

LDM & BEOORDELEN



Hogeschool Zuyd, Sittard
Faculteit People & Business Management, uitstroomprofiel HRM
Afstudeeropdracht: LDM & beoordelen

R. Seegers-Wackers

Januari 2012

LDM & BEOORDELEN

Samen werken aan een doelbewuste toekomst

The LDM logo consists of the letters 'LDM' in white, bold, sans-serif font, set against a blue rectangular background. To the left of the blue rectangle is a thin yellow vertical bar.

Hogeschool Zuyd
Faculteit PBM, Sittard
Afstudeeropdracht: LDM & beoordelen
Richlinde Seegers-Wackers (studentnr. 0843725)

Scriptiebegeleider Hogeschool Zuyd:
Drs. Jol Stoffers MBA, MPhil
2^e beoordelaar Hogeschool Zuyd:
Drs. Wouter Bos

Werkplek:
LDM, Drunen; productie billets en staven uit koperlegeringen
Werkplekbegeleider:
Adri van der Zwart, HR-manager

Susteren, januari 2012

Voorwoord

Ik kan het haast niet geloven, dat ik na bijna vier jaar mijn studie met deze scriptie afrond. Een jaar of vijf geleden kwam ik tot de conclusie dat ik toe was aan een nieuwe uitdaging. Uiteindelijk viel de keuze op het gaan volgen van de opleiding People & Business Management bij de Hogeschool Zuyd in Sittard. De eerste drie maanden waren voor mijn gevoel een complete chaos. Handleidingen, readers, ander lesmateriaal; steeds vond ik weer iets nieuws op Blackboard (het intranet van Hogeschool Zuyd), waarvan ik dan dacht: 'Waar hoort dit nu weer bij?'. Heel erg blij was ik met de jongere lichting studenten, die vaak al ervaring had met het hbo-onderwijs. Zij hebben me door die eerste maanden heen geloodst met een relativerende houding ten opzichte van alle onderdelen waaruit een trimester bestaat. Ik veroorzaakte, zeker in de beginfase, vaak de nodige hilariteit, als ik kwam met al het benodigde lesmateriaal netjes en gestructureerd in een klapper, mijn schrijfblok en etuitje met pennen. Echter dat lijkt al weer zo lang geleden allemaal. Ik heb geleerd en ben gegroeid. Theorieën en modellen waar ik nog nooit van had gehoord, zijn nu zo vertrouwd dat het al bijna ondenkbaar is dat ik ze niet kende. Alle relevante opgedane kennis, gecombineerd met de daarbij behorende praktische ervaring, liggen ten grondslag aan dit rapport.

Ik had vier jaar geleden niet durven hopen dat ik de kans zou krijgen om mijn afstudeeropdracht te doen in een bedrijf als LDM. Met mijn dertigjarig dienstverband bij de vakbond, getuigt het sowieso van een open mind dat LDM het aandurfde om mij binnen te halen. Middels een introductieprogramma en het (mede) uitvoeren van dagelijkse HR-werkzaamheden raakte ik, binnen een aantal maanden, vertrouwd met de organisatie. De hectiek binnen een productiebedrijf waar de orderportefeuille gevuld is tot max. zes weken, is heel anders dan de toch ook vaak hectische 'waan van de dag'-activiteiten op een vakbondskantoor. Bij een grote vakorganisatie sta je niet altijd stil bij de financiële zaken. Bij een bedrijf als LDM kan het gebeuren dat er zich plotseling iets voordoet, waardoor de machines stilstaan en dat betekent acuut geen productie, onmiddellijk zichtbaar voor alle medewerkers in de organisatie.

Kortom, ik ben blij dat ik de kans heb gekregen en genomen om deze studie te volgen. Het is een juiste keuze geweest, maar zonder hulp en steun had ik het niet kunnen doen.

Ik wil Jan Derijck, manager FNV Bondgenoten en Adri van der Zwart, HR manager LDM, bedanken voor alle steun en het creëren van praktische mogelijkheden en kansen.

Een speciaal woord van dank voor mijn man Paul en mijn dochters Andrea en Laura. "Mijn studie heeft een behoorlijke impact gehad op ons privéleven, hetgeen niet altijd even makkelijk was. Ik ben trots op jullie en op mijzelf. En mam, bedankt voor de bemoedigende woorden en alle brandende kaarsjes tijdens de tentamens."

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

Samenvatting

Inleiding

1.	De systematiek van beoordelen.....	12
1.1.	Prestatie- en ontwikkelingsmanagement	12
1.2.	Soorten systemen	14
1.3.	Waarom voeren organisaties beoordelingssystemen in?.....	17
1.4.	Leidinggeven vanuit wisselende perspectieven	18
1.5.	Aandachtspunten bij implementatie	18
1.6.	Conclusie.....	20
2.	Methoden van onderzoek	21
2.1.	Onderzoeksopzet	21
2.2.	Dataverzameling.....	21
2.3.	Betrouwbaarheid en validiteit	22
2.4.	Procedure van onderzoek	23
2.5.	Data-analyse	23
3.	Vijfkrachtenmodel Porter	24
3.1.	De onderhandelingsmacht van de leveranciers.....	24
3.2.	De onderhandelingsmacht van de afnemers	25
3.3.	De mate van rivaliteit van de concurrenten onderling.....	26
3.4.	De dreiging van nieuwe toetreders op de markt	27
3.5.	De dreiging van substituten op de markt	27
3.6.	Conclusie.....	27
4.	7S-model van McKinsey	28
4.1.	Strategy	28
4.2.	Structure	29
4.3.	Systems	30
4.4.	Style	30
4.5.	Skills	30
4.6.	Staff.....	31
4.7.	Shared Values	31
4.8.	Conclusie.....	32

5.	Analyse beoordelingssysteem LDM 2005	33
5.1.	Positieve ervaringen	34
5.2.	Negatieve ervaringen.....	34
5.3.	Conclusie.....	34
6.	Analyse externe bedrijven.....	36
6.1.	Beoordelen, waarom, wie, wat en hoe	36
6.2.	Keuze en implementatie beoordelingssysteem	36
6.3.	Interne en externe communicatie m.b.t. beoordelen	37
6.4.	Koppeling van beloning aan beoordeling	37
6.5.	Resultaten en ervaringen	37
6.6.	Conclusie.....	37
7.	Conclusies en aanbevelingen.....	39
7.1.	Waarom beoordelen binnen LDM?	39
7.2.	Welke types beoordelingssystemen worden door vergelijkbare organisaties gebruikt en waarom?	40
7.3.	Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?.....	40
7.4.	Op welke wijze kan het beoordelingssysteem succesvol geïmplementeerd worden binnen LDM?	41
7.5.	Welk beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?	42
7.6.	Aanbevelingen	43
7.7.	Implementatietraject (schematische weergave).....	46

Literatuurlijst en bronvermeldingen

Bijlage 1	Vragenlijsten (intern en extern) en respondenten
Bijlage 1a	Bevindingen per vraag uit de interne interviews
Bijlage 2	Strategie LDM
Bijlage 3	Implementatietraject op basis van achtfasenproces van Kotter
Bijlage 4	Beoordelingsprocedure t.b.v. groene boek (interne regelingen)
Bijlage 5	Formulieren

Samenvatting

Deze scriptie vormt de afronding van de opleiding People & Business Management uitstroomprofiel HRM.

Achtergrond

LDM (Lips Drunen Metaal) produceert en levert staven en billets uit Koper(Cu)legeringen, voornamelijk bulkorders en heeft zich tot doel gesteld om in 2015 100% specials te produceren. Om deze verandering te kunnen realiseren, met daarbij kwaliteit, veiligheid en flexibiliteit als kernwaarden, is er organisatiebreed een omslag nodig. Naast het aanpassen van de productiemiddelen, o.a. het machinepark, de systemen en structuren zal vooral ook de factor “mens” hierin meegenomen moeten worden. LDM richt zich hierbij op het verhogen van de kwaliteit van de medewerkers en om deze ontwikkeling te begeleiden en te sturen is een beoordelingssysteem een uitstekend instrument.

De doelstelling van deze opdracht is om binnen LDM een manier van beoordelen te vinden die past bij het bedrijf. Hiervoor is actiegericht onderzoek nodig. Dat wil zeggen dat onderzoek niet alleen gericht is op het inventariseren van een specifieke situatie maar tegelijkertijd op het vinden en implementeren van oplossingen. Tijdens het onderzoek zelf wordt gewerkt aan het vinden van draagvlak en het in gang zetten van een veranderingsproces dat nodig is voor de implementatie. Actiegericht onderzoek geeft aan wat er gedaan moet worden om een gewenste situatie te creëren en resulteert in beleidsaanbevelingen opgenomen in een adviesrapport.

De onderzoeksvraag:

- Welk type beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?

De deelvragen:

- o Waarom beoordelen binnen LDM?
- o Welke types beoordelingssystemen worden door vergelijkbare organisaties gebruikt en waarom?
- o Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?
- o Op welke wijze kan het beoordelingssysteem succesvol geïmplementeerd worden binnen LDM?

Methode van onderzoek

De onderzoeksresultaten zijn tot stand gekomen door middel van een kwalitatief onderzoek en een meervoudige casestudy. Door gesprekken met medewerkers bij LDM, het fysiek aanwezig zijn in de fabriek en op de kantoorwerkplekken en het lezen van relevante bedrijfsdocumenten wordt er een antwoord gegeven op de vraag: Wat vinden de medewerkers van LDM van het invoeren van een beoordelingssysteem? Door relevante informatie te verzamelen bij vergelijkbare bedrijven in de metaalbranche, wordt een antwoord gegeven op de vraag: Welke voor- en nadelen c.q. positieve en negatieve punten ervaren andere vergelijkbare bedrijven in de metaalbranche bij het inzetten van een beoordelingssysteem? Ondersteund door literatuur en documentatie met betrekking tot beoordelen is deze data geanalyseerd.

Onderzoekresultaten

In hoofdstuk drie wordt met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter een analyse geschetst van de kracht en positie van LDM in de branche en wordt duidelijk waarom LDM zich gaat richten op specials. In het volgende hoofdstuk wordt de kwaliteit van LDM in kaart gebracht middels het analyseren van de interne organisatie met behulp van het 7S-model van McKinsey. Met aandacht voor zowel de harde kant van de onderneming, zoals strategie, structuur en systemen, als ook de zachte elementen, zoals personeel en managementstijl. In hoofdstuk vijf wordt het beoordelingssysteem LDM, zoals dit gepoogd is een aantal jaren geleden in te voeren, geanalyseerd. De poging heeft indertijd niet geleid tot het gewenste resultaat, vandaar dat deze informatie van essentiële waarde is voor dit adviesrapport. In hoofdstuk zes worden conclusies getrokken naar aanleiding van interviews en schriftelijke informatie van productiebedrijven in de metaal, vergelijkbaar met LDM. De gegevens zijn geanalyseerd en naast de conclusies uit de hoofdstukken drie, vier en vijf gelegd, om te bekijken welk type beoordelingssysteem bij LDM past.

In het laatste hoofdstuk wordt aan de hand van de bevindingen uit de interviews, documentatie en literatuur een antwoord gegeven op de deelvragen en uiteindelijk de onderzoeksvraag. Vervolgens worden er aanbevelingen gedaan, waarna tot slot het implementatietraject schematisch wordt weergegeven. Hoewel de koppeling van beoordelen aan belonen feitelijk buiten de grenzen van dit rapport valt, is op verzoek van het Managementteam dit thema meegenomen in de interviews en wordt er ook een aanbeveling voor gedaan.

Conclusies

Het antwoord op de vraag

- Welk type beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?

kan als volgt worden samengevat.

T.a.v. het type beoordelingssysteem dient het systeem te bestaan uit twee gesprekken per jaar. In de eerste helft van het jaar een functioneringsgesprek, waarbij doelen worden (bij)gesteld en afspraken gemaakt en een beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Hierbij gebruikmakend van praktijkgerichte formulieren, niet te uitgebreid maar toch met enige mate van gedetailleerdheid.

T.a.v. de implementatie zijn communicatie, transparantie en evaluatie de sleutelwoorden. Voor medewerkers moet duidelijk zijn wat de bedoeling is en er moet ruimte zijn om hun angsten en twijfels te uiten. Het managementteam (inclusief HR) dient samen met de ondernemingsraad overtuigd te zijn van de positieve effecten en dit uit te stralen naar de rest van de organisatie. De implementatie zal starten met een pilot voor de afdeling Technische Dienst & Gereedschapmakerij en de groep leidinggevendenden.

Om herhaling van enkele jaren geleden te voorkomen, wordt aanbevolen om het beoordelingssysteem in te voeren met inachtneming van het achtfasenproces van Kotter (deze fasen zijn, gericht op LDM, beschreven in bijlage 3).

Inleiding

LDM (Lips Drunen Metaal) produceert en levert staven en billets uit Koper(Cu)legeringen voor hoogwaardige, speciale toepassingen. Het personeelsbestand van 175 gemotiveerde medewerkers, gecombineerd met continue investeringen in productietechnologie en nauwe samenwerking met klanten en leveranciers, vormt de basis voor voortdurend verbeterende kwaliteit en logistiek. In 1990 werd LDM overgenomen door Boliden, een Zweeds mijnbouwbedrijf, dat LDM op 1 januari 2004 doorverkocht aan Outokumpu, de Finse producent van roestvrij staal. Outokumpu is grootaandeelhouder van LDM (www.outokumpu.com). De verkoopvestiging en twee magazijnen in Duitsland, die in 1962 werden opgericht, hebben een reputatie opgebouwd van betrouwbaarheid, hoge kwaliteit en korte levertijden.

Strategie

LDM produceert voornamelijk bulkorders, standaardlegeringen die relatief gemakkelijk te maken zijn. LDM heeft zich tot doel gesteld om in 2015 100% specials te produceren. Om deze verandering te kunnen realiseren, met daarbij kwaliteit, veiligheid en flexibiliteit als kernwaarden, is er organisatiebreed een omslag nodig. Naast het aanpassen van de productiemiddelen, o.a. het machinepark, de systemen en structuren zal vooral ook de factor “mens” hierin meegenomen moeten worden. LDM richt zich hierbij op het verhogen van de kwaliteit van de medewerkers en om deze ontwikkeling te begeleiden en te sturen is een beoordelingsysteem een uitstekend instrument.

Kwaliteit

Bij LDM staat de klant altijd centraal. Om ervoor te zorgen dat de producten steeds voldoen aan de behoeften en verwachtingen van de klanten, is het kwaliteitsmanagementsysteem van LDM gericht op het continu beheersen en verbeteren van bedrijfsprocessen. Op die manier zorgt LDM ervoor dat de kwaliteit van producten gewaarborgd wordt en klanten altijd de producten krijgen die zij verwachten. Om deze kwaliteit ook in de toekomst te waarborgen is het noodzakelijk dat medewerkers zich ontwikkelen en breder en flexibeler inzetbaar worden. Bij het meten hiervan is een beoordelingssysteem uitermate geschikt.

Veiligheid

LDM vindt het creëren en handhaven van een veilige en gezonde werkomgeving erg belangrijk. Het arbobeleid is erop gericht om persoonlijk letsel en schade op het werk te voorkomen en op dit gebied continu te blijven verbeteren. LDM besteedt grote aandacht aan de veiligheid en gezondheid van alle mensen die bij of voor het bedrijf werken. Het beleid en de doelstellingen met betrekking tot de arbeidsomstandigheden worden zorgvuldig afgestemd met de ondernemingsraad. Ook met betrekking tot het handhaven van de veiligheid zal er vooral in het productieproces extra investering in de medewerkers nodig zijn. Zij zullen alle nieuwe en/of aangepaste voorschriften, handleidingen en procedures ook bij de nieuwe aanpak moeten kunnen begrijpen en toepassen. Ook deze investering is te sturen en te monitoren met de invoering en juiste toepassing van een beoordelingssysteem.

HRM – de mens maakt het verschil

Bij LDM is men zich bewust van het belang van de factor mens. Een gedragen visie op mens en werk, gericht op het bieden van kansen en benutten van mogelijkheden, is aanwezig. Hierbij fungeert de menselijke maat als drijvende kracht achter de invulling van het sociaal beleid. LDM wil dat de medewerker zich thuis voelt in zijn bedrijf, lid van de familie.

Om prestaties en ontwikkeling van medewerkers te volgen, is van belang dat dit zo objectief mogelijk gebeurt. Enige subjectiviteit is niet uit te sluiten en kan zelfs wenselijk zijn. Bijvoorbeeld als persoonlijke omstandigheden een rol spelen bij afnemende prestaties.

Beoordelen is een goede zaak, zolang het maar eerlijk gebeurt. Beoordelen hangt samen met het doorvertalen van de organisatiedoelen naar afdelings- en persoonlijke doelen. Door middel van individuele prestatiediagnose kunnen de oorzaken van succes en de oorzaken van minder presteren naar boven gehaald worden. De succesfactoren kunnen breder ingezet worden. De redenen van minder/onvoldoende presteren dienen zorgvuldig bekeken te worden en oplossingsgericht aangepakt te worden. Het kan zijn dat er opleiding of training nodig is om bepaalde doelen te bereiken. Hierin dient dan geïnvesteerd te worden door organisatie en medewerker. Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers is zowel voor de organisatie als voor de medewerker zelf van essentieel belang in de huidige/toekomstige samenleving.

Personeelsinzetbaarheid

Kwaliteit en veiligheid staan hoog in het vaandel bij LDM. Om deze kernwaarden te waarborgen besteedt het management steeds meer aandacht aan personeelsinzetbaarheid. Om mee te kunnen in de snel veranderende omgeving richt LDM zich o.a. op het leveren van maatwerk. Deze ontwikkelingen vragen meer van de medewerker. Aan een bredere en meer flexibele inzetbaarheid ligt veelal opleiding en ontwikkeling ten grondslag. Personeelsbeoordeling is een stap die hier logischerwijs op volgt.

Invoering beoordelingssysteem in 2005

In het verleden is de invoering van een beoordelingssysteem niet goed gegaan. De voorbereiding in het Managementteam (MT) en met de leidinggevenden was prima. Ook zijn de leidinggevenden die moesten beoordelen van tevoren hierin getraind. Er was goed nagedacht over de systematiek, maar minder over de implementatie. Ook is de interne communicatie, achteraf gezien, onvoldoende geweest. Leidinggevenden en medewerkers bleken niet overtuigd van de meerwaarde en er werd geen prioriteit gegeven aan het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het lijkt erop dat indertijd leidinggevenden onvoldoende begeleid en ondersteund werden bij de uitvoering. Na ongeveer twee jaar kwam het MT tot de conclusie dat invoering op dat moment een stap te ver was. Het MT besloot dat er geen verplichting meer bestond tot het houden van beoordelingsgesprekken.

Afstudeeropdracht

De doelstelling van deze opdracht is om binnen LDM een manier van beoordelen te vinden die past bij het bedrijf, gerelateerd aan de strategische doelstelling om de kwaliteit en inzetbaarheid (employability) van de medewerkers te verhogen. Tevens dient het implementatieproces in heldere stappen beschreven en uitgewerkt te worden. Hiervoor is actiegericht onderzoek nodig. Dat wil zeggen dat onderzoek niet alleen gericht is op het inventariseren van een specifieke situatie maar ook op het vinden en implementeren van oplossingen. Tijdens het onderzoek zelf wordt gewerkt aan het vinden van draagvlak en het in gang zetten van een veranderingsproces dat nodig is voor de implementatie. Actiegericht onderzoek geeft aan wat er gedaan moet worden om een gewenste situatie te creëren en resulteert in beleidsaanbevelingen opgenomen in een adviesrapport.

De onderzoeksvraag:

- Welk type beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?

De deelvragen:

- o Waarom beoordelen binnen LDM?
- o Welke types beoordelingssystemen worden door vergelijkbare organisaties gebruikt en waarom?
- o Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?
- o Op welke wijze kan het beoordelingssysteem succesvol geïmplementeerd worden binnen LDM?

Hierbij verklaar ik, Adri van der Zwart, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.

Datum: _____ *Handtekening:* _____

1. De systematiek van beoordelen

Het thema beoordelen is niet nieuw. Beoordelen is menselijk. Medewerkers worden beoordeeld door hun leidinggevendenden, collega's, klanten, etc. Beoordeling speelt tegenwoordig een prominente rol in het kader van de trend in ondernemingen om hun organisatie en het functioneren van medewerkers meer resultaatgericht in te richten. Er is op zich niets mis met beoordeling! Veel medewerkers vinden het eigenlijk wel een goede zaak om in hun werk te worden beoordeeld. Want dat kan erkenning voor hun inspanningen en functioneren opleveren. En het kan perspectieven bieden, in de sfeer van beloning, opleiding of loopbaanmogelijkheden.

Van oudsher levert de beoordelingsronde veel discussie op. Voorstanders menen dat er goede objectieve systemen van beoordeling ingevoerd kunnen worden die recht doen aan een eerlijke beoordeling, zodat het ook verantwoord is om er individuele consequenties (beloning, opleiding, doorstroming) aan te verbinden. Tegenstanders wijzen op de negatieve ervaringen met subjectieve beoordelingen ("blauwe ogen", vriendjespolitiek en op de onrust die daarvan het gevolg is en contraproductief werkt.

Een punt waar voor- en tegenstanders het over eens zijn is het gevaar van de bureaucratische rompslomp (de stroom van formulieren, de massa procedures, etc.) De discussie wordt des te verhitte wanneer er beloningsconsequenties aan de beoordeling worden verbonden.

Echter beoordeling is nodig voor meerdere doelen, zoals loopbaan- en ontwikkelingsbeleid, opleiding, beloning. Een zorgvuldige aanpak, die past bij de onderneming, is vereist. Een aanpak die:

- is afgestemd op de doelen die men met het beoordelen wil bereiken;
- rekening houdt met wensen en mogelijkheden van management en medewerkers;
- aansluit bij de cultuur en traditie van de onderneming.

Zo'n aanpak betekent daarom maatwerk!¹

1.1. Prestatie- en ontwikkelingsmanagement²

Zodra organisaties zich zekere doelen gesteld hebben, zal het management aandacht willen (en moeten) besteden aan de realisatie van die doelen. Doelen die met en door medewerkers gerealiseerd worden. Bij dit onderdeel van personeelsmanagement speelt personeelsbeoordeling een grote rol. Het komt er hier op aan dat leidinggevende en medewerker op een volwassen manier met elkaar het gesprek aangaan over inzet en prestatie. Zoals in het inleidende gedeelte van dit hoofdstuk benoemd, kunnen er allerlei oorzaken zijn die een negatieve invloed hebben op functionerings- dan wel beoordelingssystemen en –gesprekken.

Belangrijk is om bij het beoordelen van geleverde prestaties aandacht te hebben voor gedragskenmerken die nodig zijn om deze prestaties te leveren. In samenspraak met medewerkers dienen organisaties er naar te streven om op een systematische wijze invulling te geven aan de ontwikkeling en inzetbaarheid (employability) van medewerkers.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken hebben naast een 'menselijke kant' ook een zakelijke kant. De zakelijke kant betreft het zo goed mogelijk afstemmen van de

¹ Adviesgroep FNV Bondgenoten (2010). *Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem*. Utrecht: Stichting FNV Pers

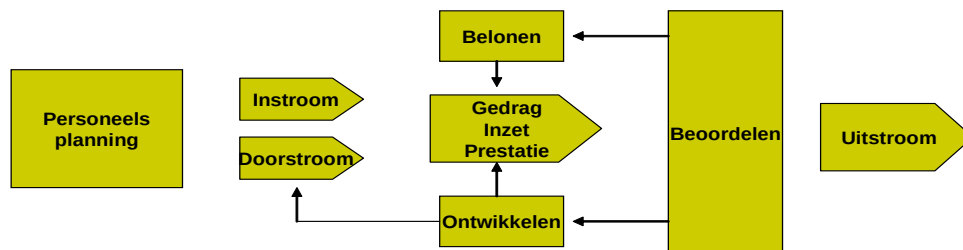
² Kluytmans F. (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, vijfde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten

activiteiten van de medewerkers op de doeleinden van de organisatie. Leidinggevendenden moeten ruim aandacht besteden aan zaken als planning van de te verrichten taken en evaluatie van de uitvoering.³

Met beoordelings- en functioneringsgesprekken is de leiding van een organisatie in staat de toekomstverlangens van de medewerkers af te stemmen op de toekomstplannen die zij met de organisatie heeft. In functionerings- en beoordelingsgesprekken komen loopbaanmogelijkheden en loopbaanverwachtingen elkaar op een systematische manier tegen.

Prestatie- en ontwikkelingsmanagement als onderdeel van HRM

Human Resource Management (HRM) veronderstelt dat betrokken en gemotiveerde medewerkers beter in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie. Volgens deze benadering worden medewerkers door leidinggevendenden begeleid en krijgen de kans om zich te ontwikkelen. Hiermee verschuift het accent van de wat hardere prestatiebeoordeling naar functionerings- en ontwikkelingsgesprekken. Echter een gezonde balans tussen prestatiegerichtheid en aandacht voor begeleiding en ontwikkeling van medewerkers sorteert het beste effect.



Zoals uit bovenstaande figuur blijkt, maakt in-, door- en uitstroom onderdeel uit van de personeelsplanning binnen een organisatie. Prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement moet uiteindelijk leiden tot gefundeerde beslissingen over beloning, door- en uitstroom. De aandacht voor de begeleiding en ontwikkeling van medewerkers is voor een deel conjunctureel bepaald. Daar waar budgettaire ruimte is en men krapte op de arbeidsmarkt beleeft, zal meer aandacht, energie en middelen uitgaan naar voorzieningen op het gebied van begeleiding en scholing van medewerkers. Zodra de middelen er niet zijn, zal in het algemeen een accentverschuiving naar prestatiemeting (en –afrekening) aan de orde zijn.

Personeelsplanning⁴

Een minimale personeelsplanning bestaat uit het bekijken van de hoeveelheid personeel dat nodig is in een bepaalde periode. Een optimale personeelsplanning houdt tevens rekening met de opleiding, loopbaan en doorstroommogelijkheden van personeelsleden. Men kijkt bij personeelsplanning naar het verschil tussen interne vraag en intern aanbod op de korte en lange termijn.

³ Broek, van den L., Giessen, van der R. en Oers-van Dorst, van A., (2000), *Performance management*, Samsom

⁴ Noomen J.L. (2004), *Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute*, 10^e druk, Uitgeverij Boom/Nelissen

1.2. Soorten systemen⁵

Systeem	Kenmerken
Beoordelingssysteem	- Systemen waarbij de geleverde prestatie (output) van de medewerker centraal staat - Terugblik - De werkgever beoordeelt (eenzijdig) de prestatie van de medewerker - De beoordeling kan rechtspositionele gevolgen hebben (beloning, ontslag, promotie)
Functioneringssysteem	- Systemen waarbij de prestatie van de medewerker in relatie tot het gedrag van de medewerker, de omstandigheden binnen de arbeidsorganisatie en de kwaliteiten van de leidinggevende (input) centraal staan - Toekomstgericht (accent korte termijn) - De leidinggevende en medewerker hebben beiden inbreng in het gesprek - Het gesprek richt zich op versterking en ontwikkeling van de medewerker en de randvoorwaarden waaronder een goede prestatie geleverd kan worden
Systemen in het kader van ontwikkelings- en loopbaanmanagement	- Systemen waarbij de ontwikkelingen/of de loopbaan van de medewerker, al dan niet in relatie tot de bedrijfsdoelen van de werkgever, centraal staan - Toekomstgericht (accent langere termijn) - De werkgever en de medewerker hebben beiden inbreng in het gesprek

Theoretisch gezien is er sprake van de drie hierboven genoemde systemen, uitdrukkelijk apart gepositioneerd. In de praktijk wordt vaak gekozen voor een mengvorm van systemen. Deze mengvorm wordt dan verwerkt in een gesprekscyclus waarbij in de loop van een periode de verschillende aandachtsgebieden aan de orde komen. Hierbij komen zowel ambitieuze, complexe cycli met veel gespreksmomenten voor alsook compacte systemen, waarbij het accent gelijktijdig op beoordeling, functionering dan wel ontwikkeling ligt.

Een gecombineerd systeem is veel efficiënter en geeft een totaalbeeld van het functioneren, de daaraan gekoppelde gevolgen en het toekomstperspectief (inclusief ontwikkelpunten). Anderzijds betekent een dergelijk geïntegreerd systeem dat men in beginsel vanuit verschillende, deels haaks op elkaar staande of zelfs conflicterende perspectieven met elkaar in gesprek is. Dit veronderstelt een goede relatie tussen medewerker en leidinggevende op basis van vertrouwen, goede communicatieve vaardigheden van de leidinggevende en een zekere stevigheid van de medewerker.

Tevens is het van belang dat de status van ieder type gesprek en de agenda bekend is.

Communicatie⁶

Elk gesprek bestaat uit communicatie. Niet elke vorm van communicatie is echter effectief en lang niet elk gesprek verloopt goed. In de kern is communicatie tussen twee mensen niets meer dan dat de een (de zender) een boodschap met een bepaald doel uitzendt naar de ander (de ontvanger). De ontvanger neemt de boodschap op en de communicatie is voltooid.

⁵ Kluytmans F. (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, vijfde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten

⁶ Berg van den, M. (2007), *Effectieve tweegesprekken*, Sdu Uitgevers bv, Den Haag



Dit is de kern, maar zo simpel ligt het niet. De partijen staan nooit volkomen neutraal en objectief ten opzichte van elkaar. Een boodschap wordt altijd ingekleurd door de zender, ontvanger, de relatie tussen beiden of door oorzaken die buiten deze twee personen liggen.

De gemoedstoestand van de zender, zijn ervaringen tot nu toe, het belang dat de boodschap voor hem heeft, maar ook het doel dat hij heeft met de boodschap, kleuren de wijze waarop hij het bericht overbrengt. De ontvanger moet de boodschap decoderen om hem te begrijpen. Maar net als bij de zender spelen ook bij de ontvanger ervaring, stemming en dergelijke zaken een rol.

Tevens kleurt de relatie zender-ontvanger ook in. Een medewerker kan zich onzeker voelen in een gesprek met zijn leidinggevende of misschien voelt hij zich juist vrij om direct te zeggen wat in hem opkomt en zou hij bij een ander zijn mond hebben gehouden.

Naast de toestand van beide partijen apart en de relatie die ze met elkaar hebben, kan er nog ruis van buitenaf zijn die het communicatieproces verstoort. Een eenvoudig voorbeeld is lawaai, maar ook zaken als opvattingen op de afdeling, aangekondigde reorganisaties, tegenvallende resultaten of juist positieve gebeurtenissen bepalen de manier waarop de communicatie verloopt.

Opbouw van een gesprek

- Schets aanleiding en doel
- Stel open startvraag
- Inventariseer de informatie
- Vat de kernpunten samen
- Diep één of enkele punten uit
- Sluit het gesprek af met samenvatting en afspraken

Objectieve en subjectieve criteria

Organisaties richten zich tegenwoordig, naast de primaire prestatie, ook op de wijze waarop deze prestatie tot stand is gekomen (gedrag) en de mate waarin de medewerker in zijn eigen ontwikkeling heeft geïnvesteerd. Voorbeelden hiervan zijn omgang met collega's en bijdragen aan interne projecten.

Mengvormen van objectieve en subjectieve criteria geven in veel gevallen pas echt invulling aan de realisatie van de doelen van een organisatie.

Voorbeelden van objectieve criteria	Voorbeelden van subjectieve criteria
Te realiseren omzet per periode (euro's)	Kwaliteit notities/memo's
Te realiseren productie per periode (eenheden)	Creativiteit
Te verkopen producten per periode (aantallen)	Klantgerichtheid
Aantal klantcontacten inclusief het te doorlopen werkproces (bijvoorbeeld caseload)	Inhoudelijke realisatie projecten
	Bijdrage aan het team

Methode van meten⁷

Waarderingschalen	Schalen met een minimum- en maximumscore. Deze score kan per onderdeel een wegingsfactor meekrijgen. Zo worden dan bepaalde aandachtsvelden meer en minder bij de totale beoordeling betrokken.
Onderlinge rangschikking (forced ranking)	Binnen een bepaalde functiegroep worden medewerkers ten opzichte van elkaar gerangschikt, waarbij met uitgaat van een gedwongen verdeling. Van te voren zijn percentages benoemd van medewerkers die bijvoorbeeld goed, voldoende en onvoldoende presteren.
Keuzesystemen	De leidinggevende doorloopt een vragenlijst met beweringen die het (voorkeurs)gedrag van de medewerker binnen de functie beschrijven. De resultaten worden onafhankelijk (bv. door HR) gewogen tegen de geldende gedragskenmerken en prestatie-indicatoren.
Kritische gedragingen	Van te voren wordt gedefinieerd welke gedragingen in positieve of negatieve zin bepalend zijn voor de uiteindelijke prestatie.
Essaybenadering	Hierbij wordt al dan niet op basis van vragen en/of aandachtspunten door de beoordelaar een oordeel op papier gezet. Deze methode is weinig objectief, zeker als geen enkel vormvoorschrift geldt.
Functioneringsgesprek	Maakt veelal onderdeel uit van een gesprekscyclus. Dialoog tussen leidinggevende en medewerker met terugblik op achterliggende periode. Naast gedrag, kennis, vaardigheden, motivatie en capaciteiten wordt ook gekeken naar de omgeving (sturing, doelen, middelen en ondersteuning)

Ontwikkelingssystemen⁸

Ontwikkelingssystemen stimuleren een actief beleid van de organisatie en de medewerker op het gebied van de ontwikkeling van de medewerker. Volgens deze benadering zijn de organisatiebelangen gediend met medewerkers die zich permanent ontwikkelen. Ontwikkelingsbeleid kan ook beschouwd worden in het perspectief van (interne en externe) mobiliteit (employability) van medewerkers. Dit kan zowel in het belang van de organisatie als de medewerker zijn. Flexibiliteit, brede inzetbaarheid of zelfs toerusten voor vertrek zijn dan de toverwoorden.

Belangrijk hierbij is om zich te realiseren dat ontwikkelingssystemen veronderstellen dat er tijd en budget is om invulling te geven aan de ontwikkeling van medewerkers, alsmede mogelijkheden op het gebied van mobiliteit binnen de organisatie.

Om teleurstelling en frustratie te voorkomen is duidelijkheid hieromtrent nodig. Een koppeling van ontwikkelingssystemen aan personeelsplanning is derhalve gewenst.

Het is belangrijk dat medewerkers zelf nadenken over hun eigen ontwikkeling. In de praktijk blijkt echter dat mensen hun gedrag patronen vaak met tegenzin veranderen, hetzij omdat ze zich goed voelen in hun huidige situatie, hetzij omdat ze het moeilijk vinden de gebieden die ontwikkeling behoeven te identificeren.

⁷ Groot, de S, (2005), *Presteren met professionals, Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties*, 1^e druk, Kluwer

⁸ Kluytmans F. (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, vijfde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten

Persoonlijk OntwikkelPlan (POP)

Een POP kan een hulpmiddel zijn om gericht invulling te geven aan de ontwikkeling van de medewerkers. De leidinggevende ondersteunt en stuurt bij het opstellen van een POP. Een POP geeft in het algemeen voor een wat langere tijd richting aan het ontwikkelingsprogramma van een medewerker. Dit programma dient gebaseerd te zijn op een analyse van het huidige functioneren van de medewerker, waarbij doelstellingen geformuleerd worden met betrekking tot de gewenste ontwikkeling. Tevens zijn de acties opgenomen die nodig zijn om deze doelstellingen te realiseren. Dit kan leiding en training zijn, maar ook deelname aan bepaalde projecten of inzet in bepaalde rollen.

Een POP kan meerdere jaren als leidraad dienen bij het volgen en stimuleren van de ontwikkeling van een medewerker. Een POP kan in dat kader in de reguliere gesprekscyclus aan de orde komen, zodat er een verantwoordelijkheid ligt bij zowel de medewerker als de leidinggevende.

Persoonlijke ontwikkeling bestaat uit vier stappen
Het identificeren van de te ontwikkelen kennis en competenties. Het opstellen van een gericht ontwikkelingsplan (POP) met concrete acties die tegemoetkomen aan de ontwikkelbehoeften. Het tussentijds verzamelen van feedback over de bereikte resultaten. Het evalueren van de afspraken en het (zo nodig) bijsturen van de ondernomen acties.
Het werken aan de persoonlijke ontwikkeling is een continu proces. Daarmee is dit dus ook geen project dat volgend jaar ten einde loopt. Het is de start van een bepaalde manier van werken en ontwikkelen.

Leren op de werkplek

Naast opleiding en training is het op verschillende manieren mogelijk om ook op de bestaande werkplek te leren. Bijvoorbeeld door het formuleren van een leeropdracht en het verzorgen van een goede werkbegeleiding. Door zorgvuldig na te gaan wat de te leren aspecten zijn in een bepaalde werksituatie en erop te koersen dat de medewerker die activiteiten zelf kan doen, kan een medewerker veel leren. Goede werkbegeleiding door de leidinggevende of een senior-collega is daarbij wel van belang.

1.3. Waarom voeren organisaties beoordelingssystemen in?⁹

Het invoeren van een beoordelingssysteem brengt nogal wat werk met zich mee. Er moet een systeem worden ontwikkeld, de ondernemingsraad moet ermee instemmen en er worden voortaan gesprekken gevoerd. Niet iedere leidinggevende zit echter op deze gesprekken te wachten.

De volgende opsomming¹⁰ geeft een indruk van de doelen die organisaties ermee voor ogen hebben.

- Het verbeteren van de prestaties en motivatie van de beoordeelde
- Het optimaal benutten van de capaciteiten van de medewerker
- Het verbeteren van de werkomstandigheden

Naast deze doeleinden is een beoordeling vaak een hulpmiddel bij de volgende zaken:

- verlenen van een vaste aanstelling (na proeftijd of na een tijdelijk dienstverband);

⁹ Broek, van den L., Giessen, van der R. en Oers-van Dorst, van A., (2000), *Performance management*, Samsom

¹⁰ Broek, van den & partners, (1996), *onderzoek bij zeventig profit- en non-profitorganisaties naar de beweegredenen om een beoordelings- dan wel functioneringsgesprekssysteem in te voeren*

- om-, her- en bijscholing;
- volgen van een opleiding of training;
- aan het licht brengen van potentieel en een daarmee mogelijk samenhangende promotie;
- overplaatsing of demotie;
- afspraken maken over te behalen prestaties;
- ontslag;
- toetsing van het opleidings- en trainingsbeleid;
- vaststellen van prestatietoelagen (bonussen, salarisstijgingen, enz.).

1.4. Leidinggeven vanuit wisselende perspectieven

Prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement staat of valt bij de kwaliteit van de uitvoering ervan. Vaak vinden leidinggevend en medewerkers het moeilijk om met elkaar te spreken over al dan niet geleverde prestaties, effectief en minder effectief gedrag op de werkvloer en andere thema's die een meer persoonlijke of emotionele impact kunnen hebben. Als de organisatie ervoor kiest om de beoordeling (en begeleiding) van medewerkers op een formele en eenduidige wijze gestalte te geven, dan moet dit aansluiten op de manier waarop de dagelijkse contacten plaatsvinden.

Bolweg (1997) schetst drie perspectieven van waaruit de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker getypeerd kan worden.

Samenwerkingsrelatie	Binnen deze relatie staan inhoudelijke (functionele) thema's op de agenda en gaat het om de samenwerking tussen de leidinggevende en de medewerker. Hiërarchie is binnen deze relatie minder relevant, veeleer is sprake van een collegiale samenwerking.
Gezagsrelatie	Binnen de gezagsrelatie komt de hiërarchie uitdrukkelijk aan de orde. De leidinggevende maakt binnen deze relatie gebruik van zijn bevoegdheden ten opzichte van zijn medewerker die nu vooral een ondergeschikte is. Het contact zal meer eenzijdig van aard zijn.
Ruilrelatie	In het kader van de ruilrelatie ligt het accent op de inzet (arbeid) van de medewerker en de daarvoor overeengekomen 'beloning' van de leidinggevende. Binnen deze relatie zijn twee partijen die expliciet of impliciet een 'deal' met elkaar sluiten over de over en weer te leveren prestatie.

Door zicht te hebben op de verschillende perspectieven die zich bij prestatie management voordoen, waarbij de verschillende rollen duidelijk zijn, kan verwarring en misverstanden worden voorkomen.

1.5. Aandachtspunten bij implementatie¹¹

De ervaring leert dat de invoering of wijziging van instrumentarium op het gebied van prestatie- en ontwikkelingsmanagement tot de nodige weerstand kan leiden. In organisaties waar het niet gebruikelijk is dat leidinggevend medewerkers aanspreken op prestatie, gedrag en ontwikkeling, wordt een beoordelingssysteem vaak als een cultuurschok ervaren.

Doelen

Ten eerste is het van belang dat de doelen van een systeem helder geformuleerd worden en dat deze doelen passen bij de vraagstukken die op dit moment binnen de

¹¹ Kluytmans F. (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, vijfde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten

organisatie spelen. Tevens is het gewenst dat het systeem past binnen het bestaande personeelsbeleid.

Gefaseerde invoering

Het is soms verstandig om systemen op het gebied van prestatie management geleidelijk in te voeren. Het einddoel moet hierbij overigens wel helder gepresenteerd worden. Verborgene agenda's leiden tot achterdocht en weerstand en zijn niet bevorderlijk voor de implementatie.

Helderheid over status van gesprekken

De status van de verschillende gesprekken (wel of geen gevolgen voor de rechtspositie) moet bij de invoering van prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement duidelijk zijn. Privacy en verslaglegging zijn gevoelige punten en deze zaken moeten dan ook ordelijk en voor de medewerker helder geregeld zijn. Tevens dient er in de regeling een mogelijkheid tot het indienen van bezwaar opgenomen te zijn.

Functiebeschrijving of competentieprofiel als basis

Prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement kan alleen ingevoerd worden als er sprake is van een (actuele) taak-/functiebeschrijving en/of een competentieprofiel. Zonder deze documenten beschikken de leidinggevende en medewerker immers niet over relevant referentiemateriaal.

Communicatieve vaardigheden van deelnemers

Om gesprekken op een zorgvuldige wijze invulling te laten plaatsvinden, dienen leidinggevende en medewerker op de hoogte te zijn van de 'spelregels' van de gesprekken, alsmede over voldoende communicatieve vaardigheden te beschikken. Het is niet ongebruikelijk dat zowel de leiding als de medewerkers in het kader van invoering van een beoordelingssysteem een training aangeboden krijgen. Uiteraard kan de eigen HR-afdeling een belangrijke rol hebben bij de invoering (en de begeleiding) van een beoordelingssysteem.

Beoordelaarsfouten

- Vooroordelen en stereotypen
- Te weinig onderscheid maken tussen verschillende beoordelingsaspecten
- Geen onderscheid maken tussen medewerkers
- Negatieve prestaties meer aandacht geven
- Overeenkomsten tussen leidinggevende en medewerker en elkaar aardig vinden beïnvloeden oordeel
- Mensen met zwaardere functies minder zwaar beoordelen zonder dat de prestatie daadwerkelijk wordt afgezet tegen de prestatie maatstaven voor betreffende functie

Regelgeving

Bij de invoering van een beoordelingssysteem dient rekening gehouden te worden met de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en eventuele regelgeving in de geldende cao. Artikel 27 van de WOR bepaalt dat de ondernemingsraad instemmingsrecht heeft bij een regeling op het gebied van personeelsbeoordeling. Met name wat betreft de koppeling aan een beloningscomponent zal ook naar de geldende cao-afspraken gekeken moeten worden. Bij (negatieve) afwijking hiervan zal overleg met de vakbonden dienen plaats te vinden.

Bijdragen HR

De afdeling HR heeft vaak een initiërende rol bij de invoering van systemen op het gebied van prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement. Daarnaast is voor deze afdeling vaak een begeleidende rol weggelegd bij de uitvoering van dergelijke systemen.

Zo zal voorafgaand aan de uitwerking van het systeem contact gezocht moeten worden met de leidinggevenden die uiteindelijk met het systeem moeten werken. Vastgesteld moet worden welke eisen deze leidinggevenden aan een dergelijk systeem stellen. Tevens zal er aandacht moeten zijn voor de capaciteiten en mogelijkheden (bijvoorbeeld beschikbare tijd!) waarover de leidinggevenden (en de medewerkers) dienen te beschikken om op een kwalitatief aanvaardbare manier inhoud te geven aan prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement

Een te ambitieus systeem dat niet aansluit op de eisen en mogelijkheden van het management en de medewerkers is gedoemd een 'stille dood te sterven'!

Tevens dienen beoordelingssystemen aan te sluiten op de andere systemen die door de organisatie zijn opgezet op het gebied van planning en control. Zo zal ontwikkelingsbeleid gekoppeld moeten zijn aan een systeem van personeelsplanning en opleidingsbeleid.

Nadat (gefaseerd) wordt gestart met prestatie- en/of ontwikkelingsmanagement zal HR als vraagbaak/adviseur de leidinggevenden ondersteunen bij het goed uitvoeren van het systeem. Daarnaast is HR in veel organisaties belast met het bewaken van de toepassing van het systeem (control).

1.6. Conclusie

Elke arbeidsorganisatie heeft belang bij medewerkers met bepaalde kenmerken (eigenschappen, houding), die in het werk het gewenste gedrag vertonen en de beoogde resultaten behalen. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van beoordelingen is dat het een duidelijke plaats krijgt binnen het HR-beleid. Eerst moet vastgesteld worden, welk doel met personeelsbeoordeling nagestreefd wordt. Want beoordeling is een middel en geen doel op zich.

Naast het rechtstreeks sturen op prestaties wordt ook het sturen op de ontwikkeling van medewerkers steeds belangrijker. Theoretisch gezien is er sprake van drie systemen (beoordelingssysteem, functioneringssysteem, ontwikkelingssysteem), uitdrukkelijk apart gepositioneerd. In de praktijk wordt vaak gekozen voor een mengvorm van systemen. Hierbij komen zowel ambitieuze, complexe cycli met veel gespreksmomenten voor alsook compacte systemen, waarbij het accent gelijktijdig op beoordeling, functionering of ontwikkeling ligt.

Belangrijk is dat het systeem past binnen de organisatie, zowel binnen de cultuur als binnen het bestaande personeelsbeleid. Het invoeren van beoordelingssystemen in organisaties vraagt de nodige zorgvuldigheid en vasthoudendheid. De afdeling HR speelt een belangrijke rol bij het initiëren en begeleiden van dergelijke systemen.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek, ter beantwoording van de hoofdvraag, heeft plaatsgevonden.

2. Methoden van onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de beantwoording van de vraag:

- 'Welk type beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit succesvol geïmplementeerd worden?'

Door middel van empirisch (op de werkelijkheid gebaseerd) kwalitatief onderzoek is er gezocht naar achtergronden en feiten, die nodig zijn om tot een betrouwbaar en valide resultaat te komen. Het empirische deel bevindt zich vooral in het houden van interviews met medewerkers van LDM, maar ook in het observeren op de werkplek door fysieke aanwezigheid in de fabriek en op kantoor. Daarnaast ligt concrete informatie van vergelijkbare metaalbedrijven ten grondslag aan het beoordelen van een beoordelingssysteem. Door documenten- en literatuuronderzoek zijn gegevens verzameld voor een verdere analyse.

2.1. Onderzoeksopzet

Om kwalitatief onderzoek te doen naar keuze en invoering van een beoordelingssysteem, is het nodig om te bestuderen welke gevolgen en reacties deze verandering teweeg brengt. Daarbij gebruikmakend van verschillende dataverzamelmethode(n) (gesprekken, documenten, literatuur).

'Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is het gebruik van verschillende databronnen en de nadruk op het 'begrijpen' of doorgronden van individuele mensen, groepen of situaties. Daarbij wordt met een zekere souplesse gebruik gemaakt van een flexibele onderzoeksopzet dat zich tijdens het onderzoek nog kan wijzigen. Centraal staat bij kwalitatief onderzoek dat een fenomeen bij voorkeur moet worden bestudeerd binnen de eigen context.'¹²

Door gesprekken met medewerkers bij LDM, het fysiek aanwezig zijn in de fabriek en op de kantoorwerkplekken en het lezen van relevante bedrijfsdocumenten wordt er een antwoord gegeven op de vraag: Wat vinden de medewerkers van LDM van het invoeren van een beoordelingssysteem?

Er is gekozen voor een meervoudige casestudy om informatie te verzamelen bij andere (vergelijkbare) bedrijven die bekend zijn met beoordelingssystemen. 'Kenmerkend voor deze aanpak is dat de te onderzoeken verschijnselen min of meer dezelfde zijn, maar dat juist de omstandigheden, condities en contexten van de te onderzoeken gekozen cases variëren.'¹³

Door relevante informatie te verzamelen bij vergelijkbare bedrijven in de metaalbranche, wordt een antwoord gegeven op de vraag: Welke voor- en nadelen c.q. positieve en negatieve punten ervaren andere vergelijkbare bedrijven in de metaalbranche bij het inzetten van een beoordelingssysteem?

2.2. Dataverzameling

Bij kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende databronnen en verschillende dataverzamelmethode(n). Het is de combinatie van dataverzamelingstechnieken die het onderzoek waardevol maakt.¹⁴ In dit onderzoek

¹² Baarda, De Goede en Teunissen (2009), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv, woord vooraf bij de tweede druk

¹³ Baarda, De Goede en Teunissen (2009), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv, p.123/124

¹⁴ Baarda, De Goede en Teunissen (2009), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv, p.187

wordt gebruikt gemaakt van verschillende databronnen, ook wel datatriangulatie genoemd:

- Half-gestructureerde interviews
- Documentenonderzoek
- Literatuuronderzoek

Respondenten

In dit onderzoek is sprake van gerichte steekproef van onderzoekseenheden, waarbij op grond van theoretische overwegingen een onderzoeksgroep wordt samengesteld.¹⁵ De selectie van de geïnterviewde medewerkers is gebaseerd op functie, leeftijd en datum indiensttreding. De selectie van de externe bedrijven is gericht op bedrijven in de metaalbranche, die gebruik maken van een beoordelingssysteem dan wel bezig zijn met de invoering hiervan.

Documentenonderzoek

Hierbij is gebruik gemaakt van relevante interne documenten (verslagen, evaluaties) van LDM, die betrekking hebben op een eerdere poging om een beoordelingssysteem in te voeren. Met behulp van deze informatie, gecombineerd met de opgetekende ervaringen uit de interne interviews, kunnen zowel inhoudelijke als procesmatige factoren benoemd worden die mogelijk debet waren aan de mislukte invoering. Tevens is gebruik gemaakt van documentatie over in gebruik zijnde beoordelingssystemen in vergelijkbare metaalbedrijven. Deze documentatie is als vertrouwelijke informatie gebruikt en behandeld. De bedrijven zullen dan ook niet met naam en toenaam vermeld worden in dit rapport.

Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is o.a. gebruik gemaakt van boeken en brochures over kwalitatief onderzoek, interviews, tweegesprekken, HR-advisering, beoordelingssystemen en de rol van de ondernemingsraad hierin.

2.3. Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is de afwezigheid van toevallige vertekeningen. Validiteit is de afwezigheid van systematische vertekeningen van het onderwerp van onderzoek.¹⁶ Oftewel zegt de betrouwbaarheid iets over de deugdelijke uitvoering van het onderzoek en de validiteit iets over de deugdelijke opzet van het onderzoek.

Betrouwbaarheid wordt meestal onderscheiden in interne en externe betrouwbaarheid. Met interne betrouwbaarheid wordt bedoeld op een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door de invloed van een individuele onderzoeker. Het gaat hierbij om controleerbaarheid. Met de term externe betrouwbaarheid wordt geduid op de herhaalbaarheid (repliceerbaarheid) van het onderzoek als geheel: zou iemand anders hetzelfde onderzoek over kunnen doen en dan dezelfde resultaten verkrijgen?¹⁷ Om de betrouwbaarheid te vergroten is in dit onderzoek gebruik gemaakt van datatriangulatie en wordt zo nauwkeurig mogelijk omschreven hoe de onderzoeksgegevens verkregen zijn en de data-analyses tot stand zijn gekomen. Tevens is alle relevante onderzoeksdocumentatie benoemd dan wel bijgevoegd.

¹⁵ Baarda, De Goede en Teunissen (2009), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv, p.155

¹⁶ Maso I, Smaling A. (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom

¹⁷ http://www.myravanzwieten.nl/pdf/Waardering_van_kwalitatief_onderzoek_HenW_2004-13-631.pdf

Validiteit of geldigheid heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen. De interne validiteit wordt bepaald door de mate waarin de gekozen onderzoeksmethoden en –technieken zorgen voor een goede weergave van wat zich in de praktijk afspeelt. De externe validiteit is gericht op het streven naar het zoveel mogelijk intact laten van de gewone, alledaagse situatie, waardoor de resultaten wellicht bruikbaar zijn in andere vergelijkbare situaties.

Om de validiteit te vergroten zijn de onderzoeksgroepen samengesteld op basis van een gerichte steekproef van onderzoekseenheden. Medewerkers LDM zijn geïnterviewd binnen hun werktijd en binnen de eigen organisatie. De externe bedrijven zijn, indien mogelijk, bezocht of hebben de vragenlijst schriftelijk beantwoord en toegestuurd op een moment en op een plek die hun het beste schikte.

2.4. Procedure van onderzoek

Door een aantal maanden twee dagen per week fysiek bij LDM aanwezig te zijn, deel uitmakend van de afdeling HR, is een beeld verkregen van de interne organisatie van LDM. Door een prettig en uitgebreid introductieprogramma en het (mede) uitvoeren van dagelijkse HR-werkzaamheden werd bekendheid en vertrouwen binnen de organisatie opgebouwd. Deze eerste periode is gebruikt om literatuur en relevante documentatie op het gebied van kwalitatief onderzoek, interviews, HR-advisering en beoordelingssystematiek te verzamelen, te sorteren en te bestuderen. Daarna zijn vragenlijsten voor de interviews opgesteld en hebben intern 15 interviews plaatsgevonden. Tevens zijn twee externe bedrijven bezocht, waarbij gesprekken (op basis van de vooraf opgestelde vragenlijst) hebben plaatsgevonden. Eén bedrijf lag te ver uit de buurt om te bezoeken, maar de HR-manager aldaar was bereid om de vragenlijst schriftelijk uitgebreid te beantwoorden. De vragenlijsten zijn getoetst door de HR-manager bij LDM en zijn als bijlage gevoegd bij dit rapport. Op basis van interne informatie uit interviews met medewerkers specifiek van de afdelingen inkoop en verkoop is het vijfkrachtenmodel van Porter ingevuld.

2.5. Data-analyse

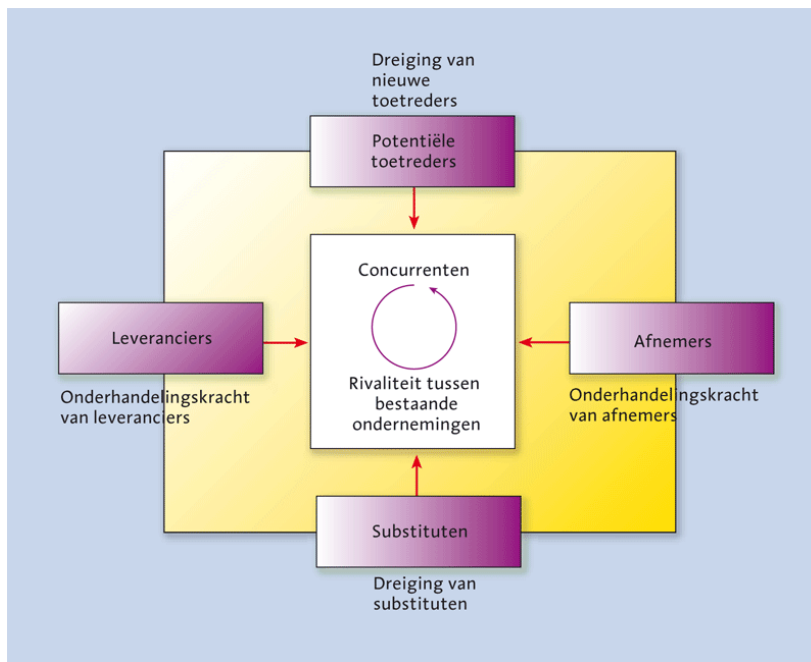
De interviews zijn (met toestemming van de geïnterviewde) opgenomen met een voicerecorder. De interviews zijn schriftelijk uitgewerkt in een verslag en gestuurd naar de geïnterviewde met een verzoek om reactie. De antwoorden bevatten waardevolle informatie over cultuur, structuur en systemen binnen LDM in het algemeen en over beoordelen in het bijzonder. Vergelijkingsmateriaal is uit de informatie over externe bedrijven gehaald, ondersteund door literatuur en documentatie met betrekking tot beoordelen.

In hoofdstuk drie wordt met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter een analyse geschetst van de kracht en positie van LDM in de branche. Met deze achtergrondinformatie wordt duidelijk waarom het voor LDM beter is om zich te richten op specials in plaats van bulkproductie. Hieraan gerelateerd wordt meer kwaliteit van de medewerkers gevraagd, hetgeen weer inherent is aan het meten hiervan door middel van een beoordelingssysteem.

3. Vijfkrachtenmodel Porter

Het Vijfkrachtenmodel van Porter is een strategisch model dat gebruikt wordt om een inschatting te maken van de aantrekkelijkheid van een branche. Het model geeft de relatie weer van de vijf krachtenvelden die in een branche spelen. Deze krachten zijn:

1. De onderhandelingsmacht van de leveranciers;
2. De onderhandelingsmacht van de afnemers;
3. De mate van rivaliteit van de concurrenten onderling;
4. De dreiging van nieuwe toetreders op de markt;
5. De dreiging van substituten op de markt.



De informatie voor dit hoofdstuk is voornamelijk verkregen uit gesprekken met medewerkers van de afdelingen inkoop en verkoop. De positie en kracht van LDM in de branche ligt mede ten grondslag aan het bepalen van de strategie, gericht op het produceren van specials en daarmee op het verhogen van de kwaliteit van de medewerkers, hetgeen weer te meten is met behulp van een beoordelingssysteem.

3.1. De onderhandelingsmacht van de leveranciers

LDM heeft schroot nodig voor de productie van o.a. messing staven en billets. Voor LDM komt dit voornamelijk uit Europa. Een gedeelte van het schroot is een voorlegering (Master Alloys wordt dit genoemd). Het is maar een klein wereldje. Alle belanghebbenden (concurrenten, leveranciers) komen elkaar tegen op beurzen. Er speelt in dit wereldje dan ook een stuk gunningsfactor mee. Afgezien van de prijs natuurlijk, deze moet goed zijn.

Het is een aparte manier van zaken doen, want het gaat over heel veel geld. De meeste contacten verlopen telefonisch. Vanuit afdeling Inkoop wordt dan gevraagd of iemand nog iets heeft of een leverancier belt om iets aan te bieden. In zo'n gesprek kan het zijn dat je na onderhandelen op een prijs uitkomt en dan ligt er een order. Dit kan over honderdduizenden euro's gaan. Het klinkt vreemd (zeker gezien de geldbedragen die ermee gemoeid zijn) maar het is lang niet altijd gebruikelijk in dit wereldje dat er contracten/orders over en weer worden gestuurd. De grotere bedrijven sturen wel een contract, maar de kleinere meestal niet. LDM stuurt een inkooporder en

soms doet de tegenpartij dat ook. Verder worden producten geleverd op basis van de telefonische afspraak.

Zo wordt er in België bij een klein bedrijf granulaat ingekocht en daar ontvangt LDM nooit een contract van. Verdere leveranciers zijn o.a. Jacomij in Nederland, Forest in Nederland, Scholz recycling in Duitsland. Er zijn leveranciers die zelf een werf hebben, maar ook leveranciers die zelf geen werf hebben en dus puur als onderhandelaar optreden.

Alles is beursgerelateerd en aan de hand van de beurs wordt de prijs bepaald. Conform de markt gaan de prijzen op en neer en de beurs is vaak leidend. Materialen die verkocht worden of aangekocht worden altijd gehedged¹⁸ op de LME¹⁹. Hierbij spelen de brokers²⁰ een belangrijke rol.

Aan de hand van de gietplanning van de gieterij wordt een bij afdeling inkoop een grondstoffenplanning gemaakt. Wat moet er gemaakt worden, wat ligt nog op voorraad en daaruit kan vastgesteld worden wat nog ingekocht moet worden. Afd. Inkoop zorgt er dan voor dat de grondstoffen tijdig bij LDM zijn.

De in te kopen schrootlegeringen hangen af van de wensen van de klant. Er zijn allerlei standaarden voor de samenstelling van deze legeringen. De gieterij bepaalt een 'best-mix' op basis van de interne normen (legeringsnummers). De 'best-mix' bestaat uit grondstoffen die het makkelijkst te leveren zijn.

Soms klappt de beurs in elkaar en zijn de grondstoffen moeilijk te krijgen. De handelaren bewaren hun voorraad liever tot ze er weer een betere prijs voor kunnen krijgen. En dan kan er een probleem ontstaan, omdat het wereldje relatief klein is. Het komt erop neer dat er vaak gevist wordt in dezelfde vijver.

3.2. De onderhandelingsmacht van de afnemers

Binnen LDM wordt onderscheid gemaakt tussen Verkoopkantoor Duitsland, Verkoop Benelux en Export. De klanten zijn (CNC²¹-bedrijven) en warmpers-fabrikanten (o.a. Bons&Evers).

Ongeveer 60% van de afzet gaat naar de Benelux en Duitsland en 40% is export naar de rest van Europa en wereldwijd (Amerika, Frankrijk, Engeland, Italië) In Duitsland zitten ook een paar van de grootste concurrenten.

De export is op dit moment erg winstgevend, afgezet tegen o.a. Duitsland. Echter in die landen is LDM afhankelijk van slechts een paar klanten, dus daar is de macht van de klant best groot. Niet allemaal, maar van een aantal is LDM afhankelijk. Als die afhaken, kan er een probleem ontstaan voor LDM. In Amerika zitten twee agenten/klanten die zorgen voor een groot deel aan de winstbijdrage.

Omdat LDM vrij klein is, is de macht die LDM naar de klant heeft vrij klein.

¹⁸ Hedgen of hedging (van het Engelse to hedge) betreft het (geheel of gedeeltelijk) afdekken van een prijsrisico door middel van een aan- of verkoop van een future op de beurs (in het geval van LDM: de London Metal Exchange)

¹⁹ London Metal Exchange

²⁰ Persoon of firma die bemiddelt tussen de koper en verkoper van effecten. Een broker haalt zijn inkomsten uit de commissies op de transacties.

²¹ Computerized Numerical Control, computergestuurd. Begrip uit de wereld van draaien en frezen van metaal en kunststoffen.

Er is veel uitbreiding te genereren op het gebied van specials. Er is ook vraag naar, echter deze klanten zijn vaak moeilijk te achterhalen. Er moet 10x zo hard gezocht worden naar klanten in het segment van specials.

Feit is dat LDM steeds in de standaardmessing heeft gezeten en dan komen de klanten naar je toe. Dan hoefde er niet meer gedaan te worden dan prijsafgifte, contacten onderhouden, accountmanagement. Terwijl er veel tijd geïnvesteerd moet worden om klanten te vinden voor de specials.

Het is een kleine markt en ons kent ons. Het gaat ook om vertrouwen opbouwen, omdat de concurrent ook kan maken wat LDM kan maken. De klant moet vertrouwen op de kwaliteit die LDM levert en dat LDM financiële daadkracht heeft.

Het product is belangrijk voor de afnemers. Het product dat LDM levert is voor 90% opgebouwd uit materiaalkosten, de winstmarge is hierdoor erg klein. Op standaardmessing nog kleiner dan op specials. Voor de klant zijn de grondstoffen dus erg belangrijk. Het is duur, dus het moet gewoon goed zijn.

3.3. De mate van rivaliteit van de concurrenten onderling

LDM zit in een branche waar sprake is van overcapaciteit. Alle fabrieken bij elkaar in dezelfde branche als LDM, kunnen meer produceren dan de werkelijke vraag. En dat is niet goed voor LDM en daardoor staan prijzen enorm onder druk. LDM levert een product dat genormeerd is; standaarden, vastgelegd door commissies (bv. ISO). Wat LDM kan leveren kunnen de andere bedrijven ook leveren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen standaardmessing en specialmessing. Standaard messing is de meest eenvoudige vorm. En omdat er overcapaciteit is en meer fabrikanten messing maken, en dit zijn de grote spelers in de markt, veel groter dan LDM, kan LDM m.n. de standaardmessing niet op het niveau (kwantiteit) aanbieden waarop concurrenten dat doen.

Daarom is er 10 jaar geleden bij LDM voor gekozen om meer naar de specials te kijken. Specials zijn doorgaans legeringen die niet elk bedrijf maakt of kan maken, waardoor je dus ook een iets hogere marge kunt vragen. Maar ondanks dat zijn er nog steeds veel concurrenten.

De positie van LDM in de markt t.o.v. de concurrentie: LDM is echt een van de kleinere spelers.

Meerwaarde wordt gecreëerd door te achterhalen waar de componenten die LDM levert naar toe gaan. Zodat er kennis opgebouwd wordt en m.b.v. die kennis LDM gerichter kan gaan specialiseren en gerichte service en ondersteuning kan leveren. Meedenken met de klant. In de automotive-industrie heersen strenge normen. Sommige componenten zijn erg kritisch. Denk aan het afbreken van een pinnetje in de motor van een vrachtauto, hetgeen betekent dat al die vrachtauto's teruggehaald moeten worden. Soms wordt LDM benaderd om te onderzoeken hoe een bepaalde component zich verhoudt tot een bepaalde applicatie of de klant te helpen met het oplossen van een bepaald probleem.

De standaardmessing is simpeler en daar zullen bovenstaande vragen niet gesteld worden. Bij de specials is het verrijken van kennis nodig. In samenwerking met de klant en R&D van LDM. Hier zit het stuk waar LDM zich kan onderscheiden. Binnen deze branche kan een bedrijf zich vooral onderscheiden op het gebied van service. Korte levertijden, snel reageren, ondersteuning zijn zaken om klanten mee te binden, ook al is de concurrent vijf cent goedkoper.

LDM doet het goed, maar heeft nog een lange weg te gaan hierin. Alles staat met elkaar in relatie en heel LDM zit op dit moment midden in een (cultuur)omslag. Vroeger werden een paar verschillende standaardlegeringen geproduceerd en nu is er de omslag naar de specials en dat vergt inspanning. Het proces moet worden aangepast aan een specials-bedrijf.

3.4. De dreiging van nieuwe toetreders op de markt

Verticale integratie (het opnemen van een andere stap in de productieketen in het bedrijfsproces) is in deze branche niet zo groot. Het gebeurt dat klanten zelf componenten gaan maken. Sommige hebben een eigen gieterij en warmpersen deze ook tot halffabricaten. Er is slechts een enkele die daar groot in is, maar de kleinere bedrijfjes vormen niet echt een bedreiging voor LDM. M.n. bij de specials speelt R&D een belangrijke rol op het gebied van meerwaarde voor LDM.

Verder is er nauwelijks sprake van nieuwe toetreders omdat het al een “oude” branche is, “ons kent ons”, waar moeilijk tussen te komen is. Tevens is er sprake van een enorme investering op het gebied van locatie, machines en personeel om productie te kunnen leveren zoals LDM dat doet. En dan is LDM ook nog maar een kleine speler in de markt.

3.5. De dreiging van substituten op de markt

De dreiging van substituten op de markt is er nauwelijks. De producten die de klanten vragen worden van materialen (legeringen) gemaakt die LDM allemaal kan leveren en vooralsnog is er geen dreiging op het gebied van nieuwe materialen die deze legeringen kunnen vervangen.

3.6. Conclusie

De macht van afnemers en leveranciers is groot. De business speelt zich af in een relatief klein wereldje, waarbij vooral bij de inkoop sprake is van een gunningsfactor. Het is een hectische, beursgerelateerde markt, waarin LDM een kleine speler is ten opzichte van de concurrentie. Vroeger werden een paar verschillende standaardlegeringen geproduceerd en nu is er de omslag naar de specials en daar is kennisverrijking voor nodig. Door zich te gaan richten op specials kan LDM zich onderscheiden op het gebied van service. Korte levertijden, snel reageren en servicegerichte ondersteuning zijn zaken om klanten mee te binden, gecombineerd met gerichte samenwerking tussen de klant (wensen) en de afdeling R&D van LDM (mogelijkheden). Verder is er nauwelijks een dreiging van nieuwe toetreders, dan wel substituten op de markt. De investeringen voor nieuwe spelers zijn groot, terwijl het wereldje maar klein is en vooralsnog is er geen dreiging op het gebied van nieuwe materialen die de legeringen, zoals LDM die maakt, kunnen vervangen. De strategiekeuze van LDM, gericht op het maken van specials verbetert de positie van LDM in de branche. Deze keuze brengt met zich mee dat er meer gevraagd wordt van medewerkers. Een beoordelingssysteem is uitermate geschikt om in te zetten om de kwaliteit van medewerkers te meten en waar nodig te verbeteren.

In het volgende hoofdstuk wordt de interne organisatie geanalyseerd met behulp van het 7S-model van McKinsey. Hiermee wordt de kwaliteit van LDM in kaart gebracht, waarbij er aandacht is voor zowel de harde kant van de onderneming, zoals strategie, structuur en systemen, als ook de zachte elementen, zoals personeel en managementstijl. De informatie is voornamelijk gehaald uit de interviews met medewerkers van LDM, maar ook uit observatie in de onderneming en bestudering van interne documentatie en systemen.

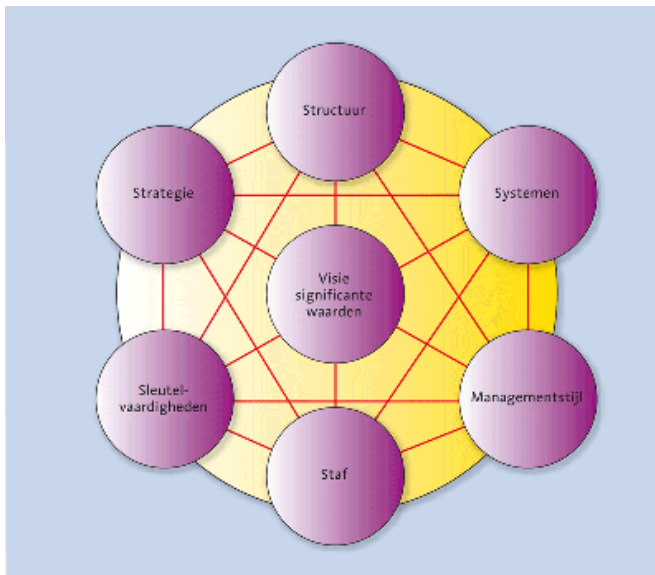
4. 7S-model van McKinsey

Achtergrond²²

Het 7S-model beschrijft zeven belangrijke aspecten van een organisatie en fungeert als een diagnosechecklist voor de belangrijkste organisatieaspecten. Het systeem is bedoeld om de kwaliteit van organisaties te kunnen beoordelen. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de harde kant van de onderneming, zoals strategie en organisatiestructuur, maar ook aan zachte elementen als managementstijl en personeel. Het 7S-model geeft aan waar een organisatie aandacht aan moet besteden. Het model geeft tevens aan dat er relaties tussen de factoren zijn; zo hebben bijvoorbeeld managementstijl en de inzetbaarheid van personeel met elkaar te maken. Het model wordt 7S-model genoemd, omdat alle factoren waarmee een organisatie te maken heeft ondergebracht zijn in woorden die met een "S" beginnen.

Toepassing

De zeven factoren van het model zijn onderverdeeld in zogenaamde "harde s-en" en "zachte s-en". De harde factoren zijn goed vast te stellen en te identificeren. Deze zijn onder andere vastgesteld in de strategie van de onderneming, in de structuur van de organisatie, in documenten. Dit zijn Strategy, Structure en Systems.



De zachte factoren zijn moeilijker te beschrijven omdat deze onderdeel zijn van de cultuur en het klimaat van de onderneming en steeds aan verandering onderhevig zijn. Ze worden voor het grootste deel bepaald door de mensen die er op dat moment werkzaam zijn. Hierdoor wordt de beïnvloeding van deze elementen bemoeilijkt. Ze worden de zachte factoren genoemd, maar ze kunnen een stevige impact hebben op de harde factoren.

LDM en beoordelen

De factoren binnen het 7S-model zijn uitstekend te gebruiken om de

huidige interne organisatie bij LDM in kaart te brengen. Hieruit volgt een analyse, die als basis fungeert voor het advies, de conclusies en aanbevelingen, voor de keuze en implementatie van een beoordelingssysteem bij LDM. Veel informatie met betrekking tot de interne analyse is verkregen uit de interviews met medewerkers van LDM, alsmede uit observatie in de onderneming en bestudering van interne documenten en systemen.

4.1. Strategy

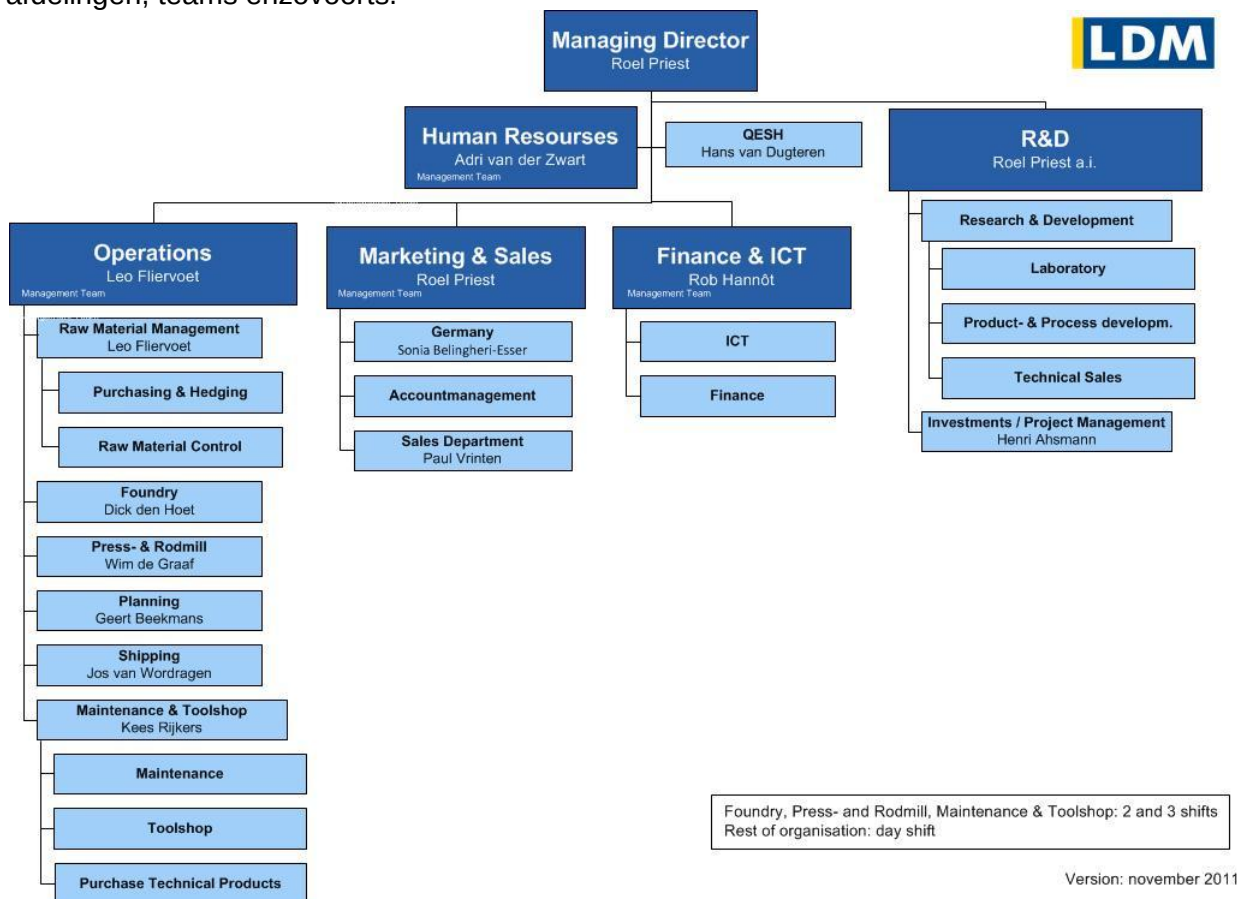
LDM produceert voornamelijk bulkorders, standaardleveringen die relatief gemakkelijk te maken zijn. LDM heeft zich tot doel gesteld om in 2015 100% specials te produceren. Om deze verandering te kunnen realiseren, met daarbij kwaliteit, veiligheid en flexibiliteit als kernwaarden, is er organisatiebreed een omslag nodig. Naast het aanpassen van de productiemiddelen, o.a. het machinepark, de systemen en structuren zal vooral ook de factor "mens" meegenomen moeten worden in deze strategieverandering. In de kern draait het om het veranderen van menselijk gedrag,

²² Mulders M. (2007), *75 Managementmodellen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

waarbij een beoordelingsstelsel, mits op de juiste manier toegepast, een uitstekend instrument is om deze ontwikkeling te begeleiden en structureel te sturen.

4.2. Structure

De *functiestructuur* (of het functiegebouw) beschrijft alle voorkomende functies binnen de organisatie. De *personele structuur*, beschrijft de personele bezetting van functies op de organisatie-eenheden. De *organieke structuur* ten slotte, beschrijft de vorm van organisatie-eenheden binnen een organisatie. Deze structuur kennen we als 'het organisatieschema' of 'de hark' met daarin weergegeven de divisies, sectoren, afdelingen, teams enzovoorts.²³



Bij LDM wordt er sinds kort gewerkt aan de invoering van de 'inzetbaarheidsmonitor'. Dit is een managementinstrument (software) dat zeer geschikt is voor de registratie van de inzetbaarheid en mogelijke ontwikkeling van de medewerkers. De inzetbaarheidsmonitor wordt gevuld met informatie over kennis, vaardigheden, competenties en opleidingen m.b.t. medewerkers en functies. Zo wordt er een ist- en soll-situatie gecreëerd op het gebied van inzetbaarheid en kwaliteit van de medewerkers.

De informatie uit dit instrument is uitstekend te gebruiken als input voor de individuele gesprekken in het kader van beoordelen. De inzetbaarheidsmonitor is expliciet niet bedoeld om te fungeren als een beoordelingssystematiek, maar om de inzetbaarheid van medewerkers en functie-aspecten in kaart te brengen.

²³ http://123management.nl/0/020_structuur/a211_structuur_01_organisatiestructuur.html, geraadpleegd op 13-12-2011

4.3. Systems

In de interviews was een van de vragen gericht op interne communicatie en samenwerking. Het verbeteren van interne communicatie is een van de strategische HR-doelen. Uit de interviews blijkt dat het houden van werkoverleg c.q. afdelingsoverleg vaak ad hoc gepland wordt. Dit is zo gegroeid in het verleden, er wordt geen prioriteit aan gegeven. Doordat de interne communicatie op de strategische HR-agenda is gezet, is het ook op tactisch niveau een punt van aandacht. Medewerkers geven aan dat er inderdaad meer gestuurd wordt op het structureel houden van werkoverleg, maar dat in de praktijk nog vaak excuses gezocht worden om het niet te doen.

Hoewel LDM een open en vrij informele organisatie is, wordt er binnen de organisatie vanuit 'eilandjes' gewerkt. Afdelingen die uitstekend zelfstandig functioneren, zijn niet gewend om bezig te zijn met de (interne) klant en/of (interne) opdrachtgever. Er wordt in de interviews aangegeven dat er behoefte is aan meer gestructureerd overleg over de afdelingen heen. Binnen de productie wordt hier al enigszins aan tegemoet gekomen door het OT(Operatie Team)-overleg met alle leidinggevenden (Productieplanning, Extrusie, Expeditie en Gieterij). Ter optimalisatie van het werkproces is het belangrijk dat over de afdelingen heen goed gecommuniceerd en samengewerkt wordt. Medewerkers geven aan dat dit de laatste jaren al enigszins is verbeterd, maar dat er zeker nog verbetering mogelijk is.

De bewaking van de voortgang van een product binnen het productieproces wordt bijgehouden op een voortganglijst. Dit gebeurt nu nog handmatig, maar binnen afzienbare tijd wordt dit geautomatiseerd. Hierdoor zal ook meer samenwerking en communicatie nodig zijn, omdat in een geautomatiseerd systeem bepaalde dingen ingevuld moeten zijn, voordat het product verder kan in het productieproces.

4.4. Style

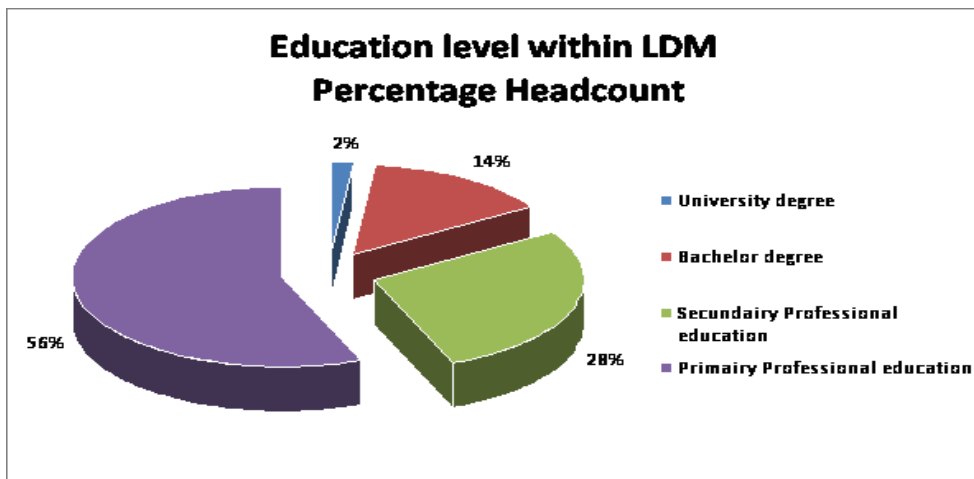
De manier van leidinggeven is niet overal in de organisatie hetzelfde. In de fabriek wordt veelal taakgericht aangestuurd, terwijl op de kantoorgebonden afdelingen veel meer verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt. De ploegbazen in de fabriek staan vaak zelf aan de machine. Het is de bedoeling dat ze niet meer als meewerkend voorman gaan werken, maar als een teamleider met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Medewerkers dienen bv. bij een storing zelf actie te ondernemen. Of ze lossen de storing zelf op of ze bellen naar de Technische Dienst en geven de storing door. Om deze omslag in gang te zetten worden ploegbazen op dit moment getraind in leidinggevende vaardigheden.

4.5. Skills

Wat opvalt binnen LDM is dat de medewerkers er graag werken. Veel lange dienstverbanden en een relatief positieve werkhouding. Relatief omdat medewerkers erg gewend zijn om binnen hun eigen afdeling te kijken en niet daarbuiten. Dit heeft ook te maken met de ad hoc werkwijze op het gebied van opdrachten. Er is tot maximaal zes weken zicht op de mate van gevulde orders. Vaak komen er tussen door nog extra opdrachten, waardoor de planning weer omgegooid moet worden. Ondanks deze manier van werken naar de waan van de dag, slagen alle afdelingen erin om de hun toebedeelde taken naar behoren uit te voeren. Maar dit resulteert in het focussen op de eigen afdeling, terwijl er winst gehaald zou kunnen worden uit afdelingsoverstijgende samenwerking. In de interviews wordt aangegeven dat dit een gemis is, maar dat er geen tijd is om hierin te investeren.

4.6. Staff

Motivatatie en flexibiliteit zijn criteria die uitermate van belang zijn binnen LDM. Met het inzetten van de inzetbaarheidsmonitor en het invoeren van een beoordelingssysteem, wil LDM o.a. de motivatie, flexibiliteit en inzetbaarheid vergroten. Nu werken medewerkers alleen binnen hun eigen afdeling en vaak ook maar op één werkplek (bv. aan één oven of één machine). Het ziekteverzuim schommelt op dit moment tussen de 5 en 6%, terwijl de doelstelling van LDM een maximaal ziekteverzuim van 3,5% is. Door invoering van een beoordelingssysteem wil LDM vooral de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers vergroten. Hiervoor is een inhaalslag te maken, m.n. in de productieafdelingen. Het produceren van specials vraagt meer van medewerkers dan het produceren van standaardmessing. In onderstaand overzicht is het opleidingsniveau binnen LDM schematisch weergegeven.



4.7. Shared Values

De cultuur wordt door alle leden van een organisatie mede bepaald en omvat het geheel van gedeelde opvattingen, gemeenschappelijke waarden en normen. Het is het gemeenschappelijke element dat zin geeft aan de wijze waarop de organisatie functioneert.

Binnen LDM heerst op dit moment een procesgerichte cultuur. In een procesgerichte cultuur is het voornamelijk van belang op welke manier taken uitgevoerd worden. Medewerkers identificeren zich met het "hoe".

Medewerkers in de primaire productieprocessen bij LDM, zoals o.a. in de gieterij en extrusie, zijn zich veelal niet bewust van bedrijfsdoelen. Ze voeren hun taken uit aan de machine of op hun werkplek en zorgen dat dat volgens de regels gebeurt. De gieterij levert een product volgens bepaalde normen aan extrusie, in opdracht van productieplanning. De klant is voor de gieterij anoniem. Voor de gieterij is onbekend of het een product is voor een nieuwe of bestaande klant, welk product er uiteindelijk van gemaakt wordt, of het product naar Frankrijk of Amerika gaat, etc. De gieterij maakt voorraad. Pas bij extrusie wordt duidelijk via een ordernummer, welke klant erbij hoort, in welke vorm het product LDM verlaat en waar dit dan voor gebruikt gaat worden. In een situatie waar veelal producten worden gemaakt van standaardmessing en er weinig sprake is van afwijkende producten of samenstellingen, sluit een procesgerichte cultuur prima aan.

In het kader van het produceren van specials zal een meer resultaatgerichte cultuur beter passen. Het proces blijft uiteraard belangrijk, maar het bewust zijn van het eindresultaat van het product tijdens het productieproces bevordert de efficiëntie en

effectiviteit. Medewerkers zijn erg goed in hun deel van het productieproces. Als ze weten wat het eindproduct moet worden en wat hun collega's in de volgende stap van het productieproces moeten doen, dan zullen ze eerder in staat zijn om eventuele afwijkingen of fouten te constateren.

4.8. Conclusie

De strategie van LDM richt zich op de omslag van standaardlegeringen naar specials. Om deze verandering te kunnen realiseren, met daarbij kwaliteit, veiligheid en flexibiliteit als kernwaarden, is er organisatiebreed een omslag nodig. Naast het aanpassen van de productiemiddelen, o.a. het machinepark, de systemen en structuren zal vooral ook de factor "mens" hierin meegenomen moeten worden. LDM richt zich hierbij op het verhogen van de kwaliteit van de medewerkers en om deze ontwikkeling te begeleiden en te sturen is een beoordelingssysteem een uitstekend instrument.

Het instrument (software) inzetbaarheidsmonitor is belangrijk in het kader van personeelsplanning. Interne overleggen, zowel op afdelings-/ploegenniveau als afdelingsoverstijgend, zouden meer gestructureerd plaats moeten vinden. In de interviews wordt aangegeven dat medewerkers veelal gefocust zijn op de eigen afdeling/werkplek en dat het als een gemis wordt ervaren dat er niet meer gestructureerd afdelingsoverstijgend overleg en samenwerking plaatsvindt, maar tevens wordt tijdgebrek als oorzaak aangeduid.

De manier van leidinggeven moet met name in de fabriek, de ploegbazen, anders worden. Van medewerkers wordt in de toekomst meer gevraagd en daarom dient geïnvesteerd te worden in de kwaliteit van de medewerkers. Om deze omslag in gang te zetten worden ploegbazen op dit moment getraind in leidinggevende vaardigheden. Met name de gespreksvaardigheden (functionerings-/beoordelingsgesprekken) zijn van belang bij het inzetten van een beoordelingssysteem.

In het kader van het produceren van specials zal een meer resultaatgerichte cultuur beter passen. Het proces blijft uiteraard belangrijk, maar het bewust zijn van het eindresultaat van het product tijdens het productieproces bevordert de efficiëntie en effectiviteit. Medewerkers zijn heel erg goed in hun deel van het productieproces. Als ze weten wat het eindproduct moet worden en wat hun collega's in de volgende stap van het productieproces moeten doen, dan zullen ze eerder in staat zijn om eventuele afwijkingen of fouten te constateren. Om dit te bewerkstelligen dient geïnvesteerd te worden in de kwaliteit van de medewerker, waarbij een beoordelingssysteem een uitstekend meetinstrument is om de prestatie- en ontwikkelmogelijkheden in kaart te brengen.

In hoofdstuk vijf wordt het beoordelingssysteem LDM, zoals dit gepoogd is een aantal jaren geleden in te voeren, geanalyseerd. De poging heeft indertijd niet geleid tot het gewenste resultaat, vandaar dat deze informatie van essentiële waarde is voor dit adviesrapport.

5. Analyse beoordelingssysteem LDM 2005

Onderstaande analyse is gebaseerd op de documenten die ter beschikking waren uit die periode en op de ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden. De feitelijke bevindingen zijn puntsgewijs in chronologische volgorde weergegeven, waarna op de positieve en negatieve ervaringen wordt ingegaan. Daarna volgt er, gezien het belang van de onderzoeksresultaten van dit hoofdstuk, afsluitend een uitgebreide conclusie.

- In 2002 is al in het afdelingshoofdenoverleg een eerste aanzet gegeven tot het invoeren van een beoordelingssysteem. Er is gesproken over de te beoordelen criteria, het draagvlak bij de leidinggevendenden, de functie-eisen (ISF) en de benodigde kwaliteiten van de beoordelaar en de beoordeelde. Ook lag er toen al een eerste opzet voor een beoordelingsformulier.
- In april 2004 hadden de leidinggevendenden een training op het gebied van gespreksvoering achter de rug. Tevens waren enkele kerncompetenties van LDM vastgesteld:
 - snel, breed assortiment
 - flexibiliteit
 - betrouwbaarheid
- Ook was voor een aantal functies (in de productie) vastgelegd wat er van de medewerker werd verwacht, hetgeen als basis diende voor de vast te stellen beoordelingscriteria.
- Eveneens was er een procedure met betrekking tot het beoordelingsgesprek vastgesteld. Hierin was ook een stappenplan opgenomen, gekoppeld aan een tijdsplan, waarbij tevens was benoemd wie verantwoordelijk was voor een bepaalde stap.
- In augustus 2004 werden de medewerkers middels een brief geïnformeerd over de invoering van een beoordelingssysteem. In deze brief werden de medewerkers geïnformeerd over het doel van het systeem, de visie van het bedrijf hierop, wat de medewerker eraan heeft en wat hij kan verwachten en wat er van hem verwacht wordt. Tevens was er een beoordelingsformulier bijgevoegd.
- In 2005 werd het beoordelingssysteem ingevoerd. De procedure kende een aantal stappen (van stap 1, per 1 oktober diende afd. PZ per medewerker een leeg beoordelingsformulier aan te maken en te verspreiden, tot stap 7, op 15 februari van het volgende jaar diende afd. PZ de rapportageformulieren gecontroleerd te hebben, deze in de dossiers van de medewerkers op te bergen en kopieën voor de medewerkers te maken).
- Afgesproken was, in overleg met de ondernemingsraad, dat in 2005 nog geen koppeling met een beloning gemaakt zou worden, maar vanaf 2006. In april 2005 werd het eerste voorstel voorgelegd aan de ondernemingsraad en in mei 2006 lag de instemmingsaanvraag voor.
- In april 2006 werden de beoordelingen van 2005 geëvalueerd. Hieruit bleek dat er onduidelijkheid was over de doelstellingen, over de manier van invullen van het formulier en de forced ranking. Ook hadden ze moeite met het feit dat er maar 4 scores waren en was onvoldoende duidelijk hoe de scores berekend moesten worden. Vooral t.o.v. de wegingsfactoren waren er problemen omdat

soms dezelfde functie op verschillende afdelingen (trekkerij/perserij) zwaarder is.

- In 2006 zouden dan beoordelingsgesprekken gevoerd moeten worden, waarbij de beoordeling gekoppeld was aan beloning. Over de uitvoering is geen concrete informatie.
- In juni 2007 werd er een brief naar de medewerkers gestuurd, waarin werd aangegeven dat het beoordelingssysteem werd opgeschort, omdat het weerstand opriep en er een negatieve sfeer ontstond. Tevens gaf het MT aan dat er verwacht werd op basis van de ingezette cultuurverandering na twee jaar over te kunnen gaan tot volledige invoering van een beoordelings-/beloningssysteem.

5.1. Positieve ervaringen

De hele opzet en procedure lijken goed in elkaar te zitten. Er is met MT en afdelingshoofden regelmatig overleg geweest en zijn inhoudelijke zaken besproken. Ook de procedurebeschrijving gaf een compleet beeld. Leidinggevendenden hebben een training gehad, hetgeen ook als positief ervaren is. Dit kwam ook in de interviews naar voren. Tevens hadden de meeste geïnterviewden, die te maken hadden gehad met dit beoordelingssysteem, geen extreem negatieve ervaring of herinnering aan de invoering. Veelal had er zegge en schrijve één gesprek plaatsgevonden en hadden ze verder niets meer vernomen.

5.2. Negatieve ervaringen

Negatieve ervaringen kwamen vooral van degenen uit de hoogste managementlaag, die indertijd ook betrokken waren geweest bij de invoering. Zij herinnerden zich vooral de negativiteit en weerstand rondom de invoering en de besluitvorming die leidde tot het stopzetten van het beoordelingssysteem. In de korte verslaggeving van de evaluatie van de beoordelingen in 2005 kwam naar voren dat het formulier op een aantal plekken onduidelijk en onvolledig was, waardoor er veelal geen eindscore gegeven kon worden. En bij opmerkingen over de procedure werd de tijdsfactor en de communicatie genoemd.

5.3. Conclusie

Op basis van de beschikbare documenten en de ervaringen van geïnterviewde medewerkers en leidinggevendenden, kan geconcludeerd worden dat er indertijd goed is nagedacht over de invoering van een beoordelingssysteem. Tenminste wat de inhoudelijke kant betreft. Alles wat theoretisch en concreet beschreven kon worden, is gebeurd. Alle formele besprekingen zijn gevoerd en procedures zijn gevolgd.

Toen het moment van daadwerkelijke uitvoering aanbrak, is er te weinig ondersteuning en begeleiding geweest dicht op de werkplek van het middenkader. Nergens is terug te vinden hoe leidinggevendenden deze tijdsinvestering in hun dagelijkse praktijk moeten vertalen. Ook is er enkel bij MT en (hoewel in mindere mate) ook bij de hoofden van de afdelingen en ondernemingsraad door de regelmatige overleggen en voorbereidingen, acceptatie en draagvlak gecreëerd.

Echter “ja” zeggen is nog geen “ja” doen. Het urgentiebesef dat moet doordringen tot de diepste lagen van de organisatie, was niet verder gekomen dan het MT en de HR-manager.

Het “los laten” van de uitvoering in een organisatie die gewend is om te werken en te handelen naar “de waan van de dag”, is de tweede oorzaak die leidde tot de

uiteindelijke stopzetting van het beoordelingssysteem. De hoofden, die als 'leidende coalitie' de verandering moesten inzetten, werden als het ware aan hun lot overgelaten en opgeslokt door de dagelijkse gang van zaken.

De communicatie op strategisch niveau en voor een deel op tactisch niveau heeft goed gewerkt. Echter op operationeel niveau is de noodzaak en visie rondom het beoordelingssysteem nooit aangekomen. Hierdoor ontbrak een breed draagvlak en werd het systeem gezien als lastig, tijdrovend en doelloos. Dit had tot gevolg dat er snel en onzorgvuldig werd beoordeeld, waardoor er een negatieve sfeer rondom dit thema ontstond.

Maar opvallend blijft, dat er op dit moment, ongeveer vier jaar later, afgaande op de ervaringen van de geïnterviewden, weinig medewerkers en leidinggevenden zijn, die erg negatief zijn over de invoering en stopzetting van het beoordelingssysteem indertijd.

In hoofdstuk zes worden conclusies getrokken naar aanleiding van interviews en schriftelijke informatie van productiebedrijven in de metaal, vergelijkbaar met LDM. De gegevens zijn geanalyseerd en worden naast de conclusies uit de hoofdstukken drie, vier en vijf gelegd, om te bekijken welk type beoordelingssysteem bij LDM past.

6. Analyse externe bedrijven

Om gegevens te verzamelen van bedrijven, die qua grootte (± 200 wn.) en branche (metaal) vergelijkbaar zijn met LDM, zijn meerdere bedrijven benaderd. Er hebben gesprekken plaatsgevonden en er is schriftelijke documentatie ter beschikking gesteld, waaruit relevante informatie is gehaald.

Met deze informatie is inzicht verkregen in feiten en ervaringen op het gebied van keuze en implementatie van een beoordelingssysteem en eventuele koppeling aan een beloningssysteem.

6.1. Beoordelen, waarom, wie, wat en hoe

De ontwikkeling van de medewerker en daardoor de ontwikkeling van het bedrijf staat bovenaan als doelstelling van het toepassen van een beoordelingssysteem. Hieruit volgt het inzetten op laag verloop om kennis en ervaring binnen het bedrijf te houden en het beheersen van ziekteverzuim.

Veelal wordt gewerkt met kleine teams (max. 8 medewerkers per team), waardoor het overzicht en inzicht beheersbaar blijft. Hierdoor is de kans kleiner dat medewerkers de kantjes er vanaf lopen. Medewerkers zijn in staat (al dan niet door aanvullende opleiding en training) elkaar aan te spreken op hun functioneren. Vaak heeft dit een positieve invloed op het (kortdurende) ziekteverzuim. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk in en voor hun team en melden zich niet snel ziek met een verkoudheid o.i.d. Bij één bedrijf is de bedrijfsarts structureel 1x per week op het bedrijf om een vast spreekuur te houden. Medewerkers kunnen hier een afspraak voor maken en kunnen ook bij deze bedrijfsarts terecht met zaken waarvoor ze ook naar de huisarts zouden kunnen gaan. Ook dit heeft een zeer positieve uitwerking op het ziekteverzuim. Er bestaat een vertrouwensband en oorzaken die ten grondslag kunnen liggen aan langdurig ziekteverzuim, kunnen hiermee ook soms in een vroeg stadium herkend worden.

In alle geraadpleegde beoordelingssystemen wordt de individuele medewerker beoordeeld door de direct-leidinggevende, waarbij beoordeeld wordt op functiegerelateerde criteria ("wat" heeft de medewerker gedaan en "hoe" heeft hij dit gedaan). Daarnaast zijn er persoongerelateerde criteria, waarbij beoordeeld wordt op specifieke afspraken en doelstellingen die met de individuele medewerker zijn gemaakt.

In alle bedrijven worden twee gesprekken per jaar gevoerd. Een functionerings- en een beoordelingsgesprek, waarbij gewerkt wordt met een vijf- of zespuntsschaal. Op het gebied van vijf- dan wel zespuntsschaal is de overeenkomst gebaseerd op het willen hebben van voldoende beoordelingsniveaus en het verschil dat de bedrijven met een zespuntsschaal willen voorkomen dat er te snel voor het veilige, middelste niveau gekozen wordt. Opvallend is hierbij dat de bedrijven die al langer werken met een beoordelingssysteem kiezen voor een even aantal niveaus en het de startende bedrijven zijn waar een oneven aantal voorkomt.

6.2. Keuze en implementatie beoordelingssysteem

Waar nodig zijn de leidinggevendenden (de beoordelaars) vooraf getraind. Tevens hebben er vooraf en tijdens het traject regelmatig overleggen met vakbonden en ondernemingsraad plaatsgevonden. In een enkel geval leverde de koppeling aan beloning vertraging op, omdat het moederbedrijf hier toestemming voor moest geven.

Via informatievoorziening vanuit de ondernemingsraad en in de werkoverleggen zijn de medewerkers geïnformeerd. Hierbij hadden medewerkers de mogelijkheid om

eventuele bezwaren of andere opmerkingen te uiten, die dan respectievelijk door de ondernemingsraadsleden en de direct-leidinggevendenden meegenomen werden naar de overleggen met het management.

6.3. Interne en externe communicatie m.b.t. beoordelen

In alle beoordelingssystemen zijn bezwaarprocedures opgenomen. Ook wordt er jaarlijks geëvalueerd. Er bestaat in sommige bedrijven een klachtencommissie, waarbij de helft van het aantal leden (meestal twee) door de directie aangewezen worden en de andere (twee) leden door de ondernemingsraad. Deze klachtencommissie houdt zich naast bezwaren over de beoordeling ook bezig met het gerelateerde onderwerp bezwaren m.b.t. functie-indeling en -waardering. In andere bedrijven wordt de leidinggevende die boven de direct-leidinggevende staat + de HR-manager ingeschakeld. Hierbij wordt hoor en wederhoor toegepast en worden collega's van de beoordeelde medewerker om hun mening gevraagd.

Bij de bedrijven waar al een aantal jaren een beoordelingssysteem wordt gehanteerd is uitvoering en evaluatie beoordelingssysteem een jaarlijks agendapunt op de agenda van leidinggevendenden op alle niveaus in de organisatie. Bij één bedrijf is het streven om in april 2012 te starten met de implementatie van het systeem. De gesprekken met ondernemingsraad en vakbond lopen hier nog. Interne communicatie heeft in een vroeg stadium en regelmatig plaatsgevonden.

Als er problemen zijn, dan ontstaan die vooral in de communicatie tussen HR en lijnmanager. De lijnmanager voelt zich onbegrepen en niet betrokken.

In één van de bedrijven ligt er de afspraak dat in de afdelingsoverstijgende werkoverleggen van leidinggevendenden en management, na 10 minuten praten over probleemgevallen verplicht 10 minuten wordt gesproken over de positieve gevallen. Anders krijgen de "stille krachten" te weinig aandacht.

6.4. Koppeling van beloning aan beoordeling

Alle beoordelingssystemen hebben op de een of andere manier een beloningscomponent gekoppeld. Meestal wordt de doorgroei in de salarisschaal gebruikt. Zijn medewerkers uitgegroeid, dan is er een jaarlijks te bepalen budget beschikbaar voor een eenmalige uitkering. Dit budget wordt na overleg met de ondernemingsraad vastgesteld

Omdat dit onderwerp buiten de grenzen van de scriptie valt, maar LDM dit wel in de toekomst wil gaan toepassen, is beloning gekoppeld aan beoordeling zijdelings meegenomen en is er een aanbeveling over opgenomen in hoofdstuk zeven.

6.5. Resultaten en ervaringen

Het bedrijf met de langste staat van dienst op het gebied van beoordelen (23 jaar) boekt goede resultaten op het ziekteverzuim (max. 3%) en wijt dit vooral aan transparantie, eerlijkheid en vertrouwen. Niet alleen op het gebied van beoordelen, maar als cultuur in het bedrijf. Medewerkers die zich ontwikkelen en opleidingen volgen, worden vervolgens door het bedrijf ingezet op verbetertrajecten. Er is een laag verloop binnen de organisatie, zodat er gebruik gemaakt wordt van de combinatie van ervaringsjaren en de meest actuele theoretische kennis.

6.6. Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de beoordeling bij de externe bedrijven gericht is op het vaststellen van prestaties, de verbeterpunten en ontwikkelmogelijkheden, hierbij gebruik makend van een gemengd systeem (voortgang bewaken en beoordelen). Transparantie, eerlijkheid, herkenbare en reële doelen liggen ten grondslag aan het

vertrouwen van de medewerkers. Is er vertrouwen dan uit zich dat in betrokkenheid en loyaliteit, een laag ziekteverzuim en behoud van kennis binnen de organisatie. Leidinggevend worden indien nodig getraind op gesprekstechnieken en bij alle organisaties is het de afdeling HR die jaarlijks de voorbereidingen voor de gesprekken treft en de voortgang bewaakt.

Tevens blijkt dat de beoordelingssystemen bij deze bedrijven gekoppeld zijn aan een beloningscomponent. De koppeling aan beloning valt buiten de grenzen van dit rapport. Echter in de toekomst wil ook LDM gaan koppelen aan beloning. Daarom is dit thema wel meegenomen in de interviews en zal er een aanbeveling voor worden gedaan.

De bevindingen in dit hoofdstuk worden naast de conclusies uit de hoofdstukken drie, vier en vijf gelegd, waardoor een gedegen keuze gemaakt kan worden voor een type beoordelingssysteem dat past bij LDM en de wijze van implementatie.

Al deze informatie en conclusies vormen tezamen de antwoorden op de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek, hetgeen in hoofdstuk zeven aan de orde komt.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de bevindingen uit de interviews, documentatie en literatuur een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst een antwoord gegeven worden op de deelvragen en daarna wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Vervolgens worden er een aantal aanbevelingen gedaan, waarna tot slot het implementatietraject schematisch wordt weergegeven.

Uit de brancheanalyse in hoofdstuk drie komt naar voren dat de strategiekeuze van LDM, gericht op het maken van specials de positie van LDM in de branche zal verbeteren en dat deze keuze met zich meebrengt dat er meer gevraagd wordt van medewerkers. In hoofdstuk vier, waar de interne organisatie onder de loep wordt genomen, blijkt dat er o.a. behoefte is aan meer structuur in de interne communicatie (o.a. interne informatievoorziening).

De conclusies van hoofdstuk vijf liggen mede ten grondslag aan de keuze en implementatie van het type beoordelingssysteem in dit adviesrapport. Belangrijk is om niet dezelfde fouten te maken. Er dient voldoende begeleiding en monitoring plaats te vinden bij de invoering van een nieuw beoordelingssysteem en hierbij is evaluatie nodig. Evaluatie om samen te bepalen wat 'goed' is. Maar vooral is van belang dat alle medewerkers en leidinggevendenden goed geïnformeerd worden over zowel de inhoud als het proces. Niet alleen bij de voorbereiding en de start, maar zeker gedurende de eerste twee jaar is intensieve ondersteuning vanuit MT en HR noodzakelijk. In ieder geval zo lang als nodig is totdat het werken met een beoordelingssysteem binnen LDM is ingebed en verankerd.

Belangrijk is dat een systeem past binnen een organisatie, zowel binnen de cultuur als binnen het bestaande personeelsbeleid. Het invoeren van beoordelingssystemen in organisaties vraagt de nodige zorgvuldigheid en vasthoudendheid. De afdeling HR speelt een belangrijke rol bij het initiëren en de begeleiding.

De onderzoeksvraag:

- Welk type beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?

De deelvragen:

- o Waarom beoordelen binnen LDM?
- o Welke types beoordelingssystemen worden door vergelijkbare organisaties gebruikt en waarom?
- o Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?
- o Op welke wijze kan het beoordelingssysteem succesvol geïmplementeerd worden binnen LDM?

7.1. Waarom beoordelen binnen LDM?

LDM heeft zich tot doel gesteld om in 2015 100% specials te produceren. Om deze verandering te kunnen realiseren, met daarbij kwaliteit, veiligheid en flexibiliteit als kernwaarden, is er organisatiebreed een omslag nodig. Naast het aanpassen van de productiemiddelen, o.a. het machinepark, de systemen en structuren zal vooral ook de factor "mens" meegenomen moeten worden in deze strategieverandering. In de kern draait het om het veranderen van menselijk gedrag, waarbij een beoordelingsysteem, mits op de juiste manier toegepast, een uitstekend instrument is om deze ontwikkeling te begeleiden en structureel te sturen.

Hierbij wordt vanuit MT en HR aangegeven dat er een aantal belangrijke relevante interne sub-thema's meelopen in dit traject, gezien vanuit prestatie- en ontwikkelingsmanagement zoals:

- Verlagen ziekteverzuimcijfer
- Voorkomen dat de high potentials het bedrijf verlaten (preventief)
- Inzicht krijgen in de medewerkers die beneden niveau presteren (correctief)
- Toetsing functie-indeling en -waardering
- Handvatten voor het in-, door- en uitstroombeleid

De uitwerking van deze thema's en het beschrijven van de relevantie valt buiten de grenzen van dit rapport. In de evaluatie en monitoring dient de voortgang van deze thema's meegenomen te worden.

7.2. Welke types beoordelingssystemen worden door vergelijkbare organisaties gebruikt en waarom?

Geconcludeerd kan worden dat de beoordeling gericht is op het vaststellen van prestaties, de verbeterpunten en ontwikkelmogelijkheden, hierbij gebruik makend van een gemengd systeem (functioneren, ontwikkelen en beoordelen). Transparantie, eerlijkheid, herkenbare en reële doelen liggen ten grondslag aan het vertrouwen van de medewerkers. Is er vertrouwen dan uit zich dat in betrokkenheid en loyaliteit, een laag ziekteverzuim en behoud van kennis binnen de organisatie. Leidinggevend worden indien nodig getraind op gesprekstechnieken en bij alle organisaties is het de afdeling HR die jaarlijks de voorbereidingen voor de gesprekken treft en de voortgang bewaakt.

Tevens blijkt dat alle beoordelingssystemen gekoppeld zijn aan een beloningscomponent. De koppeling aan beloning valt buiten de grenzen van dit rapport. Echter in de toekomst wil LDM gaan koppelen aan beloning. En omdat gebleken is dat belonen vaak onlosmakelijk verbonden is aan beoordelen is dit thema toch meegenomen in de interviews en is er een aanbeveling voor gedaan.

7.3. Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?

Omdat de interviews met de medewerkers in feite de basis vormen voor de input voor een manier van beoordelen die bij LDM past, zijn in bijlage 1a (soms relatief uitgebreid) per vraag de resultaten weergegeven. Ter beantwoording van de deelvraag 'Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?' volgt hier de conclusie uit de relevante bevindingen.

Het systeem dient te bestaan uit twee gesprekken per jaar. In de eerste helft van het jaar een functioneringsgesprek, waarbij doelen worden (bij)gesteld en afspraken gemaakt en een beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Hierbij gebruikmakend van praktijkgerichte formulieren, niet te uitgebreid maar toch met enige mate van gedetailleerdheid.

Aandachtspunten:

- De verwachtingen van leidinggevende en medewerker moeten naar elkaar toe (kunnen) worden uitgesproken.
- Niet alleen op prestatie beoordelen, maar ook op inzet, gedrag en persoonlijke groei. Concreet: communiceren, initiatief nemen, samenwerken, motivatie, positieve houding.
- Duidelijkheid bij de medewerkers over de status van de individuele gesprekken.
- Beoordeling dient in principe plaats te vinden door direct-leidinggevende. Echter aandacht voor extrusie in verband met de grotere ploegen (tijdsfactor) en het ontwikkelingstraject waar de ploegbazen nu in zitten.

- Aandacht voor de diversiteit onder de medewerkers. Taalbarrières en cultuurverschillen liggen soms ten grondslag aan slechte of onduidelijke communicatie.
- Werkoverleggen dienen door de hele organisatie structureel en effectief gevoerd te worden. Zowel per ploeg, afdeling als afdelingsoverstijgend.
- Helderheid creëren bij de medewerkers over de inhoud en het doel van regelmatig werkoverleg.

7.4. Op welke wijze kan het beoordelingssysteem succesvol geïmplementeerd worden binnen LDM?

Uit het onderzoek naar het mislukken van de eerdere invoering van een beoordelingssysteem blijkt, dat het vooral bij de daadwerkelijke invoering en verdere monitoring mis ging. Op basis van de beschikbare documenten en de ervaringen van geïnterviewde medewerkers en leidinggevenden, kan geconcludeerd worden dat er indertijd goed is nagedacht over de invoering van een beoordelingssysteem. Tenminste wat de inhoudelijke kant betreft. Alles wat theoretisch en concreet beschreven kon worden, is gebeurd. Alle formele besprekingen zijn gevoerd en procedures zijn gevolgd.

De communicatie op strategisch niveau en voor een deel op tactisch niveau heeft goed gewerkt. Echter op operationeel niveau is de noodzaak en visie rondom het beoordelingssysteem nooit aangekomen. Hierdoor ontbrak een breed draagvlak en werd het systeem gezien als lastig, tijdrovend en doelloos. Dit had tot gevolg dat er snel en onzorgvuldig werd beoordeeld, waardoor er een negatieve sfeer rondom dit thema ontstond.

Opvallend blijft, dat er op dit moment, ongeveer vier jaar later, afgaande op de ervaringen van de geïnterviewden, weinig medewerkers en leidinggevenden zijn, die erg negatief zijn over de invoering en stopzetting van het beoordelingssysteem indertijd. Het heeft blijkbaar een minder grote impact in het bedrijf gehad dan werd verondersteld door het MT en ondernemingsraad als zij terugblikken.

Uit de interviews met medewerkers blijkt dat de voorkeur uitgaat naar het starten met een pilot op de afdeling Technische Dienst & Gereedschapmakerij, omdat dit een productieafdeling is van redelijke grootte, met voldoende diversiteit en een leidinggevende die graag wil gaan werken met een beoordelingssysteem. Tevens wordt de groep leidinggevenden betrokken in de pilot om, zonder deelname van alle medewerkers, toch heel LDM te betrekken bij de invoering.

Conclusie

De ontbeerde ondersteuning, begeleiding en monitoring waren blijkbaar cruciaal voor het ontbreken van urgentiegevoel en draagvlak, waardoor de poging mislukte. Een essentieel gegeven dat meegenomen moet worden bij de implementatie van het nieuwe beoordelingssysteem.

T.a.v. de implementatie zijn communicatie, transparantie en evaluatie de sleutelwoorden. Voor medewerkers moet duidelijk zijn wat de bedoeling is en er moet ruimte zijn om hun angsten en twijfels te uiten. Het managementteam (inclusief HR) dient samen met de ondernemingsraad overtuigd te zijn van de positieve effecten en dit uit te stralen naar de rest van de organisatie. De implementatie zal starten met een pilot voor de afdeling Technische Dienst & Gereedschapmakerij en de groep leidinggevenden.

Regelmatig evalueren is van essentieel belang. Hier komen de knelpunten en verbeterpunten aan de orde, alsmede de onderdelen die goed en soepel verlopen. Belangrijk is om het thema beoordelen structureel op alle agenda's van werkoverleggen op alle niveaus terug te laten komen. Zo blijven de medewerkers geïnformeerd en blijft het thema onder de aandacht, hetgeen de acceptatie op termijn bevordert.

7.5. Welk beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?

In de deelvragen zijn de conclusies van de bevindingen weergegeven. Ter beantwoording van de onderzoeksvraag:

- **Welk type beoordelingssysteem past bij LDM en hoe kan dit systeem succesvol geïmplementeerd worden?**

worden ter completering deze conclusies ondersteund en aangevuld met aanbevelingen. Deze aanbevelingen komen voort uit constatering en interpretaties van de gegevens verkregen uit de verschillende databronnen (datatriangulatie)

- Half-gestructureerde interviews
- Documentenonderzoek
- Literatuuronderzoek

Samenvattend kan uit de beantwoording van de deelvragen worden geconcludeerd:

t.a.v. het type beoordelingssysteem

Gezien de conclusies uit de eerdere hoofdstukken, is het goed om in te zetten op twee gesprekken per jaar. Ook in de interviews wordt hieraan veelal de voorkeur gegeven. In de eerste helft van het jaar een functioneringsgesprek, waarbij doelen worden gesteld en afspraken gemaakt en er een gesprek in twee richtingen plaatsvindt en een beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar.

Geïnterviewden geven aan en uit de analyses blijkt dat er vooral behoefte is aan praktijkgerichte formulieren en begrijpelijke informatie. Dit komt dan ook tot uiting in het format van de formulieren en de handleiding (zie de bijlagen 4 en 5).

Uit de interviews komen een aantal aandachtspunten naar voren:

- De verwachtingen van leidinggevende en medewerker moeten naar elkaar toe (kunnen) worden uitgesproken.
- Niet alleen op prestatie beoordelen, maar ook op inzet, gedrag en persoonlijke groei. Concreet: communiceren, initiatief nemen, samenwerken, motivatie, positieve houding.
- Duidelijkheid bij de medewerkers over de status van de individuele gesprekken.
- Beoordeling dient in principe plaats te vinden door direct-leidinggevende. Echter aandacht voor extrusie in verband met de grotere ploegen (tijdsfactor) en het ontwikkelingstraject waar de ploegbazen nu in zitten.
- Aandacht voor de diversiteit onder de medewerkers. Taalbarrières en cultuurverschillen liggen soms ten grondslag aan slechte of onduidelijke communicatie.
- Werkoverleggen dienen door de hele organisatie structureel en effectief gevoerd te worden. Zowel per ploeg, afdeling als afdelingsoverstijgend.
- Helderheid creëren bij de medewerkers over de inhoud en het doel van regelmatig werkoverleg.

t.a.v. de implementatie

Om de invoering van het beoordelingssysteem op een succesvolle manier te laten verlopen zijn communicatie en transparantie de sleutelwoorden. Voor medewerkers moet duidelijk zijn wat de bedoeling is en er moet ruimte zijn om hun angsten en twijfels te uiten. Het managementteam (inclusief HR) dient samen met de ondernemingsraad overtuigd te zijn van de positieve effecten en dit uit te stralen naar de rest van de organisatie.

De implementatie zal starten met een pilot voor de afdeling Technische Dienst & Gereedschapmakerij en de groep leidinggevenden.

Regelmatig evalueren is van essentieel belang. Hier komen de knelpunten en verbeterpunten aan de orde, alsmede de onderdelen die goed en soepel verlopen. Belangrijk is om het thema beoordelen structureel op alle agenda's van werkoverleggen op alle niveaus terug te laten komen. Zo blijven de medewerkers geïnformeerd en blijft het thema onder de aandacht, hetgeen de acceptatie op termijn bevordert.

7.6. Aanbevelingen

PDCA (Plan, Do, Check, Act) ²⁴

Werken met processen is sturen op resultaten. Aan de basis van elk proces ligt een regelkring, waarin bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. PDCA is een afkorting die staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel: Plan (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), Do (voer het plan uit), Check (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), Act (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken).

Door regelmatig te evalueren en met veel aandacht voor de manier van communiceren zal met inachtneming van de PDCA-cirkel de procesgang bewaakt moeten worden, waardoor herhaling van eerder gemaakte fouten met name op het gebied van de implementatie voorkomen wordt

Achtfasenproces van Kotter ²⁵

Door medewerkers interactief te informeren, betrokkenheid te creëren, resultaten te evalueren en hierop actie te ondernemen, zal een gevoelsmatige verandering plaatsvinden omtrent LDM & beoordelen.

Om herhaling van enkele jaren geleden te voorkomen, wordt aanbevolen om het beoordelingssysteem in te voeren met inachtneming van het achtfasenproces van Kotter (deze fasen zijn, gericht op LDM, beschreven in bijlage 3).

Kotter heeft in de praktijk onderzocht hoe het kwam dat mensen niet goed met grootschalige verandering omgingen en dat er voorspelbare fouten werden gemaakt, omdat ze weinig ervaring hadden met succesvolle transformaties. Het proces van acht stappen is gebaseerd op succesvolle ondernemingen.

Zijn belangrijkste bevinding is dat strategie, structuur, cultuur en systeem nooit het centrale probleem vormen, maar dat het in de kern van de zaak altijd draait om het veranderen van menselijk gedrag. ²⁶

²⁴ W. Edwards Deming (1982), *Out of the Crisis*.

²⁵ Kotter J.P. (1998), *Leiderschap bij verandering*, Sdu uitgevers BV, Den Haag

²⁶ Kotter J.P. en Cohen D.S. (2002), *Het hart van de verandering*, Academic Service, Sdu Uitgevers, Den Haag

Workshop ‘functioneringsgesprekken’

De workshop ‘functioneringsgesprekken’ wordt gegeven door bestuurders in het project Metaal Arbeidsmarkt & Opleiding. Dit is een gezamenlijk project van FNV Bondgenoten en de scholingsfondsen in de metaal. Dit project loopt vooralsnog tot 1 januari 2014 en is bedoeld om opleiding en ontwikkeling in de metaalsector (techniekbreed) te bevorderen. Er zijn voor medewerkers en bedrijven geen kosten aan verbonden en de workshop duurt ongeveer 1,5 uur en kan groepsgewijs binnen het bedrijf plaatsvinden. De workshop kan aangepast worden aan de behoefte van LDM. Hierbij de aanbeveling om de medewerkers deze workshop te laten volgen ter voorbereiding op hun eerste functioneringsgesprek. Deze eerste vorm van informatievoorziening zal bijdragen aan de betrokkenheid (urgentiebesef) van de medewerkers.

Interne communicatie

Er wordt op strategisch niveau aandacht besteed aan de interne communicatie om gericht en eenvoudig informatie bij de verschillende doelgroepen te krijgen. Werkoverleg is een van de onderdelen waar aandacht aan besteed dient te worden. Zeker in het kader van beoordelen binnen LDM. Aanbevolen wordt om ervoor te zorgen dat de werkoverleggen op alle niveaus structureel gehouden worden, zodat de medewerkersgesprekken de inhoud krijgen waar ze voor bedoeld zijn. Ook is hierbij van belang dat er een (korte) schriftelijke verslaggeving plaatsvindt die (per mail) naar de medewerkers wordt gestuurd.

Inzetbaarheidsmonitor

Aanbevolen wordt om de inzetbaarheidsmonitor te gebruiken bij de functioneringsgesprekken. De inzetbaarheidsmonitor bevat gegevens over vaardigheden en competenties per werkplek. Deze informatie kan uitstekend gebruikt worden als basis voor doelen en afspraken.

Opleidings- en ontwikkelingsbeleid

Het op strategisch niveau vastgestelde opleidings- en ontwikkelingsbeleid dient bij alle leidinggevendenden (beoordelaars) bekend te zijn. Tevens dienen voor alle leidinggevendenden en medewerkers de voorwaarden, garanties en andere spelregels duidelijk te zijn, zodat er geen verwachtingen geschapen worden die niet waargemaakt kunnen worden.

Begeleiding en ondersteuning

Het houden van medewerkersgesprekken kost tijd. Hierover dient binnen het MT en met leidinggevendenden gesproken te worden, zodat tijdig knelpunten boven tafel komen en eenduidigheid bevorderd wordt. Met name in de extrusie zitten grote groepen die onder één leidinggevende vallen. De tijdsbelasting is voor hen (dit zijn m.n. de ploegbazen) waarschijnlijk onaanvaardbaar groot. Nagedacht moet worden over de ondersteuning die hen in de uitvoering geboden kan worden door bv. Hoofd extrusie en de afdeling HR. Want als dit niet goed geregeld wordt, bestaat de kans dat het doel van beoordelen uit het oog verloren wordt, met daarbij het risico van destructiviteit in plaats van constructiviteit. Dus extra aandacht voor de extrusie

Hierbij is de tevens de diversiteit onder de medewerkers een belangrijk punt. De communicatie kan een probleem zijn. De oorzaak kan het gevolg zijn van een taalbarrière of liggen aan het gedrag van een medewerker. Soms wordt er agressief gereageerd of zegt een medewerker ‘ja’ terwijl hij niet begrijpt wat er gezegd wordt.

Monitoring en evaluatie

Aanbevolen wordt om aan de hand van het implementatieschema, zoals weergegeven in de volgende paragraaf, het traject rondom beoordelen binnen LDM te monitoren en te evalueren. In het schema staan de activiteiten en de uitvoerenden vermeld, gekoppeld aan een tijdspad. Tevens is bij iedere activiteit in de laatste kolom opgenomen wie of welke afdeling belast is met de bewaking van de voortgang.

Interne Bezwaarcommissie

In verband met de bezwaarprocedure dient er een Interne Bezwaarcommissie paritair te worden samengesteld uit twee vertegenwoordigers namens de ondernemingsraad en twee vertegenwoordigers namens de bedrijfsleiding. De commissie wijst uit haar midden een voorzitter aan.

Koppelen beloning aan beoordeling

Hoewel dit thema buiten de grenzen valt van dit adviesrapport wordt er toch een aanbeveling gedaan, omdat het MT in de nabije toekomst de beoordeling wil koppelen aan beloning.

Uit de analyse van de externe bedrijven (hoofdstuk zes) blijkt dat de beoordelingssystemen bij alle onderzochte bedrijven gekoppeld zijn aan een beloningscomponent.

Er wordt bij de beoordeling gewerkt met een vijf- of zespuntsschaal en een beoordelingsafhankelijke groei in loonschalen. De meest gebruikte variant die ook aanbevolen wordt voor LDM i.v.m. de relatief eenvoudige en dus transparante uitvoering is als volgt.

Verhoging in verband met functiejaren

- Per 1 januari van elk jaar worden de functiejarenverhogingen doorgevoerd zoals in de cao omschreven, totdat het maximum van de loontabel is bereikt in de functie/salarisgroep waarin de medewerker is ingedeeld op grond van zijn/haar functie. Van het voorgaande wordt afgeweken op grond van de beoordeling volgens het tussen werkgever en ondernemingsraad overeengekomen beoordelingssysteem met inachtneming van de volgende bepalingen:
- De medewerker die een onvoldoende beoordeling heeft gekregen, krijgt gedurende maximaal 1 jaar geen functiejaarverhoging. In het kalenderjaar volgend op het kalenderjaar waarin geen functiejarenverhoging plaatsvond, wordt wel een functiejaarverhoging toegepast. Bij een onvoldoende beoordeling kan vervolgens weer gedurende maximaal 1 jaar geen functiejaarverhoging worden toegekend.
- Een medewerker die boven normaal functioneert, krijgt op grond van zijn/haar beoordeling 1,5 (beoordeling zeer goed) dan wel 2 (beoordeling uitstekend) functiejaren toegekend in plaats van 1 functiejaar.
- Voor de medewerker die aan het maximum van de salarisschaal is gekomen en de beoordeling 'zeer goed' dan wel 'uitstekend' scoort, is een jaarlijks te bepalen budget beschikbaar voor een eenmalige uitkering. Dit budget wordt na overleg met de ondernemingsraad vastgesteld.

Omdat de bepaling m.b.t. de onvoldoende beoordeling negatief afwijkt van de cao, kan deze arbeidsvoorwaardelijke wijziging uitsluitend in overleg met en met instemming van ondernemingsraad en vakbonden doorgevoerd worden.

7.7. Implementatietraject (schematische weergave)

Fase 0

Startpunt is een positief advies van managementteam en ondernemingsraad om te starten met de implementatie van de invoering van het beoordelingssysteem.



Fase 1

In deze fase worden de leidinggevenden en medewerkers geïnformeerd en wordt actie ondernomen om medewerkers betrokken en geïnformeerd te houden. In deze fase bespreekt het MT of de benodigde faciliteiten aanwezig zijn.

Fase 2

In deze fase start de pilot van een jaar, voor de groep leidinggevenden en de afdeling Technische Dienst en Gereedschapmakerij.

Fase 3

Evalueren en indien nodig systeemonderdelen aanpassen.

Fase 4

Pilot is afgerond en het beoordelingssysteem wordt uitgerold over heel LDM. Start functioneringsgesprekken.

Fase 5

Besluitvorming koppeling beloningscomponent aan beoordeling.
Voeren beoordelingsgesprekken en aan de hand van de beoordelingsresultaten bekijken of er iets zou gebeuren in de beloning als de koppeling beloningscomponent al zou zijn ingevoerd. Als blijkt dat beoordelen nog moeizaam verloopt, de koppeling beloning uitstellen.

Fase 6

Repeterende fase: evalueren op een interactieve manier op alle niveaus in de organisatie, binnen alle vormen van overleg. Beoordelen als structureel agendapunt op de respectievelijke agenda's.

Fase	Tijdspad	Activiteit	Uitvoering	Voortgang bewaking
0	Februari 2012	Presentatie adviesrapport beoordelen & LDM t.b.v. instemming MT en OR	Richlinde	HR
1	Februari/Maart 2012	Informeren leidinggevenden d.m.v. presentatie	Richlinde	HR
		Informeren medewerkers d.m.v. brief en via werkoverleg	HR en leidinggevenden	HR
		Facilitering bespreken in MT en indien nodig actie ondernemen: - Beleid Interne communicatie - Beleid Opleiden en ontwikkelen - Functiegebouw - Tijdsinvestering per beoordelaar (aantal te voeren gesprekken)	MT en HR	MT en HR
		Beoordelen (voorlopig) als structureel agendapunt op alle werkoverleggen	MT en leidinggevenden	MT en HR
	Maart – Juni 2012	Workshop 'functioneringsgesprekken'. Starten met leidinggevenden die dit willen en afdeling TD en Gereedschapmakerij. Daarna de andere afdelingen/medewerkers.	Bestuurders project Arbeidsmarkt en Opleiding Metaal (samenwerkingsverband tussen scholingsfondsen Metaal en vakbonden)	HR
2	Maart 2012	Aanleveren formulieren t.b.v. functioneringsgesprekken aan leidinggevenden in de pilot.	HR	NR
	April/Mei 2012	Start pilot: functioneringsgesprekken plannen (leidinggevenden en afdeling TD en Gereedschapmakerij)	Leidinggevenden en MT	HR
	Juni 2012	Evaluatie	Leidinggevenden, MT, HR, OR	MT en HR
		Medewerkers informeren over de stand van zaken	MT en leidinggevenden	HR
	September 2012	Beoordelingsformulieren aanleveren aan leidinggevenden in de pilot	HR	HR
		Informeren medewerkers via ITV en/of nieuwsbrief dat beoordelingsgesprekken m.b.t. de pilot worden gepland	HR	HR
	Oktober/November 2012	Beoordelingsgesprekken pilot voorbereiden en plannen	Leidinggevenden	HR
3	December 2012	Evaluatie	MT, HR, OR en leidinggevenden	MT en HR
		(Indien nodig) aanpassen systeem(onderdelen) n.a.v. evaluatie	HR	HR
		Medewerkers informeren (welke resultaten/cijfers zijn er te melden)	MT en leidinggevenden	HR
4	Februari 2013	Medewerkers informeren over aankomende functioneringsgesprekken (via brief en werkoverleg)	HR en leidinggevenden	HR
	Maart 2013	Aanleveren formulieren t.b.v. functioneringsgesprekken aan leidinggevenden	HR	HR
	April/Mei 2013	Vorbereiden en plannen functioneringsgesprekken	MT en leidinggevenden	HR
	Juni 2013	Evaluatie	MT, HR, OR en	HR

Fase	Tijdspad	Activiteit	Uitvoering	Voortgang bewaking
			leidinggeevenden	
		Medewerkers informeren over de stand van zaken	MT en leidinggeevenden	HR
5	Juni/Juli/Augustus 2013	Bespreken mogelijkheden koppeling beloning aan beoordeling	MT	HR
		Adviesaanvraag OR	OR en MT	HR
		Indien negatieve afwijking van bestaande cao-salarissystematiek (bv. stilstand bij slechte beoordeling), overleg starten met vakbonden	MT, HR en OR	HR
	September 2013	Besluitvorming koppeling beloning/beoordeling	MT	HR en OR
		Beoordelingsformulieren aanleveren aan leidinggeevenden	HR	HR
		Informeren medewerkers via ITV en/of nieuwsbrief dat beoordelingsgesprekken worden gepland	HR	HR
	Oktober/November 2013	Beoordelingsgesprekken voorbereiden en plannen	MT en leidinggeevenden	HR
6	December 2013	Evaluatie	MT, HR, OR en leidinggeevenden	MT en HR
		(Indien nodig) aanpassen systeem(onderdelen) n.a.v. evaluatie	HR	HR
		Besluitvorming m.b.t. invoering koppeling beloningscomponent (2014 of later)	MT en OR en evt. vakbonden	HR
	Januari 2014	Beoordelen 2x per jaar op de agenda van de werkoverleggen (februari en september)	MT en leidinggeevenden	HR
	Februari 2014	Informeren medewerkers (evaluatie dec. 2013, besluitvorming koppeling beloning, aankondiging functioneringsgesprekken)	MT en HR	HR en OR
	Maart 2014	Aanleveren formulieren t.b.v. functioneringsgesprekken aan leidinggeevenden	HR	HR
	April/Mei 2014	Functioneringsgesprekken	MT en leidinggeevenden	HR
	Juni 2014	Evaluatie	MT, HR, OR en leidinggeevenden	MT en HR
	September 2014	Informeren medewerkers (evaluatie + aankomende beoordelingsgesprekken) via brief en werkoverleg	HR en leidinggeevenden	HR
		Beoordelingsformulieren aanleveren aan leidinggeevenden	HR	HR
	Oktober/November 2014	Beoordelingsgesprekken	MT en leidinggeevenden	HR
	December 2014	Evaluatie	MT, HR, OR en leidinggeevenden	MT en HR
	Etc.	Etc.		

Literatuurlijst en bronvermeldingen

- Aalbers J. (2002), *OR en functiewaarderings- en beoordelingssystemen*, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Baarda, De Goede en Teunissen (2009), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten:
- Baarda, De Goede en Vander Meer-Middelburg (2007), *Basisboek Interviewen*, D.B. Baarda en M.P.M. de Goede, p/a Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten
- Berg, van den M. (2007), *Effectieve tweegesprekken*, Sdu Uitgevers bv, Den Haag
- Broek, van den L., Giessen, van der R. en Oers-van Dorst, van A., (2000), *Performance management*, Samsom
- Broek, van den & partners, (1996), *onderzoek bij zeventig profit- en non-profitorganisaties naar de beweegredenen om een beoordelings- dan wel functioneringsgesprekssysteem in te voeren*
- Cate, ten M.-J. (2008), *HR-advisering, een samenspel tussen HR-adviseur en (lijn)manager*, Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten
- Deming, W. Edwards (1982), *Out of the Crisis*.
- FNV Bondgenoten, Adviesgroep (2010). *Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem*. Utrecht: Stichting FNV Pers
- Groot, de S, (2005), *Presteren met professionals, Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties*, 1^e druk, Kluwer
- Kluytmans F. (2004), *Leerboek personeelsmanagement*, vijfde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten
- Kotter J.P. (1998), *Leiderschap bij verandering*, Sdu uitgevers BV, Den Haag
- Kotter J.P. en Cohen D.S. (2002), *Het hart van de verandering*, Academic Service, Sdu Uitgevers, Den Haag
- Maso I, Smaling, A. (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom
- Mulders M. (2007), *75 Managementmodellen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Broek L. van den, et al (2000), *Performance management*, 1^e druk, Samsom
- Noomen J.L. (2004), *Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute*, 10^e druk, Uitgeverij Boom/Nelissen
- Schaaf, van der J.(1994), *Wikken of beschikken? Personeelsbeoordeling en de rol van de OR*, FNV Centrum Ondernemingsraden, Amsterdam
- http://www.myravanzwieten.nl/pdf/Waardering_van_kwalitatief_onderzoek_HenW_2004-13-631.pdf
- http://123management.nl/0/020_structuur/a211_structuur_01_organisatiestructuur.html, geraadpleegd op 13-12-2011

Bijlage 1 Vragenlijsten en respondenten

Vragenlijst interviews

Intern: leidinggevenden LDM

Doel van het gesprek

Via open vragen inzicht krijgen in feiten en ervaringen van leidinggevenden op het gebied van beoordelen in zijn algemeenheid, het oude beoordelingssysteem en een mogelijk nieuw beoordelingssysteem.

Subdoelen

- Wat is er nodig om draagvlak te creëren bij de leidinggevenden voor de keuze en het invoeren van een beoordelingssysteem?
- Wat kunnen/moeten we leren van het mislukken van het oude systeem?
- Hoeveel kennis van beoordelen heeft de leidinggevende?

Dit interview zal maximaal drie kwartier in beslag nemen. Om zo min mogelijk informatie te missen en interpretatie te voorkomen zal het gesprek worden opgenomen op band. Hebt u daar bezwaar tegen? De bandjes zullen natuurlijk vertrouwelijk worden behandeld.

I Introductievragen (5 minuten)

- a. Op welke afdeling bent u werkzaam?
- b. Wat is uw functie?
- c. Wat is uw leeftijd?
- d. Hoe lang bent u in dienst?
- e. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?

Beoordelen, waarom, wat en hoe (10 minuten)

Waarom beoordelen.

1. Wat is naar uw mening het doel van beoordelen binnen LDM? Anders gezegd, wat zou LDM kunnen bereiken en/of verbeteren door het invoeren van een beoordelingssysteem?

Wat beoordelen

2. Waarop dient er naar uw mening beoordeeld te worden? (prestaties, functioneren, inzet, opleiding/ontwikkeling, competenties)

Hoe beoordelen

3. Als u kijkt naar uw afdeling. Wie kan de medewerkers dan het beste beoordelen en waarom?
4. Wat is uw mening over beoordelingsformulieren? Wat zijn de do's en dont's?

Het beoordelingsproces (5 minuten)

5. Welke gesprekken dienen er plaats te vinden (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek)?
6. Hoeveel tijd per jaar per medewerker zou u aan de gesprekken willen/kunnen besteden (denk hierbij ook aan de voorbereiding en uitwerking van het gesprek)?

Afdelingsspecifieke vragen (10 minuten)

7. Vinden er op dit moment individuele gesprekken en/of werkoverleggen op uw afdeling plaats? Zo ja, in welke frequentie en samenstelling?
8. Hoe zal er volgens u gereageerd worden door de medewerkers op uw afdeling op beoordelen in zijn algemeenheid? Wat zijn eventuele knelpunten?

9. Als u kijkt naar het proces binnen LDM van opdrachtverwerving tot en met de productlevering aan de klant en de plek van uw afdeling hierin.
 - a. Wie zijn dan uw klanten/opdrachtgevers?
 - b. Wat is de mate van afhankelijkheid van anderen (afdelingen/medewerkers; intern/extern) met betrekking tot het kunnen uitvoeren van taken?
 - c. Hoe verloopt de communicatie en samenwerking?

Tot slot (10 minuten)

Een aantal jaren geleden is tevergeefs gepoogd een beoordelingssysteem in te voeren.

10. Hebt u hiermee te maken gehad? Zo ja, wat zijn uw ervaringen?
 - a. Wat is niet goed gegaan?
 - b. Wat is wel goed gegaan?
11. Als het beoordelingsresultaat gekoppeld zou worden aan salarisverhogingen. Op welke manier zou u dit willen koppelen?
12. Als er met een pilot gestart zou worden, met wie/welke groep/afdeling zou er volgens u gestart moeten worden, en waarom?

Afsluiting (2 minuten)

Hierbij wil ik het interview afsluiten. Ik wil u van harte bedanken voor uw deelname. Mocht u naar aanleiding van dit interview nog vragen hebben of mocht u zich naderhand nog iets herinneren wat relevant is voor dit onderzoek dan kunt u mij altijd bellen of mailen (contactgegevens zijn bekend bij de respondenten).

Bijlage 1a Bevindingen per vraag uit de interne interviews

Omdat de interviews met de medewerkers in feite de basis vormen voor de input voor een manier van beoordelen die bij LDM past, zijn hier (soms relatief uitgebreid) per vraag de resultaten weergegeven. Ter beantwoording van de deelvraag 'Welk type beoordelingssysteem past bij LDM?' is onder paragraaf 7.3. de conclusie uit deze relevante bevindingen opgenomen.

- *Wat is naar uw mening het doel van beoordelen binnen LDM? Anders gezegd, wat zou LDM kunnen bereiken en/of verbeteren door het invoeren van een beoordelingssysteem?*

Hierbij wordt aan gegeven dat de medewerkerstevredenheid en de motivatie vergroot zou kunnen worden. Ook vindt men het belangrijk dat de verwachtingen van leidinggevende en medewerker naar elkaar toe (kunnen) worden uitgesproken. Tevens wordt als doel gezien inzicht te krijgen in het kennen, kunnen en willen van een medewerker, waardoor de inzetbaarheid en eventueel gewenste ontwikkeling in kaart gebracht kan worden. Op basis van deze gegevens kan dan ingezet worden op de verbeter- en ontwikkelpunten, waardoor de kwaliteit van de medewerker op een hoger niveau komt. Dit komt de kwaliteit en veiligheid in de organisatie ten goede.

Waarop dient er naar uw mening beoordeeld te worden? (prestaties, functioneren, inzet, opleiding/ontwikkeling, competenties)

De geïnterviewden vinden het belangrijk dat niet alleen op prestatie wordt beoordeeld, maar ook op inzet, gedrag en persoonlijke groei.
Concreet: communiceren, initiatief nemen, samenwerken, motivatie, positieve houding.

- *Als u kijkt naar uw afdeling. Wie kan de medewerkers dan het beste beoordelen en waarom?*

Op de vraag wie de gesprekken moet voeren, werd eensgezind geantwoord dat dit de direct-leidinggevende moet zijn. Hier geldt echter een aandachtspunt voor extrusie (tijdsfactor) in verband met de grotere ploegen.

Tevens aandacht voor de ploegbazen die nu nog te dicht op de medewerkers staan (zelf machines bedienen), waardoor het moeilijk is om een 'oordeel' te geven. Er is een omslag gaande om medewerkers meer zelfstandig te laten werken (o.a. zelf storingen oplossen en/of afhandelen via TD). Als deze fase is afgerond, zullen de ploegbazen de beoordelingsgesprekken het beste kunnen voeren, maar op dit moment zou dat nog het hoofd van de afdeling moeten zijn. Belangrijk is dat de ploegbaas de benodigde bevoegdheden krijgt. De ploegbaas moet bepaalde beslissingen kunnen nemen zonder dat alles eerst goedgekeurd moet worden door zijn leidinggevende of nog hoger in de organisatie. Hij moet zich gesteund voelen en ondersteund worden. Gespreksvoering zit in de training die zij op dit moment krijgen.

De direct-leidinggevendenden dienen te beoordelen, waarbij ze gecoacht worden door hun leidinggevendenden. Tevens dient HR een rol te spelen bij begeleiding en proces. De opleider heeft ook een belangrijke rol om input te geven over de beoordeling van de medewerkers.

- *Wat is uw mening over beoordelingsformulieren? Wat zijn de do's en dont's?*

Aangegeven werd dat bureaucratische rompslomp, veel papieren invullen en verwerken, zoveel mogelijk vermeden moest worden. Praktijkgericht, werkbaar en transparantie waren de meest gebruikte woorden. Wel was iedereen het erover eens

dat er aan de hand van een formulier en vastgestelde procedure gewerkt moest worden om de eenduidigheid en objectiviteit te bevorderen.

Een bepaalde mate van gedetailleerdheid is voor de meesten wenselijk. Uit de antwoorden moet duidelijk worden wat de medewerker wil, wat het bedrijf wil en hoe je daar naar toe werkt. Belangrijk vindt men dat er ook ruimte is voor eigen inbreng, zowel van leidinggevende als van de medewerker. Hierdoor ontstaat een wisselwerking in het gesprek die als prettig wordt ervaren.

Tevens is van belang dat er verschillende gradaties, bv. op het gebied van veiligheid (vak kennis), aangegeven kan worden.

Als de beoordelingsformulieren te kort zijn kan iedereen er gemakkelijk zijn eigen invulling aan geven. Zijn ze te lang dan kost het teveel tijd om erdoor heen te komen, waarbij het gevaar dreigt dat er (te) snel wordt ingevuld om ervan af te zijn. Voor de beoordelaars moet het systeem helder en duidelijk zijn, zodat ze op een lijn zitten op het gebied van beoordelen. Als er bv. een vijf puntsschaal wordt gehanteerd, dienen de beoordelaars/leidinggevenden met elkaar besproken te hebben wanneer er een 1 c.q. een 5 wordt toegekend. Onderling overleg is hierbij essentieel.

- *Welke gesprekken dienen er plaats te vinden (doelstellings- of planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek)?*

Indertijd (in 2005) is gekozen voor een beoordelingssysteem bestaande uit één gesprek (beoordeling) per jaar, waarin het functioneren van het voorgaande jaar beoordeeld werd en nieuwe afspraken werden gemaakt voor het komende jaar. Uit de interviews blijkt dat, ondanks de extra tijd die het kost, de voorkeur wordt gegeven aan een functioneringsgesprek, waar naast het (bij)stellen van doelen, verbeter- en ontwikkelpunten aan de orde komen en een beoordelingsgesprek, waar de daadwerkelijke beoordeling in plaatsvindt en nieuwe doelen worden vastgesteld. Aangegeven wordt dat er op deze manier ook tijd gemaakt móét worden om gesprekken te voeren. De hedendaagse praktijk leert dat er niet of nauwelijks individuele gesprekken gevoerd worden, waardoor de leidinggevenden onvoldoende op de hoogte zijn van het kennen, kunnen en willen van hun medewerkers.

Ook hier wordt weer gewezen op aandacht voor de afdeling extrusie, waar leidinggevenden grotere groepen medewerkers aansturen. Hier speelt de tijdsfactor meer dan in de rest van de organisatie. Aandacht dus voor de praktische haalbaarheid.

- *Hoeveel tijd per jaar per medewerker zou u aan de gesprekken willen/kunnen besteden (denk hierbij ook aan de voorbereiding en uitwerking van het gesprek)?*

De meningen lopen uiteen van een kwartier voor sec een beoordelingsgesprek tot twee uur voor een gesprek inclusief voorbereiding en afhandeling.

Voor een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek (waar tevens nieuwe afspraken/doelen opgesteld worden) wordt gerekend op gemiddeld 1,5 uur per gesprek (incl. voorbereiding en afhandeling)

Een aantal aandachtspunten wordt hierbij aangegeven.

De huidige ploegbazen/teamleiders zijn veelal operationeel bezig. Ze houden zich (nog) niet bezig met het observeren van gedrag, onderlinge samenwerking, etc. van hun team. Dit moet nog deel uit gaan maken van hun functioneren. Deze direct-leidinggevenden moeten leren om tussentijds aantekeningen te maken en te wennen aan een andere rol binnen het team.

Met name in de extrusie zitten grote groepen die onder één leidinggevende vallen. De tijdsbelasting is voor hen (dit zijn m.n. de ploegbazen) waarschijnlijk onaanvaardbaar groot. Nagedacht moet worden over de ondersteuning die hen in de uitvoering geboden kan worden door bv. Hoofd extrusie en de afdeling HR. Want als dit niet goed geregeld wordt, bestaat de kans dat het doel van beoordelen uit het oog verloren wordt, met daarbij het risico van destructiviteit in plaats van constructiviteit. Dus ook hier weer: extra aandacht voor extrusie

Hierbij is de tevens de diversiteit onder de medewerkers een belangrijk punt. De communicatie kan een probleem zijn. De oorzaak kan het gevolg zijn van een taalbarrière of liggen aan het gedrag van een medewerker. Soms wordt er agressief gereageerd of zegt een medewerker 'ja' terwijl hij niet begrijpt wat er gezegd wordt.

- *Vinden er op dit moment individuele gesprekken en/of werkoverleggen op uw afdeling plaats? Zo ja, in welke frequentie en samenstelling?*

Er wordt in eerste instantie aangegeven dat er weinig werkoverleggen plaatsvinden, hoewel het een thema is dat erg binnen LDM speelt. Er wordt wel over gesproken, maar alle verontschuldigheden worden uit de kast gehaald om ze maar niet door te laten gaan. Een geïnterviewde geeft aan dat het er soms op lijkt dat leidinggevendenden een bepaalde angst hebben om overleg te voeren.

Ook moeten de ploegbazen zover komen dat ze werkoverleggen kunnen voeren (training) en medewerkers moeten duidelijk weten dat een werkoverleg geen klaaguurtje is, maar ergens anders voor is bedoeld. De frequentie moet ook hoog genoeg zijn, zodat medewerkers en ploegbazen eraan wennen regelmatig zaken te bespreken en ook zelf onderwerpen inbrengen.

Op veel afdelingen vinden gesprekjes plaats tijdens het dagelijkse werk, maar dit is niet te vergelijken met hetgeen in bv. een functioneringsgesprek aan de orde zou komen.

Er blijkt dus dat toch, al dan niet regelmatig, overlegd wordt. Er bestaat echter geen overlegstructuur, waar frequenties aanhangen en onduidelijk is hoe verslaggeving plaatsvindt en eventuele verdere interne communicatie verloopt. Op sommige afdelingen vindt 1x per maand een werkoverleg plaats, op andere 1x per 2 of 3 maanden en er zijn groepen die 1x per week bij elkaar zitten (dit zijn vooral leidinggevendenden). En werkoverleggen worden gemakkelijk opzij geschoven voor alledaagse ad hoc zaken.

Binnen Operations is er sinds kort een overlegstructuur opgezet. De Manager Operations heeft wekelijks overleg met alle leidinggevendenden. Dit is vrij intensief, maar heeft ook te maken met wijziging in aansturing die kort geleden heeft plaatsgevonden. In de toekomst zal de frequentie waarschijnlijk aangepast worden. Binnen de gieterij vinden wekelijks werkoverleggen (hoofd en ploegbazen) plaats en binnen extrusie maandelijks. De structuur van werkoverleggen is nodig om (dagelijkse) afdelingsproblemen en actuele bedrijfsthema's te bespreken, zodat deze thema's niet de boventoon voeren in de individuele gesprekken. Ook in het voeren van werkoverleg/ploeggesprek en het notuleren hiervan, worden de leidinggevendenden getraind. De structuur van werkoverleg, ploegenoverdracht, verslaggeving, etc. is een belangrijke basis voor het goed kunnen hanteren van een beoordelingssysteem.

- *Hoe zal er volgens u gereageerd worden door de medewerkers op uw afdeling op beoordelen in zijn algemeenheid? Wat zijn eventuele knelpunten?*

In het algemeen wordt aangegeven dat er geen grote knelpunten verwacht worden. Eventueel een sceptische of afwachtende houding van sommige medewerkers die al langer in dienst zijn en voor hun gevoel al alles 3x hebben zien gaan en komen. Ook zullen er medewerkers zijn die er de noodzaak niet van inzien en enige weerstand hebben. Belangrijk is dan te achterhalen waar die weerstand vandaan komt.

Maar door een gestructureerde aanpak, met duidelijke rollen en een goede communicatie zal het beoordelen soepeler kunnen verlopen dan een aantal jaren geleden. Degenen die echt interesse hebben in hun werk, willen ook dat er een beoordelingssysteem komt, wordt aangegeven door een aantal geïnterviewden.

- *Als u kijkt naar het proces binnen LDM van opdrachtverwerving tot en met de productlevering aan de klant en de plek van uw afdeling hierin.*
 - o *Wie zijn dan uw klanten/opdrachtgevers?*
 - o *Wat is de mate van afhankelijkheid van anderen (afdelingen/medewerkers; intern/extern) met betrekking tot het kunnen uitvoeren van taken?*
 - o *Hoe verloopt de communicatie en samenwerking*

De gieterij levert een product volgens bepaalde normen aan extrusie, in opdracht van productieplanning. De klant is voor de gieterij anoniem. Voor de gieterij is onbekend of het een product is voor een nieuwe of bestaande klant, welk product er uiteindelijk van gemaakt wordt, of het product naar Frankrijk of Amerika gaat, etc. De gieterij maakt voorraad. Pas bij extrusie wordt duidelijk via een ordernummer, welke klant erbij hoort, in welke vorm het product LDM verlaat en waar dit dan voor gebruikt gaat worden.

De communicatie gaat via productieplanning en niet via extrusie. Als iets niet goed geleverd wordt, dan wordt de schuld vaak bij een andere afdeling gelegd, maar daar is nooit overleg over. Er is een systeem met een nota van afwijking, waarbij er melding gemaakt wordt van een product dat niet voldoet. Een foutief product komt vaak weer bij de schroot terecht, zonder dat voor de gieterij duidelijk is wat er niet goed was.

Totaaloverzicht van nota's van afwijking komt bij R&D terecht. R&D maakt analyse (interne analyses/normen) en meet eindproduct. Soms voldoet het product dan nog aan de externe normen, maar voldoet niet aan de interne normen. Hier moet meer duidelijkheid over komen, afspraken over maken.

Afd. Verkoop is erg afhankelijk van de andere afdelingen. Als bv. de productieplanning niet klopt dan kan afd. verkoop de afspraak met de klant niet nakomen. Of als een klant iets nieuws wil, dan is afd. verkoop afhankelijk van R&D. Afd. Expeditie moet het vervoer regelen, dus ook daar is afd. verkoop van afhankelijk. Goed contact, communicatie en samenwerking is hiervoor nodig.

De interne communicatiestructuur (werkoverleggen en informatievoorziening) kan beter. Er is verbetering waar te nemen, sinds er op strategisch niveau meer aandacht voor is, maar het kan altijd beter, zo blijkt uit de interviews. De werkoverleggen binnen afdeling en ploegen kunnen regelmatig en gestructureerder plaatsvinden. Zo is er een vast moment waarop leidinggevenden hun medewerkers kunnen informeren over actuele thema's binnen LDM. Tevens wordt aangegeven dat er behoefte is aan afdelingsoverstijgend overleg om samenwerking en betrokkenheid te bevorderen. In het algemeen is de communicatie en samenwerking goed, maar gebeurt op de automatische piloot. Er is te weinig tijd c.q. er wordt te weinig tijd vrij gemaakt om te

investeren in effectiever overleggen waardoor tevens efficiënter gewerkt zou kunnen worden.

- *Als het beoordelingsresultaat gekoppeld zou worden aan salarisverhogingen. Op welke manier zou u dit willen koppelen?*

Op de vraag met betrekking tot de koppeling aan beloning werd uiteenlopend gereageerd. Sommigen gaven de voorkeur aan bonussen. De medewerker dient ieder jaar opnieuw te presteren om een bonus te verdienen. De medewerker heeft een taak in het bedrijf en daar hoort een structurele beloning (salaris) bij. Ook wordt aangegeven dat de motivatie af kan nemen op het moment dat structureel beloond wordt voor extra prestaties.

Eerst moet het loongebouw opnieuw bekeken en vastgesteld worden, wordt aangegeven. Met inachtneming van het opleidingsplan en de inzetbaarheidsmonitor kunnen dan de mogelijkheden bekeken worden m.b.t. koppelingen aan periodieken en/of loongroepen.

Bij de start van de invoering van het beoordelingssysteem dient de koppeling naar de beloningscomponent duidelijk te zijn voor de leidinggevenden (nog niet voor de medewerkers). Het is goed om deze koppeling in het begin nog niet uit te voeren, maar deze moet wel al meegenomen worden en helder zijn voor degenen die beoordelen. Op deze manier is de leidinggevende voor de daadwerkelijke koppeling al bezig met de gevolgen van het beoordelingsresultaat op het gebied van beloning. Zodat later op een transparante manier de beloningscomponent toegevoegd kan worden

- *Als er met een pilot gestart zou worden, met wie/welke groep/afdeling zou er volgens u gestart moeten worden, en waarom?*

Starten met een pilot werd als positief gezien. Hiervoor werden een aantal mogelijkheden aangegeven: afdeling Technische Dienst & Gereedschapmakerij, Gieterij, Leidinggevenden. Niet altijd werd een specifieke afdeling genoemd, maar dan werd wel aangegeven, dat de testperiode het beste in de productieomgeving zou kunnen plaatsvinden en op een niet te grote afdeling. Hierbij is het belangrijk dat er voldoende diversiteit is binnen de groep/afdeling en weinig tot geen taalbarrière.

Vragenlijst interviews

Externe bedrijven

Doel van het gesprek

Via open vragen inzicht krijgen in feiten en ervaringen van productiebedrijven in de metaalbranche, die vergelijkbaar zijn met LDM, op het gebied van keuze en implementatie van een beoordelingssysteem en eventuele koppeling aan een beloningssysteem.

Subdoelen

- Hoe is men tot de keuze voor het huidige beoordelingssysteem gekomen?
- Op welke manier is er gecommuniceerd en met welke stappen, binnen welk tijdsplan is het beoordelingssysteem geïmplementeerd?
- Wat zijn de ervaringen en feiten na het invoeren van het beoordelingssysteem?
- Wat zijn do's en don't's, tips en adviezen betreffende de aanpak rondom invoering van een beoordelingssysteem en een eventuele koppeling aan een beloningssysteem?

Dit interview zal maximaal 1 uur in beslag nemen. Om zo min mogelijk informatie te missen en interpretatie te voorkomen zal het gesprek worden opgenomen op band. Hebt u daar bezwaar tegen? De bandjes zullen natuurlijk vertrouwelijk worden behandeld.

Introductievragen (10 minuten)

- a. Wat is uw functie en hoe lang oefent u deze functie uit? (bij dit bedrijf en eerdere werkgevers)
- b. Hoeveel medewerkers zijn er in dienst? (+ aantal fte)
- c. Kunt u in het kort iets vertellen over de aard, cultuur en structuur van de organisatie?
- d. Wanneer is het beoordelingssysteem ingevoerd (of datum invoering gepland)?

Beoordelen, waarom, wie, wat en hoe (20 minuten)

Waarom beoordelen

1. Wat is het doel van beoordelen binnen het bedrijf? Wat wil het bedrijf bereiken en/of verbeteren door middel van het beoordelingssysteem?

Wie beoordelen

2. Wie worden beoordeeld? Individuele medewerkers, afdelingen, teams?

Wat beoordelen

3. Wat zijn de beoordelingscriteria? (functioneren, prestaties, gedrag)

Hoe beoordelen

4. Op welke manier worden de beoordelingscriteria gemeten en gewogen? (meetinstrumenten: vragenlijsten, beoordelingsformulieren; normen: drie-, vier-, vijfpuntsschaal)
5. Wie is degene die beoordeelt? (direct-leidinggevende, afdelingshoofd)
6. Welke gesprekken vinden er plaats en op welk moment/welke momenten in het jaar?
7. Waar vinden de gesprekken plaats en hoeveel tijd is ervoor beschikbaar?

Vorbereiding keuze en implementatie beoordelingssysteem (10 minuten)

8. Op welke manier is er gecommuniceerd met medewerkers en leidinggevenden over de invoering van het beoordelingssysteem en welke invloed konden ze uitoefenen op proces en inhoud?
9. Op welke manier is er gecommuniceerd met ondernemingsraad en vakbonden?
10. Hoe is de geschiktheid van de beoordelaar beoordeeld? Was aanvullende training/opleiding nodig? Zo ja, welke?
11. Welk tijdspad met welke stappen is in de voorbereiding vastgelegd tot de volledige implementatie van het beoordelingssysteem? En in hoeverre is hiervan afgeweken?

Bezwaarprocedure (3 minuten)

12. Welke mogelijkheid is er voor de medewerkers om bezwaar aan te tekenen tegen de beoordeling?

Koppeling van beloning aan beoordeling (5 minuten)

13. Is er binnen uw organisatie sprake van koppeling van beloning aan beoordeling? Zo ja, op welke manier is dat ingevuld? (welk oordeel geeft welke beloning; bonus, toeslag, groei in loonschaal)

Resultaten en ervaringen (10 minuten)

14. Wordt het beoordelingssysteem structureel geëvalueerd of staat het alleen op de agenda als er zich problemen voordoen en kunt u dit toelichten?
15. Kunt u kritische succesfactoren benoemen rondom de keuze en implementatie van het beoordelingssysteem?

Afsluiting (2 minuten)

Hierbij wil ik het interview afsluiten. Ik wil u van harte bedanken voor uw deelname. Mocht u naar aanleiding van dit interview nog vragen hebben of mocht u zich naderhand nog iets herinneren wat relevant is voor dit onderzoek dan kunt u mij altijd bellen of mailen (contactgegevens zijn bekend bij de respondenten).

Respondenten

Intern

Organisatie-eenheid	Functie	Geboortedatum	Datum in dienst
Technische Dienst	Hoofd TD	14-12-1964	1-9-2010
Trekkerij	Hoofd Extrusie	19-4-1966	1-1-2005
Managementteam	Manager Operations	1-6-1963	1-10-2004
Managementteam	Algemeen directeur	10-9-1960	1-12-1997
HR	Opleider	26-1-1959	21-11-1988
Expeditie	Hoofd Expeditie	15-1-1963	19-9-1988
BBI	Hoofd Verkoop Binnendienst	10-10-1969	1-9-2006
Managementteam	Manager Finance & ICT	1953	2007
Gieterij	Hoofd Gieterij	24-3-1963	1-10-1984
Gieterij	Ploegbaas	11-2-1964	1-10-1994
Inkoop OR	Manager Grondstoffen	16-5-1968	1-3-2007
Productieplanning	Hoofd planning	28-1-1986	1-9-2006
Research & Development	Kwaliteitsmedew	2-4-1965	1-5-1985
Trekkerij	Meew voorman	27-5-1965	4-12-2006
Verkoop	Accountmanager	31-10-1982	23-8-2010
Research & Development	All-roundmedewerker (eindkeur)	10-5-1951	15-8-1967

De interviews zijn (met toestemming van de geïnterviewde) opgenomen met een voicerecorder. De interviews zijn schriftelijk uitgewerkt in een verslag en gestuurd naar de geïnterviewde met een verzoek om reactie. Eventuele op- en aanmerkingen en/of aanvullingen zijn verwerkt.

Uit privacy-overwegingen zijn de namen niet vermeld.

Extern

Twee externe bedrijven zijn bezocht, waarbij gesprekken (op basis van de vooraf opgestelde vragenlijst) hebben plaatsgevonden (1x met HR-manager en 1x met de kadergroep, incl. ondernemingsraadsleden, van FNV Bondgenoten). Eén bedrijf lag te ver uit de buurt om te bezoeken, maar de HR-manager aldaar was bereid om de vragenlijst schriftelijk uitgebreid te beantwoorden. Verder waren van een drietal bedrijven beoordelingssystemen ter inzage beschikbaar.

Uit privacy-overwegingen zijn de bedrijfsnamen niet vermeld.

Bijlage 2 Strategie LDM

Mission statement LDM

LDM wil, als producent van staf en billets uit koperlegeringen, op door haar gekozen nichemarkten wereldwijd tot de besten behoren.

De organisatie is zeer flexibel naar haar klanten, en produceert veilig, schoon en duurzaam.

Strategie LDM

Winst, werkkapitaal

LDM wil minimaal 15% ROCE aan haar aandeelhouder leveren. LDM heeft een zeer laag werkkapitaal. Minimale voorraden (maximaal 2.200 ton, met een omwerkstand van minimaal 500 ton) worden gerealiseerd door het pull principe. Cashplanning, debiteuren- en crediteurenbeheer worden continu geoptimaliseerd.

Arbo & milieu

Voor LDM staat veiligheid op de eerste plaats, in een goede balans met winstgevendheid. Doel is nul ongevallen met verzuim. Veiligheid speelt een rol in alle sleutel activiteiten, met een proactief beleid om het veiligheidsniveau elk jaar te verhogen. Housekeeping wordt continu verbeterd, gezien de positieve invloed op arbo, kwaliteit en milieu.

Verlaging van het ziekteverzuim is een continu aandachtspunt, zowel proactief als reactief, in nauwe samenwerking met de bedrijfsarts en andere externe specialisten. Het doel voor 2010 is 3,0%. De werkomstandigheden worden elk jaar verbeterd.

LDM heeft een geïntegreerd KAM systeem, gecertificeerd voor ISO9001, OHSAS 18001 en ISO14001, bedoeld om de strategie te ondersteunen; onderhoud vereist slechts minimale inspanning.

Het arbo & milieu beleid van LDM is erop gericht te voldoen aan de Europese en Nederlandse wet en aan alle convenanten. Voorbeelden zijn BMP-4, MJA-3, IPPC en REACH. LDM heeft een zeer goede relatie met de diverse overheden.

Duurzaamheid

Op lange termijn is een duurzaam productieproces de enige manier om succesvol te zijn. LDM zal worden gekenmerkt door een *zero footprint* op het gebied van lucht, water en bodem. Het C2C principe speelt een belangrijke rol. Er zal 100% groene energie worden gebruikt, waarvan een groot aandeel zelf wordt opgewekt. Energie-efficiency verbetering, mede in het kader van MJA-3, zal hoge prioriteit hebben.

LDM fungeert als kartrekker en netwerker om duurzaamheidsprojecten te realiseren. Belangrijke partijen zijn Metal Valley, leveranciers, universiteiten, overheden, VNMI/FME en SenterNovem. LDM zal de ontwikkeling, exploitatie en investeringen uitbesteden aan derden.

Markt

LDM richt zich, wereldwijd, op speciale producten (marktniches) met hoge toegevoegde waarde. Redenen voor deze keuze:

De druk vanuit de lage lonen landen (met name China en India), met als gevolg een krimpende bulk markt in Europa en Amerika, met bijbehorende overcapaciteit.

De kracht van LDM is kwaliteit, flexibiliteit, kleine orders en kennis (techniek, taal). LDM is niet geschikt voor grootschalige bulkproductie.

In 2015 zal LDM een 100% specials fabriek zijn, met circa 200 medewerkers, 22.000 ton/jaar in 200 legeringen, billets tussen 5"-11", en 15.000 stafproducten. E-commerce is belangrijk, met een centrale rol voor de LDM website. LDM is in 2013 actief in 40 landen, in o.a. de automotive, aerospace, maritiem, defensie en luxe sanitair sectoren. Service en de drie magazijnen zijn tevens een special van LDM. Verkoop stuurt op maximaliseren van de marge, waaraan commerciële tactiek dienend is. Het kostprijsstelsel is hiervoor van vitaal belang en wordt continu onderhouden.

Duitsland en Benelux zijn de thuismarkten van LDM. LDM zal haar omzet handhaven bij bulkklanten met een hoge netto marge en is zuinig op de goede relaties met een aantal klanten. Het handhaven van marktaandeel is geen doel voor LDM.

LDM zoekt strategische samenwerking met klanten, producenten en leveranciers. Doel is synergie op het gebied van commercie, kennis, techniek en innovatie. Handel (bijvoorbeeld grondstoffen, holstaf en plaat) wordt nagestreefd.

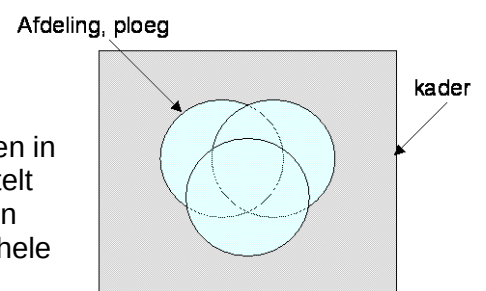
Kwaliteit

In de markt voor specials is kwaliteit extreem belangrijk. LDM levert superieure kwaliteit, hetgeen, naast productkwaliteit, ook administratie (certificaten, facturen) en klantservice (klachtenafhandeling, technische ondersteuning) behelst. Het kwaliteitsbeleid van LDM is erop gericht te voldoen aan klanten- en wettelijke producteisen, klanttevredenheid te maximaliseren, en de kwaliteitsprestatie continu te verbeteren. Daarnaast richt het beleid zich op tijdig en volledig leveren, tegen de afgesproken prijs. LDM levert 52 weken per jaar, met een gemiddelde leverbetrouwbaarheid van minimaal 99% en een wekelijkse streefwaarde van 100%. Klanttevredenheid wordt gemeten. LDM gaat zich in 2010 certificeren voor de ISO TS 16949 norm.

Organisatiecultuur en opleiding

LDM is een no-nonsense organisatie (geen uitgebreide plannen, maar snel, concreet resultaat, zonder verschuilen achter regels of afspraken), gecombineerd met intrapreneurship (ondernemerschap binnen de eigen organisatie) en klantgerichtheid, zowel extern als intern. LDM heeft aandacht voor de mens, door het optimaliseren van zaken als motivatie, communicatie en eigenaarschap.

De LDM cultuur wordt gesymboliseerd door de samenwerkende cirkels binnen het kader: medewerkers initiëren verbeteringen, lossen problemen op, dragen verantwoordelijkheid en nemen beslissingen. Ze hebben regelvermogen, tonen initiatief en zelfstandigheid, en denken in mogelijkheden. De leidinggevende is naar buiten gericht, stelt de kaders, coacht, leidt op en corrigeert waar nodig. Kansen worden gecreëerd en benut. Het aanwezige talent in de gehele organisatie wordt zoveel mogelijk gebruikt.



Een juiste in-, door- en uitstroom van personeel, en flexibiliteit op het gebied van inzet is belangrijk.

LDM zorgt voor optimale opleiding van zijn medewerkers. De medewerkers ontwikkelen zich voortdurend. Kennis wordt binnen de organisatie expliciet gemaakt. Alle informatie is voor iedereen toegankelijk. Het borgen van vitale kennis is, zeker gezien het feit dat LDM een kleine organisatie is, een belangrijk aandachtspunt.

LDM werkt nauw samen met opleidingsinstituten, zoals HBO, universiteiten en ROC's. Metal Valley speelt hierin een belangrijke rol.

Grondstoffen management

Het management van grondstoffen en LME activiteiten is topprioriteit. Grote winsten worden hier gerealiseerd, door bijvoorbeeld het real time hedgen en het minimaliseren van de grondstofkosten per kg product (Dynamic Blending). Risico's worden gemanaged, bijvoorbeeld schaarste van grondstoffen. De afdeling Raw Material Management werkt nauw samen met Operations, waarbij wordt uitgegaan van een handelsmentaliteit. LDM heeft een aantal strategische leveranciers; anderen worden geselecteerd op kosten en kwaliteit.

Het doel voor de grondstofafwijking is nul, waardoor de marge (in MfgPro) betrouwbaar is. LDM gebruikt zijn financiële kennis (o.a. far forward contracten) om klanten en leveranciers te binden.

Operations & investeringen

Gieterij, Perserij, Trekkerij, en de ondersteunende afdelingen (KAM, TD, GM, PTLK, Logistiek en Projectmanagement) werken optimaal samen, teneinde:
superieure kwaliteit te leveren
verspillingen te identificeren en te elimineren, zoals: energie, uitval, en stilstanden
innovaties te realiseren (product en proces)
maximale flexibiliteit van medewerkers te realiseren

Er wordt geen productiewerk uitbesteed, omdat dit niet samengaat met superieure kwaliteit en duurzaamheid (onnodig transport en verpakking). Onderhoud (geen kernactiviteit) wordt zoveel mogelijk uitbesteed. Er wordt niet gewerkt met uitzendkrachten (tenzij als opstap naar een vast contract). Fluctuaties in de marktvraag worden op korte termijn opgevangen door levertijd en gewerkte uren per medewerker (o.a. door overwerk), op middellange termijn door de verkoopprijs, en op lange termijn door het aantal FTE's in de productie.

Elk jaar wordt minimaal € 1.500.000,- geïnvesteerd, met een optimale verdeling tussen vervanging, arbo & milieu, productkwaliteit en productiviteit. Voor de terugverdientijd is het streven maximaal 2 jaar; voor strategische investeringen wordt een langere terugverdientijd geaccepteerd.

Roel Priest

Algemeen Directeur LDM

Bijlage 3 De implementatie van het beoordelingssysteem; het achtfasenproces van Kotter

Inleiding

Naast het ontwikkelen van een beoordelingssysteem dat past bij LDM, is de manier van invoeren erg belangrijk en is evaluatie c.q. bewaking van de voortgang essentieel voor de levensduur van het systeem.

De wens om prestaties en functioneren van medewerkers te meten en groeimogelijkheden en inzetbaarheid vast te stellen middels een beoordelingssysteem, staat uiteraard niet op zichzelf.

De mogelijkheden die een beoordelingssysteem biedt, waarbij de doelstelling van LDM het verbeteren van de kwaliteit van de medewerkers is, zijn onderdeel van een groter geheel.

Het doel van LDM om de niches in de markt te voorzien van special products en de standaardproducten over te laten aan de concurrenten die qua grootte LDM overtreffen en zich richten op bulkorders, betekent een omslag voor de hele organisatie.

In dit adviesrapport zijn de grenzen afgebakend en wordt geadviseerd over de keuze en implementatie van een beoordelingssysteem. Echter de plek in het grotere geheel behelst een aantal noodzakelijke randvoorwaarden voor de invoering en de voortgang van het systeem, waarbij door evaluatie getoetst wordt of de doelstellingen van zowel bedrijf als systeem nog steeds gehaald worden.

In een geslaagd veranderingsproces zijn acht fasen (beschreven door John Kotter in 1996 in het boek Leiderschap bij verandering) te onderscheiden, die noodzakelijk zijn om succes te boeken: medewerkers overtuigen van de noodzaak van de veranderingen, het vormen van een hecht samenwerkend leadersteam, een duidelijke visie en strategie ontwikkelen en deze communiceren, een draagvlak creëren, zorgen voor deelsuccessen, verbeteringen consolideren en de nieuwe benaderingen in de cultuur van de organisatie verankeren.

1. Urgentiebesef vestigen

Om medewerkers bij LDM te overtuigen van de noodzaak van een beoordelingssysteem is er vooral transparantie nodig. Communiceren over de doelen en mogelijkheden van zo'n systeem, gekoppeld aan bedrijfsdoelen en individuele doelen en mogelijkheden. Concrete acties, activiteiten en voorbeelden benoemen om inzichtelijk te krijgen wat het beoogde doel is van LDM. Hiervoor zijn informatiesessies met beschikbaar informatiemateriaal nodig. Tevens is het noodzakelijk dat leidinggevendenden over de benodigde vaardigheden beschikken. Het trainen van leidinggevendenden zal hen motiveren om het geleerde in de praktijk toe te passen. Het voorlichten van de medewerkers vergroot de kans dat zij zelf druk uitoefenen op de leidinggevende om gesprekken te voeren.

2. De leidende coalitie vormen

Om de verandering te sturen is een sterke groep nodig met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef. Door een gefaseerde top-down-benadering, wordt deze groep opgebouwd. Ten eerste is het zaak dat het managementteam (inclusief HR) en ondernemingsraad overtuigd zijn van de positieve effecten en dit ook uitstralen naar hun collega's. Door voorlichting, interactie en eventuele training worden de direct-leidinggevendenden betrokken en meegenomen in het traject. Er vinden op dit moment

trainingen plaats voor de ploegbazen, waarin ook het voeren van gesprekken is opgenomen.

3. Een visie en strategie ontwikkelen

Het beoogde doel van het beoordelingssysteem is het verbeteren van de kwaliteit van de medewerkers. Dit doel is afgeleid van het organisatiedoel: richten op special products in de nichemarkten en verhogen output.

Met aandacht voor de relevante thema's:

- Verlagen ziekteverzuimcijfer;
- Verhogen flexibiliteit medewerkers op het gebied van inzetbaarheid;
- Voorkomen dat de high potentials het bedrijf verlaten (preventief);
- Inzicht krijgen in de medewerkers die beneden niveau presteren (correctief);
- Toetsing functie-indeling en -waardering;
- Handvatten voor het in-, door- en uitstroombesleid

Om zicht te krijgen op de kwaliteit van de medewerkers, dient er gestart te worden met een 0-meting. Hierbij kan goed gebruik gemaakt worden van de inzetbaarheidsmonitor. De inzetbaarheidsmonitor is bedoeld om alle benodigde gegevens rondom functies te registreren, alsmede de inzetbaarheid en ontwikkeling van de medewerkers. Data met betrekking tot kennis, vaardigheden, competenties en opleidingen, gerelateerd aan medewerkers en functies worden hierin verwerkt. De informatie uit dit systeem is uitstekend te gebruiken als input voor de individuele gesprekken in het kader van beoordelen. De inzetbaarheidsmonitor is expliciet niet bedoeld om te fungeren als een beoordelingssystematiek, maar om functie-inhoud in kaart te brengen, alsmede de inzetbaarheid en mogelijke doorgroei van medewerkers.

Aan de hand van bestaande of wellicht nieuwe functiebeschrijvingen kan, gerelateerd aan de omslag naar het maken van specials, vastgesteld worden welke functies en hoeveel medewerkers er in de toekomst nodig zijn. Gecombineerd met de informatie in de inzetbaarheidsmonitor kan bepaald worden waar eventuele knelpunten ontstaan bv. als blijkt dat LDM benodigde kwaliteit en/of kwantiteit op dit moment niet in huis heeft.

Via de individuele gesprekken met medewerkers kan gekeken worden naar de mogelijkheden en wensen van de medewerker en gezocht worden naar de aansluiting op de toekomstige eisen die LDM stelt.

Hierbij is van essentieel belang dat voordat er binnen LDM gestart wordt met officiële individuele gesprekken, er een goed gestructureerd overlegsysteem bestaat. Horizontale en verticale overleggen op afdelings-/ploegniveau en afdelingsoverstijgend.

Door de subdoelen in meetbare termen te noteren (bv. 3,5% ziekteverzuim in 2012 en/of eind 2013 35% medewerkers breder inzetbaar) kan door evaluatie en het bewaken van de voortgang het systeem getoetst worden.

4. De veranderingsvisie communiceren

De omslag naar het produceren van specials is een aantal jaren geleden ingezet. Communicatie hierover rechtstreeks naar de medewerkers vond onlangs nog plaats tijdens de nieuwjaarsspeech van Roel Priest (directeur). Hierbij werd ook gesproken over het borgen van de toekomst van LDM met expliciete aandacht voor veiligheid en kwaliteit. Veiligheid staat hoog in het vaandel van LDM en een van de doelen is om in 2012 0% verzuim te hebben als gevolg van persoonlijke ongevallen op het bedrijf. Dit

had vooral de aandacht omdat er onlangs een belangrijk ISO-certificaat is behaald, waarmee LDM een voordeel heeft op de markt.

Communicatie over het belang van beoordelen in het kader van de te volgen strategie om de organisatiedoelen te realiseren dient helder en op diverse niveaus plaats te vinden.

In het voortraject van dit rapport hebben interviews plaatsgevonden met medewerkers van LDM, waarbij met vrijwel iedere leidinggevende is gesproken. Op deze manier zijn zij er in een vroeg stadium bij betrokken en hebben informatie over het doel van beoordelen gekregen.

Belangrijk is om te communiceren via de werkoverleggen van hoog naar laag in de organisatie. Het managementteam dient op één lijn te zitten wat betreft doel en uitvoering beoordelingssysteem (in de toekomst eventueel te koppelen aan een beloningssysteem) en communiceert dit naar de hoofden van de afdelingen en ploegbazen (teamleiders). De medewerkers worden per brief geïnformeerd door het managementteam en in de werkoverleggen krijgen zij uitgebreidere uitleg van hun direct-leidinggevende en/of hoofd van de afdeling en uiteraard de mogelijkheid om vragen te stellen. Hierbij dient steeds de koppeling naar de bedrijfsdoelen genoemd te worden, zodat medewerkers zich hiervan bewust worden.

Daarnaast dient regelmatig en helder benoemd te worden wat het invoeren van een beoordelingssysteem betekent voor de individuele medewerker. Uitleg over het voeren van de gesprekken, het stellen van (persoonlijke) doelen en het maken van afspraken. Hierbij ook weer de organisatiedoelen benoemen, waarbij persoonlijke ontwikkeling en opleiding leiden tot bredere inzetbaarheid en hogere kwaliteit, hetgeen weer noodzakelijk is bij de omslag naar het produceren van specials.

Ter voorbereiding op de invoering van het beoordelingssysteem is er voor alle medewerkers en leidinggevendenden de mogelijkheid tot het volgen van de workshop 'functioneringsgesprekken'. Door middel van de workshop, die ongeveer 1,5 uur duurt, krijgt de medewerker uitgebreide basisinformatie, die als basis dient voor het eerste functioneringsgesprek (april/mei) en beoordelingsgesprek (oktober/november).

Op het moment dat gestart wordt met communiceren over het in te voeren beoordelingssysteem zullen er diverse groepen ontstaan. Er zullen medewerkers en leidinggevendenden zijn die de mogelijkheden zien en ermee aan de slag willen gaan, maar er zal ook weerstand en scepsis zijn.

Na de eerste communicatie, waarbij helder is dat het beoordelingssysteem er komt, maar dat er eerst een pilot van een jaar gedraaid gaat worden met leidinggevendenden en de afdeling Technische Dienst en Gereedschapmakerij, dienen de medewerkers regelmatig geïnformeerd te worden (via de geijkte informatiekanalen, o.a. Intranet, nieuwsbrief, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten). In de werkoverleggen dient dit punt op de agenda te staan. Medewerkers worden geïnformeerd over de gang van zaken en worden in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen. Op deze manier blijft het thema beoordelen onder de aandacht en kunnen twijfels en angsten bespreekbaar gemaakt worden, hetgeen de acceptatie ten goede komt.

5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Door de pilot te richten op én de technische dienst/gereedschapmakerij én de groep leidinggevendenden, bereikt de uitvoering, ook zonder deelname van alle medewerkers, toch heel LDM.

De begeleiding en het monitoren van dit eerste proefjaar is van wezenlijk belang voor het creëren van draagvlak. In dit jaar moet duidelijk worden of er voldoende tijd gependend kan worden aan de gesprekken, of de formulieren voldoen en of afspraken en doelen helder vermeld kunnen worden. Tevens dient gekeken te worden of doelen en afspraken haalbaar zijn. Voldoet het huidige opleidings- en ontwikkelbeleid en is de interne communicatie voldoende? Kortom: waar ontstaan knelpunten en wat moet er gebeuren om deze op te lossen.

6. Korte-termijnsuccessen genereren

Naast het signaleren en oplossen van knelpunten is het zeker zo belangrijk om te laten zien wat er wel goed gaat.

Bijvoorbeeld als eind mei blijkt dat alle geplande functioneringsgesprekken hebben plaatsgevonden binnen de gestelde termijn, dan is dit vermeldenswaardig. Tevens zou een medewerker/leidinggevende zijn/haar positieve ervaring kort kunnen weergeven op ITV. Leidinggevendenden kunnen hun ervaringen bespreken in het werkoverleg met hun medewerkers. Als er naar aanleiding van de gevoerde functioneringsgesprekken nieuwe opleidingen worden gestart, waarmee doorgroei en/of een meer flexibele en bredere inzetbaarheid gecreëerd wordt, dan is ook dat zeker de moeite van communiceren waard.

Als na het houden van de beoordelingsgesprekken blijkt dat het merendeel van de gestelde doelen en afspraken is gehaald, kan melding gemaakt worden van procentuele gegevens omtrent het halen van doelstellingen.

Belangrijk blijft om medewerkers te informeren en betrokken te houden.

7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Na het proefjaar van de pilot dient er een gedegen evaluatie plaats te vinden. Tijdens de pilot zijn er knelpunten gesignaleerd en wellicht al opgelost. Echter, voordat de beoordelingssystematiek uitgerold wordt over heel LDM, dienen alle positieve en negatieve punten duidelijk beschreven en besproken te worden. Hierna kunnen eventuele veranderingen/aanpassingen worden doorgevoerd. Ook hierbij geldt weer dat dit gecommuniceerd wordt naar de medewerkers.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Na het eerste jaar, waarin de afdeling technische dienst/gereedschapmakerij en de leidinggevendenden in een pilot het systeem hebben getest en eventuele aanpassingen en verbeterpunten zijn doorgevoerd en dit voldoende en met regelmaat is gecommuniceerd, is LDM klaar voor beoordelen binnen de hele organisatie.

Alle medewerkers hebben de workshop 'functioneringsgesprekken' gevolgd, waarmee de basis is gelegd voor het eerste functioneringsgesprek en leidinggevendenden hebben ervaring opgedaan middels hun eigen functionerings- en beoordelingsgesprek in de pilot.

Ook nu is het van belang dat door het monitoren en begeleiden vanuit MT en HR er gesprekken plaatsvinden binnen de gestelde termijn (april/mei en oktober/november) en dat deze gesprekken voldoen aan de gestelde normen en doelen.

Tevens dient de beoordelingssystematiek een structureel agendapunt te zijn op agenda's van de diverse werkoverleggen. Door regelmatig te evalueren worden knelpunten, maar ook verbeterpunten, tijdig gesignaleerd en kan hier actie op worden ondernomen. Ook hier dient over gecommuniceerd te worden.

Conclusie

Om de invoering van het beoordelingssysteem op een succesvolle manier te laten verlopen zijn communicatie en transparantie de sleutelwoorden. Voor medewerkers moet duidelijk zijn wat de bedoeling is en er moet ruimte zijn om hun angsten en twijfels te uiten. Het managementteam (inclusief HR) dient samen met de ondernemingsraad overtuigd te zijn van de positieve effecten en dit uit te stralen naar de rest van de organisatie. Door voorlichting, interactie en eventuele training worden de direct-leidinggevenden betrokken en meegenomen in het traject. Door de pilot te richten op én de technische dienst/gereedschapmakerij én de groep leidinggevenden, bereikt de uitvoering, ook zonder deelname van alle medewerkers, toch heel LDM. Via de werkoverleggen blijven de medewerkers geïnformeerd en kunnen hier hun vragen en eventuele twijfels kwijt. Zo blijft het thema onder de aandacht, hetgeen de acceptatie op termijn bevordert. Regelmatig evalueren is van essentieel belang. Hier komen de knelpunten en verbeterpunten aan de orde, alsmede de onderdelen die goed en soepel verlopen. Belangrijk is om het thema beoordelen structureel op alle agenda's van werkoverleggen op alle niveaus terug te laten komen.

Door medewerkers interactief te informeren, betrokkenheid te creëren, resultaten te evalueren en hierop actie te ondernemen, zal naast de concrete verandering ook een gevoelsmatige verandering plaatsvinden omtrent LDM & beoordelen.



Bijlage 4 Beoordelingsprocedure t.b.v. groene boek (interne regelingen)

Inleiding

In deze handleiding vindt u de doelstellingen en de achtergronden van het beoordelingssysteem, zoals dat bij LDM wordt toegepast. Tevens wordt uitgelegd uit welke onderdelen het beoordelingsproces bestaat. Ten slotte zijn in deze handleiding verschillende richtlijnen en normen vermeld, waarmee bij het beoordelen rekening moet worden gehouden.

- In de bijlagen vindt u de formulieren met betrekking tot het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek.

Doelstellingen en achtergronden

Medewerkers en leidinggevendenden hebben regelmatig contact over het werk. Meestal gaat het daarbij om de dagelijkse gang van zaken. Dergelijke momentopnames zijn onvoldoende om na te gaan hoe iemand functioneert. Door middel van een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek komt op twee momenten per jaar het functioneren aan de orde.

De belangrijkste reden voor LDM om te gaan beoordelen is verbetering van de kwaliteit van de medewerkers, om zo de output (kwantitatief en kwalitatief) uit de fabriek te verhogen. Door te investeren in de ontwikkeling van de medewerker streeft LDM naar een bredere en meer flexibele inzetbaarheid van de medewerkers.

Om de kwaliteit van de medewerkers vast te stellen, dient er volgens een bepaalde systematiek gemeten te worden. Daarna kan bepaald worden op welke punten de medewerker zich verder moet ontwikkelen. Er dient tevens een inschatting gemaakt te worden van groeimogelijkheden (zowel individueel als op bedrijfsniveau).

Het beoordelingssysteem werkt pas goed als het overal binnen LDM op dezelfde wijze wordt toegepast.

De beoordelingsprocedure

Belangrijkste verschillen tussen een beoordelings- en functioneringsgesprek	
Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
Afspraken	Oordelen
Tweezijdig	Eenzijdig
Heden/Toekomst	Verleden
Huidig functioneren centraal	Meetresultaat centraal
Rol leidinggevende: coach	Rol leidinggevende: beoordelaar
Initiatief bij medewerker of leidinggevende	Initiatief bij leidinggevende
Functioneringsformulier	Beoordelingsformulier

Het functioneringsgesprek

Een functioneringsgesprek is een tweezijdig, open gesprek waarin het functioneren van de medewerker centraal staat. Leidinggevende en medewerker gaan samen na hoe de medewerker functioneert, hoe de werkrelaties met collega's en leidinggevende(n) zijn en wat er nog te verbeteren valt. Het gesprek richt zich op het heden en de nabije toekomst, waarbij soms kennis uit het recente verleden nodig is. Echter het gesprek gaat over hoe de medewerker zich nu voelt, presteert en wat er voor de directe toekomst nog kan verbeteren. Daarbij heeft de medewerker evenveel inbreng als de leidinggevende.

- *De functioneringsgesprekken vinden plaats in april/mei*

Dit gesprek vindt plaats op uitnodiging van de direct-leidinggevende of de medewerker. De afspraak voor het gesprek wordt minimaal één week van tevoren gemaakt. De leidinggevende inventariseert de punten die de medewerker wil bespreken en informeert de medewerker over de te bespreken punten van de leidinggevende. De tussenbalans wordt opgemaakt en eventueel worden afspraken bijgesteld of indien nodig worden er nieuwe afspraken gemaakt.

- De medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier beiden voor akkoord
- De functiebeschrijving (en/of de gegevens uit de inzetbaarheidsmonitor) vormt de basis voor het functioneringsgesprek. In bijgaand formulier t.b.v. functioneringsgesprekken wordt aangegeven waarop gelet moet worden en welke (mogelijke) items besproken kunnen worden in relatie tot het beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar.
- Afdeling HR zorgt ervoor dat de leidinggevenden en medewerkers de betreffende formulieren krijgen. In de werkoverleggen dient tijdig aangegeven te worden dat deze gesprekken gepland gaan worden.
- Van het functioneringsgesprek wordt een kort verslag gemaakt in de vorm van het formulier zoals bijgevoegd bij deze handleiding. De medewerker en de afdeling HR ontvangen een kopie van het gespreksverslag.
- Indien de medewerker er behoefte aan heeft om te weten hoe over zijn werk wordt gedacht, welke studie- en promotiemogelijkheden er zijn etc., kan de medewerker ook zelf het initiatief tot een extra functioneringsgesprek nemen.

Het beoordelingsgesprek

Het doel van het beoordelingsgesprek is het formeel vastleggen van de geleverde prestaties c.q. het functioneren in de afgelopen periode. Om aan het einde van het jaar een juiste beoordeling te kunnen geven, is het van belang dat er door de leidinggevende en de medewerker het gehele jaar door goed wordt gecommuniceerd. Niet alleen over wat goed gaat, maar ook over wat minder goed gaat. In het functioneringsgesprek dat in april/mei heeft plaatsgevonden is de voortgang besproken en dit vormt de basis voor het beoordelingsgesprek. De uitslag van een formele beoordeling mag dan ook geen verrassing meer zijn.

- *De beoordelingsgesprekken vinden plaats in oktober/november.*

Dit gesprek vindt plaats op uitnodiging van de direct-leidinggevende. De afspraak voor het gesprek wordt minimaal één week van tevoren gemaakt. De medewerker ontvangt dan het door de leidinggevende ingevulde concept-beoordelingsformulier. In dit gesprek staan de gemaakte afspraken tussen medewerker en leidinggevende centraal.

- De medewerker ondertekent het beoordelingsformulier 'voor gezien' en de leidinggevende 'voor akkoord'
- In het beoordelingsgesprek is het gedeelte van de beoordeling eenzijdig (leidinggevende oordeelt over medewerker). Dat neemt echter niet weg dat de medewerker ook een inbreng kan hebben in het gesprek, als er punten zijn die hij belangrijk vindt.

- Afdeling HR zorgt ervoor dat de leidinggevenden de betreffende formulieren krijgen. In de werkoverleggen dient tijdig aangegeven te worden dat deze gesprekken gepland gaan worden.
- Van het beoordelingsgesprek wordt een kort verslag gemaakt in de vorm van het formulier zoals bijgevoegd bij deze handleiding. De medewerker en de afdeling HR ontvangen een kopie van het gespreksverslag.

Beoordelingsniveaus

Beoordeling niet mogelijk:

Een medewerker kan niet door de leidinggevende beoordeeld worden vanwege:

- langdurige ziekte (langer dan een aaneengesloten periode van zes maanden, terug rekenend van het moment van beoordeling;
- indiensttreding vanuit externe werving (op of na 1 juli).

Onvoldoende Het functioneren is ver beneden de verwachting, zodanig dat de medewerker niet zelfstandig de huidige taak kan uitoefenen. Een concreet verbeterplan is vereist, met acties die moeten leiden tot prestaties op een hoger niveau op korte termijn, tot een lager gekwalificeerde functie dan wel tot vertrek bij LDM.

Net niet voldoende Het functioneren is onvoldoende, maar zit dicht tegen de norm aan. Er moet verbetering komen op een aantal punten. Met behulp van een verbeterplan moeten deze verbeteringen gerealiseerd worden, zodanig dat de medewerker op de norm functioneert.

Goed Het functioneren is goed en is geheel in overeenstemming met de verwachting. De medewerker heeft weinig begeleiding nodig. Dit is de norm.

Zeer Goed Het functioneren is zeer goed en boven verwachting. De medewerker werkt zonder begeleiding. Actieplan m.b.t. eventuele doorgroei-/doorstroommogelijkheden.

Uitstekend Het functioneren is uitstekend en stijgt hoog uit boven de normale verwachtingen. De medewerker werkt zonder begeleiding. Actieplan m.b.t. eventuele doorgroei-/doorstroommogelijkheden.

Bezwaarprocedure

- De Interne Bezwaarcommissie bestaat uit twee vertegenwoordigers namens de ondernemingsraad en twee vertegenwoordigers namens de bedrijfsleiding. De commissie wijst uit haar midden een voorzitter aan.
- Als een medewerker het niet eens is met zijn beoordeling kan hij binnen twee weken na de bekendmaking van de beoordeling zijn bezwaar indienen bij de leidinggevende van de beoordelaar.
- Deze leidinggevende bespreekt dit bezwaar met de beoordelaar, waarbij de medewerker wordt gehoord. Binnen een termijn van twee weken deelt deze leidinggevende zijn beslissing schriftelijk mee aan de medewerker, aan de beoordelaar en aan de afdeling HR.
- Als de medewerker het niet eens is met de uitspraak uit stap 2. kan hij binnen een termijn van twee weken na deze uitspraak schriftelijk bezwaar indienen bij de Interne Bezwaarcommissie (of bij de afdeling HR, die vervolgens de

bezwaarcommissie inschakelt). Dit bezwaar dient te zijn voorzien van argumenten.

- De interne Bezwaarcommissie neemt het bezwaar in behandeling en hoort daarbij zowel de medewerker als diens beoordelaar. De medewerker kan zich in dit gesprek indien gewenst laten bijstaan door een zelf aan te wijzen vertrouwenspersoon.
- De Interne Bezwaarcommissie doet binnen een termijn van één maand na ontvangst van het bezwaar uitspraak. Deze uitspraak is bindend. Bij het staken der stemmen geeft de stem van de voorzitter van de commissie de doorslag.
- De Interne Bezwaarcommissie deelt de uitspraak schriftelijk en beargumenteerd mee aan de medewerker, aan diens leidinggevende en aan de afdeling HR.

Functioneringsformulier

Naam medewerker:		
Functie:		
Naam leidinggevende		
Functie:		
Afdeling:		
Gespreksdatum:		
Te bespreken punten ingebracht door de medewerker:	Te bespreken punten ingebracht door de leidinggevende:	Mogelijke onderwerpen
1.	1.	- Plezier in het werk - Belangstellingsgebieden - Opleiding, training en coaching - Toekomstmogelijkheden (loopbaan) - Taakverandering - Vervanging - Verbetering werkomstandigheden - Relatie leidinggevende / medewerker
2.	2.	
3.	3.	
4.	4.	
Gemaakte afspraken:		
Wie:	Wat:	Wanneer gereed:
Voor akkoord:		Voor akkoord:
Leidinggevende: (naam + handtekening)		Medewerker: (naam + handtekening)

Beoordelingsformulier

<i>Naam medewerker:</i>							
<i>Afdeling:</i>							
<i>Functiebenaming:</i>							
<i>Datum gesprek:</i>							
<i>Betreft periode:</i>							
<i>Beoordelaar:</i>							
Beoordelingsscore: 5. Uitstekend 4. Zeer goed 3. Goed 2. Net niet voldoende 1. Onvoldoende n.v.t.	<i>De beoordeling staat in relatie tot de functieverwachting, waarbij de ervaring in de functie en de prestatie van medewerkers functionerend op hetzelfde functieniveau in acht moeten worden genomen.</i>						
	Beoordeling						Toelichting/Opmerking
A. (Vak)kennis en vaardigheden	5	4	3	2	1	n.v.t.	
Beoordelingskenmerken: - Diepte van de kennis t.a.v. functie - Breedte van de kennis t.a.v. functie - Scheiden hoofd/bijzaken - Naleving werkprocedures - Bedienen apparatuur							
B. Kwaliteit	5	4	3	2	1	n.v.t.	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - Preventief handelen - Betrouwbaarheid afspraken - Accepteert geen fouten - Handelt accuraat en alert - Bewaken procesverloop (signalering) - Onderhoud apparatuur (storingen)							
C. Veiligheid	5	4	3	2	1	n.v.t.	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - Past de procedures en voorschriften op het gebied van milieu, arbo en veiligheid toe - Draagt de juiste beschermingsmiddelen op de voorgeschreven wijze							

Paraaf leidinggevende:

Paraaf medewerker:

D. Inzet en motivatie	5	4	3	2	1	n.v.t	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - <i>Plant en regelt de eigen activiteiten op tijd</i> - <i>Probleemoplossend denken en werken</i> - <i>Eigen initiatief /zelfstandig</i> - <i>Zoekt op eigen initiatief nieuwe taken op</i> - <i>Zoekt vernieuwing (innovatief)</i> - <i>Klantgericht (intern/extern)</i> - <i>Leverd bijdrage aan teamresultaat</i>							
E. Samenwerking	5	4	3	2	1	n.v.t	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - <i>Waardeert kennis en inbreng van anderen</i> - <i>Deelt informatie</i> - <i>Vraagt naar ideeën en ervaringen van anderen</i> - <i>Kan goed luisteren naar anderen</i> - <i>Praat conflicten uit</i> - <i>Biedt anderen hulp aan bij problemen of conflicten en helpt anderen hun doel te bereiken.</i> - <i>Uit zich positief over prestaties van een collega</i> - <i>Komt met voorstellen hoe een gezamenlijk resultaat behaald kan worden.</i>							
F. Communicatie	5	4	3	2	1	n.v.t	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - <i>Vraagt tijdig naar noodzakelijke informatie</i> - <i>Stemt, indien nodig, zijn acties af met zijn leidinggevende en/of overlegt met collega's</i> - <i>Drukt zich helder en duidelijk uit</i> - <i>Rapporteert duidelijk</i> - <i>Kan informatie duidelijk overbrengen</i>							
G. Flexibiliteit en inzetbaarheid	5	4	3	2	1	n.v.t	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - <i>Flexibele opstelling en inzet</i> - <i>Staat open voor verandering</i> - <i>Kan omgaan met verandering</i> - <i>Kan verschillende taken uitvoeren</i> - <i>Kan op meerdere werkplekken ingezet worden</i> - <i>Doet zijn best om anderen te begrijpen.</i> - <i>Is bereid werkzaamheden te doen die niet direct tot zijn takenpakket behoren</i> - <i>Voelt anderen aan, kan zich inleven in anderen.</i> - <i>Zoekt naar aanpassingen bij veranderende situaties en is bereid een eerder genomen besluit te herzien.</i> - <i>Heeft geen sterke overreding nodig om van plan te veranderen en is bereid tegemoet te komen aan wensen van anderen</i>							

Paraaf leidinggevende:

Paraaf medewerker:

H. Stressbestendigheid en stabiliteit	5	4	3	2	1	n.v.t	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - Kan onder spanning en druk werken - Neemt verantwoordelijkheid voor de eigen fouten. - Raakt bij ernstige storing of een fout niet in paniek en blijft normaal functioneren bij snel veranderende of belastende omstandigheden - Beslist onder tijdsdruk niet overhaast en ondoordacht - Blijft oog houden voor voortgang, controle en planning in geval van tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of weerstand - Blijft gestructureerd werken wanneer verschillende mensen tegelijk een beroep op hem doen							

I. Leidinggeven	5	4	3	2	1	n.v.t	Toelichting/Opmerking
Beoordelingskenmerken: - Is helder in zijn instructies en maakt duidelijk wat van de ander verwacht wordt - Heeft regelmatig overleg over het werk om tijdig knelpunten te signaleren en de voortgang te bewaken - Staat open voor kritiek - Volgt de werkzaamheden, maar laat de medewerker zelf verantwoordelijk voor het eigen takenpakket. - Adviseert medewerkers objectief over loopbaanmogelijkheden en overlegt regelmatig over mogelijkheden en wensen - Geeft medewerkers ruimte om met eigen ideeën en voorstellen te komen en stimuleert en ondersteunt eigen initiatieven; - Stimuleert de medewerker bij het zelf zoeken en vinden van oplossingen voor knelpunten. - Spreekt regelmatig met medewerkers over hun functioneren of competentieontwikkeling en onderzoekt in hoeverre bepaald gedrag effectiever kan worden vertoond - Sluit zijn stijl van leidinggeven aan bij de behoeften en mogelijkheden van de groepsleden en de eisen van de organisatie. - Komt op voor behoeften van de verschillende groepsleden en lost interne conflicten op. - Geeft de groepsleden passende (uitdagend en haalbaar) taken en laat de taakverdeling aansluiten bij individuele kwaliteiten - Kijkt over de grenzen van het eigen vakgebied / team / organisatieonderdeel / organisatie heen							

Paraaf leidinggevende:

Paraaf medewerker:

Werkomstandigheden	
<i>Waren er omstandigheden die de uitvoering van de afgesproken taken hebben belemmerd of vereenvoudigd (voldoende stimulans, communicatie, ziekteverzuim, privéomstandigheden)</i>	
Taakafspraken voor het komende jaar	
<i>Overzicht van de belangrijkste doelstellingen voor het komende jaar, waarbij rekening wordt gehouden met de geformuleerde functieverwachtingen (functiebeschrijving).</i>	
Doelstelling	Deadline
Wensen en mogelijkheden m.b.t. loopbaan en opleiding	

Paraaf leidinggevende:

Paraaf medewerker:

Kwalificatie beoordelingskenmerken eindoordeel	
<i>Beoordeling niet mogelijk:</i> Een medewerker kan niet door de leidinggevende beoordeeld worden vanwege: - langdurige ziekte (langer dan een aaneengesloten periode van zes maanden, terug rekenend van het moment van beoordeling; - indiensttreding vanuit externe werving (op of na 1 juli). <i>Onvoldoende</i> Het functioneren is ver beneden de verwachting, zodanig dat de medewerker niet zelfstandig de huidige taak kan uitoefenen. Een concreet verbeterplan is vereist, met acties die moeten leiden tot prestaties op een hoger niveau op korte termijn, tot een lager gekwalificeerde functie dan wel tot vertrek bij LDM. <i>Net niet voldoende</i> Het functioneren is onvoldoende, maar zit dicht tegen de norm aan. Er moet verbetering komen op een aantal punten. Met behulp van een verbeterplan moeten deze verbeteringen gerealiseerd worden, zodanig dat de medewerker op de norm functioneert. <i>Goed</i> Het functioneren is goed en is geheel in overeenstemming met de verwachting. De medewerker heeft weinig begeleiding nodig. Dit is de norm. <i>Zeer Goed</i> Het functioneren is zeer goed en boven verwachting. De medewerker werkt zonder begeleiding. Actieplan m.b.t. eventuele doorgroei-/doorstroommogelijkheden. <i>Uitstekend</i> Het functioneren is uitstekend en stijgt hoog uit boven de normale verwachtingen. De medewerker werkt zonder begeleiding. Actieplan m.b.t. eventuele doorgroei-/doorstroommogelijkheden. <i>De beoordeling staat in relatie tot de functieverwachting, waarbij de ervaring in de functie en de prestatie van medewerkers functionerend op hetzelfde functieniveau in acht moeten worden genomen.</i>	
Samenvattend oordeel	
☐ Beoordeling niet mogelijk ☐ Onvoldoende ☐ Net niet voldoende ☐ Goed ☐ Zeer goed ☐ Uitstekend	Toelichting
Voor akkoord: Leidinggevende: (naam + handtekening) Voor gezien: Medewerker: (naam + handtekening)	