

Beleid evaluaties en ontwikkeling

Beleid Medewerkers - Doorstroom

Om de ontwikkeling van medewerkers te volgen, voeren we regelmatige evaluatiegesprekken. Deze gesprekken zijn primair gericht op ontwikkeling, waarbij we huidige groei, ambities, en behoeften bespreken, zowel vanuit de medewerker als de organisatie. Ze vinden twee keer per jaar plaats en dienen als richtinggevend instrument voor medewerkers. Gedurende de tussenliggende periode zijn er korte bijstellingsgesprekken om te controleren of alles volgens plan verloopt en of medewerkers extra ondersteuning nodig hebben. Het evaluatiegesprek omvat ook de beoordeling door de leidinggevende. Dit document biedt praktische details over wie, hoe, en wanneer deze evaluatie- en ontwikkelgesprekken plaatsvinden.

1. Kompas (opnieuw) Instellen

Wanneer een medewerker in dienst komt wordt de proeftijdevaluatie ingevuld tijdens het proeftijdgesprek. Wanneer de proeftijd voldoende aanknopingspunten heeft gegeven om de samenwerking voort te zetten worden er afspraken gemaakt; het kompas wordt ingesteld. Het volgende moet hierna duidelijk worden:

- Waarop gaat de medewerker zich richten de komende periode? Denk hierbij ook aan wat de medewerker moet weten over klanttevredenheid/quality audit van de groep/hoek.
- Welke acties worden ingezet om de beoogde groei te bereiken bij de medewerker?

Het instellen van het Kompas vindt de eerste keer plaats tijdens het proeftijdgesprek of vlak daarna. Dan vult de medewerker het in na het proeftijdgesprek. Alle daaropvolgende keren gebeurt het instellen tijdens het evaluatiegesprek of vlak daarna.

2. De evaluatie

De evaluaties bestaan uit verschillende onderdelen; de vaardigheden, de competenties en open vragen. Door deze verschillende onderdelen kunnen we het functioneren van medewerkers goed in kaart brengen. Met competenties beoordelen en evalueren we het 'gedrag', met het behandelen van vaardigheden (bestaande uit alle taken uit het functieprofiel) kunnen we met elkaar bespreken hoe het uitvoeren van de taken verloopt. De open vragen gaan onder andere over de toekomst ambities, de trainingen, de unieke talenten en het contract.

De evaluatiegesprekken die gevoerd worden met alle medewerkers maken verschillende zaken duidelijk:

- De ontwikkeling die nodig is voor het zo goed mogelijk uitvoeren van jouw functie.
- De ontwikkeling die nodig is om eventuele groei ambities waar te maken.
- De ontwikkeling die nodig is om ruimte te maken voor of gebruik te maken van de unieke talenten van een medewerker

Leerdoelen, Acties om te leren en ontwikkelen

Leerdoelen worden gebaseerd op geëvalueerde vaardigheden of competenties. Het is essentieel om tijdens elke evaluatie te focussen op slechts enkele leerdoelen, zodat zowel de

medewerker als de leidinggevende voldoende aandacht aan de ontwikkeling ervan kunnen besteden.

Voor elk leerdoel wordt een concrete reeks acties geformuleerd om de ontwikkeling ervan te bevorderen. Deze acties worden gekoppeld aan de drie leerbronnen: dagelijkse praktijk, relaties met anderen, en training. Het evaluatiehandboek en het leerdoelenformulier bieden medewerkers begeleiding bij het verduidelijken van deze onderverdeling.

De vaardigheden

Naast gedrag op basis van de 7 waarden en functie specifieke competenties, wordt er in de gesprekken aandacht besteed aan de belangrijkste vaardigheden van medewerkers. Deze vaardigheden komen overeen met het functieprofiel waarin de medewerker werkt. Voor iedere functie kan dit verschillen. Bij iedere vaardigheid komen de volgende onderdelen aan bod:

- Wat gaat goed: de medewerker heeft de vrijheid om een onderwerp uit te lichten binnen deze vaardigheid waar hij of zij goed in is. Het kan zijn dat de medewerker iets uitkiest waar hij of zij trots op is, een onderwerp waar de medewerker zich sterk in ontwikkelt heeft, een onderwerp waarvan anderen iets kunnen leren etc.
- Wat kan beter: de medewerker heeft de vrijheid om een onderwerp uit te lichten waar hij/zij beter in kan worden.

De competentieniveaus

In het evaluatiehandboek is zichtbaar op welk competentieniveau medewerkers binnen verschillende functies op de vestiging kunnen scoren. Er wordt gebruik gemaakt van 5 competentieniveaus van oplopend gewicht. Dit betekent dat hoe hoger het niveau, hoe meer verwacht wordt van de medewerker. De niveaus zijn niet direct te koppelen aan een bepaalde functie. Het kan voorkomen dat er voor meerdere verschillende functies hetzelfde competentieniveau als ideaal wordt gezien. De competentieniveaus zijn een belangrijke graatmeter voor ontwikkeling. Er wordt kwantitatief (door middel van cijfers) zichtbaar gemaakt op welk niveau een medewerker zich gedraagt binnen de functie.

Wanneer een medewerker wil doorgroeien is het competentie model ook een belangrijk middel om te gebruiken. De gedragsniveaus van de functies waar naartoe gegroeid kan worden zijn zichtbaar voor iedereen. De medewerker kan dus zelf zien wat van hem of haar verwacht wordt en dit gebruiken om een ontwikkelplan te maken.

360°

Het management van een vestiging krijgt jaarlijks (als input voor de evaluatie) een 360° feedback formulier, ingevuld door collega's waarmee hij/zij nauw samenwerkt. De 360° feedback-methode is vooral nuttig voor leidinggevend, voor hen is het belangrijk om door het team geëvalueerd te worden. Bij voorkeur wordt de 360° ingevuld door; de leidinggevende, een directe collega en een medewerker waaraan deze persoon zelf leidinggeeft (voor VM en Adjunct geldt dat een medewerker vanuit HK wordt gevraagd in plaats van een collega die dezelfde functie heeft). De leidinggevende bepaalt samen met de medewerkers aan wie de 360° wordt verstuurd en doet dit voor de medewerker. De meest opvallende zaken worden gebruikt als input voor de evaluatie en worden besproken tijdens het evaluatiegesprek.

Uniek talent, ook wel 'energie'.

Een omschrijving van talent van een medewerker dat hem of haar 'eigen maakt'. Dit talent geeft vaak energie aan een medewerker, draagt bij aan een goed gevoel en heeft geen resultaatgericht karakter. Wel kan het heel leuk zijn om dit talent in te zetten binnen de organisatie. We zien dit als een win-win situatie: de medewerker doet iets wat hij/zij erg leuk vindt en anderen binnen de organisatie profiteren/genieten/leren daarvan. Voorbeelden van unieke talenten zijn: zangkwaliteiten, muziekinstrument kunnen bespelen, sportief talent, kennis van tuinieren etc.

Toekomst ambities

Hier worden de gewenste groeirichting, zoals aangegeven in het Compass beschreven en uitgesproken. Zowel de medewerker als de leidinggevende geven een mening over de richting en capaciteit van de groei van de medewerker. Daarbij worden er concrete acties benoemd die de medewerker komende periode kan gaan ondernemen om de ambities waar te maken.

3. Kompas bijstellen & contract bespreking

Het bijstellen van het kompas, ook wel 'tussentijds evalueren' is een korte afstemming tussen de medewerker en direct leidinggevende (tussen pedagogisch medewerker en AL bijvoorbeeld). Dit kan plaatsvinden op de groep en houdt in dat er even contact is om af te stemmen of alles loopt zoals gepland tijdens het instellen van het kompas. Er wordt gekeken of er iets gewijzigd moet worden in acties/leerdoelen/ondersteuning.

Contract

Het bijstelgesprek is tevens ook het gesprek waar besproken wordt of, en onder welke eventuele voorwaarden, het contract wordt verlengd (bij tijdelijke contracten). Het moet bij twijfel voor de medewerker heel helder zijn wat er dient te gebeuren en binnen welke termijn, om een verlenging te krijgen

3. Frequentie

Pedagogisch medewerkers (ook stagiaires, flex-medewerkers en HMers)

Het evaluatiegesprek vindt tijdens het eerste contractjaar met 6 maanden plaats. De evaluatie wordt iedere cyclus 1 keer uitgebreid ingevuld. Met 10 maanden vindt het bijstelgesprek plaats. De evaluatie wordt hier alleen bijgevuld en besproken. Het doel van dit gesprek is met name het bespreken en bijstellen van de leerdoelen. Gedurende de eerste twee jaar van het dienstverband wordt het gesprek gepland in de maanden voordat het bepaalde tijd contract verloopt. Bij onbepaalde tijd contracten vindt 1 x per jaar een uitgebreide evaluatie plaats en 1x per half jaar een 'Bijstelgesprek'.

Het management van de vestiging (VM, ADJ, RPC en AL) volgt dezelfde evaluatie cyclus met als enige toevoeging dat zij als voorbereiding op de jaarlijkse evaluatie een 360° feedback laten invullen.

In onderstaande tabel is zichtbaar wanneer evaluatiegesprekken plaatsvinden binnen de verschillende contracttermijnen. Deze tabel geldt voor alle functies binnen de vestiging.

5. Verantwoordelijkheid pedagogisch medewerker

De pedagogisch medewerker en leidinggevende zijn beiden verantwoordelijke voor de evaluatie. In eerste instantie ligt de verantwoordelijkheid voor het maken van een afspraak voor de evaluatie bij de medewerker. De leidinggevende zal ook de tijdslijn in de gaten houden voor evaluaties en zonnodig de medewerker helpen herinneren. In de basis vindt CompaNanny dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen evaluatie- en ontwikkelingsgesprekken. De afspraak voor de evaluatie wordt een maand vooruit gepland. Hiermee dient rekening gehouden te worden met de tijdslijn voor de evaluaties en contracten.

Voor het invullen van de evaluatie neemt de pedagogisch medewerker een half uur (compensatieuren) de tijd. De evaluatie wordt digitaal ingevuld en daarna doorgestuurd naar de AL. Voor het invullen wordt gebruik gemaakt van het 'handboek evaluaties' welke op Bubble staat. Er wordt verwacht dat de medewerker zelf zorgt dat alles besproken wordt waar hij/zij behoefte aan heeft en met een (positief) kritische blik naar zichzelf kijkt. Uit iedere evaluatie komen ambities en leerdoelen. De leerdoelen dragen bij aan het bereiken van deze ambities. De leerdoelen worden ieder half jaar bijgesteld. De leerdoelen dienen als input voor gesprekken met de leidinggevende en het maken van een plan om te leren in de praktijk, van anderen en eventueel het volgen van trainingen.

Trainingen worden altijd nabesproken tijdens evaluatiegesprekken, in dat gesprek wordt ook bepaald welke trainingen gevolgd gaan worden komend half jaar. Een ander belangrijk hulpmiddel bij het ontwikkelen van leerdoelen is de coaching/advies van de RPC. De medewerker zorgt ervoor dat de RPC op de hoogte is van zijn/haar (pedagogische) leerdoelen zodat de RPC gerichte ondersteuning kan geven.