|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kenmerk** | **Manager productie I** | **Manager productie II** | **Manager productie III** |
| ***Verantwoordelijk voor*** | - Alle lijnen inpak of productie met verschillende bewerkingen.  - Verantwoordelijkheid is door het primaat op één van de disciplines overzichtelijk. | - Alle lijnen inpak en productie met verschillende bewerkingen.  - Verantwoordelijkheid is door het primaat op meerdere disciplines enigszins complex. | - Idem + kleinschalige technische dienst en/of magazijn(en).  - Verantwoordelijkheid is door de combinatie en verscheidenheid van de disciplines en het vertalen van de doelen naar concrete plannen (tactisch, operationeel) complex. |
| ***Aard van leidinggeven*** | Hiërarchisch leidinggeven aan 30-50 medewerkers, o.m.:  - zelfstandig uitvoeren van het personeelsbeleid met behulp van input van meewerkend voormannen. | Hiërarchisch leidinggeven aan 50–75 medewerkers, o.m.:  - vertalen van P&O-beleid naar afdelingsspeci­fieke toepassingen en laten uitvoeren door teamleiders. | Hiërarchisch leidinggeven aan 75-100 medewerkers, o.m.:  - idem manager productie II. |
| ***Vrijheidsgraden*** | - Uitwerken van afdelingsplannen op basis van verkregen input en gefiatteerde voorstellen.  - Afstemmen van werkverdeling op korte termijn planning.  - Verantwoordelijk voor formatie (aantal mede­werkers).  - Scope is beperkt tot een jaar. | - Opstellen van gekwantificeerde en gekwalifi­ceerde afdelingsplannen op basis van gestelde doelen.  - Beoordelen van de week-/maandplanning op uitvoerbaarheid.  - Verantwoordelijk voor personeelskosten.  - Scope is beperkt tot lopend en volgend jaar.  - Redeneert vanuit beschikbare budgetten en vervangingsinvesteringen. | - Idem manager productie II + indienen en beargumenteren van investeringsaanvragen.  - Idem manager productie II + beoordelen van onderhoudsplanning en/of magazijn­capaciteiten/voorraadhoogtes.  - Idem manager productie II.  - Scope is lange termijn scope (ten minste 3 jaar vooruit).  - Redeneert vanuit terugverdiencapaciteit (ROI) van (uitbreiding)investeringen. |
| ***Kwaliteit en optimalisatie*** | - Verbeteren van werkprocedures en werkwijzen (optimalisatie van het bestaande). | - Verbeteren van afdelingsrendement en ‑kwaliteit (optimalisatie en innovatie). | - Idem manager productie II. |
| ***Kennis en ervaring*** | - Kennis van productie- of inpaktechnieken van brood/banket.  - Kennis van de (on)mogelijkheden van gebruikte installaties en de bijbehorende systemen/ softwarepakketten.  - Kennis van product- en verpakkings­eigenschappen.  - Kennis van interne procedures (personeel, materieel, installaties, kwaliteit, etc.).  - Enige jaren relevante werkervaring in een leidinggevende functie in een productie-omgeving (bij voorkeur in de voedingsindustrie). | - Kennis van productie- en inpaktechnieken van brood/banket.  - Idem manager productie I.  - Idem manager productie I.  - Idem manager productie I + financiële procedures en stromen aangaande de eigen discipline(s).  - Ruime ervaring in een leidinggevende functie in een productie-omgeving (bij voorkeur in de voedingsindustrie). | - Idem manager productie II + technisch onder­houd en/of opslagmethoden en -technieken.  - Idem manager productie II.  - Idem manager productie II.  - Idem manager productie II + investerings­aanvragen en/of logistieke parameters.  - Idem manager productie II. |
| **Functiegroep** | **9** | **10 (referentie)** | **11** |
| **competenties** | **Manager productie I** | **Manager productie II** | **Manager productie III** |
| Genoemde competenties en gedragsvoorbeelden zijn suggesties voor gewenst gedrag voor een adequate uitoefening van de functie. | *Begeleiden (4):*  - neemt maatregelen om medewerkers te stimuleren en zich verder te ontwikkelen. | *Begeleiden (5):*  - stimuleert medewerkers tot het zelf creëren van leersituaties en biedt waar nodig ondersteuning;  - geeft gebalanceerde terugkoppeling over sterke en zwakke punten;  - houdt de ander een spiegel voor, confronteert. | *Begeleiden (6):*  - brengt medewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn en geeft hen gelegenheid zich te ontwikkelen. |
| *Aansturen (4):*  - controleert de werkzaamheden van de medewerkers;  - past waar nodig in overleg de werkzaamheden van de medewerkers aan. | *Aansturen (5):*  - (h)erkent prestaties van individuen en teams;  - geeft medewerkers de ruimte eigen doelen te formuleren;  - laat medewerkers werkzaamheden verdelen en uitvoeren en helpt waar nodig, zonder het werk over te nemen. | *Aansturen (6):*  - wisselt de wijze van aansturing, afhankelijk van de situatie, de omgeving en de medewerker(s) om het gewenste resultaat te behalen;  - onderhandelt met een medewerker/team/ organisatieonderdeel aan welke doelstellingen het resultaat moet voldoen;  - heeft vertrouwen in anderen en durft verantwoordelijkheden uit handen te geven. |
| *Plannen en organiseren (4):*  - coördineert en adviseert de organisatie over de inzet van mensen, middelen en materialen op basis van een planning voor één of meerdere maanden;  - voorspelt de voortgang op basis van resultaten en stelt prioriteiten bij onvoorziene omstandig­heden om de geplande doelen te behalen. | *Plannen en organiseren (5):*  - stelt heldere doelen, verdeelt taken en activiteiten over medewerkers;  - coördineert verschillende werkzaamheden tussen meerdere mensen in verschillende rollen en houdt overzicht;  - legt relaties tussen verschillende werkzaam­heden in de organisatie en anticipeert op mogelijke factoren die van invloed zijn op de planning. | *Plannen en organiseren (6):*  - coördineert de werkzaamheden en acties die inhoudelijk veel van elkaar kunnen verschillen en die een lange doorlooptijd of gevolgen op lange termijn hebben;  - anticipeert op onverwachte gebeurtenissen die van invloed zijn op de planning en past de planningen/doelstellingen van de organisatie­(onderdelen) hierop aan. |
| *Materialen en Middelen (4):*  - kiest op basis van de werkzaamheden, de planning, in te zetten personeel en het ondernemingsbeleid welke materialen en middelen binnen de organisatie nodig zijn;  - maakt de afweging welke materialen en middelen aangeschaft en welke ingehuurd worden. | *Materialen en middelen (5):*  - zet zaken in gang die gedurende alle fasen van een traject van belang zijn;  - zoekt binnen de gegeven randvoorwaarden actief naar (nieuwe) mogelijkheden om mensen en middelen op zo goed mogelijke wijze in te zetten;  - zorgt continu voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde middelen. | *Materialen en middelen (6):*  - zorgt continu voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde mensen/ middelen om lange termijn doelstellingen te kunnen behalen;  - brengt de randvoorwaarden in kaart voor de uitvoering van complexe lange termijn projecten;  - stelt randvoorwaarden bij indien dit noodzakelijk is om doelstellingen te behalen;  - krijgt de juiste mensen en middelen los, ook als hij/zij geen formele bevoegdheden hiertoe heeft. |
| *Vakdeskundigheid (4):*  - werkt accuraat, lang en stevig door, ook bij het uitvoeren van meerdere specialistische en ingewikkelde taken;  - schat bekende en onbekende werkzaamheden goed in;  - benoemt nieuwe ontwikkelingen in zijn vakgebied;  - past zijn kennis en ervaring toe, deelt die met anderen en draagt die waar nodig over. | *Vakdeskundigheid (5):*  - doet waarneembaar moeite om het waarom te begrijpen;  - haalt de kern van het probleem naar voren;  - stelt (niet voor de hand liggende) alternatieven voor verbetering voor met onderbouwde voor- en nadelen. | *Formuleren en rapporteren (5):*  - formuleert complexe vraagstukken helder, eenduidig en gestructureerd;  - houdt rekening met verschillende niveaus, behoeften en belangen en herkent tegen­stellingen;  - maakt complexe onderwerpen begrijpelijk voor anderen o.a. door aansprekend woordgebruik en toetst regelmatig begrip en acceptatie bij de ander. |
| *Bedrijfsmatig handelen (4):*  - stuurt op efficiëntie in het werk en vertaalt dat naar verbeteringen voor operationeel beleid. | *Bedrijfsmatig handelen (5):*  - vertaalt oplossingen en beslissingen in zowel financiële als niet-financiële aspecten voor de eigen afdeling/project;  - beoordeelt investeringsvoorstellen van anderen op basis van wat die op korte en lange termijn opleveren;  - is continu bezig activiteiten en processen te toetsen aan de financiële kaders van de eigen afdeling;  - initieert acties die niet direct een bijdrage le­veren aan de te behalen resultaten van de eigen afdeling, maar wel bijdragen aan de financiële doelstellingen en ambities van de organisatie. | *Bedrijfsmatig handelen (6):*  - neemt strategische financiële beslissingen die in lijn liggen met de missie van de organisatie;  - beoordeelt investeringsvoorstelling op basis van de bijdrage die ze leveren aan de strategische doelstellingen van de organisatie;  - streeft in een partnership naar een optimale verhouding tussen korte termijn investeringen en toekomstige opbrengsten voor de eigen organisatie;  - stimuleert anderen met verrassende (nieuwe) ideeën om zo te zorgen voor groei van de afdeling op de langere termijn. |