



DE 30 MEEST GESTELDE VRAGEN OVER SOLAR STAR



voor leidinggevenden

Voorwoord

Het digitaal beoordelingssysteem Solar STAR ondersteunt leidinggevend en medewerkers bij de professionele- en persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers.

In het eerste kwartaal van 2009 is Solar STAR bij de Solar organisatie geïmplementeerd. Alle leidinggevend werden getraind in het kunnen werken met het systeem, het formuleren van SMART-doelstellingen en het voeren van EPA-gesprekken. Inmiddels zijn er aanpassingen en toevoegingen aangebracht in het systeem waardoor we nu gaan werken met een verbeterde Solar STAR 2010 versie. In het eerste kwartaal 2010 zal de vernieuwde versie van Solar STAR ingevoerd worden. Om alle leidinggevend van Vegro en ‘nieuwe’ leidinggevend van Solar zo goed mogelijk voor te bereiden op de nieuwe beoordelingssystematiek hebben zij een volledige trainingsdag Solar STAR gevolgd. De leidinggevend (van Solar) die de trainingsdag in januari 2009 al hebben gevolgd, kregen een Refreshment training met als doel hen op te frissen, eventuele vragen/knelpunten te beantwoorden en te bespreken. De trainingen zijn in samenwerking met **Jacco van den Berg** van **Van den Berg Training & Advies** georganiseerd en vonden in december 2009 en januari 2010 plaats.

Tijdens de training zijn er vragen over de systematiek, procedures, de opvolging van afspraken, specifieke gevallen, et cetera gesteld. Deze vragen stellen ons in de gelegenheid om deze te beantwoorden en om eventuele onduidelijkheden weg te nemen. Ook toont het betrokkenheid van onze leidinggevend en een wil om van Solar STAR een succes te maken. Deze vragen zijn in dit boekje beantwoord. Is er toch nog iets onduidelijk, meld het ons. Ook beseffen wij dat wanneer jullie dadelijk aan de slag gaan met Solar STAR er toch nog vragen zullen rijzen. Deze vragen zullen wij beantwoorden en verwerken in de tweede versie van dit boekje. Zo wordt Solar STAR een systeem van, voor en door ons en zo hoort het natuurlijk ook.

Wij wensen jullie veel plezier en succes met de EPA-gesprekken!

Sylvia Bols

Liselot van de Langerijt

3. Hoe kun je informatie (feiten) verzamelen over het functioneren van medewerkers die je niet dagelijks ziet?

Een beoordeling is zoveel als mogelijk gebaseerd op eigen waarneming en feiten. Het is echter lang niet altijd mogelijk (en wenselijk!) heel de dag de medewerker te ‘volgen’. Door het oor te luister te leggen bij in- en externe klanten, collega leidinggevendenden, et cetera kan de leidinggevende toch informatie inwinnen over het functioneren van medewerkers. Het is wel belangrijk deze feiten goed te verifiëren zodat de genoemde ervaringen ook *echt feiten* blijken te zijn.

4. Wat is de reden dat medewerkers worden beoordeeld op zowel de resultaten als de competenties?

Bij ‘grote broer’ Amerika is het inmiddels doodgewoon: beoordelen op wat er daadwerkelijk uit je vingers komt (output). Ook in Nederland worden steeds meer medewerkers beoordeeld op hun prestaties. Aan het begin van de beoordelingsperiode formuleert de leidinggevende met zijn medewerkers SMART doelstellingen waarop laatstgenoemden aan het einde van de beoordelingsperiode op (weg) wordt beoordeeld. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Afgesproken, Realistisch en Tijdgebonden.

Suarez, de spits van Ajax stapt na de wedstrijd op zijn trainer, Martin Jol, af, wringt pontificaal voor diens ogen zijn shirtje uit en zegt: “Kijk eens trainer, allemaal zweet. Ik heb meeverdedigd, de aanval van de tegenpartij voortijdig gestoord en gaten getrokken voor onze opkomende middenvelders. Ik heb een goede wedstrijd gespeeld.” “Mm”, zegt de trainer, “een spits beoordeel ik maar op één criterium en dat is doelpunten maken. Dat heb je nu juist niet gedaan. Niks goede wedstrijd, volgende week een extra training en volgende week zit jij lekker gezellig naast mij op de spelersbank”

Resultaten = “wat”

Verkopers worden beoordeeld op de behaalde omzet, het aantal nieuwe klanten, het aantal succesvolle acquisities en de hoeveelheid herhalingsvragen. Voor een storingsmonteur gelden andere indicatoren zo als: tijd tussen melding storing en aanvang reparatie en doorlooptijd reparaties.

Voorbeelden van indicatoren waarop ‘output’ beoordeeld wordt zijn:

- *gerealiseerde besparingen*
- *percentage afkeuringen wegens kwaliteitsgebreken*
- *bereikbaarheid*
- *aantal en type klachten en manier van afhandelen*
- *wachttijden aan balie of kassa*
- *omzet per afdeling/artikel*
- *foutenpercentage*

- *binnen de tijd afronden van projecten*
- *aantal declarabele uren*
- *succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten*

Competenties = "hoe"

Naast de output worden de medewerkers bij Solar ook beoordeeld op competenties. Naast de competenties voor de medewerkers (communicatief, ruimdenkend, verantwoordelijk, teamgeoriënteerd en respectvol) die afgeleid zijn van de kernwaarden van Solar (oftewel de waarden: Moed, Bezieling en Smartfun) en de competenties specifiek voor de leidinggevenden (woordvoerder, ontwikkelaar, drijvende kracht, betrokken en partner) kunnen de leidinggevenden ook functiegerelateerde competenties bepalen. Solar vindt het natuurlijk belangrijk dat medewerkers resultaten behalen, maar de wijze waarop zij dat doen (gedrag, houding) is ook belangrijk.

5. Hoe te beoordelen als iemand top presteert (output), maar een 'stoorzender' is op de afdeling?

Bij Solar worden medewerkers beoordeeld op prestaties en op competenties. Als de prestaties goed zijn, is dit terug te vinden in het evaluatie/beoordelingsschema (grid). Ook spreekt de leidinggevende zijn waardering uit over de geleverde prestaties. Echter, de medewerker krijgt ook te horen dat de wijze waarop de resultaten worden behaald niet goed is en ook niet acceptabel. Solar wil meedenkende, samenwerkende, elkaar informerende medewerkers die samen (zij-aan-zij) presteren. Zij gelooft er namelijk in dat 1 + 1 door een goede samenwerking en een hoge teamspirit, de som 3 kan opleveren.

Als dus bij het 'blokje' competenties de medewerker een onvoldoende score krijgt, wordt in het EPA- gesprek, maar natuurlijk al eerder! De medewerker hier tekst en uitleg over gegeven. Doel van het gesprek is de reden van zijn gedrag te achterhalen en hier afspraken over te maken.

Het gedrag van niet meedenkende, tegenwerkende en elkaar onvoldoende informerende medewerkers wordt dus niet getolereerd.

12. Een medewerker is 58 jaar en moet naar verwachting nog 7 jaar, is voor hem/haar het EPA-gesprek ook verplicht gesteld?

Om kort te gaan: JA. Wanneer de medewerker goed functioneert en het werk weinig aan verandering onderhevig is (op het gebied van wet- en regelgeving, methoden en technieken) en hij/zij plezier heeft in het werk, dan wordt dit vastgesteld in het gesprek. De ontwikkelafspraken kunnen wellicht achterwege blijven omdat degene bij is en blijft in het vakgebied. Wellicht kun je met de medewerker wel bespreken hoe hij/zij nog meer lol in het werk krijgt en of er al afspraken gemaakt kunnen worden voor het inwerken van de opvolger.