

HR-cyclus kaderpersoneel

Auteur: Miranda van der Heijden
Procesverantwoordelijke: Frans van der Valk

24 oktober 2011

Versie 2.4

HR-cyclus kaderpersoneel

Inhoud

1.	Inleiding	2
1.1.	Werkwijze	2
1.2.	Doel	2
1.3.	Inwerkingtreding	3
1.4.	Weergave	3
2.	HR-cyclus	4
2.1.	FCT 's	4
	2.1.1. Organieke of specifieke functies	4
2.2.	Ontwikkeling	5
	2.2.1. Ontwikkelen = vastleggen	5
	2.2.2. Functioneringsgesprekken	6
	2.2.3. Voortgangsgesprekken	6
2.3.	Opleiding, training en coaching	7
2.4.	Beoordelingsgesprekken	7
2.5.	Beloning	7
2.6.	Uitstroom	8
	2.6.1. Exitgesprekken	8
3.	Bijlage I: verslag functioneringsgesprek	9
4.	Bijlage II: verslag voortgangsgesprek	13
5.	Bijlage III: verslag beoordelingsgesprek	15
6.	Bijlage IV: loopbaanlijnen	17

HR-cyclus kaderpersoneel

1. Inleiding

De HR¹-cyclus kaderpersoneel houdt in dat er eenmaal per jaar een functioneringsgesprek wordt gehouden en minimaal eenmaal per jaar een voortgangsgesprek.

Het kaderpersoneel is bepalend en sturend om de organisatiedoelstelling in een verantwoorde bedrijfsvoering te realiseren; het kaderpersoneel draagt als het ware de realisatie van arbeidsontwikkeling met behulp van een gezonde ondernemingsgeest. De taken van het kaderpersoneel zijn drieledig: afgeleid van of gericht op het primair proces arbeidsontwikkeling, leidinggeven en sturen, en de bedrijfsvoering.

Plannen, afspraken en werkzaamheden zijn vastgelegd in onder andere het meerjarenbeleid, de begroting, de operationele plannen, het primair proces arbeidsontwikkeling, werkprocesbeschrijvingen, en op medewerkerniveau in de functiebeschrijvingen, competentieprofielen en specifieke taakbeschrijvingen (FCT's).

1.1. Werkwijze

De HR-cyclus kaderpersoneel is een systematiek bestaande uit onderwerpen en technieken op het gebied van personeelmanagement, als kapstok waarmee leidinggevenden het functioneren van medewerkers in het kader optimaal kunnen inzetten en ontwikkelen. Onderwerpen als ontwikkeling, beoordeling, beloning, functiebeschrijving en –waardering, opleidingbeleid en een gesprekkenreeks maken deel uit van de HR-cyclus kaderpersoneel, en vormen tezamen in een binnencirkel en een buitencirkel de HR-cyclus (zie figuur 1 onder paragraaf 1.4 hierna).

In de dagelijkse praktijk doet zich regelmatig de vraag voor of taken optimaal zijn georganiseerd en hoe de uitvoering plaatsvindt. Het werk is georganiseerd in functies en taken om gewenste resultaten te behalen. Deze organisatie van functies en taken kan door allerlei omstandigheden beïnvloed worden zoals door de orderportefeuille of door de taakuitvoering. Bij het nagaan in hoeverre naar plan gewerkt wordt en of, en zo ja in welke mate, maatregelen nodig zijn om het te waarborgen behoort het evalueren van de organisatie van functies en taken, en de functie-uitoefening van kadermedewerkers.

1.2. Doel

Een HR-cyclus helpt mogelijk te maken dat de *beschikbare* kennis, vaardigheden en gedragingen van medewerkers in overeenstemming kunnen worden gebracht met de *benodigde* kennis, vaardigheden en gedragingen voor het realiseren van (organisatie)doelstellingen. Het is een managementhulpmiddel om de professionele ontwikkeling van het kaderpersoneel in lijn te houden of te brengen met de behoefte van de (toekomstige) organisatie. De wederzijdse duidelijkheid die hierdoor ontstaat biedt vertrouwen, en vormt een fundament voor respect en waardering. Grondwaarden voor enthousiasme en motivatie. Door dit stimulerende effect van een HR-cyclus zetten kadermedewerkers zich met plezier in voor het bedrijf, dat zodoende gegarandeerd is van een optimale realisatie van doelstellingen.

¹ HR is de afkorting van "human resources" (letterlijke vertaling naar het Nederlands: "menselijke middelen") en staat voor personeels- en organisatie management.

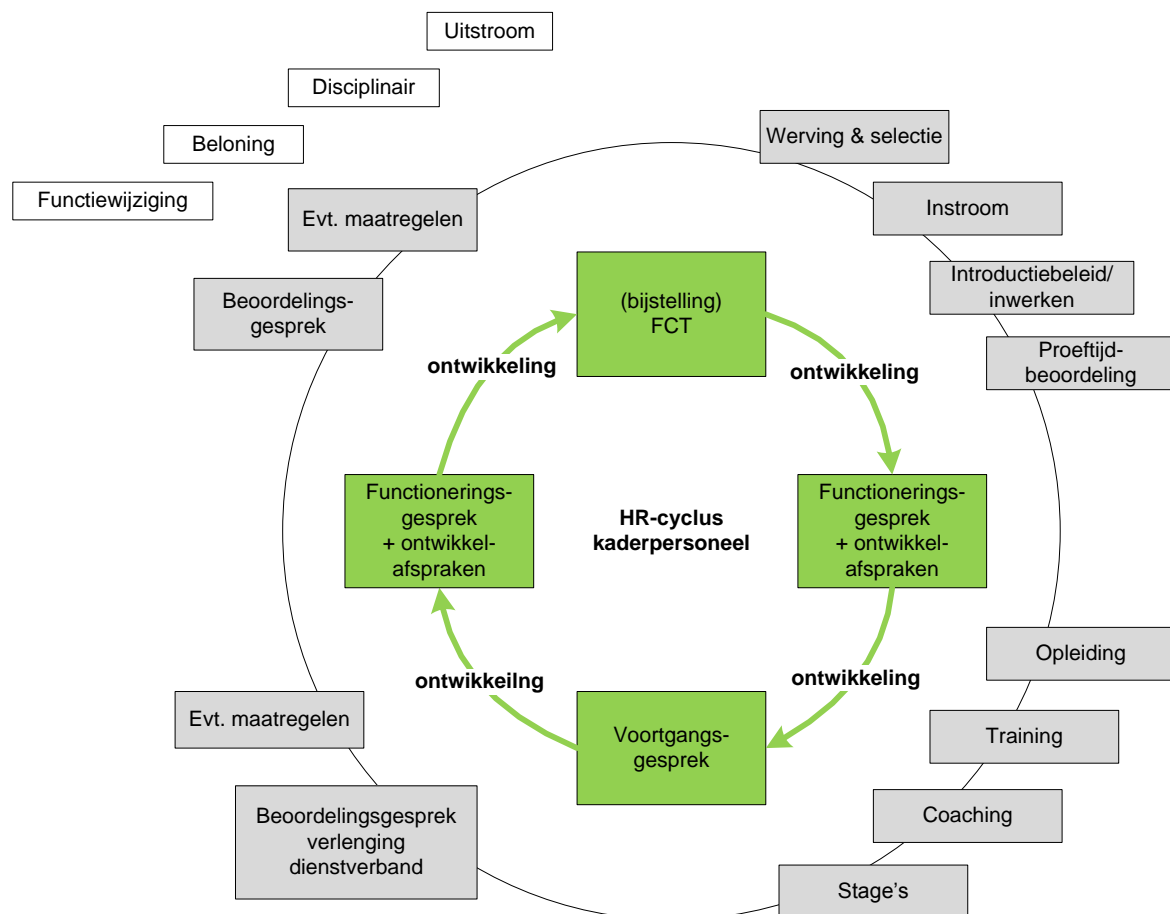
HR-cyclus kaderpersoneel

1.3. Inwerkingtreding

Met ingang van 1 januari 2012 treedt de HR-cyclus kaderpersoneel in werking, dat wil zeggen: leidinggevendenden geven aan de hand van de HR-cyclus sturing aan de ontwikkeling van en de taakuitvoering door kadermedewerkers.

1.4. Weergave

De binnencirkel (groen) geeft de onderwerpen weer van de HR-cyclus die voor alle kadermedewerkers gelden. De buitencirkel (grijs en wit) bestaat uit activiteiten die weliswaar deel uitmaken van de HR-cyclus maar die niet bij iedereen steeds aan de hand zijn. Zie verder de betreffende processen of het betreffende beleid (functioneringsgesprek kaderpersoneel, opleiding, beoordelingsgesprek kaderpersoneel, disciplinair traject, introductieprogramma enzovoort).



Figuur 1: HR-cyclus kaderpersoneel (periode van 2 jaar)

Minimale uitgangspunten binnencirkel:

- 1 x per jaar een functioneringsgesprek;
- minstens 1 x per jaar een voortgangsgesprek;
- gesprekken vastleggen!

2. HR-cyclus

De HR-cyclus start als het ware met het nadenken over hoe doelstellingen kunnen worden verwezenlijkt; hoe is het werk georganiseerd, welke taken zijn samengebracht, wat is nodig voor de functie-uitoefening, welke maatregelen sluiten risico's uit en dergelijke.

Op basis hiervan kunnen vacatures ontstaan door uitbreiding of verandering van activiteiten en de doorstroom of uitstroom van kadermedewerkers. In de regel zal uit de dagelijkse praktijk een beeld ontstaan wat of wie nodig is voor de efficiënte uitvoering en voortgang van werkzaamheden.

Zoals periodiek in een jaar wordt stilgestaan bij de begroting, het jaarplan, en rapportages, is het net zo goed zinvol om bewust stil te staan bij de ontwikkeling en functie-uitoefening van kadermedewerkers. De functie-uitoefening is de weg waarlangs begroting en jaarplannen tot stand komen.

Tot de conclusie komen dat de zaken voor elkaar zijn en de doelstellingen zoals gepland gehaald worden kan de uitkomst zijn, maar even zo goed zijn maatregelen of is bijsturing nodig in het werkproces, in de verdeling van afzonderlijke taken of ten aanzien van de ontwikkeling of bemensing van functies. Wanneer maatregelen of bijsturing nodig zijn om werkzaamheden zoals gepland tot uitvoering te brengen, zijn de mogelijkheden binnen de HR-cyclus bijvoorbeeld om:

- medewerkers van verdere vaardigheden te voorzien (door training);
- taken anders te organiseren onder bestaande organisatieonderdelen (centraliseren of decentraliseren van taken);
- taken anders te beleggen (functiewijziging/taakverrijking).

2.1. FCT's

De FCT's weerspiegelen de taken, verantwoordelijkheden en het gedrag die in de organisatie nodig zijn om de klus te klaren. Wanneer werkomstandigheden of organisatorische omstandigheden wijzigen is het goed mogelijk dat ook de FCT's mee veranderen. Alle FCT's tezamen als functiegebouw vormen geen statisch geheel. Integendeel, het leeft als het ware en evolueert mee met de organisatieontwikkeling.

2.1.1. Organieke of specifieke functies

Sommige functies komen op meerdere plaatsen in de organisatie voor terwijl andere afdelings- of vakspecifiek zijn. Functies die beschreven kunnen worden voor meerdere werkplekken zijn generalistisch of organiek. Dezelfde taakhoud is toepasbaar in verschillende Business units of afdelingen. De FCT's zijn hiervoor gemakkelijk toepasbaar:

- In het Functiebeschrijving-deel staan de hoofdbestanddelen van de werkzaamheden genoemd en de plaats die de functie in de organisatie inneemt. Dit is op hoofdlijnen nodig voor functiewaardering.
- Het Competentieprofiel-deel beschrijft het gewenste gedrag voor wat betreft de kernwaarden en de functiespecifieke competenties. Het competentie management als ontwikkelmodel, zoals gebruikt wordt voor doelgroepmedewerkers, is ook prima toepasbaar in de HR-cyclus kaderpersoneel. Met de aanpassing weliswaar, dat in plaats van de competenties te hanteren op basis van goed werknemerschap, de beginselen van de kernwaarden - Mensgerichtheid,

HR-cyclus kaderpersoneel

Resultaatgerichtheid en Klantgerichtheid - de basis vormen voor het competentieprofiel van het kaderpersoneel. De overige competenties, bijvoorbeeld Organiseren eigen werk en Instrueren/coachen, kunnen per functie worden toegevoegd zodat het profiel maatwerk wordt. In de bestaande systematiek van competentie management is hier al rekening mee gehouden.

- Het Taakbeschrijving-deel is optioneel en bedoeld om werkzaamheden meer gedetailleerd te beschrijven. Bij organieke functies is het Taakbeschrijving-deel ook bedoeld om nuanceverschillen in de werkzaamheden tussen de Business units/afdelingen onderling op te nemen.

Bij specialistische disciplines in de organisatie zijn FCT's veelal alleen specifiek te hanteren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de functies van de stafafdelingen Financiën & Controle, het facilitaire bedrijf, Beleid & Communicatie en Personeel & Organisatie.

2.2. Ontwikkeling

Een positie hebben binnen de organisatie die bij je past, motiveert. Dat geldt ook voor ontwikkeling. Gemotiveerde medewerkers die op hun juiste plek zitten, zijn de motor voor het realiseren van doelstellingen.

Het uitgangspunt is dat met iedere kadermedewerker minimaal tweemaal per jaar een gesprek plaatsvindt, waarvan een functioneringsgesprek en een voortgangsgesprek.

In beginsel is het functioneringsgesprek bedoeld als een 'goed' gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Met 'goed' worden de principes van het zogenaamde coachende functioneringsgesprek bedoeld, dat uitgewerkt beschikbaar is via beeldmateriaal en werkinstructies. Uit het functioneringsgesprek kan naar voren komen dat de kadermedewerker eigenschappen heeft die extra bijdragen, of dat het team waarbinnen de kadermedewerker werkt aanvullend werkt aan persoonlijke eigenschappen. De aandacht van de leidinggevende voor de kwaliteiten van de medewerker is van doorslaggevend belang voor de motivatie en het gevoel van waardering van de medewerker.

In het kader van meten is weten komt het monitoren en het begeleiden - de ontwikkeling - van de kadermedewerkers in de HR-cyclus tot uiting in het voortgangsgesprek. Het vaststellen van gemaakte afspraken, het maken van nieuwe afspraken of het aanpassen van de ontwikkellijn, vindt plaats door middel van het jaarlijkse functioneringsgesprek (zie het proces functioneringsgesprek kaderpersoneel). Besluiten met een rechtspositioneel karakter wordt van toepassing verklaard op de kadermedewerker door middel van een beoordelingsgesprek (zie het proces beoordelingsgesprek kaderpersoneel).

2.2.1. Ontwikkelen = vastleggen

Ontwikkeling van medewerkers gaat in de regel niet over een nacht ijs. Goed werkgeverschap staat centraal in het organisatiebeleid van Combiwerk. Deze twee gecombineerd betekent duidelijk en concreet zijn, en dus dat leidinggevend en medewerkers altijd alle gemaakte afspraken onderling bevestigen. Bij personeelsontwikkeling is het belangrijkste: voorkom onduidelijkheden over dát er wat gezegd is en wát er dan gezegd is. Afspraken maken en vastleggen maakt daarom onderdeel uit van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

HR-cyclus kaderpersoneel

Hoewel de leidinggevende vanuit goed werkgeverschap primair verantwoordelijk is, heeft ook de medewerker zijn aandeel in de onderlinge communicatie. Per mail bevestigen leidinggevende en medewerker elkaar bilaterale afstemmingen, instructies en 1 op 1 overleggen (inhoudelijke interactie). Het is aan de leidinggevende en de medewerker zelf, om samen steeds af te spreken wie van hen deze taak op zich neemt. Voor de gesprekken van de binnen- en buitencirkel van de HR-cyclus kaderpersoneel (functioneringsgesprek, voortgangsgesprek, beoordelingsgesprek, exitgesprek, gesprekken in het kader van het disciplinair traject enzovoort) vindt verslaglegging plaats in Compas.

Gesprekstype	Vorm vastlegging	Waarin vastleggen
• Inhoudelijke interactie	Mail	Outlook
• Gesprekkenreeks HR-cyclus kaderpersoneel:		
– Functioneringsgesprek	Verslag functioneringsgesprek (zie bijlage)	Compas
– Voortgangsgesprek	Verslag voortgangsgesprek (zie bijlage)	Compas
– Beoordelingsgesprek	Verslag beoordelingsgesprek (zie bijlage)	Compas
– Exitgesprek	Verslag exitgesprek (zie werkinstructie)	Compas
– Disciplinair traject	Gespreksverslag	Compas

De HR-cyclus is een opeenvolging van een jaarlijks functioneringsgesprek en minimaal een of meerdere voortgangsgesprekken per jaar met als doel ontwikkelafspraken te maken. Dit tegen de achtergrond van de ontwikkeling van de medewerker, de FCT en de ontwikkelingen in de organisatie. De voortgangsgesprekken zijn bedoeld als check of de afgesproken ontwikkeling nog op schema is en/of er bijstelling van de afspraken/activiteiten gewenst is.

2.2.2. Functioneringsgesprekken

Voor het ontwikkelen van kaderpersoneel wordt het functioneringsgesprek ingezet. Leidinggevende en medewerker zijn gelijkwaardige gesprekspartners. Het is bedoeld om het verleden te evalueren en afspraken te maken voor de toekomst. De professionele ontwikkeling van de kadermedewerker maakt deel uit van het leerproces uit het verleden en het doel van de toekomstige afspraken. Belangrijk daarbij is durven te differentiëren. Anders gezegd: Het is een tweezijdig gesprek tussen leidinggevende en medewerker, tegen de achtergrond van de FCT en de ontwikkelingen in de organisatie, waarin besproken wordt op welke punten en hoe er kennis, vaardigheden of gedrag benut, ingezet of aangepast kan worden. Zie verder de handleiding functioneringsgesprek en voortgangsgesprek kadermedewerkers, de werkinstructie en de film "coachend functioneringsgesprek" voor leidinggevendenden, en het proces functioneringsgesprek kaderpersoneel.

2.2.3. Voortgangsgesprekken

Naast jaarlijkse functioneringsgesprekken zullen voortgangsgesprekken minimaal eenmaal per jaar plaatsvinden. Een voortgangsgesprek kan dus vaker plaatsvinden wanneer hiertoe aanleiding is. Met een voortgangsgesprek houdt de leidinggevende als het ware vinger aan de pols; het fungeert als een tussenstop om de balans op te maken. Zie verder de handleiding functioneringsgesprek en voortgangsgesprek kadermedewerkers, en het proces functioneringsgesprek kaderpersoneel.

HR-cyclus kaderpersoneel

2.3. Opleiding, training en coaching

Het kaderpersoneel betreft in alle gevallen professionele vakkrachten. Zoals aangegeven in de kernwaarden van de organisatie, is het noodzakelijk dat zij hun vakkennis en deskundigheid blijvend in lijn houden met de behoefte van de (toekomstige) organisatie. Dat kan gepaard gaan met vak- of vaardighedenopleidingen waardoor het kaderpersoneel zich op het gewenste niveau professionaliseert maar net zo goed door coaching en training voor professionele, persoonlijke of gedragsmatige eigenschappen. Opleiding, training en coaching kan zo klein zijn als inwerken en begeleiding of kennisoverdracht in één op één afstemmingen, en zo groot als meerjarige beroepsopleidingen.

Opleiding, training en coaching maakt deel uit van de professionele ontwikkeling van het kaderpersoneel. Zie het opleidingsplan voor de beschikbare opleidingen, training en coaching voor het kaderpersoneel.

2.4. Beoordelingsgesprekken

Bij formele momenten zoals einde proeftijd, verlenging van de arbeidsovereenkomst, beoordeling van personele maatregelen zoals functiewijziging, salarisverhoging, overplaatsing en disciplinaire trajecten, ligt een beoordelingsgesprek ten grondslag. In het kader van de HR-cyclus kaderpersoneel wordt het beoordelingsgesprek hier niet behandeld. Hiervoor wordt verwezen naar de betreffende processen (beoordelingsgesprek kaderpersoneel, beloningsbeleid Combiservices Delft B.V., disciplinair traject).

2.5. Beloning

De kadermedewerker verhuurt zich als het ware tegen het afgesproken salaris voor het verrichten van een functie. De waarde die functies hebben voor de organisatie is uitgedrukt in functiewaardering en bepaalt de salarisschaal die voor de functie geldt. Hierbij is het belangrijk dat duidelijk is welke functiewaardering, en dus ook het maximaal bereikbare salaris, hoort bij welke functie. Dit heet het functieloon. De FCT dient als basis voor de functiewaardering. De salarissen en salarisschalen worden bij CAO vastgesteld. De systematiek van functiewaardering is per rechtspositie bepaald (bijvoorbeeld het zogenaamde ORBA voor ambtelijke medewerkers en de systematiek van Hay Group voor medewerkers in dienst van Combiservices Delft B.V.).

Geld ontvangen voor een bepaalde prestatie is op zichzelf niet stimulerend of motiverend. Zoals hiervoor aangegeven is aandacht voor de kadermedewerker dat wel.

Bekend is dat een onrechtvaardig ervaren beloning in geld echter meestal wel averechts werkt; medewerkers kunnen er zich ook door ondergewaardeerd voelen of ongelijkheid ervaren, wat demotiverend werkt.

Door het uitvoering geven aan taken en gedrag zoals beschreven in de FCT, zet de medewerker zijn kennis en kunde om in toegevoegde waarde voor de organisatie. Hiervoor ontvangt de medewerker het functieloon. Wanneer de medewerker echter gevraagd dan wel ongevraagd zijn toegevoegde waarde vergroot door extra bijdragen te leveren, kan deze extra inzet separaat van het reguliere salaris worden beloond.

HR-cyclus kaderpersoneel

Afspraken over vast en variabel belonen staan per rechtspositie beschreven (zie ook het proces beloning Combiservices Delft B.V.). Zie voor de werkwijze bij het toekennen van een beloning het proces beoordelingsgesprek kaderpersoneel.

2.6. Uitstroom

Het is denkbaar dat de ontwikkeling van de kadermedewerker op een gegeven moment niet langer gelijke tred houdt met de ontwikkelingsmogelijkheden binnen zijn functie of met de organisatie-ontwikkeling.

In het eerste geval kan een kadermedewerker een andere positie gaan bekleden binnen het bedrijf. In het tweede geval kan het voor beide partijen een betere oplossing zijn om afscheid van elkaar te nemen. Zie hiervoor de loopbaanlijnen 1 & 2 (bijlage IV) van het kaderpersoneel.

2.6.1. Exitgesprekken

Een exitgesprek is een gesprek met medewerkers die op het punt staan te vertrekken. Het doel van het voeren van een exit-gesprek is het verkrijgen van managementinformatie over werkbeleving en ontslagredenen(en).

Met het vertrek van een medewerker, verdwijnt ook zijn specifieke vaardigheden en persoonlijke contacten. Informatie uit het exitgesprek biedt kansen te leren van het vertrek van de kadermedewerker, en te zien wat er beter kan. De informatie kan onder andere gebruikt worden voor het bijstellen:

- of signaleren van bepaalde tendensen van het (sociaal) beleid;
- van selectiecriteria of inwerkprogramma's;
- (bespreekbaar maken) van de onderlinge samenwerking.

Exitgesprekken maken deel uit van de HR-cyclus kaderpersoneel - het is zowel een einde als een begin, en maakt de HR-cyclus rond - en worden met iedere vertrekkende kadermedewerker gevoerd die ten minste een jaar in dienst is geweest, behalve met kadermedewerkers van wie de arbeidsovereenkomst door ontslag op staande voet is ontbonden. Het exit-gesprek vindt plaats ná afronding van de ontslagprocedure en vóór het feitelijk vertrek van de kadermedewerker. Het door de kadermedewerker meewerken aan een exit-gesprek is op basis van vrijwilligheid. Om redenen van privacy staat het de kadermedewerker vrij om vragen onbeantwoord te laten. Zonder bezwaar, wordt het verslag exitgesprek gedurende bepaalde tijd bewaard. Zie verder de werkinstructie exitgesprek kaderpersoneel.

3. Bijlage I: verslag functioneringsgesprek

Datum gesprek: _____ Tijdstip: _____ uur

Naam medewerker:	Naam leidinggevende:
Afdeling:	Functie:
Business unit/stafafdeling:	Datum vorig gesprek:
Functie:	Aard vorig gesprek (kruis aan): <input type="checkbox"/> Voortgangsgesprek <input type="checkbox"/> Functioneringsgesprek <input type="checkbox"/> Beoordelingsgesprek

Verleden/heden
Taken
1. Wat heb je in het afgelopen jaar bereikt, waar jij en je leidinggevende met voldoening op terugkijken?
2. Wat zijn volgens jou en je leidinggevende je sterke punten?
3. Welke taken wijken af van je FCT?
4. Welke aspecten van je werk kunnen beter volgens jou en je leidinggevende?
5. Wat spreekt je aan in je werk?
6. Hoe ervaar je je leidinggevende? (wat heb je van je leidinggevende nodig voor je werk, welke eigenschappen van je leidinggevende werken tegen je in het werk, en welke maken je beter in je werk?)
1.
2.
3.
4.
5.
6.

HR-cyclus kaderpersoneel

Verleden/heden

Competenties

Welke competenties en op welk gedragsniveau heeft jouw leidinggevende bij jou waargenomen?
(vul cijfer gedragsniveau in)

Kernwaarden	Norm FCT	Waargenomen gedragsniveau			Toelichting*
		< norm	= norm	> norm	
		Verbeteren	Vasthouden	Benutten	
1. Resultaatgerichtheid					
2. Klantgerichtheid					
3. Mensgerichtheid					

Functiegerichte competenties	Norm FCT	Waargenomen gedragsniveau			Toelichting*
		< norm	= norm	> norm	
		Verbeteren	Vasthouden	Benutten	
1. Inzet/motivatie					
2. Flexibiliteit					
3. Samenwerken					
4. Regels nakomen					
5. Respect					
6. Taalvaardigheid					
7. Leerbereidheid					
8. Betrouwbaarheid					
9. Organiseren eigen werk					
10. Oplossingsgerichtheid					
11. Instrueren/coachen					
12. Mond. communicatie					

* Toelichting over hoe de waarneming over de kernwaarden/functiegerichte competenties tot stand is gekomen.

Wat zijn volgens jou en je leidinggevende kernwaarden/competenties ter ontwikkeling?

HR-cyclus kaderpersoneel

Toekomst
1. Wat zou je willen doen in de toekomst? 2. Wat ziet jouw leidinggevende aan mogelijkheden voor jou binnen de organisatie voor in de toekomst?
1.
2.

Afspraken	
De afspraken die je met je leidinggevende in dit functioneringsgesprek maakt, werk je verder uit in dit deel van het verslag.	
De afspraken over taakontwikkeling zijn:	De afspraken over competentie-ontwikkeling zijn:
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Actieplan	
<ul style="list-style-type: none"> Op welke wijze ontwikkel je de gewenste taak/competentie? Welke hulp(middelen) heb je nodig om de gewenste taak/competentie te ontwikkelen? Hierbij kun je denken aan begeleiding op het werk, coaching, training, enz. Welke afspraken over eventuele opleidingen en faciliteiten daarvoor gelden voor jou (tijd, geldelijke vergoeding, terugbetaling enz.) 	
Taakontwikkeling	Competentie-ontwikkeling
1.	1.
2.	2.
3.	3.

HR-cyclus kaderpersoneel

Datum volgend gesprek	
Aard van het volgende gesprek (kruis aan)	<input type="checkbox"/> Voortgangsgesprek <input type="checkbox"/> Functioneringsgesprek <input type="checkbox"/> Beoordelingsgesprek

De gesprekspartners gaan door het zetten van hun handtekening akkoord met de correcte weergave van de inhoud van het gesprek. Dit hoeft nog niet te betekenen dat je het eens bent met de inhoud. De Business unit manager/stafmanager tekent voor akkoord en de anderen paraferen voor gezien.

Datum: Paraaf: _____

 (direct leidinggevende)

Datum: Paraaf: _____

 (P&O-adviseur)

Datum: Paraaf: _____

 (medewerker)

Datum: Paraaf: _____

 (Business unit manager/
 stafmanager)

HR-cyclus kaderpersoneel

Bijstellen afspraken
Zijn de afspraken uit het functioneringsgesprek de komende tijd nog steeds van toepassing? Zo nee, welke komen te vervallen en waarom?
Welke aanvullende afspraken worden voor de komende periode gemaakt en in welke periode?

Zijn er (persoonlijke) omstandigheden en/of factoren die het uitoefenen van de functie en/of het nakomen van de gemaakte resultaat- en ontwikkelingsafspraken belemmeren?

Feedback van de medewerker op de door de organisatie en de direct leidinggevende geboden ondersteuning en faciliteiten:

Datum volgend gesprek	
Aard van het volgende gesprek (kruis aan)	<input type="checkbox"/> Voortgangsgesprek <input type="checkbox"/> Functioneringsgesprek <input type="checkbox"/> Beoordelingsgesprek

De gesprekspartners gaan door het zetten van hun handtekening akkoord met de correcte weergave van de inhoud van het gesprek. Dit hoeft nog niet te betekenen dat je het eens bent met de inhoud. De Business unit manager tekent voor akkoord en de anderen paraferen voor gezien.

Datum: Paraaf: _____

 (direct leidinggevende)

Datum: Paraaf: _____

 (P&O-adviseur)

Datum: Paraaf: _____

 (medewerker)

Datum: Paraaf: _____

 (Business unit manager/
 stafmanager)

HR-cyclus kaderpersoneel

Rechtspositionele beslissing (kruis aan)	
<input type="checkbox"/> Proeftijdbeoordeling	<input type="checkbox"/> Proeftijd met goed gevolg doorlopen <input type="checkbox"/> Beëindiging arbeidsovereenkomst in proeftijd
<input type="checkbox"/> Arbeidsovereenkomst bepaalde tijd	<input type="checkbox"/> Verlengen voor bepaalde tijd van 1 jaar <input type="checkbox"/> Verlengen voor onbepaalde tijd <input type="checkbox"/> Beëindiging arbeidsovereenkomst
<input type="checkbox"/> Wijziging functie	Naar:
<input type="checkbox"/> Wijziging salaris	Naar:
Anders, nl.:	Toelichting:

Datum volgend gesprek	
Aard van het volgende gesprek (kruis aan)	<input type="checkbox"/> Voortgangsgesprek <input type="checkbox"/> Functioneringsgesprek <input type="checkbox"/> Beoordelingsgesprek

De gesprekspartners gaan door het zetten van hun handtekening akkoord met de correcte weergave van de inhoud van het gesprek. Dit hoeft nog niet te betekenen dat je het eens bent met de inhoud. De Business unit manager tekent voor akkoord en de anderen paraferen voor gezien.

Datum: Paraaf: _____

 (direct leidinggevende)

Datum: Paraaf: _____

 (P&O-adviseur)

Datum: Paraaf: _____

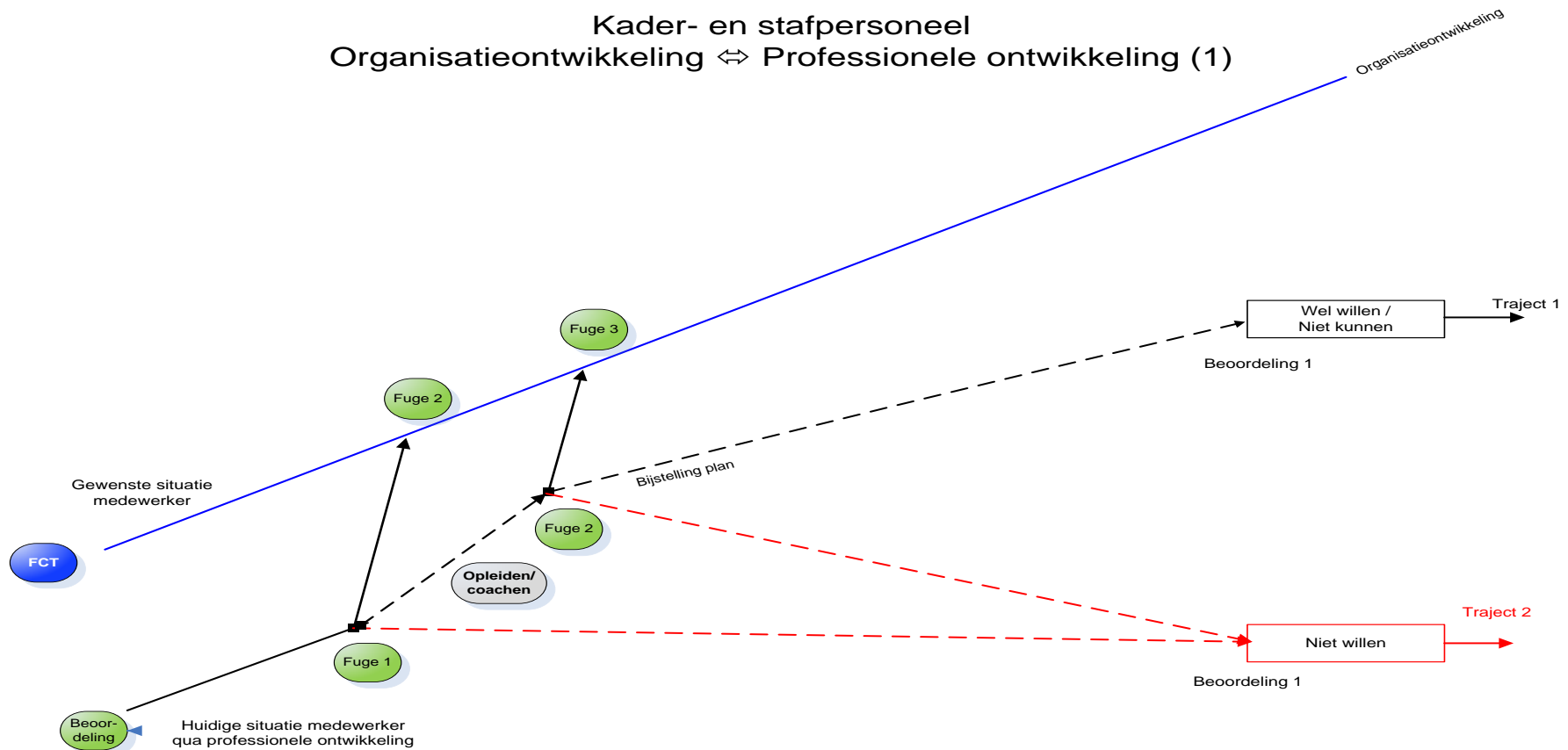
 (medewerker)

Datum: Paraaf: _____

 (Business unit manager/
 stafmanager)

6. Bijlage IV: loopbaanlijnen

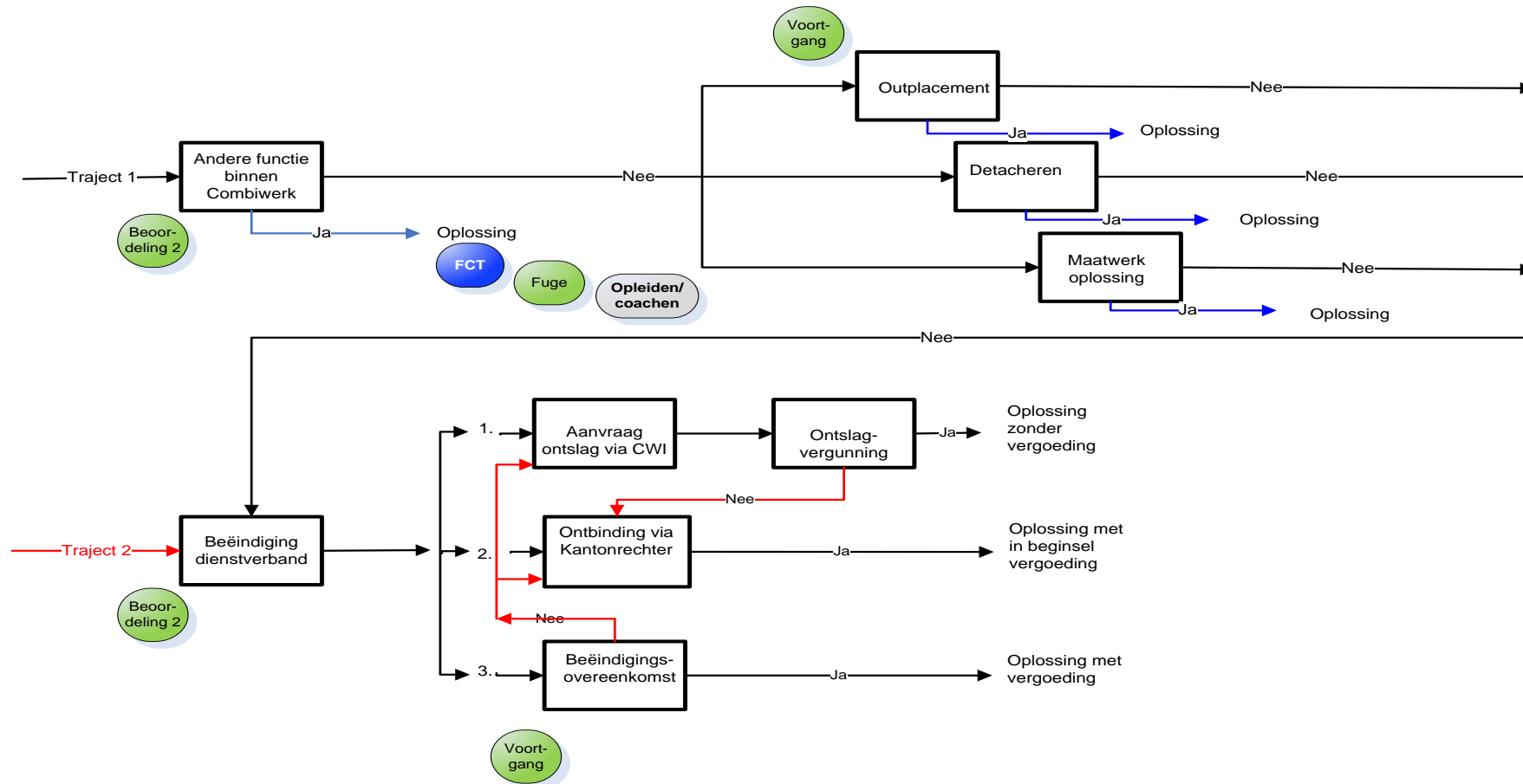
Kader- en stafpersoneel Organisatieontwikkeling ↔ Professionele ontwikkeling (1)



Versie: 10 augustus 2009

HR-cyclus kaderpersoneel

Kader- en stafpersoneel
Organisatieontwikkeling ⇔ Professionele ontwikkeling (2)



Versie: 10 augustus 2009

HR-cyclus kaderpersoneel

Toelichting loopbaanlijnen

Hiervoor zijn de loopbaanlijnen van het kaderpersoneel in beeld weergegeven. Hierna volgt een korte toelichting over de verschillende lijnen die doorlopen kunnen worden.

Wel willen / wel kunnen

Voor het overgrote deel zullen kadermedewerkers een ontwikkeling doormaken of zich op een professionaliseringeniveau bevinden waardoor zij prima in staat zijn invulling te geven aan hun functie (blauwe lijn).

Wel willen / niet kunnen

Als gaandeweg blijkt dat er geen voldoende vordering is om redelijkerwijs de functie te kunnen invullen zal er bijstelling nodig zijn. Voor bijstelling zijn verschillende opties.

Ook is mogelijk dat in uitzonderlijke situaties de functie niet ingevuld kan worden. Dan liggen maatregelen voor de hand ter beëindiging van de functie-invulling en de verkenning aan te gaan of de kennis en vaardigheden van de medewerker elders in de organisatie van toegevoegde waarde zijn. Als er geen alternatief werk binnen het bedrijf beschikbaar is staat het beëindigen van het dienstverband voor ogen. Er zijn dan grofweg 2 oplossingslijnen. De eerste is een oplossingslijn in redelijke harmonie waarin een traject naar buiten wordt ingezet met wederzijds goedvinden danwel een beëindigingsovereenkomst wordt afgesloten op neutrale gronden.

Zeer goed denkbaar is om medewerkers die niet in staat zijn om aan de functie-eisen te kunnen voldoen een traject aan te bieden met faciliteiten als outplacement, bemiddeling bij personele uitruil, stages bij andere organisaties en andere maatwerkfaciliteiten.

Niet willen

De andere lijn is die van het arbeidsconflict. Medewerkers van wie is vastgesteld dat ze hun werk niet willen uitvoeren zullen in een einde dienstverband-traject worden geplaatst. Het zal hier gaan om ontbindingen en opzeggingen.