

Ploegleider

FF02 Operationeel leidinggeven en teamleiding · ISCO-08 3122 · CBS 0722 Productieleiders industrie en bouw · senioriteit medior · Ook bekend als: Ploegbaas, Ploegchef, Ploegleider productie, Shiftleader productie

Leidt een productieploeg tijdens de dienst, bewaakt bezetting, output en veiligheid aan de lijn en draagt bij de wisseling de status over aan de volgende ploeg.

De ploegleider is tijdens zijn dienst de hoogste verantwoordelijke op de vloer en beslist over stilstand, omstellen en bijzetten van mensen. Het onderscheid met een groepsleider productie zit in het werken in een ploegenrooster met volledige overdracht en in de bevoegdheid om de lijn stil te leggen. Selectie leunt op technische ervaring met de lijn, terwijl overdracht tussen ploegen en het consequent handhaven van veiligheidsregels bij tijdsdruk de werkelijke risicopunten zijn.

Kerncijfers van dit profiel

28 skills · 3 te meten competenties · 5 knockout-skills · zwaartepunt: Leiderschap en organiseren 43%, Uitvoering, ambacht, veiligheid en duurzaamheid 24%, Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 15%

1 Te meten competenties

Dit zijn de gedrags- en capaciteitsconstructen in dit profiel. Per competentie staat erbij met welke hrmforce-vragenlijst je die meet.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
Aansturen en sturing geven Competentie (50-framework): Ansturen Knockout	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.
Veiligheidsbewustzijn Competentie (50-framework): Discipline Knockout	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.
Omgaan met werkdruk Competentie (50-framework): Stressbestendigheid	■■■■■ N3	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Structureerd interview	Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.

2 Volledig skillprofiel

Alle skills van dit profiel, op gewicht gesorteerd. Het gedragsanker onder elke skill hoort bij het streefniveau.

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Aansturen en sturing geven Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.	 N4	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Plannen en organiseren Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.	 N4	5	ja	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback, Werkproef
V	Procesbewaking aan de lijn Bewaakt meerdere procesparameters tegelijk, ziet een trend naar de tolerantiegrens aankomen en stuurt bij voordat afkeur ontstaat.	 N4	5	nee	Praktijkobservatie	Werkproef
G	Veiligheidsbewustzijn Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.	 N4	5	ja	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Voortgangscontrole Bespreekt vaste voortgangsmomenten met het team, vergelijkt planning met realisatie en grijpt in bij afwijkingen.	 N4	4	nee	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback
V	Persoonlijke beschermingsmiddelen correct gebruiken Bepaalt per taak welke beschermingsmiddelen nodig zijn, controleert ze voor gebruik en instrueert nieuwe collega's in het gebruik.	 N4	4	nee	Praktijkobservatie	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	conflicthantering Brengt partijen bij elkaar, scheidt standpunt van belang en legt de gemaakte afspraak en de opvolging schriftelijk vast.	 N3	4	ja	Assessment center	Conflictstijlen, Big Fifty, 360 Feedback
V	feedback geven Besprekt ongewenst gedrag met de betrokkene, beschrijft feit, effect en verzoek en maakt een afspraak over vervolg.	 N3	4	nee	Assessment center	360 Feedback, Communicatiestijlen
V	aanspreken op afspraken Spreekt ook collega's buiten het eigen team aan op afspraken, benoemt het gevolg en volgt de nieuwe afspraak op.	 N3	4	ja	Assessment center	360 Feedback, Competency Check
V	Richting vertalen naar doelen Vertaalt afdelingsdoelen in meetbare resultaatafspraken per teamlid en legt vast hoe en wanneer voortgang wordt gemeten.	 N3	4	nee	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback, Ontwikkelgesprek
V	Delegeren Kiest per taak wie voldoende kan en mag, spreekt beslisruimte af en laat de uitvoering bij de ander.	 N3	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty
V	Prestatiegesprekken voeren Voert jaargesprekken zelfstandig, onderbouwt het oordeel met feiten en legt verbeterafspraken met termijn schriftelijk vast.	 N3	4	nee	Simulatie	Ontwikkelgesprek, 360 Feedback, Competency Check
V	Coachen Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.	 N3	4	nee	Simulatie	Competency Check, 360 Feedback, Ontwikkelgesprek

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Capaciteits- en resourceplanning Berekent benodigde uren en kwalificaties per periode, maakt een bezettingsplan en onderbouwt aanvragen voor extra inzet.	 N3	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Continu verbeteren Organiseert korte verbetercycli in het team, meet het effect van een aanpassing en borgt wat werkt in de werkinstructie.	 N3	4	nee	Werkproef	Competency Check, Pulse Survey
V	Planning van operationele processen Maakt de weekplanning voor een team, weegt piekdrukke en verzuim mee en herplant bij verstoringen.	 N3	4	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
V	Storingen aan machines herkennen en verhelpen Zoekt bij een storing systematisch de oorzaak op, verhelpt terugkerende defecten zelf en legt de oplossing vast.	 N3	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	psychologische veiligheid bevorderen Vraagt in het team expliciet naar twijfel en tegengeluid, benoemt eigen fouten en koppelt terug wat met signalen is gedaan.	 N3	3	nee	360 feedback	Pulse Survey, 360 Feedback
V	Verzuim en werkvermogen begeleiden Voert verzuimgesprekken zonder naar medische details te vragen en stelt met de bedrijfsarts een plan van aanpak op.	 N3	3	nee	Situational Judgement Test	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
V	Teamontwikkeling Bespreekt rollen en irritaties in het team, maakt werkafspraken en evalueert die na een afgesproken periode.	 N3	3	nee	Assessment center	360 Feedback, Pulse Survey, Kleurenprofiel (Jung)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Omgaan met werkdruk Schraapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.	 N3	3	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Budgetteren en kostenbeheersing Maakt de begroting voor een eigen project, volgt de realisatie per periode en stelt maatregelen voor bij afwijking.	 N3	3	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Kwaliteitsmanagementsysteem toepassen Voert interne audits uit op een proces, benoemt de oorzaak van afwijkingen en volgt verbetermaatregelen af.	 N3	3	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren Stelt indicatoren en normen op voor een dienst, rapporteert per periode en voert verbeteracties uit bij afwijking.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
V	Werkplekorganisatie en 5S toepassen Voert de vijf stappen van 5S op de eigen werkplek door, maakt afwijkingen zichtbaar en houdt de standaard in stand.	 N3	3	nee	Praktijkobservatie	Werkproef
V	Omgaan met wisseldiensten en onregelmatige werktijden Plant het eigen werk over wisselende diensten, verdeelt taken naar het dagdeel waarin ze het beste passen en ruilt zorgvuldig.	 N3	3	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Structureerd interview

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Rapporteren en dashboards bouwen Vult een bestaand dashboard of rapportsjabloon met actuele cijfers en controleert de weergave op fouten.	 N2	2	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio
T	Samenwerkingsplatformen benutten Richt kanalen, taakborden en rechten in voor een team en spreekt collega's aan op afspraken over online samenwerking.	 N3	1	nee	Werkproef	Werkproef, 360 Feedback

3 Niveaus per senioriteit

Hetzelfde profiel, met de senioriteitsbijstelling van de functiefamilie toegepast. De streefniveaus zijn begrensd op 1 tot 5.

Skill	medior	senior
Aansturen en sturing geven	N4	N5
Plannen en organiseren	N4	N5
Procesbewaking aan de lijn	N4	N5
Veiligheidsbewustzijn	N4	N4
Voortgangscontrole	N4	N5
Persoonlijke beschermingsmiddelen correct gebruiken	N4	N5
conflicthantering	N3	N4
feedback geven	N3	N4
aanspreken op afspraken	N3	N4
Richting vertalen naar doelen	N3	N4
Delegeren	N3	N4
Prestatiegesprekken voeren	N3	N4
Coachen	N3	N4
Capaciteits- en resourceplanning	N3	N4
Continu verbeteren	N3	N4
Planning van operationele processen	N3	N4
Storingen aan machines herkennen en verhelpen	N3	N4
psychologische veiligheid bevorderen	N3	N4
Verzuim en werkvermogen begeleiden	N3	N4
Teamontwikkeling	N3	N4
Omgaan met werkdruk	N3	N4
Budgetteren en kostenbeheersing	N3	N4
Kwaliteitsmanagementsysteem toepassen	N3	N4
Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren	N3	N4
Werkplekorganisatie en 5S toepassen	N3	N4
Omgaan met wisseldiensten en onregelmatige werktijden	N3	N4

Skill	medior	senior
Rapporteren en dashboards bouwen	N2	N3
Samenwerkingsplatformen benutten	N3	N4

4 De niveauschaal

Niveau	Label	Autonomie	Complexiteit	Bereik	Kennisdiepte
N1	Begeleid	werkt onder toezicht en volgt instructie	routinematig, een variabele tegelijk	eigen taak	basisbegrip, kent de termen
N2	Toepassend	werkt zelfstandig binnen vastgestelde kaders	bekende situaties met beperkte variatie	eigen rol	werkkennis, past standaardaanpak toe
N3	Zelfstandig	stelt de eigen aanpak vast en vraagt zelf om input	meerdere variabelen, enige ambiguïteit	eigen team of proces	grondige kennis, weegt alternatieven
N4	Sturend	geeft anderen richting en beslist over de aanpak	complex, met tegenstrijdige belangen	meerdere teams of een afdeling	diepgaande kennis, adviseert anderen
N5	Toonaangevend	zet de standaard en het beleid	strategisch, met hoge onzekerheid	organisatie, keten of vakgebied	autoriteit, ontwikkelt het vakgebied

5 Gedragsankers per skill

Ankers staan op N1, N3 en N5. N2 en N4 zijn bewust niet geankerd: beoordelaars plaatsen die daartussen, conform de O*NET-conventie.

Skill	N1	N3	N5
Aansturen en sturing geven Medewerkers duidelijk maken wat van hen wordt verwacht, opdrachten geven, kaders stellen en ingrijpen wanneer werk of gedrag afwijkt van de afspraak.	Geeft een collega een concrete opdracht met verwacht resultaat en tijdstip en controleert of de opdracht begrepen is.	Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.	Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevend aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.
Plannen en organiseren Werkzaamheden, mensen en middelen in de tijd zetten, prioriteiten bepalen en afhankelijkheden regelen zodat afgesproken resultaten op tijd gehaald worden.	Maakt een dag- of weekindeling voor eigen taken en houdt zich aan afgesproken volgorde en tijden.	Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.	Stelt de planningsystematiek voor de organisatie vast, verbindt jaarplan, capaciteit en budget en beslist bij conflicterende claims.
Procesbewaking aan de lijn Volgt meters, schermen en producteigenschappen tijdens de productie, vergelijkt die met de norm en stuurt of meldt bij een dreigende afwijking.	Leest de aangewezen meetwaarden af, schrijft ze op het formulier en meldt waarden buiten het groene bereik.	Bewaakt meerdere procesparameters tegelijk, ziet een trend naar de tolerantiegrens aankomen en stuurt bij voordat afkeur ontstaat.	Bepaalt welke parameters het proces beheersen, richt de bewaking en alarmering in en gebruikt de data voor procesverbetering.

Skill	N1	N3	N5
Veiligheidsbewustzijn Let tijdens het werk voortdurend op onveilige situaties en handelingen, spreekt anderen daarop aan en kiest ook onder tijdsdruk de veilige werkwijze.	Volgt de veiligheidsregels van de werkplek en vraagt na bij twijfel over een handeling.	Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.	Zet de veiligheidsnorm voor de organisatie, maakt veiligheid bespreekbaar op elk niveau en stuurt op gedrag en cultuur.
Voortgangscontrole Afspraken en werkstromen volgen, tussentijds meten of resultaten op schema liggen en tijdig bijsturen op basis van feiten en signalen.	Houdt een lijst met eigen taken bij en meldt bij de leidinggevende wanneer een afspraak dreigt te verschuiven.	Bespreekt vaste voortgangsmomenten met het team, vergelijkt planning met realisatie en grijpt in bij afwijkingen.	Ontwerpt de voortgangs- en rapportagestructuur voor de hele organisatie en bepaalt welke indicatoren op welk niveau worden gevolgd.
Persoonlijke beschermingsmiddelen correct gebruiken Kiest de beschermingsmiddelen die bij de taak en het gevaar horen, zet ze juist op en controleert ze op werking, pasvorm en houdbaarheid.	Draagt de voorgeschreven beschermingsmiddelen op de werkplek en vraagt om vervanging bij zichtbare schade.	Bepaalt per taak welke beschermingsmiddelen nodig zijn, controleert ze voor gebruik en instrueert nieuwe collega's in het gebruik.	Stelt het beleid voor beschermingsmiddelen vast, selecteert leveranciers op norm en gebruikscomfort en houdt de naleving in de keten bij.
conflicthantering Een verschil van belang of mening benoemen, de posities van betrokkenen verhelderen en met hen tot een werkbare afspraak komen.	Meldt een conflict bij de eigen leidinggevende en beschrijft feitelijk wat er is gebeurd en gezegd.	Brengt partijen bij elkaar, scheidt standpunt van belang en legt de gemaakte afspraak en de opvolging schriftelijk vast.	Bemiddelt in conflicten met grote belangen tussen afdelingen of partners en stelt organisatiebeleid voor conflictoplossing vast.
feedback geven Concreet gedrag en het effect daarvan benoemen aan een ander, met een verzoek of voorstel, op een moment en manier die het gesprek mogelijk houden.	Geeft na een gezamenlijke taak aan wat een collega goed deed en noemt daarbij een concreet voorbeeld.	Bespreekt ongewenst gedrag met de betrokkene, beschrijft feit, effect en verzoek en maakt een afspraak over vervolg.	Voert feedback als werkwijze in bij meerdere teams, traint leidinggevendenden erin en monitort of ongewenst gedrag eerder wordt besproken.
aanspreken op afspraken Anderen benaderen wanneer afspraken of normen niet worden nagekomen, het verschil benoemen en samen een nieuwe afspraak vastleggen.	Spreekt een directe collega aan op een niet nagekomen afspraak en vraagt wanneer het alsnog gebeurt.	Spreekt ook collega's buiten het eigen team aan op afspraken, benoemt het gevolg en volgt de nieuwe afspraak op.	Spreekt bestuurders en partners aan op naleving van afspraken en verankert die praktijk in de werkwijze van de organisatie.

Skill	N1	N3	N5
Richting vertalen naar doelen Strategie en visie omzetten in concrete, meetbare doelen en resultaatafspraken voor teams en medewerkers, met een heldere ordening in tijd en prioriteit.	Zet een gegeven teamdoel om in eigen taken met een datum en bespreekt dit met de leidinggevende.	Vertaalt afdelingsdoelen in meetbare resultaatafspraken per teamlid en legt vast hoe en wanneer voortgang wordt gemeten.	Bouwt een organisatiebreed doelenstelsel waarin strategie, jaarplannen en teamafspraken op elkaar aansluiten en stelt de meetnormen vast.
Delegeren Taken en bevoegdheden overdragen aan de juiste persoon, met heldere afspraken over resultaat, ruimte en terugkoppeling, zonder het werk zelf over te nemen.	Draagt een afgebakende taak over aan een collega en legt uit welk resultaat en welke termijn gelden.	Kiest per taak wie voldoende kan en mag, spreekt beslisruimte af en laat de uitvoering bij de ander.	Legt vast welke bevoegdheden op welk niveau in de organisatie horen en bewaakt dat mandaten consequent worden benut.
Prestatiegesprekken voeren Gesprekken over functioneren en resultaten voorbereiden en voeren, met feitelijke voorbeelden, wederzijdse toetsing en vastgelegde afspraken over verbetering of vervolg.	Bereidt een gesprek voor met twee concrete voorbeelden van werk en vraagt de leidinggevende mee te lezen.	Voert jaargesprekken zelfstandig, onderbouwt het oordeel met feiten en legt verbeterafspraken met termijn schriftelijk vast.	Stelt de gesprekscyclus en beoordelingsnormen voor de organisatie vast en toetst steekproefsgewijs de kwaliteit van vastgelegde oordelen.
Coachen Medewerkers met vragen, spiegeling en feedback laten nadenken over eigen gedrag en keuzes, zodat zij zelf een volgende stap in hun werk zetten.	Vraagt een collega na een klus wat goed ging en wat die volgende keer anders zou doen.	Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.	Leidt leidinggevend en op in coachend gedrag, begeleidt intervisie en bepaalt hoe coaching in de organisatie wordt ingezet.
Capaciteits- en resourceplanning Beschikbare uren, kwalificaties en middelen afzetten tegen verwacht werkaanbod en de bezetting zo verdelen dat pieken en tekorten beheersbaar blijven.	Vult de bezettingslijst in volgens het rooster en meldt gaten in de planning bij de planner.	Berekent benodigde uren en kwalificaties per periode, maakt een bezettingsplan en onderbouwt aanvragen voor extra inzet.	Ontwikkelt het capaciteitsmodel voor de hele organisatie, koppelt dit aan vraagprognoses en beslist over structurele inzet van flexibele capaciteit.
Continu verbeteren Kleine verbeteringen in het dagelijkse werk opsporen, uitproberen, meten en vasthouden, samen met de mensen die het werk uitvoeren.	Draagt verbeterideeën aan in het werkoverleg en probeert een voorgestelde kleine aanpassing in het eigen werk uit.	Organiseert korte verbetercycli in het team, meet het effect van een aanpassing en borgt wat werkt in de werkinstructie.	Verankert continu verbeteren als werkwijze in de hele organisatie, leidt verbetercoaches op en rapporteert opbrengsten aan de directie.

Skill	N1	N3	N5
Planning van operationele processen Verdeelt werk, mensen en middelen over de tijd zodat de gevraagde productie of dienstverlening met de beschikbare capaciteit wordt gehaald.	Vult het dagrooster in volgens de vaste planningsregels en meldt knelpunten in de bezetting aan de planner.	Maakt de weekplanning voor een team, weegt piekdrukke en verzuim mee en herplant bij verstoringen.	Bepaalt het planningsmodel voor meerdere afdelingen en beslist over capaciteitsuitbreiding of uitbesteding van werk.
Storingen aan machines herkennen en verhelpen Stelt bij een storing vast waar de oorzaak zit, verhelpt eenvoudige defecten zelf en schakelt onderhoud in bij complexere gebreken.	Meldt een storing met de zichtbare kenmerken erbij en zet de machine volgens instructie stil.	Zoekt bij een storing systematisch de oorzaak op, verhelpt terugkerende defecten zelf en legt de oplossing vast.	Analyseert storingspatronen over installaties heen, verbetert het ontwerp of de instelling structureel en leidt storingsteams daarin op.
psychologische veiligheid bevorderen Zo handelen dat anderen fouten, twijfel en kritiek kunnen uitspreken zonder nadeel, door eigen reacties voorspelbaar te houden en opvolging te geven.	Reageert rustig wanneer een collega een fout meldt en bedankt die persoon voor de melding.	Vraagt in het team expliciet naar twijfel en tegengeluid, benoemt eigen fouten en koppelt terug wat met signalen is gedaan.	Meet in de organisatie of mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken en stuurt leiderschapsgedrag op die uitkomsten.
Verzuim en werkvermogen begeleiden Verzuimgesprekken voeren, werkvermogen en belastbaarheid volgen en samen met bedrijfsarts en betrokkene afspraken maken over herstel en terugkeer in werk.	Meldt verzuim volgens de vaste procedure en houdt contact met de afwezige collega volgens afgesproken momenten.	Voert verzuimgesprekken zonder naar medische details te vragen en stelt met de bedrijfsarts een plan van aanpak op.	Stelt het verzuim- en vitaliteitsbeleid van de organisatie vast, volgt oorzaken over afdelingen heen en stuurt op structurele oorzaken.
Teamontwikkeling Een groep tot samenwerkend team maken door rollen, onderlinge verwachtingen en werkafspraken te bespreken en spanningen in de samenwerking aan te pakken.	Doet actief mee aan teamafspraken en benoemt in het teamoverleg wat de samenwerking makkelijker zou maken.	Bespreekt rollen en irritaties in het team, maakt werkafspraken en evalueert die na een afgesproken periode.	Ontwikkelt de samenwerkingsstandaard tussen teams en afdelingen en begeleidt leidinggevenden bij vastgelopen samenwerking in de organisatie.
Omgaan met werkdruk Houdt bij een oplopende hoeveelheid werk het overzicht, maakt keuzes in wat wel en niet doorgaat en legt de gevolgen van die keuzes voor.	Geeft aan de begeleider door dat het werk niet binnen de tijd past en volgt de gemaakte keuze.	Schraapt of verschuift bij drukke zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.	Herverdeelt werk en capaciteit over afdelingen bij structurele overbelasting en stelt normen vast voor houdbare werkverdeling.

Skill	N1	N3	N5
Budgetteren en kostenbeheersing Stelt een begroting op voor taak, team of project, houdt uitgaven bij tegen die begroting en grijpt in bij dreigende overschrijding.	Houdt uitgaven bij in het aangeleverde overzicht en meldt afwijkingen boven de afgesproken grens.	Maakt de begroting voor een eigen project, volgt de realisatie per periode en stelt maatregelen voor bij afwijking.	Stelt het begrotingskader voor de organisatie vast, beslist over herallocatie van middelen en verantwoordt dat aan het bestuur.
Kwaliteitsmanagementsysteem toepassen Werkt volgens vastgelegde procedures en normen, registreert afwijkingen en voert verbeter en auditaties uit binnen het kwaliteitssysteem.	Volgt de voorgeschreven procedure bij het eigen werk en registreert een afwijking in het meldsysteem.	Voert interne audits uit op een proces, benoemt de oorzaak van afwijkingen en volgt verbetermaatregelen af.	Bouwt het kwaliteitssysteem van de organisatie op, stelt de normen vast en draagt het uit naar de certificerende instantie.
Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren Spreekt meetbare service en prestatienormen af, meet de realisatie en onderneemt actie wanneer afgesproken niveaus niet worden gehaald.	Leest het prestatieoverzicht en meldt welke afspraak in de afgelopen week niet is gehaald.	Stelt indicatoren en normen op voor een dienst, rapporteert per periode en voert verbeteracties uit bij afwijking.	Bepaalt het stelsel van serviceniveaus voor de organisatie en onderhandelt die met klanten en leveranciers.
Werkplekorganisatie en 5S toepassen Richt de werkplek zo in dat materiaal, gereedschap en informatie vaste plaatsen hebben, houdt die staat bij en verbetert de indeling stap voor stap.	Ruimt na de dienst gereedschap en materiaal op de aangegeven plaats op en houdt de werkplek schoon.	Voert de vijf stappen van 5S op de eigen werkplek door, maakt afwijkingen zichtbaar en houdt de standaard in stand.	Voert werkplekorganisatie in over afdelingen heen, koppelt die aan verbeterdoelen en houdt de naleving met audits op peil.
Omgaan met wisseldiensten en onregelmatige werktijden Organiseert het eigen werk rond wisselende diensten en onregelmatige tijden, houdt de overdracht sluitend en stemt planning en beschikbaarheid met het team af.	Werkt volgens het rooster, is op tijd aanwezig en draagt aan het einde van de dienst de lopende zaken over.	Plant het eigen werk over wisselende diensten, verdeelt taken naar het dagdeel waarin ze het beste passen en ruilt zorgvuldig.	Ontwerpt roostermodellen voor de organisatie, weegt continuïteit tegen werkbaarheid en maakt afspraken met team en vertegenwoordiging.
Rapporteren en dashboards bouwen Bouwt terugkerende rapportages en dashboards die de juiste indicatoren tonen voor een afgesproken doelgroep en houdt de definities ervan actueel.	Vult een bestaand dashboard of rapportsjabloon met actuele cijfers en controleert de weergave op fouten.	Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.	Bepaalt welke stuurinformatie de organisatie hanteert en zorgt dat definities over alle rapportages heen eenduidig blijven.

Skill	N1	N3	N5
Samenwerkingsplatformen benutten Werkt samen in digitale platformen door bestanden te delen, taken en kanalen in te richten en afspraken over online samenwerking te volgen.	Deelt bestanden en berichten in het aangewezen kanaal en volgt de instructie over rechten en bewaarplaatsen.	Richt kanalen, taakborden en rechten in voor een team en spreekt collega's aan op afspraken over online samenwerking.	Bepaalt het organisatiebeleid voor digitale samenwerking en stuurt de invoering van nieuwe samenwerkingsvormen aan.

6 Meetmethoden en validiteit

De validiteiten zijn de gecorrigeerde meta-analytische schattingen van Sackett, Zhang, Berry en Lievens (2022) in het Journal of Applied Psychology. Die vervangen de oudere cijfers van Schmidt en Hunter (1998). De spreiding is even belangrijk als het gemiddelde: bij een hoge SD varieert de validiteit sterk per context.

Meetmethode	rho	SD	Wat het is
Assessment center	0.29	0.09	Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Praktijkobservatie	-	-	Gestructureerde observatie op de werkplek met een formulier op basis van gedragsankers.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsggericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.
Simulatie	-	-	Nagebootste werksituatie, meestal digitaal, met gestandaardiseerde scoring.
360 feedback	-	-	Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	14	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
360 Feedback	13	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Werkproef	12	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Big Fifty	6	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Kennistoets (klantspecifiek)	6	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Pulse Survey	4	Periodieke meting op team- en organisatieniveau
Ontwikkelgesprek	3	Gestructureerd ontwikkelgesprek
Conflictstijlen	1	Voorkeursstijl in conflictsituaties
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie
Kleurenprofiel (Jung)	1	Vier kleurentypen, gekoppeld aan Big Fifty-factoren
Structureerd interview	1	Gedragsggericht interview met vaste opzet

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Portfolio	1	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria

8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.
3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

Bron: hrmforce Skills Framework 2.0, versie 2.0.0, gebouwd op 2026-09-08. Crosswalks naar ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 en de Beroepenindeling ROA-CBS 2014 editie 2025. Dit profiel is een startpunt, geen norm: stem het af op de eigen organisatie voordat je ermee selecteert.