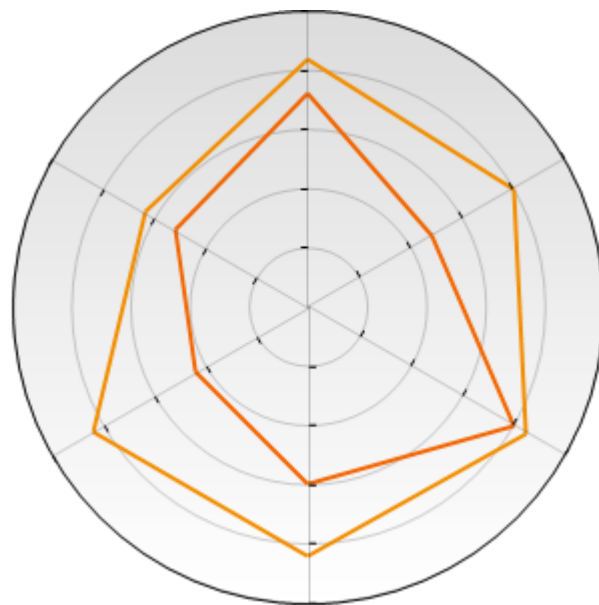


# Competentiebeoordeling

## Kandidaat-rapportage

Paul West  
17 maart 2010



# Inhoudsopgave

---

Inleiding	3
Basisgegevens van de rapportage	4
Geselecteerde competenties	5
Toelichting overzichten	6
Algemeen overzicht	8
Sterkte - zwakteanalyse	9
Overzicht per competentie	10
Persoonlijke opmerkingen	16
Bijlage: Cijfermatig overzicht	

Voor u ligt een beoordelingsrapportage. Deze rapportage bestaat uit de resultaten van de vragenlijsten die in ieder geval door de medewerker (centrale persoon) en zijn of haar leidinggevende zijn ingevuld. Daarnaast kan het zijn dat ook anderen bij het oordeel zijn betrokken, indien dat het geval is hebben deze personen separaat een vragenlijst ingevuld. De rapportage geeft een beeld van de sterke kanten en van de ontwikkelingspunten.

## **Waarom beoordelen?**

De kern van beoordelen is het laten plaatsvinden van waarderende uitspraken van de leidinggevende over het functioneren van de medewerker op basis van competenties.

Uitgangspunt is dat de medewerker de competenties die bij zijn of haar (toekomstige) functie horen in voldoende mate moet bezitten teneinde de (toekomstige) functie succesvol te kunnen invullen. Door te beoordelen op competenties en de daaronder vallende gedragsvoorbeelden wordt er zeer gericht beoordeeld, op basis waarvan indien van toepassing gerichte coaching, training en/of opleiding kan plaatsvinden teneinde het presteren van de medewerker te optimaliseren.

De volgende punten kunnen worden bereikt met de beoordeling:

- Inzicht krijgen in de kwaliteiten / prestaties van de medewerker.
- Adequate acties kunnen nemen in het kader van het verbeteren van de output van de medewerker.
- Het (vroeg)tijdig onderkennen van de potentie van de medewerker in het kader van loopbaanmanagement.
- Input geven aan leidinggevende om wijziging in beloning te kunnen vaststellen.

Centrale persoon: **Paul West**  
Organisatie: **SME**  
Startdatum: **1 maart 2010**  
Einddatum: **17 maart 2010**

## Betekenis van de gehanteerde schaal

Alle overzichten zijn gebaseerd op een vijfpuntsschaal. De uitleg van de schaal is uitgesplitst naar de niveaus waarop wordt gerapporteerd; competentie niveau en gedragsvoorbeeld niveau.

De scores hebben de volgende betekenis:

- Score 5 Goed: Competentie niveau: Competentie is een sterk punt; meer dan voldoende ontwikkeld. Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt op juiste wijze getoond en negatief gedrag wordt achterwege gelaten.
- Score 4 Voldoende: Competentie niveau: Deze competentie wordt regelmatig getoond; wel is er nog ruimte voor verdere aanscherping. Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt voldoende getoond maar kan nog wat verder aangescherpt worden. Negatief gedrag wordt minder getoond maar kan nog wat meer achterwege worden gelaten.
- Score 3 Matig: Competentie niveau: Deze competentie wordt zo nu en dan getoond; er is zeker nog ruimte voor verdere ontwikkeling. Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt zo nu en dan getoond maar kan nog veel beter. Negatief gedrag wordt soms getoond maar kan meer achterwege worden gelaten.
- Score 2 Zwak: Competentie niveau: Deze competentie is minder ontwikkeld; er zal een stevige investering nodig zijn om te ontwikkelen. Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt weinig getoond. Negatief gedrag wordt vaak getoond.
- Score 1 Onvoldoende: Competentie niveau: Deze competentie is nagenoeg niet ontwikkeld; er zal een zeer grote investering nodig zijn om te ontwikkelen. Gedragsvoorbeeld niveau: Positief geformuleerd gedrag wordt nagenoeg niet getoond. Negatief gedrag wordt bijna altijd getoond.

Hieronder vindt u een overzicht van de competenties die gemeten zijn.

**Commercieel vermogen (Comm.verm.)**

Handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten; Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.

**Aandacht voor details (Aan. v. det.)**

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

**Klantgerichtheid (Kla.)**

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

**Plannen en organiseren (Plan. org.)**

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

**Prestatiemotivatie (Pres. mot.)**

Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie.

**Vasthoudendheid (Vast.)**

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.

## Opbouw van de overzichten

De overzichten gaan van algemeen naar gedetailleerd. Zo is het eerste overzicht het algemene overzicht wat de score van de centrale persoon (beoordeelde) uitzet tegen de score van de leidinggevende op alle gemeten competenties. Elk volgend rapport overzicht geeft meer gedetailleerde informatie. Het laatste overzicht geeft uiteindelijk de scores op de gedragsvoorbeelden per competentie.

## Niveaus van rapporteren

Er wordt op twee niveaus gerapporteerd:

1. Op competentie niveau
2. Op gedragsvoorbeeld niveau

Het belangrijkste niveau is het competentie niveau. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld; delegeren, communiceren en leidinggeven. Competenties worden vaak aan functies, taken of rollen gekoppeld binnen een organisatie.

De scores op de competenties worden gemeten aan de hand van de scores op de gedragsvoorbeelden. Het zijn stellingen en uitspraken die specifiek gedrag omschrijven betreffende competenties. Gedragsvoorbeelden operationaliseren daarmee competenties. Dit is dan ook het tweede niveau. Gedragsvoorbeelden kunnen zowel positief als negatief omschreven stellingen c.q. uitspraken zijn. Hieronder ziet u een voorbeeld van twee gedragsvoorbeelden die beide doorzettingsvermogen in kaart brengen.

### Gedragsvoorbeelden doorzettingsvermogen:

Zet taak door als het tegenvalt (Positief geformuleerd)  
Geeft snel op (Negatief geformuleerd)

Een groep gedragsvoorbeelden operationaliseren gezamenlijk een competentie. Gedragvoorbeelden zijn helder om feedback op te geven. De feedbackontvanger kan hiermee handvatten aangereikt krijgen om gedrag aan te passen. Bijvoorbeeld door er bewust aan te denken in een situatie of door erop te trainen het betreffende gedrag aan of af te leren.

---

## Toelichting per overzicht

### Algemeen overzicht

In het spindigram ziet u alle gescoorde competenties in één figuur. De scores per competentie zoals gegeven door uw leidinggevende en door uzelf worden tegen elkaar afgezet.

### Sterkte - zwakteanalyse

Op deze pagina ziet u de sterke en zwakke kanten in het dagelijks handelen van de feedbackontvanger, zoals door de leidinggevende op dit moment ervaren. Bij sterktes treft u de 10 hoogst gescoorde gedragsvoorbeelden. Positief gedrag wordt daarmee vaak getoond en negatief gedrag (aangegeven met inverteerd achter het gedragsvoorbeeld) weinig. Het levert een positieve bijdrage aan de competentie en het functioneren. Bij zwaktes treft u de 10 laagst gescoorde gedragsvoorbeelden. Het positieve gedrag wordt niet vaak getoond en het negatieve gedrag juist vaker. Hier liggen dus de potentiële ontwikkelpunten.

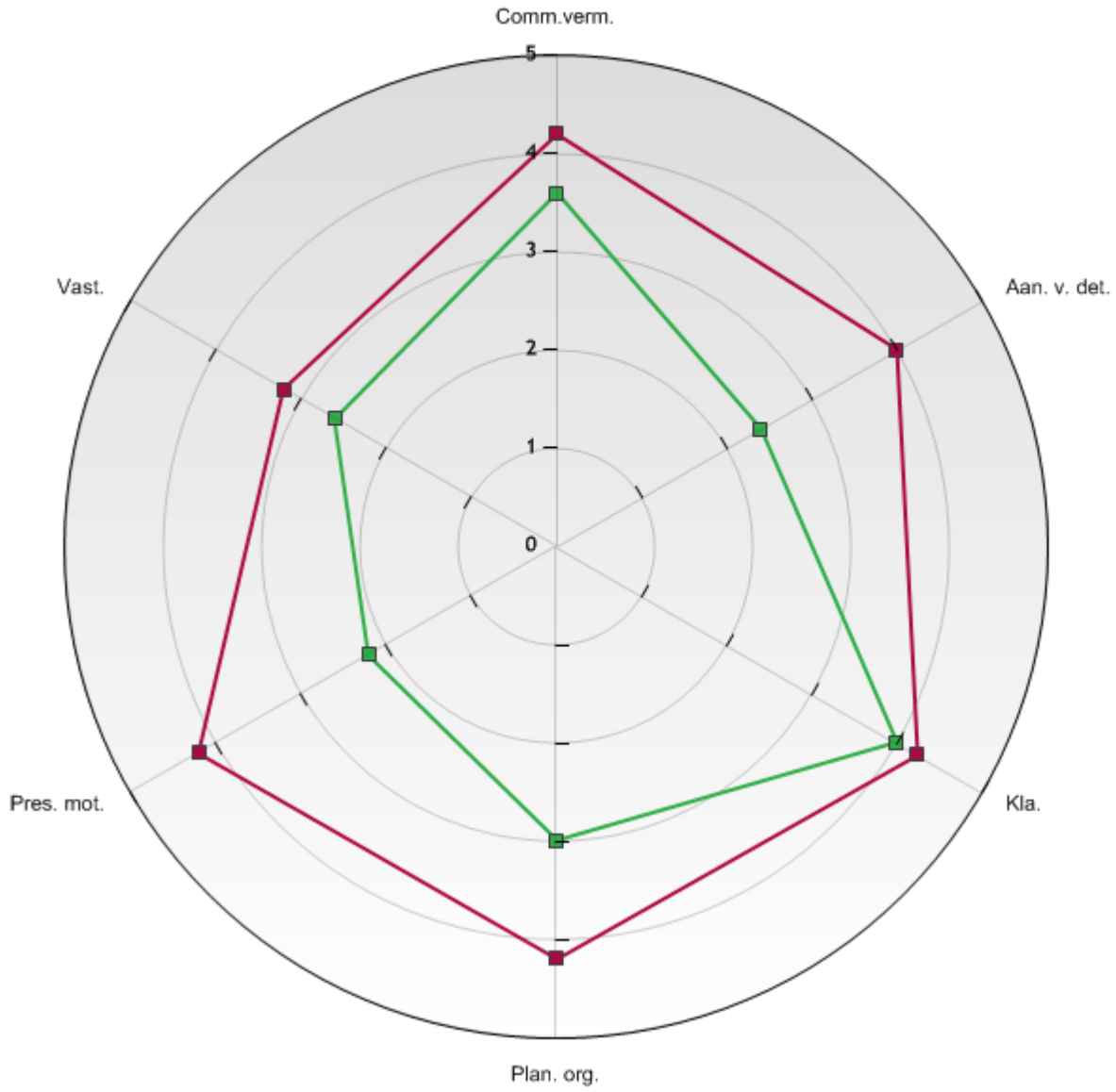
### Overzicht per competentie

In dit overzicht vindt u per competentie alle informatie bij elkaar. Onder elkaar treft u aan: de definitie, de scores per feedbackgever en de scores per gedragsvoorbeeld. Helemaal rechts in de tabel komt u de kolom GAP tegen. De GAP geeft het verschil aan tussen de score van de centrale persoon en die van de leidinggevende. Scores kleiner dan -1 of groter +1 geven aan dat er een duidelijk verschil is tussen uw zelfbeeld en het beeld van de leidinggevende. Per gedragsvoorbeeld staat er een eventuele toelichting van de leidinggevende en/of een opmerking door uzelf geplaatst.

### Persoonlijke opmerkingen

Bij het onderdeel persoonlijke opmerkingen staat de feedback die de leidinggevende zelf aan de centrale persoon mee wil geven aangaande aandachtspunten, positieve feedback en algemene opmerkingen.

Centrale persoon (zelf)  
Direct leidinggevende





## Sterktes: 10 hoogste gedragsvoorbeelden

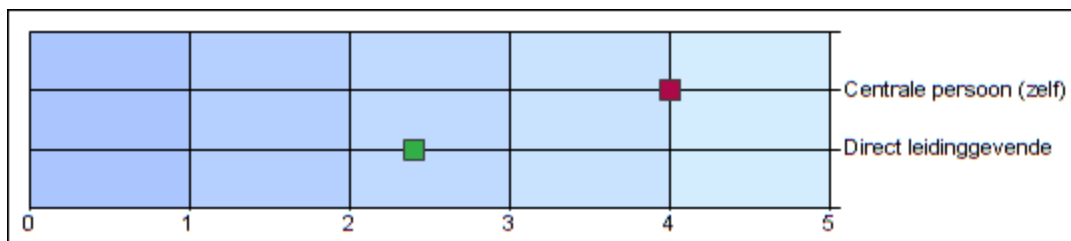
Competenties	Vragen	LG	CP
Kla.	heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of klachten	5	5
Comm.verm.	signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan	4	4
Comm.verm.	is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden	4	4
Comm.verm.	kan een eenvoudig klantgesprek voeren	4	5
Aan. v. det.	herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon	4	4
Kla.	toont de bereidheid om tot een oplossing te komen	4	4
Kla.	werkt toe naar een win-winsituatie	4	4
Pres. mot.	heeft geen last van faalangst	4	5
Vast.	doet onder druk geen concessies	4	3
Aan. v. det.	voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit	3	4

## Zwaktes: 10 Laagste gedragsvoorbeelden

Competenties	Vragen	LG	CP
Aan. v. det.	is volhardend en laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie	1	4
Pres. mot.	haalt uit eigen beweging het onderste uit de kan	1	4
Pres. mot.	stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen	1	4
Aan. v. det.	stoort zich aan kleine fouten	2	3
Aan. v. det.	blijft alert en geconcentreerd	2	5
Pres. mot.	rust niet voordat het werk tot in de puntjes af is	2	4
Vast.	gaat door totdat iets redelijkerwijs niet meer haalbaar is	2	4
Vast.	geeft niet snel op wanneer zich problemen voordoen	2	3
Vast.	maakt een juiste inschatting wanneer vast te houden en wanneer dit niet meer realistisch is	2	4
Aan. v. det.	voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit	3	4

## Aandacht voor details (Aan. v. det.)

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

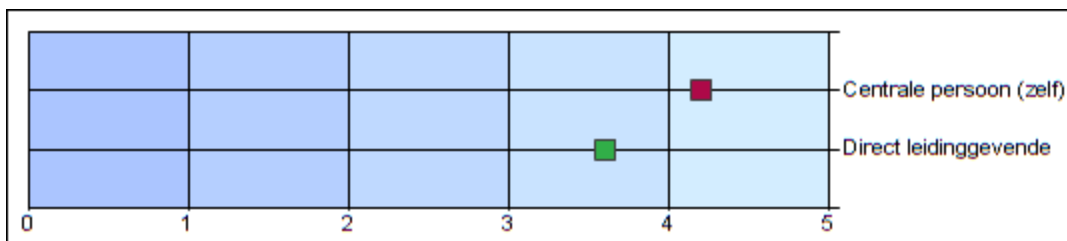


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

Aan. v. det.	CP	Opmerking CP	LG	Opmerking LG	GAP
blijft alert en geconcentreerd	5		2		-3
herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon	4		4		0
is volhardend en laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie	4		1		-3
stoort zich aan kleine fouten	3		2		-1
voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit	4	Ik word echter teveel gestoord waardoor ik mijn werk moeilijk af krijg.	3		-1
	4		2.4		-1.6

## Commercieel vermogen (Comm.verm.)

Handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten; Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.

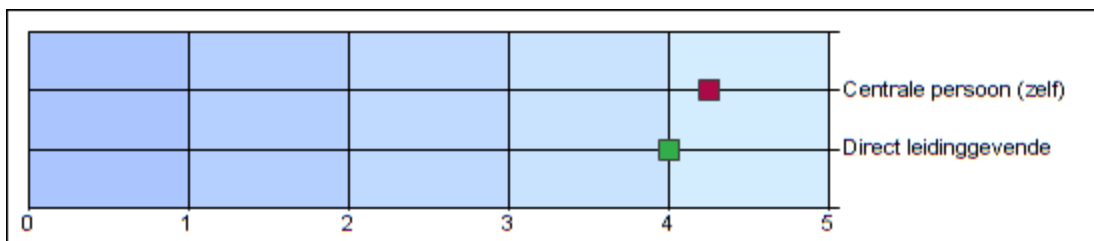


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

Comm.verm.	CP	Opmerking CP	LG	Opmerking LG	GAP
is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden	4		4		0
is zich bewust van wat `commercieel` is	4		3	Ik vind dat je toch echt wel wat commercie kansen laat lopen.	-1
kan een eenvoudig klantgesprek voeren	5	Maar ook complexe.	4	Over de ingewikkelde gesprekken maak ik me toch wel een beetje zorgen.	-1
kan wensen van een klant inventariseren	4		3		-1
signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan	4		4		0
	<b>4.2</b>		<b>3.6</b>		<b>-0.6</b>

## Klantgerichtheid (Kla.)

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

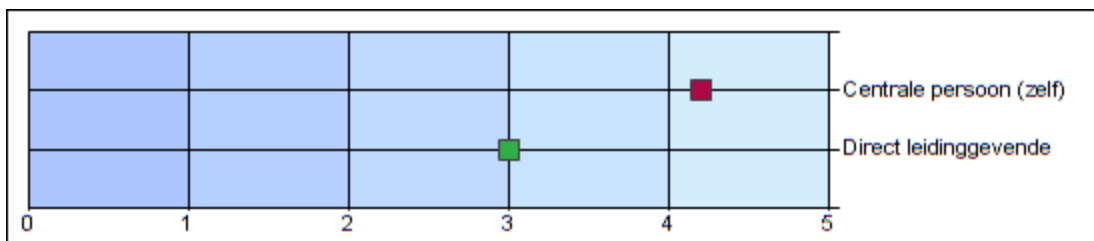


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

Kla.	CP	Opmerking CP	LG	Opmerking LG	GAP
heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of klachten	5		5		0
toont de bereidheid om tot een oplossing te komen	4		4		0
werkt toe naar een win-winsituatie	4		4		0
ziet kansen en mogelijkheden om klantgroepen te informeren over de eigen dienstverlening	4	Zou het wel prettiger vinden als de organisatie regelmatig een nieuwsbrief zou gaan sturen.	3		-1
	<b>4.2</b>		<b>4</b>		<b>-0.2</b>

## Plannen en organiseren (Plan. org.)

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

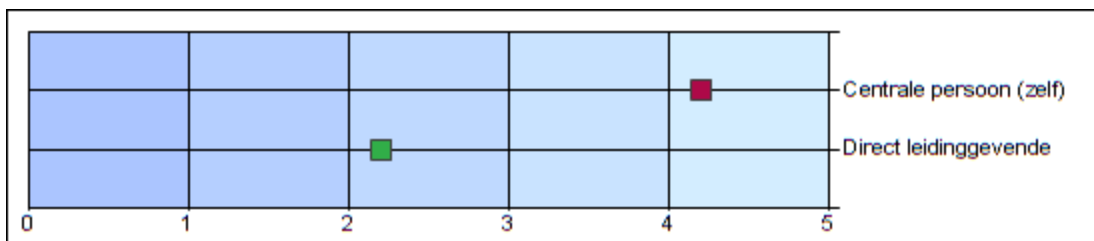


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

Plan. org.	CP	Opmerking CP	LG	Opmerking LG	GAP
hanteert <i>time management</i>	4		3		-1
onderscheidt hoofd- van bijzaken	5		3		-2
plaatst activiteiten in de juiste volgorde en tijd	4		3		-1
werkt ordelijk	3		3		0
zet mensen en middelen effectief in	5	Mijn expertise!	3		-2
	4.2		3		-1.2

## Prestatiemotivatie (Pres. mot.)

Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie.

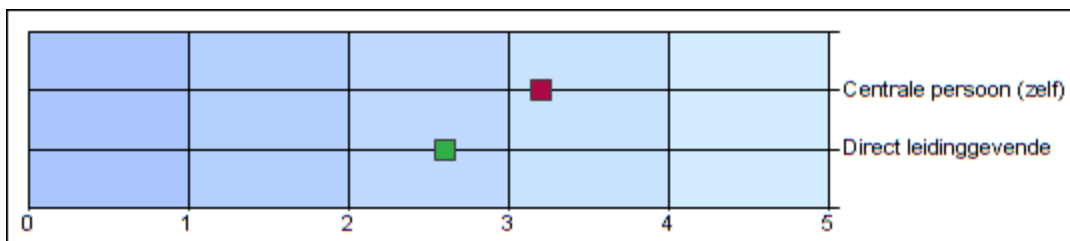


**Legenda:** CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

Pres. mot.	CP	Opmerking CP	LG	Opmerking LG	GAP
haalt uit eigen beweging het onderste uit de kan	4		1		-3
heeft geen last van faalangst	5		4		-1
rust niet voordat het werk tot in de puntjes af is	4		2		-2
stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen	4		1		-3
toont enthousiasme en inzet	4		3		-1
	<b>4.2</b>		<b>2.2</b>		<b>-2</b>

## Vasthoudendheid (Vast.)

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.



**Legenda:** CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

Vast.	CP	Opmerking CP	LG	Opmerking LG	GAP
blijft geloven in de eigen aanpak ook al is deze niet direct succesvol	2		3		1
doet onder druk geen concessies	3		4		1
gaat door totdat iets redelijkerwijs niet meer haalbaar is	4		2		-2
geeft niet snel op wanneer zich problemen voordoen	3		2		-1
maakt een juiste inschatting wanneer vast te houden en wanneer dit niet meer realistisch is	4		2		-2
	<b>3.2</b>		<b>2.6</b>		<b>-0.6</b>

# Persoonlijke opmerkingen

---

Wat zijn verbeterpunten en ontwikkeltips aangaande competenties en gedrag?

Relatie	Feedback
Centrale persoon (zelf)	Volgens mij gaat alles over het algemeen goed.
Direct leidinggevende	Kijk met name uit dat je niet te ongenueanceerd communiceerd. Dit kan je relatie met andere collega's schaden waardoor je je doel voorbij schiet.



# Persoonlijke opmerkingen

---

Wat is de positieve feedback aangaande de competenties en het gedrag?

Relatie	Feedback
Centrale persoon (zelf)	Ben erg creatief en bedenk veel nieuws voor de organisatie zodat alles beter en sneller verloopt.
Direct leidinggevende	Je komt met goede ideeën die de organisatie echt verder kunnen helpen. Zorg er wel voor dat je er draagvlak voor krijgt bij je collega's. Eerst overleggen dan doen!

# Persoonlijke opmerkingen

---

## Algemene opmerkingen

Relatie	Feedback
Centrale persoon (zelf)	-
Direct leidinggevende	Je hebt zeker potentie om een topper te worden maar je moet wel zien welke kansen onze organisatie je geeft en deze met beide handen aanpakken! Ga ervoor!

Legenda: CP = Centrale Persoon, LG = Leidinggevende

		CP	LG	GAP
<b>Competenties</b>	Aantal	1	1	
Aandacht voor details	gemiddelde	4	2.4	-1.6
Commercieel vermogen	gemiddelde	4.2	3.6	-0.6
Klantgerichtheid	gemiddelde	4.2	4	-0.2
Plannen en organiseren	gemiddelde	4.2	3	-1.2
Prestatiemotivatie	gemiddelde	4.2	2.2	-2
Vasthoudendheid	gemiddelde	3.2	2.6	-0.6
	<b>totaal gemiddelde</b>	<b>4</b>	<b>2.9</b>	<b>-1.1</b>

