

En dan nu personeelsmanagement in de praktijk

Loek Th.R. Wijchers

27

- [Inleiding](#)
- [Selecteren](#)
- [Introductie](#)
- [Opleiden](#)
- [Beoordelen](#)
- [Functiewaardering](#)
- [Kwaliteitszorg](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteur](#)

Inleiding

Er is momenteel geen enkele groepering te noemen waarvoor zoveel wordt geschreven als voor de personeelsfunctionarissen. Wekelijks zo niet dagelijks verschijnt wel ergens een boek of artikel, waarbij steeds opnieuw het belang van 'de werkende mens' wordt aangegeven en waarbij steevast wordt opgemerkt dat een goed Human Resource Management (de laatste term moet aangeven dat het vooral om het managen van mensen gaat) van cruciaal belang is.

Ook zijn er jaarlijks talloze congressen, seminars en workshops te volgen die onderstrepen dat het personeelsbeleid meer moet aansluiten bij de ondernemingsdoelstellingen en dat PZ veel meer dan vroeger een initiërende rol dient te vervullen.

Steeds worden we ook verrast met wat men een 'modegril' noemt. Moesten we eerst alles doen om arbeidsomstandigheden te verbeteren, snel daarna werden alle kaarten gezet op functioneringsgesprekken. Dan worden we overspoeld met allerlei voorbeelden die het belang van een goede bedrijfscultuur aangeven een item dat enige tijd later weer wordt vervangen door een nieuw item dat vraagt aandacht te geven aan een nieuw opleidingsbeleid.

Het gevoel bekruipt ons dat we elkaar al zeker zo'n vijftien jaar bezighouden met instrumenten die ervoor moeten zorgen dat we op een goede en effectieve manier omgaan met het menselijk kapitaal. Het is dan ook niet verwonderlijk dat we steeds

vaker horen: 'Mooi allemaal, maar hoe doe ik dat nu in de praktijk?' Met al die mooie verhalen is de dagelijkse praktijk namelijk nog niet opgelost.

Enkele voorbeelden maken het bovenstaande duidelijk.

1. Vaak hoor je dat het selecteren van medewerkers een belangrijke activiteit is. Het aantrekken van een nieuwe medewerker is namelijk een kans om de functie en de functie-eisen nog eens scherp onder de loep te nemen. Maar hoe selecteer je nu de juiste kandidaat als je bijvoorbeeld drie kandidaten hebt die qua kwaliteit, ervaring en opleiding vrijwel gelijkwaardig zijn? En hoe kom je erachter dat iemand de functie echt aankan? Raakt die telefoniste niet in paniek als er veel lijnen tegelijk binnenkomen? Kan die directeur ook goed een vergadering leiden? Heeft die docent ook didactische kwaliteiten? Kan die secretaresse ook vooruitdenken? Allemaal vragen die niet te beantwoorden zijn na een selectiegesprek van een uur.
2. Of die nieuwe medewerker die eindelijk aan de slag gaat. We weten heel goed dat bij het ontbreken van een goede introductie de kans groot is dat een medewerker al in de eerste maanden vastloopt. Maar hoe zet je een introductieprogramma op? Wat is het belang van een mentor? En welke vragen kunnen de nieuweling kwellen? Er valt over dit onderwerp weinig te lezen, ook al omdat het zo vanzelfsprekend lijkt dat je er nauwelijks een lezer geïnteresseerd voor krijgt.
3. Dan de vele vragen die er zijn over het rendement van opleiden. In Nederland geven we (cijfers 1990) meer dan zeven miljard(!) uit aan opleidingen. En overal hoor je dat het een zinnige zaak is. Maar welk opleidingsbeleid moet je nu uitstippelen voor je eigen organisatie? Welke kengetallen zijn van toepassing? En hoeveel geld moet je per jaar begroten? Over dit onderwerp wordt al jarenlang gefilosofeerd zonder dat er echt een praktische kapstok op grond van onderzoek aan de ondernemers wordt aangeboden.
4. Het vierde voorbeeld gaat over beoordelen. We wijzen elkaar keer op keer op het houden van goede beoordelingsgesprekken in het belang van de organisatie en het individu. Maar hoe zet je nu een goed beoordelingssysteem op? Welke systemen zijn er zoal? En welk systeem is geschikt voor mijn organisatie? De hoeveelheid tekst die over dit onderwerp is geschreven is dusdanig groot dat velen door de bomen al lang het bos niet meer zien.
5. Weer een ander onderwerp: functiewaardering. Een functiewaarderingssysteem moet uitkomst bieden voor de bedrijven die een 'salarisgebouw' willen opzetten. Maar waarom zou je zoiets opzetten? En als die keuze van invoering is gemaakt, hoe moet dat dan? Welke functiekenmerken zijn te onderscheiden? En kan zo'n systeem ook functioneren als het bedrijf wil overgaan tot flexibele beloning?
6. Het laatste voorbeeld. Er wordt erg veel gesproken over de noodzaak van kwaliteitszorg. Ook van de afdeling personeelszaken wordt actie verwacht. Maar hoe kom je nu tot een uitgebalanceerde strategie bij de kwaliteitsverbetering van medewerkers? Welke PZ-instrumenten zijn voorhanden en welke kan ik hanteren om tot kwaliteitsverbetering te komen? Samengevat: Hoe kan personeelszaken helpen een effectief kwaliteitsbeleid te ontwikkelen?

Op al deze vragen zijn antwoorden te vinden. Zoals al eerder gezegd er verschijnen stapels boeken die ingaan op deze vragen. Helaas ontbreekt vaak een 'praktische handleiding' en blijven auteurs steken in theoretische verhandelingen, of men moet veel informatie verwerken en dan nog ontbreekt de broodnodige praktische uitwerking.

De zes voorbeelden worden in dit boekje van de reeks 'Ontwikkelingen en Ideeën' nader uitgewerkt. In een kleine duizend woorden per item (leestijd minder dan tien minuten) heeft u de belangrijkste punten te pakken en een beknopte handleiding om personeelsmanagement in de praktijk toe te passen.



Selecteren

Mini-assessment, selecteren met de werkelijkheid voor ogen

Voor de vervulling van een vacature als train(st)er waren drie gelijkwaardige kandidaten overgebleven. Het probleem: wie is de 'echte'?

De selectiemethode die we hadden gehanteerd was grondig en zeer uitgebreid: doordachte advertentie, sollicitatiebrieven, selectiegesprekken, psychologisch onderzoek, etc.

Ondanks die veelheid aan selectiemethoden onderscheidde niemand zich zodanig dat een verantwoorde keuze gemaakt kon worden. Een mini-assessment bracht uiteindelijk de uitkomst. De kandidaten werden in een praktijksituatie neergezet. De opdracht was om over een bepaald onderwerp een trainingsprogramma op te zetten en een deel daarvan ook daadwerkelijk uit te voeren. Toen we de kandidaten in actie hadden gezien was de beslissing binnen vijf minuten genomen.

Mini-assessment

Ik hoor vaak dat managers en personeelsfunctionarissen de Assessment Centre Methode weliswaar een belangrijke selectiemethode vinden, maar ook zeer tijdrovend en arbeidsintensief. En dat is waar. Vaak wordt gevraagd of er geen tussenweg mogelijk is. Ja, antwoord ik dan, die is er zeker. Met een beetje creativiteit zijn er legio voorbeelden en mogelijkheden van kleine oefeningen te bedenken die het gedrag van kandidaten waarneembaar maken. Een Assessment hoeft absoluut niet altijd alleen in groepen en met een scala aan tests plaats te vinden.

Maar eerst even de historie van de Assessment Centre Methode (ACM). Al in 1958 zijn bedrijven gestart met het toepassen van de ACM. Denk daarbij aan grote bedrijven als Standard Oil, IBM en General Electric. De ervaringen zijn zonder uitzondering zeer positief. Hoewel in Nederland de sollicitatiebrief (64%), het interview (94%) en het psychologisch onderzoek (25%) het meest gebruikt worden (Greuter en Roe, 1982), beginnen bedrijven ook hier een toenemende interesse te tonen voor de Assessment Center Methode. En terecht! Want eigenlijk ligt het zeer voor de hand dat je kandidaten ook aan het werk ziet en 'meet' of het resultaat overeenkomt met de kwaliteitseisen van het bedrijf.

De Assessment Center Methode is een beoordelingsinstrument dat inzicht geeft in de gedragsvaardigheden van personen. Het is te definiëren als een testprogramma bestaande uit individuele activiteiten, (groepsactiviteiten,) tests en oefeningen, waarbij kandidaten worden geobserveerd door beoordelaars ofwel assessoren. Op basis hiervan wordt bepaald of een kandidaat beschikt over eigenschappen en capaciteiten die essentieel worden geacht voor een functie. Interviews en psychologisch onderzoek leveren informatie op over zaken als vakkennis, cijfermatige aanleg en uitdrukkingsvaardigheid, maar geven geen inzicht in de vaak zo belangrijke gedragsvaardigheden. Wat doet iemand bijvoorbeeld als hij of zij in een gesprek onder druk wordt gezet? Kan iemand vasthoudend zijn en op andere momenten ook flexibel reageren?

Nabootsen van de werkelijkheid

Belangrijk uitgangspunt bij een mini-assessment is dat de situationele oefeningen nabootsingen zijn van de toekomstige functie of elementen daarvan. Het verschil met de bestaande ACM is dat niet gewerkt wordt in groepen en er minder 'beoordelaars' (assessoren) aanwezig zijn. Er kan sneller gewerkt worden. Daarenboven zijn er veel minder mensen bij betrokken.

Een voorbeeld van zo'n mini-assessment komt uit mijn eigen praktijk. Een organisatieadviseur in spe werd aan een mini-assessment onderworpen door middel van een rollenspel. Na eerst wat voorinformatie te hebben gekregen over de 'klant', volgde er een intake-gesprek waarin de laatstgenoemde het probleem bij de organisatieadviseur neerlegde. De volgende taak van de sollicitant was de presentatie van de aanpak van het probleem en daarna het schrijven van een offerte. Belangrijkste criterium bij het bedenken van de oefeningen is dat ze zoveel mogelijk te maken hebben met de toekomstige werksituatie. Hoe concreter en natuurlijker een situatie nagebootst wordt, hoe beter de resultaten.

Een ander voorbeeld. Je moet een telefonist(e) aannemen. Zet hem of haar dan ook daadwerkelijk achter de telefoon en simuleer een lastige klant, een klant die een vreemde taal spreekt, een klant die niet precies weet wat hij wil en zo zijn er nog vele situaties te bedenken.

Samengevat: boots de werkelijkheid na en kijk hoe er gewerkt en gereageerd wordt op soms vreemde en onbekende situaties.

Opzet mini-assessment

Bij het opzetten van een mini-assessment wordt een aantal fasen doorlopen

- vaststellen van criteria voor effectieve functievervulling
- samenstellen van een pakket van oefeningen
- selecteren van kandidaten.

Duidelijk is dat het succes van een mini-assessment staat of valt met een goede functieanalyse. Op basis daarvan worden de gedragscriteria geselecteerd die bepalend zijn voor een effectieve vervulling van de functie.

Een andere belangrijke pijler is de registratie van het gedrag. Dit proces kent een aantal stappen, te weten

- welk gedrag wordt getoond in een bepaalde situatie
- welk gedrag is gewenst in deze, van tevoren uitgewerkte, situatie
- waarderen van het getoonde en gewenste gedrag
- evalueren van het gedrag met de verschillende beoordelaars
- geven van een eindoordeel.

Na iedere simulatie bespreken de beoordelaars dus hun waarnemingen en de scores. Zo ontstaat per kandidaat een eindbeeld. Samenvoeging is van belang voor een zo hoog mogelijke objectiviteit en betrouwbaarheid. Door de motivering die wordt gevraagd vindt tevens kwaliteitsbewaking plaats. Nadat alle simulaties zijn afgerond kunnen voor elke kandidaat de eindresultaten worden bepaald. Hierna wordt het eindoordeel bepaald, geformuleerd en gemotiveerd en tenslotte worden de profielen van de kandidaten vergeleken met de functie-eisen en kunnen conclusies getrokken worden.

Misschien lijkt het allemaal erg ingewikkeld. In de praktijk valt dat reuze mee. Een bijkomend argument kan zijn dat het ook nog eens leuk is om zo te selecteren. En het resultaat zal zeker de doorslag geven om veel vaker zo praktijkgericht te selecteren.

Introductie

Tien tips voor een betere introductie

De portier is zakelijk als altijd, geen badge, dus of u eerst even langs de receptie wilt gaan. De receptioniste is aangenaam verrast, een nieuwe, daar wist ze niets van. Gaat u zitten, er komt zo iemand bij u. Koffie?

Wachten, de chef is nog even bezig. Dan een haastig welkom. Dit zijn uw nieuwe collega's. Zij zullen u alvast het meest noodzakelijke wijzen, straks praten we verder. Natuurlijk is iedereen blij dat die vacature eindelijk is opgevuld. U ziet wel, met al die drukte moest er écht iemand bijkomen. U redt zich wel, nietwaar? Beviel de eerste dag? Mooi zo, tot morgen.

Zo herkenbaar als de bovenstaande situatieschets mag zijn, het is zeker niet de beste methode om een nieuwe medewerker in de organisatie te introduceren. Eigenlijk is het helemaal geen introductie, maar een vuurdoop die uw nieuwe man of vrouw het liefst zo snel mogelijk vergeet. Jammer als u bedenkt hoeveel tijd en energie er in het opvullen van een vacature wordt gestoken: dagen of weken van overleg over functie- en taakomschrijving; duizenden guldens aan advertentiekosten; bergen selectiegesprekken. Zou het dan niet logischer zijn om de introductieperiode net zo grondig aan te pakken als het voortraject? Persoonlijk vind ik van wel. En dan niet om 'de nieuwe' in de watten te leggen, maar omdat een mens nu eenmaal pas optimaal presteert als hij zich zeker en thuis voelt.

Niet alles ineens

Een nieuwe medewerker moet veel informatie krijgen, en al die informatie is belangrijk. Dat wil nog niet zeggen dat dat allemaal ineens moet gebeuren. Liever niet zelfs, want hoe meer iemand overvoerd wordt, hoe minder er uiteindelijk blijft hangen. Ik onderscheid vier groepen informatie die het best over een periode van een week of langer kunnen worden uitgesmeerd.

- *Directe informatie* omvat alle praktische zaken waarmee uw nieuwe man of vrouw meteen al te maken krijgt, zoals parkeren, werktijden, materiaal en werkkleding, koffie en thee, maaltijden, garderobe en toiletten.
- *Afdelingsinformatie* gaat onder andere over de taakomschrijving, beoordeling en functioneringsgesprekken, repro, post, telefoon en dergelijke, vakantie, verjaardagen, veiligheid en afdelingsregels.
- *Algemene informatie* betreft de organisatie als geheel, dus de (historische) achtergrond, doelstelling en structuur, de eigen cultuur, tradities, festiviteiten etc., wegwijs op het terrein van welzijn, sport en ontspanning.
- *Informatie Personeelszaken* omvat alle zaken die wellicht bij de sollicitatie al aan de orde kwamen, maar na de eerste werkdagen nog eens mogen worden onderstreept of verduidelijkt.

Tien tips voor introductie

1. Geef de nieuwe medewerker het gevoel dat hij of zij welkom is. Laat hem of haar de eerste werkdag wat later komen zodat er genoeg tijd is, bespreek de planning van de introductie en zet alles op papier.

2. Besef dat voor hem of haar alles nieuw is. Stel de medewerker op zijn gemak, toon de eerste praktische dingen en benadruk dat er altijd iemand is om vragen te beantwoorden.
3. Geef een houvast door alle noodzakelijke informatie op papier te zetten.
4. Probeer niet alles tegelijk te vertellen. Een mens kan niet alles ineens bevatten. Spreid informatie over enkele dagen of zelfs weken.
5. Verdeel de informatie bij voorkeur in vier blokken zoals hierboven omschreven is. Dit vereenvoudigt de spreiding en dus het begrip.
6. Stel een mentor aan of treedt zelf als mentor op, dit geeft de nieuwe medewerker veel steun.
7. Probeer in het programma een vragenuur op te nemen. Dit voorkomt dat er onduidelijkheden blijven bestaan, en het bespaart uiteindelijk tijd.
8. Maak van de introductie een introductieperiode. Veel informatie kan immers pas na de eerste ervaringen logisch worden geplaatst.
9. Wacht even met uw oordeel! Niemand is in het begin helemaal zichzelf. Pas na een tijdje wennen weet u wie u voor zich heeft.
10. Sluit de introductie af met een eindgesprek. De nieuweling kan vanaf dat moment volledig op taak en verantwoordelijkheid worden aangesproken. Bovendien geeft een evaluatie ook aan uzelf nuttige informatie.

Deze tips zijn niet alleen zaligmakend en al evenmin zijn ze volledig. Veel zal afhangen van uw persoonlijke stijl en de cultuur van uw organisatie. Maar hopelijk heb ik met deze tips duidelijk gemaakt dat de smoes van 'tijdgebrek' bij elke introductie moet worden vermeden. Daar zijn de inzet en motivatie van uw nieuwe medewerker te kostbaar voor.

Opleiden

Zinnige investering of weggegooid geld?

Het Nederlandse bedrijfsleven geeft per jaar zo'n zeven miljard gulden uit aan opleidingen. Maar is die investering zinnig?

Hoe vertel ik het mijn baas?

Als vuistregel geldt dat het opleidingsbudget zo'n 4 procent mag bedragen van de bruto loonsom. Dat percentage berust op ervaringsgegevens. Het voordeel ervan is de heldere eenvoud; het nadeel is de algemeenheid. En juist die algemeenheid kan knap lastig worden wanneer de directie vraagt of en hoe die ene, specifieke opleiding voor die ene, specifieke medewerker voor het bedrijf een goed rendement oplevert. Laat u dan niet meteen verleiden tot nul- en eindmetingen gekoppeld aan leerdoelen per incident, maar richt de aandacht op de totale opleidingsinspanning en het effect ervan op het totale bedrijfsresultaat. Want dat is het effect dat telt.

In het kader van bovengenoemd onderzoek is een opleidingsindex ontwikkeld die een vrij nauwkeurige diagnose mogelijk maakt van het rendement van de opleidingsinspanning in uw eigen organisatie. Uit de index blijkt dat de kwaliteit van de opleidingsinspanning meer effect heeft op de bedrijfsprestatie dan de kwantiteit ervan (58% tegenover 42%). Het kwalitatieve aspect wordt onderverdeeld in: de positionering van de opleidingsfunctie (relatief gewicht 29%) het didactisch proces (1%) en de kwalificatieniveaus (29%). Kwantitatieve aspecten zijn het aantal opleidingen per medewerker (32%), het aantal opleidingsdagen (10%) en de opleidingsuitgaven (3%).

Vijf fasen

In de positionering van de opleidingsfunctie worden vijf fasen onderscheiden. Hoe meer behoefte er is aan een bepaalde functie in een organisatie, des te meer inspanningen er zullen worden gedaan om tot een professionele opleiding te komen. In fase 1 is er niets georganiseerd op het gebied van opleidingen. Pas als medewerkers hun belangstelling tonen, of als lacunes in hun kennis zichtbaar worden, wordt er iets gedaan. Ook in fase 2 is er nog geen systematische benadering, maar is er wel een verantwoordelijke aangesteld die geldt als vraagbaak en deskundige. In fase 3 worden opleidingen of opleidingspakketten ontwikkeld die specifiek op het bedrijf zijn toegesneden en in fase 4 krijgt ook het lijnmanagement een omschreven rol. In fase 5, ten slotte, wordt het opleidingsbeleid nadrukkelijk gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Opleiden wordt in deze fase beschouwd als een middel om concurrentievoordeel te behalen. Naarmate de opleidingsfunctie zich in een hogere fase bevindt, neemt het effect van de opleidingsinspanning op de bedrijfsprestatie toe.

Voorbeelden van een dergelijke ontwikkeling zijn te vinden in de financiële functie, de logistieke functie en natuurlijk in de personeels- en opleidingsfunctie.

Keuze van opleiding

Het lijkt een dooddoener om te zeggen dat de opleidingskeuze afhangt van de richting die het bedrijf op wil gaan. Toch wordt die strategische vraag maar al te vaak weggedrukt of vergeten, ten gunste van de 'kwaliteit van het opleiden'. Uit onderzoek blijkt dat die laatste factor - de didactiek - niet meer dan 1 procent bijdraagt aan het uiteindelijke rendement. Met andere woorden: een matige opleiding die wel past binnen de bedrijfsstrategie scoort veel beter dan een goede die aan de strategie (ten dele) voorbijgaat.

Hetzelfde geldt voor het begrip 'kwalificatieniveau'. Populair gezegd gaat het daarbij om de vraag: 'wat voor vaardigheid of kunde moeten we straks in huis hebben en welke medewerker kan zich die verwerven?' De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat die vraag het best door het lijnmanagement kan worden beantwoord; de opleidingsfunctionaris is daarbij dus veel meer adviseur dan beslisser. Ofwel, veel overleggen voordat het totale opleidingsplan op papier wordt gezet.

Wat betreft het kwantitatieve aspect van de opleidingsinspanning zijn er drie brandende vragen die beantwoord moeten worden:

Hoe lang, hoe vaak en hoe duur?

Uit onderzoek blijkt dat de factor 'hoe vaak?' voor 32 procent en de factor 'hoe lang?' voor nog eens 10 procent bepaalt wat het effect zal zijn op het bedrijfsresultaat. Veel en kort opleiden van de medewerkers heeft dus het beste effect op het bedrijfsresultaat. Wanneer ook rekening wordt gehouden met de kosten kun je stellen dat de goedkoopste opleiding die voldoet aan de criteria 'juist' en 'kort' de beste is. Ook al omdat de didactische kwaliteit ervan niet zo belangrijk blijkt te zijn. De kwantitatieve gegevens die uit het onderzoek naar voren komen, hebben als plezierig nevenverschijnsel dat er een duidelijk beeld naar voren komt van wat ons, praktijkmensen, het meeste bezighoudt: het optimale model. En dat luidt, met enige slagen om de arm

- optimaal gaat elke medewerker per jaar vier tot vijf dagen op cursus.
- optimaal worden die dagen gespreid over twee of drie opleidingen.
- optimaal duurt een bepaalde opleiding dus ongeveer anderhalve dag.
- optimaal kost dat per medewerker per jaar maximaal f 1.600.

Dit is geen eenduidig model. Voor een snel evoluerend high-tech bedrijf ligt de zaak natuurlijk anders dan bij een ambachtelijke jeneverstokerij (al valt ook daar veel te leren).



Beoordelen

Ontwikkeling als uitgangspunt bij beoordelen

Het fenomeen beoordelen is historisch gezien altijd al in beweging. Logisch natuurlijk, want de wensen en eisen van de tijd veranderen. Medewerkers worden steeds mondiger en begrippen als leidinggeven, motiveren en medezeggenschap hebben in de loop der jaren een heel andere lading gekregen.

Na een periode van puur beoordelen kwamen methodes als 'functioneringsgesprekken' en 'management by objectives' in zwang. Maar de laatste tijd is er een tendens dat we weer teruggaan naar het pure beoordelen. Prestaties die direct meetbaar zijn, worden weer belangrijker. Veel bedrijven werken met prestatiebeloningen en daar zijn functioneringsgesprekken veel minder geschikt voor.

Het opzetten van een beoordelingssysteem

Ik krijg nogal eens de vraag: Waar moet je nou op letten en wat is belangrijk bij de opzet van een beoordelingssysteem? Eigenlijk is daar geen eenduidig antwoord op te geven, want de uitwerking van beoordelingssystemen kan heel erg verschillen. Elke organisatie heeft haar eigen cultuur, eigen doelstellingen en medewerkers die 'anders' zijn. Dat vraagt om een eigen systeem. Bij het opzetten van een beoordelingssysteem moet dan ook niet de nadruk liggen op het instrument als zodanig.

Toch is er een aantal algemene punten te noemen die van groot belang zijn bij de opzet van een beoordelingssysteem. Ik loop ze even langs.

Doel

Allereerst moet er een helder en duidelijk antwoord zijn op de vraag: waarom wil de organisatie een beoordelingssysteem invoeren en welk doel wordt er uiteindelijk mee gediend?

Overleg

Vervolgens moet er gesproken worden met belanghebbenden als leidinggevenden, ondernemingsraad, vakbonden en personeelszaken om inzicht te krijgen in de wensen, ideeën en meningen die er leven. Een enquête onder medewerkers is ook goed denkbaar.

Criteria

Kiest men voor invoering van een beoordelingssysteem dan moeten de juiste criteria waarop de beoordeling gaat plaatsvinden worden vastgesteld. Ook in deze fase is de inbreng van medewerkers belangrijk.

Koppeling

Wanneer het systeem een koppeling heeft met terreinen als vaststelling arbeidsvoorwaarden, vorming en opleiding, management development enzovoorts, dan moet bekend zijn hoe die koppeling in elkaar zit en wat de gevolgen zijn van de beoordeling.

Eenvoudig

Bij de keuze van het systeem en de criteria zijn eenvoud en doorzichtigheid belangrijke voorwaarden. Iedereen in de organisatie moet het kunnen lezen en begrijpen. Als er aan de criteria een score verbonden is dan moet worden vastgelegd hoe gescoord dient te worden.

Informatie

Het is aan te bevelen om tijdens de implementatiefase zeer regelmatig schriftelijk

informatie te verstrekken aan alle belanghebbenden. Voorlichting neemt angst en onduidelijkheid weg.

Management

Het management moet positief staan ten opzichte van het in te voeren beoordelingssysteem. Men moet de toegevoegde waarde van het instrument uitdragen. Niets is 'dodelijker' dan negatieve uitlatingen van managementleden over het beoordelingssysteem.

Regels

Bij een beoordelingssysteem behoort een aantal regels zoals: wie heeft er inzage, waar worden de formulieren opgeslagen, wie gaat wie beoordelen, tot welke leeftijd worden beoordelingsgesprekken gehouden, hoe lang is het formulier geldig, wanneer vindt er vernietiging plaats en welke procedure is van toepassing als een medewerker het niet met de beoordeling eens is.

Rappelsysteem

Het is wenselijk een medewerker van personeelszaken de hele administratieve procedure te laten begeleiden.

Training

Alle leidinggevenden moeten getraind worden in het houden van beoordelingsgesprekken. Gesprekstechnieken en houdingsaspecten dienen centraal te staan.

Voorlichting

Voordat het beoordelingssysteem wordt ingevoerd is het belangrijk een algemene voorlichting te houden over het doel, de opzet, de criteria, de koppeling met andere terreinen, enzovoorts.

Gespreksruimte

Het is van belang dat er een - liefst vaste - ruimte voor het beoordelingsgesprek beschikbaar wordt gesteld.

Literatuur

Indien het bedrijf niet beschikt over een eigen bibliotheek dan valt te overwegen bij Personeelszaken boeken en artikelen over 'beoordelen' ter inzage te leggen.

Video

Er zijn verschillende bruikbare videofilms verkrijgbaar over beoordelingsgesprekken.

De genoemde punten kunnen als 'agenda' dienen bij het ontwikkelen van uw eigen beoordelingssysteem.



Func*t*iewaardering

Func*t*iewaarderingssysteem mag geen 'black box' zijn

Wie denkt aan het opzetten van een func*t*iewaarderingssysteem, kan kiezen uit tientallen modellen. En aangezien de systemen flink van elkaar verschillen en meestal erg

ondoorzichtig zijn, wordt het de personeelsfunctionaris weer niet makkelijk gemaakt. Degene die ermee werkt snapt het nog wel, maar management en functiehouder hebben vaak geen idee op wat voor manier de eindwaardering tot stand is gekomen. En dat is juist zo'n belangrijk aspect, want een functiewaarderingsstelsel dat voor de medewerkers een 'black box' is, wordt maar moeilijk geaccepteerd. En dat het een rechtvaardig instrument zou zijn om het salaris op te baseren is voor vele medewerkers dan ook een mysterie.

Gelukkig echter zijn er ook functiewaarderingsstelsels die wèl doorzichtig zijn. Als voorbeeld neem ik de Integrale Functie Analyse methode (IFA). Een instrument dat inzichtelijk is en waarmee bovendien snel gewerkt kan worden. Maar daarover later meer.

Waarom functiewaardering?

Er kunnen verschillende redenen zijn voor functiewaardering. De rechtvaardigheid in beloning werd al genoemd. Maar ook kan met dit instrument makkelijker inzicht worden verkregen in organisatievraagstukken. Het is een hulpmiddel bij werving en selectie, opleiding en loopbaanbegeleiding, bij de beoordeling en het informatie- en communicatieproces.

Top-down of bottom-up?

Om te komen tot een functiebeschrijving - de basis van de functiewaardering - kunnen we verschillende bronnen raadplegen. Bijvoorbeeld de functiehouder zelf, zijn naaste medewerkers, het management, een P&O-functionaris of een extern adviseur. Grofweg zijn twee benadering te onderscheiden 'top-down' en 'bottom-up'.

Bij de top-down benadering is het woord aan het management. Voordeel hiervan is een grote mate van beheersbaarheid (mede omdat de top zelf de functie-inhoud vaststelt), een doelmatige, snelle structurering en een gemakkelijke invoering van aanknopingspunten voor andere toepassingen.

Nadeel is dat de benadering te theoretisch kan zijn en te weinig rekening houdt met de situatie op de werkvloer. En bovendien, hoe accuraat de functiewaardering ook is, het feit dat de medewerkers er nauwelijks bij betrokken zijn, kan bijzonder nadelig zijn voor de acceptatie.

Bij de bottom-up benadering - waarbij de functiehouder zelf zijn taken omschrijft - is de betrokkenheid (en kans op uiteindelijke acceptatie van de waardering) veel groter. Nadeel is dat het een tijdrovend proces is, dat goed moet worden begeleid en dat er flinke discussies tussen chefs en medewerkers kunnen oplaaien, waarbij hoofd- en bijzaken niet altijd duidelijk worden onderscheiden. Bovendien is een nadeel dat de gegroeide situatie die wordt vastgelegd niet altijd de meest ideale is.

Overeenstemming tussen management en functiehouders

Centraal bij de IFA staat dat er overeenstemming moet zijn tussen management en functiehouders over de functie-inhoud. Welke benadering dan gekozen wordt - top-down of bottom-up - maakt niet veel uit. Bij de IFA bestaat het waarderingsteam uit drie leden: een vertegenwoordiger uit het sectormanagement, een P&O-functionaris en een externe deskundige. Gedrieën beoordelen ze de volgende vier functiekenmerken

- kundigheid
- zelfstandigheid
- verantwoordelijkheid
- fysieke werkomstandigheden.

De kundigheid draagt 45% bij aan de totale waardering, de zelfstandigheid 23%, de verantwoordelijkheid 25% en de fysieke werkomstandigheden 7%.

Binnen deze functiekenmerken onderscheiden de drie teamleden verschillende

gezichtspunten die alle een graderingsniveau krijgen toegekend. Een tabel verduidelijkt de samenhang het best.

<i>Functiekenmerken</i>	<i>Gezichtspunten</i>
Kundigheid	Vakkennis Functionele vaardigheid Uitdrukkingsvaardigheid Gebruik vreemde talen
Zelfstandigheid	Informatiekader Keuzemogelijkheid Methodische vaardigheid
Verantwoordelijkheid	Beslissingsruimte Beïnvloedingsdomein Afbreukrisico Integriteitseisen
Fysieke werkomstandigheden	Bezwarende lichaamshouding en/of werktijden Werk situatie/-klimaat Werkrisico

Na de analyse en waardering, worden de functies gegroepeerd en worden beloningsbeleid en salarisschalen ontwikkeld. Vervolgens wordt iedereen ingeschaald en is er de mogelijkheid voor de functiehouders om eventueel protest aan te tekenen bij een Commissie van Beroep. Dit is elementair, omdat - zoals gezegd - de functiewaardering geen zin heeft als niet alle partijen zich kunnen vinden in de functie-omschrijving. Belangrijk is zeker ook een goede nazorg. Tevens dient men in het oog te houden dat wijzigingen in de organisatie en de functies gevolgen kunnen hebben voor de functiewaardering.

Belangrijke criteria

Criteria waaraan de IFA voldoet en die u zeker ook bij een ander waarderingssysteem moet terugvinden zijn de volgende.

- De methode moet, los van de omvang of gerichtheid van de organisatie, een betrouwbare, maatschappelijk geaccepteerde rangorde opleveren.
- De functiekenmerken en gezichtspunten moeten van toepassing zijn op alle functies binnen de organisatie (anders is geen vergelijking mogelijk).
- De methode moet snel en inzichtelijk gehanteerd kunnen worden, waarbij de organisatie verschillende mogelijkheden heeft om het proces vorm te geven.
- Analyseniveaus moeten zodanig beschreven zijn dat de gezichtspunten eenduidig normeerbaar zijn.
- Er moet een verantwoorde participatie van de betrokkenen zijn.

Hulpmiddel bij flexibele beloning

Een functiewaarderingssysteem kan ook zeer goede diensten bewijzen in een organisatie waar gewerkt wordt met flexibele beloning.

De populariteit van flexibele beloning stijgt. Zeker in jonge, moderne bedrijven met een vaak sterk ontwikkelde competitiegeest. Het motiveert werknemers om goede prestaties te leveren (omdat ze dan veel meer kunnen verdienen) en als het een periode wat minder goed gaat, wegen de (dan lagere) loonkosten minder zwaar. Hoewel het een Amerikaans systeem is, ken ik ook in Nederland bedrijven die zeer goede resultaten boeken door iedereen een salaris te geven dat gedeeltelijk vast en gedeeltelijk flexibel is. En ook de medewerkers lijken er uitstekend te functioneren.

Voorwaarde voor flexibele beloning is echter dat op een objectieve manier wordt vastgelegd wat de individuele bijdrage is van iedere medewerker. Anders ontstaat onrust en ontevredenheid en dat komt de resultaten en de sfeer beslist niet ten goede. En zeker dan geldt dat de keuze voor een bepaald functiewaarderingssysteem een afgewogen keuze moet zijn. Want functiewaardering kan veel goeds brengen, maar - als het niet goed gebeurt - kan het uw organisatie ook veel schade berokkenen.

Kwaliteitszorg

Een kwestie van beleid

Dat kwaliteit van de medewerkers een 'key factor' is voor het goed functioneren van een organisatie, is een 'statement' dat tegenwoordig algemeen onderschreven wordt. Hoe je die kwaliteit op een hoger niveau kunt brengen is echter een moeilijker kwestie. Er zijn vele PZ-instrumenten, maar belangrijk is vooral deze goed op elkaar af te stemmen. Personeelsfunctionarissen zeggen nogal eens: 'ons bedrijf wil wat aan kwaliteit gaan doen'. Het valt niet mee om mijn rol daarin goed aan te geven.

Personeelsfunctionarissen aan wie wordt gevraagd instrumenten te noemen waarmee de kwaliteit van hun medewerkers verder kan worden verbeterd, weten er meestal wel een paar op te sommen. Wat de onderlinge samenhang van de verschillende instrumenten is, blijkt echter niet zo eenvoudig. Er moet een bepaalde doelstelling worden verwezenlijkt. Bijvoorbeeld het verbeteren van de motivatie. Vaak is de samenhang niet aan de orde, waardoor het willen verhogen van de kwaliteit vaak een actiematige aanpak krijgt en een achterliggende strategie ontbreekt. Zo wordt dan - ter verbetering van de motivatie - voorgesteld om iedere medewerker eigen targets te geven, zonder stil te staan bij de vraag of dit wel in de bedrijfscultuur past.

Kwaliteitsinstrumenten overzichtelijk gerangschikt

Om te kunnen komen tot een uitgebalanceerde strategie bij kwaliteitsverbetering van medewerkers, heb ik de verschillende instrumenten verdeeld in vier categorieën.

Personeelsbeleid

De kwaliteitsbevorderende factoren die hiermee te maken hebben zijn: opleidingsniveau, vakkennis en vaardigheden. Meestal worden deze door personeelsfunctionarissen als eerste genoemd, als mogelijke instrumenten voor kwaliteitsverbetering. Ze zijn dan ook belangrijk. Hebben de medewerkers het juiste niveau? Is het misschien zelfs te hoog? Of kan er door middel van cursussen en trainingen nog iets aan worden gedaan? Belangrijk hierbij is vast te stellen welk type medewerker men zoekt voor de organisatie en vast te leggen wat men precies onder kwaliteit van het personeel verstaat. Pas dan is de voedingsbodem aanwezig voor een goed kwaliteitsbeleid.

Organisatiestructuur

Hieronder vallen factoren die te maken hebben met de manier waarop de diverse

activiteiten verricht moeten worden. Hebben de medewerkers eigen verantwoordelijkheden? Of is het werk daarvan gespeend en is het monotoon en dom? Liever niet natuurlijk, want met dom werk krijg je domme medewerkers. Erger nog: dom werk stimuleert goede medewerkers om naar een andere baan uit te kijken, waarin ze wèl wat meer van zichzelf kwijt kunnen. Andere elementen die in deze categorie vallen zijn: management by objectives - van tevoren afspraken maken over de prestatie die moet worden geleverd - en researchprogramma's die gericht zijn op methodes om nog beter en efficiënter te werken.

Procedures

In deze cluster vallen kwaliteitsinstrumenten als werving en selectie, loopbaanplanning, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, werkoverleg, beoordeling en functioneringsgesprekken. Alle hulpmiddelen om te kunnen bepalen in welke richting bijstellingen van het kwaliteitsbeleid moeten plaatsvinden. PZ dient zich af te vragen: wat voor soort medewerkers zullen we op de lange termijn nodig hebben? Kunnen we onze huidige medewerkers nu al op die toekomstige eisen voorbereiden? Hebben ze daar sowieso het potentieel voor en willen ze het wel? Hoe zit het eigenlijk met de arbeidsomstandigheden? Zijn die stimulerend genoeg? En zijn de arbeidsvoorwaarden zodanig dat medewerkers zich gestimuleerd voelen hun best te doen en zich verder te ontwikkelen?

Cultuur

Onder cultuur verstaan we de heersende normen en waarden die bestaan in een organisatie en haar medewerkers. Waarden zijn bijvoorbeeld: is men omzetgericht, carrièrericht of juist meer klantgericht. Normen binnen een organisatie kunnen zijn: zo snel mogelijk reageren op klachten, er altijd tiptop uitzien enzovoorts. Het is uitermate belangrijk dat een werknemer zich kan vinden in de werksfeer die deze - vaak onuitgesproken - waarden en normen met zich meebrengt. Deze bepalen meestal ook voor een belangrijk deel of een werknemer zich met het bedrijf en de diensten/producten kan identificeren. Ook tot de cultuur behoren: uitdaging (heeft een werknemer een duidelijk omschreven, haalbare doelstelling meegekregen?) en motivatie (is men van binnenuit gedreven goede prestaties te leveren, dan komt dit beslist ten goede aan de kwaliteit van het werk).

Kwaliteit, een kwestie van PZ-beleid

Wil een organisatie het kwaliteitsniveau van de medewerkers verhogen, dan zal Personeelszaken met de nodige PZ-instrumenten binnen één van de genoemde rubrieken actie moeten ondernemen en zullen de kwaliteitsinstrumenten binnen de andere rubrieken hiermee in overeenstemming moeten zijn.

Medewerkers veel meer verantwoordelijkheid geven heeft geen enkel effect als de taak die ze daarbij krijgen veel te ingewikkeld voor ze is. Een fantastisch systeem van werving en selectie ontwikkelen is volkomen nutteloos als de binnengehaalde toppers vervolgens een uiterst saaie taak krijgen. Mooie voornemens maken, terwijl het bedrijf een cultuur heeft waar iedereen het liefst er de kantjes van af loopt zal ook weinig opleveren. En zo zou ik nog wel duizend voorbeelden kunnen geven waaruit duidelijk wordt dat een eenzijdige aanpak tot mislukken is gedoemd.

Dit lezende zult u als personeelsfunctionaris zeggen alles goed en wel, maar zo'n geïntegreerde aanpak kost wel veel meer tijd. En tijd heb ik al zo weinig. Daarop wil ik opmerken dat het inderdaad vaak ondoenlijk is echt alle elementen van mijn overzicht op elkaar af te stemmen. Belangrijk is echter wel dat de voornaamste samenhangen worden onderkend. Anders kan het zijn dat u voor niets actie onderneemt, en dat is helemaal zonde van uw tijd.

Een manager is zo goed als zijn medewerkers, wordt wel eens gezegd. Alleen door een juiste zorg voor ons human capital kan een organisatie optimaal functioneren. En bij de

strategische aanpak die dit vereist, zou Personeelszaken een belangrijke rol moeten spelen. Een evenwichtig en planmatig beleid op dit gebied, kan namelijk een cruciale invloed hebben op de concurrentiepositie.

Loek Th.R. Wijchers,
firmant

Literatuur

L.Th.R. Wijchers en J.F. Verrijck, *Modellenboek voor Personeel en Organisatie* (losbladig), Samsom, Alphen aan den Rijn, 1988

L.Th.R. Wijchers en J. van den Bergh, *Beoordelen in Nederland*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1990

L.Th.R. Wijchers en J.A.A. van Duren, *Leiding geven kun je leren*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1991

L.Th.R. Wijchers, Artikelenreeks PRAKTIJK in P.W. personeelsmanagement, Amsterdam, september 1990 t/m juli 1991

De auteur

Loek Wijchers is al meer dan 15 jaar actief in verschillende functies bij personeelszaken. Hij verricht advieswerkzaamheden in het bedrijfsleven, alsmede in de non-profit sector op gebieden als strategievorming, sociaal beleid, personeelsmanagement en personeelsinformatievoorziening en is zeer regelmatig betrokken bij de invoering van kwaliteitsinstrumenten (beoordelen, functionerings-gesprekken, werkoverleg en Management by Objectives). Hij geeft trainingen op allerlei gebied en is hoofdredacteur van het Modellenboek Personeelswerk en Organisatie.