Inhoudsopgave

[Hoofdstuk 1 HRM: wat is het en waar dient het toe? 1](#_Toc94016899)

[Hoofstuk 2 Arbeidsmarkt en personeelsplanning 8](#_Toc94016900)

[Hoofdstuk 3 Stroombeleid 12](#_Toc94016901)

[Hoofdstuk 4 Matching van talenten en functies 17](#_Toc94016902)

[Hoofdstuk 7 De HR-gesprekcyclus: prestatie- en ontwikkelingsmanagement 27](#_Toc94016903)

[Hoofdstuk 8 belonen 33](#_Toc94016904)

[Hoofdstuk 9 het ontwikkelen en opleiden van medewerkers 35](#_Toc94016905)

Hoofdstuk 1 HRM: wat is het en waar dient het toe?

* 1. Definitie en doelen van HRM

Human Resource Management gaat over alle onderdelen die te maken hebben met die arbeidsrelatie. Van het plannen van personeel (wie heb ik nodig voor de werkzaamheden?), het motiveren en belonen (hoe houd ik mijn medewerkers tevreden zodat ze bij deze organisatie blijven?) tot en met het ontwikkelen van medewerkers (hoe zorg ik ervoor dat ze blijven leren en het beste uit zichzelf halen?).

**Human Resource Management** gaat over alles wat een organisatie doet om de medewerkers productief/(lonend voor de organisatie) te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen (acceptabel zijn).

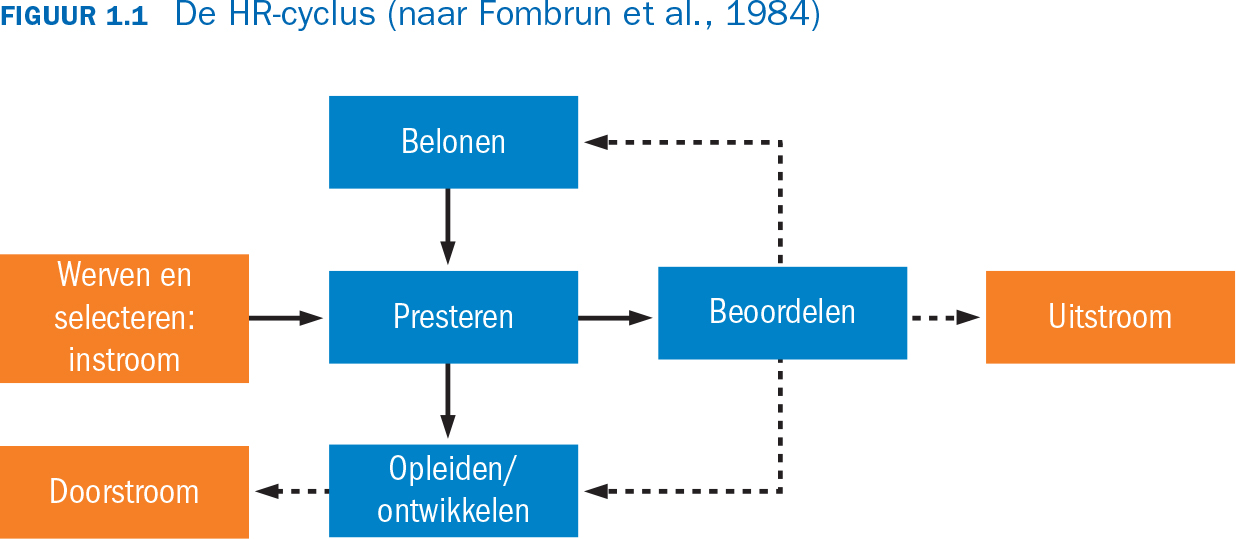
Arbeidsrelatie: werkgever gaat met één of meerdere werknemers een arbeidsrelatie aan, waarbij die werknemers hun tijd en capaciteiten ter beschikking stellen in ruil voor een beloning. Die beloning bestaat niet alleen uit geld, maar ook uit bijvoorbeeld ontplooiingskansen, scholing en groeimogelijkheden.

* 1. Niveaus van HRM

Operationeel, strategisch en organisatorisch niveau.

* + 1. HRM aan de basis: operationeel HRM

**Operationeel, oftewel uitvoerend HRM** betreft de dagelijkse aansturing en begeleiding van werknemers. Het zijn vaak de direct leidinggevenden (de teamleider, baas, chef of manager) die deze taken uitvoeren. Taken: het aannemen van de juiste mensen, het begeleiden bij het inwerken, het beoordelen van hun prestaties, het samen zoeken naar verbetermogelijkheden enz. Het gaat dus om directe beïnvloeding van het werkgedrag van de medewerker door de leidinggevende. Deze activiteiten vormen het meest zichtbare deel van HRM.



Eerst worden mensen **geselecteerd** waarvan de organisatie verwacht dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren. Daarna worden deze prestaties **beoordeeld**. Deze beoordeling kan weer gevolgen hebben voor de **beloning**. Op die manier hopen bedrijven dat medewerkers beter hun best gaan doen.

Het beoordelen kan ook leiden tot de constatering dat een **opleiding** noodzakelijk is. Zo kunnen medewerkers soms ook **doorstromen** naar een andere functie. De meeste mensen willen zich nu eenmaal graag ontwikkelen, dat inspireert hen en het zorgt ervoor dat het werk niet saai wordt.

Als de doorstroom van een medewerker van de ene naar de andere functie ook echt plaatsvindt, begint de HR-cyclus weer opnieuw. Er moet dan een nieuwe medewerker gezocht worden voor de functie die nu is vrijgekomen.

Het kan ook voorkomen dat de medewerker zo slecht heeft gepresteerd, dat de werkgever besluit de arbeidsrelatie te beëindigen. In dat geval spreken we over **uitstroom**.

Bij alle onderdelen in de HR-cyclus worden medewerkers direct aangestuurd door een leidinggevende. Er is sprake van **directe gedragsregulering**.

Bij operationeel management is het belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat zij rechtvaardig worden behandeld. Daardoor functioneren mensen vaak beter.

**Human Capital Managament** (klassieke personeelsmanagementactiviteiten) is het optimaliseren van en investeren in menselijk kapitaal.

* + 1. Koers bepalen: strategische regulering

Vooral in onzekere tijden moeten organisaties zichzelf steeds de vraag stellen hoe de omgeving en de organisatie het beste op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat betekent dat de strategie (waar willen we naartoe?), de structuur (hoe is de organisatie opgebouwd), de cultuur (hoe doen we dingen hier?), en de personele kwaliteiten (hebben we voldoende mensen die kunnen doen wat ze moeten doen?) allemaal met elkaar te maken hebben. Het is duidelijk dat wanneer een organisatie een keuze maakt voor een nieuwe strategie, dit gevolgen heeft voor het personeel.

Strategische veranderingen bij een organisatie zijn in eerste instantie niet gericht op veranderingen binnen HRM zelf, maar ze zijn bedoeld om de concurrentiekracht en het voortbestaan veilig te stellen. Het bepalen van de koers gaat over het richting geven aan een organisatie zodat deze nog beter kan functioneren.

* + 1. Inrichten van de organisatie: organisatorisch of tactisch HR-beleid

Nadat een organisatie de koers heeft uitgestippeld, ofwel de strategie heeft bepaald, moet de organisatie zo ingericht worden, dat de nieuwe doelen ook daadwerkelijk kunnen worden bereikt. Strategische en organisatorische beslissingen hangen nauw met elkaar samen. De strategie zegt iets over doelen en over ‘waarheen’, de organisatorische vraag is dan op welke manier (hoe) die doelen worden bereikt.

Een HRM-professional moet op zowel strategisch niveau als op organisatorisch niveau kunnen meedenken.

**Organisational Process Advantages**: een organisatie zo in te richten en het werk zo te organiseren dat een bedrijf vergeleken met zijn concurrenten beter, goedkoper en sneller kan leveren.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Operationeel HRM** | **Strategisch HRM** | **Organisatorisch HRM** |
| Focus | De organisatie van dagelijks handelen | De koers van de organisatie | De inrichting van de organisatie |
| Tijdsperspectief | Korte termijn | Lange termijn | Middellange termijn |
| Hoofddoel | Aantrekken en goed benutten van talenten van medewerker | Zeker stellen van het voortbestaan van de organisatie | Creëren van voordelen door organisatieprocessen en arbeid slim in te richten |
| Wat is belangrijk? | Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen | Continuïteit en legitimiteit van de organisatie | Efficiëntie en evenwicht in belangen tussen individuen en organisatie |

* + 1. HRM en maatschappij: institutionele regulering

**Vakbonden** zijn organisaties die namens werknemers overleg voeren met werkgevers over de arbeidsrelaties. Een keer per jaar overleggen vakbonden en werkgevers over wat en hoeveel de medewerker geeft aan de werkgever, en wat en hoeveel de werkgever de medewerker hiervoor teruggeeft.

**Het maatschappelijke of institutionele niveau van regulering** is bijv. het overleg tussen werkgevers en werknemers. Het vindt plaats buiten de organisatie, maar heeft wél grote invloed op de arbeidsrelaties van het personeel.

**De Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO**) is een schriftelijke overeenkomst waarin afspraken over arbeidsvoorwaarden staan. Hier komen bijvoorbeeld afspraken over werktijden, salaris, pensioen enzovoort in. Verreweg de meeste bedrijven en werknemers in Nederland vallen onder een cao.

In Nederland kennen we een overlegeconomie met op het hoogste niveau het **overleg van de sociale partners**, waaronder de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid. Elke afspraken die in een organisatie worden gemaakt, mogen nooit in strijd zijn met de wet.

Deze **wetten** bepalen wat een werkgever en werknemers wel of niet mag doen. Denk aan de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet op het minimumloon, de Wet flexibiliteit en zekerheid enzovoort.

Al die instituten in Nederland die van invloed zijn op de arbeidsrelaties worden samen ook wel **het stelsel van arbeidsverhoudingen** genoemd.

* 1. Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven

Op de vraag of een HRM-beleid goed is, kun je verschillende antwoorden krijgen. We bekijken het vanuit vier invalshoeken:

1. **Bedrijfseconomisch perspectief**

Wie met een bedrijfseconomische bril kijkt, ziet mensen net als machines, gebouwen en kapitaal. Het zijn allemaal middelen die een organisatie gebruikt om haar doelen te bereiken. Medewerkers zijn dan vooral een kostenpost. Ze moeten zo productief mogelijk zijn. Vragen die we dan kunnen stellen:

* Wordt arbeid optimaal benut voor de organisatie?
* Hoeveel mensen hebben wij nodig en welke competenties moeten zij bezitten?
* Staan de loonkosten in verhouding tot de opbrengsten?
* Hoe kunnen we werkprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten?

Het zijn vooral het management van een organisatie en de aandeelhouders die op een bedrijfseconomische manier naar HRM kijken en beoordelen of het beleid goed is.

1. **Sociaalpsychologisch perspectief**

Werknemers hebben in tegenstelling tot geld en machines, eigen behoeften en verwachtingen. Daar moet het management ook rekening mee houden. Dit noemen we het sociaalpsychologisch perspectief op HRM. In dit geval gaat HRM niet in de eerste plaats om het realiseren van zoveel mogelijk productie, maar vooral om de mensen en de sociale processen. Vragen die we dan kunnen stellen:

* Kan de organisatie medewerkers voldoende aan zich binden?
* Kan de organisatie de medewerkers motiveren met een goed salaris, leuk en interessant werk, een fijne werkplek en goede afspraken?
* Ofwel: zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (de vier A’s) in orde?

Het zijn vooral de werknemers die het HRM-beleid vanuit dit perspectief zullen beoordelen.

1. **Politiek (belangen) perspectief**

Mensen zijn in een organisatie niet alleen een individu, maar ook belanghebbende. Ze hebben belang bij een goed resultaat van de organisatie, maar ook een goed salaris, een leuke baan enzovoort. Wie kijkt met de ogen van belanghebbenden zal de kwaliteit van HRM vooral beoordelen op de mate waarin de lusten en lasten binnen de organisatie zijn verdeeld. De organisatie lijkt in dit geval op een arena waarbinnen verschillende partijen vechten om de verdeling van de opbrengsten.

Het zijn vooral de ondernemingsraden en vakbonden die de kwaliteit van HRM vanuit dit oogpunt beoordelen.

1. **Maatschappelijk perspectief**

Deze gaat over de relaties die organisaties hebben met de samenleving. Wie het HRM-beleid beoordeelt vanuit maatschappelijk perspectief, let er vooral op of dat wat er in een organisatie gebeurt, wel toelaatbaar is. Vragen die we kunnen stellen:

* Neemt de organisatie ook medewerkers met een arbeidsbeperking aan, zoals de Participatiewet dat wil?
* Zijn de omstandigheden waaronder mensen werken wel veilig genoeg?
* Wordt er gewerkt volgens de wettelijke regels?

De een kan vinden dat het HRM-beleid goed is, terwijl een ander dit beleid niet goed vindt. Voor een deel komt dit door de verschillende doelen die nagestreefd worden, deels omdat er verschillende belanghebbenden (stakeholders) bij HRM betrokken zijn.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Perspectief** | **Waar wordt vooral op gelet?** | **Belangrijkste factor** |
| Bedrijfseconomisch | Effectiviteit en efficiëntie | Werkgevers en managers |
| Sociaalpsychologisch | Kwaliteit van arbeidsinhoud,  - omstandigheden,  - verhoudingen en  - voorwaarden | Werknemers |
| Politiek | Rechtvaardigheid en zeggenschap | Collectieve belangenbehartigers, zoals een ondernemingsraad en vakbonden |
| Maatschappelijk | Acceptatie | Overheid, actiegroepen en publiek |

* 1. Verschillen in organisaties en human resources
     1. Verschillen tussen organisaties

Organisaties verschillen omdat zij in verschillende omgevingen opereren, verschillende diensten en producten leveren, er verschillen zijn in klanten die ze bedienen en in capaciteiten waarover ze beschikken. Zo zijn een veelheid van factoren verantwoordelijk voor de uiteindelijke strategie, structuur en cultuur die een organisatie heeft.

**Tayloristische manier van organiseren** is het werk opdelen in kleine delen, denken en doen gescheiden houden en sprake hebben van een strakke structuur, bijvoorbeeld bij massaproductie.

‘Control en care’ functie: men moet de juiste mensen vinden en ervoor zorgen dat deze doen wat ze moeten doen. HRM gaat dan over beheersing, disciplinering (control) en – wanneer medewerkers uitvallen – over zorg (care).

Momenteel worden heel andere eisen aan het HRM-vak gesteld en dat heeft onder andere te maken met de manier waarop werk tegenwoordig georganiseerd is.

Vier manieren hoe werk en organisatie met elkaar samenhangen – indeling van Schoemaker

1. **Massaproductiewerk**

Bij massaproductiewerk maakt een organisatie standaardproducten voor een grote markt waarbij de klanten worden gezien als één grote groep. De klant heeft maar weinig invloed op het product en op het productieproces. Typisch massaproductiewerk is werk aan de lopende band of in administratieve organisaties. Efficiënt werken is hier erg belangrijk omdat klanten vaak vooral letten op de verhouding tussen de prijs en kwaliteit van het product. Het product moet vooral goed zijn en niet te veel kosten.

1. **Modern productiewerk**

Ook bij modern productiewerk wordt er gewerkt voor een grote markt, maar de invloed van een klant op het productieproces is groter dan bij massaproductiewerk. Je zou kunnen zeggen dat het hier gaat over massa-individualisering: binnen bepaalde grenzen kan de klant zijn eigen product samenstellen. We zien dat het duidelijkst in de auto-industrie. Vandaag de dag kunnen klanten veel meer zelf bepalen: wel of geen leren bekleding, wel of geen cruise control, een rode, zwarte, witte of groene kleur, etc. Voor een organisatie betekent dit dat het productieproces veel flexibeler moet zijn dan bij het klassieke massaproductieproces.

1. **Massadienstverlening**

Bij massadienstverlening gaat het om een standaarddienst die voor veel mensen wordt geleverd (McDonald’s). Het doet sterk denken aan lopendebandwerk, behalve dat klanten bij McDonald’s precies kunnen zien hoe er wordt gewerkt. De werkzaamheden zijn niet weggestopt in een fabriek, maar daar waar de klant is. In dit type organisaties (uitzend- en reisbureaus zijn hiervan andere voorbeelden) is vaak heel duidelijk omschreven hoe medewerkers met de klanten moeten omgaan.

1. **Kennisintensieve dienstverlening**

We zien ook de opkomst van dienstverlening op maat. Hierbij is het belangrijk dat de medewerker die de dienst levert niet alleen goed en vriendelijk met de klanten weet om te gaan, hij moet ook kennis van zaken hebben. De medewerker helpt de klant met het formuleren van de vraag. Daarna biedt de medewerker, vaak ook weer in overleg met de klant, de gevraagde dienst aan. Voorbeelden: adviesbureaus, advocatenkantoren en onderzoeksinstituten). Het gaat om werk dat moet worden uitgevoerd door hoogopgeleide professionals die zelfstandig kunnen werken.

Organisaties verschillen niet alleen in de aard van hun productieproces, maar ook in de wijze waarop zowel de structuur als de cultuur zijn ingericht. De belangrijkste structuurverschillen tussen organisaties zijn door Mintzberg mooi in beeld gebracht. Hij doet dat door zich af te vragen op welke manieren gedrag in organisaties onderling wordt afgestemd. Want dat is een kenmerk van een organisatie: het gaat om gecoördineerde actie.

Vijf afstemmingsmechanismen – Mintzberg

1. **Onderlinge afstemming**: men spreekt samen af hoe men te werk zal gaan.
2. **Directe supervisie**: de een geeft aan wat de ander moet doen.
3. **Standaardisatie van werkprocessen**: er wordt voorgeschreven hoe men te werk zal gaan bijvoorbeeld door middel van een functiebeschrijving.
4. **Standaardisatie van bekwaamheden**: door middel van vooropleidingseisen eventuele aangevuld met eigen opleidingen verzekert men er zich van dat iedereen weet wat men moet doen.
5. **Standaardisatie van de output**: men schrijft voor wat de uitkomst (output) moet zijn zonder aan te geven hoe men dat resultaat moet bereiken.

Op basis van deze indeling komt Mintzberg tot de volgende structuurtypen:

* **Eenvoudige structuur**

Is vaak de structuur in de beginnende organisatie. Er is weinig structuur en er zijn niet veel regels. De baas stuurt op basis van directe supervisie.

* **Machinebureaucratie**

Hier is het werk verdeeld en wordt er voorgeschreven hoe men te werk moet gaan (standaardisatie van werkprocessen). Vooral bij massaproductiewerk en massadienstverlening komt men een dergelijke structuur tegen. Men kan veel standaard leveren tegen geringe kosten. Maar wordt meer maatwerk vereist, dan voldoet deze structuur niet meer: daarvoor is deze te traag en te log.

* **Professionele bureaucratie**

In kennisintensieve dienstverlenende organisaties zoals adviesbureaus en ziekenhuizen wordt het werk gedaan op basis van ieders professionaliteit. Er wordt dus vooral gestuurd op ieders bekwaamheden zodat men verzekerd is dat het werk goed wordt uitgevoerd.

* **Adhocratie**

Een organisatie met weinig regels en procedures waar professionals onderling hun werk afstemmen. Men moet dan denken aan grote projectorganisaties, waarin in wisselende teams complexe problemen worden opgelost.

Vaak gaan deze structuurtypen samen met een **typische cultuur**. Zo is de cultuur in een beginnende organisatie vaak informeel. Terwijl in een machinebureaucratie de nadruk op regels ligt (rolcultuur), is die in een professionele bureaucratie meer persoonsgericht. Werk wordt daar vaak toebedeeld op basis van persoonlijke kwaliteiten. Hetzelfde patroon zien we terug bij een adhocratie. Soms heerst er zuivere taakcultuur: het najagen van beoogde prestaties staat centraal.

Voor een HR-professional is kennis van organisatiestructuren en -culturen van belang omdat daar vaak veel organisatievoordeel mee valt te behalen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Eenvoudige structuur** | **Machine-**  **bureaucratie** | **Professionele bureaucratie** | **Adhocratie** |
| Afstemmings-  mechanisme | Directe supervisie | Standaardisering van werkprocessen | Standaardisering van vaardigheden | Sturen op output/ wederzijdse afstemming |
| Typering van het  werkproces | Eenvoudig productiewerk/ dienstverlening | Massaproductie/ massadienstverlening | Kennisintensieve dienstverlening | Maatwerkproductie en dienstverlening op maat |
| Cultuur | Familiecultuur/ machtscultuur | Rollencultuur | Persoonscultuur | Taakcultuur |
| Type  arbeidsrelatie | Transactioneel | Transactioneel | Symbiotisch | Organisatie specifiek |
| HR-configuratie | Onderschikking | Onderschikking | Marktgeoriënteerd/ boeien | Betrokkenheid/ binden |

Hoofstuk 2 Arbeidsmarkt en personeelsplanning

2.1 De arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is het geheel van **vraag en aanbod naar arbeid**. Aan de vraagkant staan organisaties. Zij stellen vacatures of nemen mensen aan wanneer ze groeien, wanneer ze medewerkers willen vervangen die de organisatie verlaten of wanneer ze een bepaalde verandering willen doorvoeren. Hiermee groeit (of krimpt) de totale werkgelegenheid: het totale beschikbare banen op de arbeidsmarkt.

Aan de aanbodkant bieden mensen zich aan na het volgen van een opleiding, of die – na een tijdje niet gewerkt te hebben – zich weer op de arbeidsmarkt melden voor een baan (ook wel zij-instromers genoemd). Zij vormen, samen met de mensen die al een baan hebben, de beroepsbevolking. Deze bestaat dus uit een werkloos en werkzaam deel.

**Structurele schaarste in bepaalde banen**

Voor een aantal banen is er sprake van structurele schaarste. Dit betekent dat ook wanneer het economisch slecht gaat, de vraag naar bijvoorbeeld actuarissen of technici groter is dan het aanbod.

**De arbeidsmarkt wordt steeds internationaler**

Als gevolg van technologische ontwikkelingen wordt de arbeidsmarkt steeds internationaler. Organisaties krijgen steeds meer een internationaal karakter door groei en overnames. Werk wordt gemakkelijker naar het buitenland verplaatst doordat het onderhouden van contact over lands- en continentgrenzen gemakkelijker is geworden met de komst van internet en e-mail. Daarnaast zijn vacatures wereldwijd beter inzichtelijk en is werk plaats- en tijdonafhankelijk geworden, waardoor ook mensen uit andere landen het kunnen uitvoeren.

**Digitalisering en robotisering nemen steeds meer toe**

Traditionele banen verdwijnen en nieuwe banen komen erbij als gevolg van digitalisering en robotisering. Deze trends hebben gevolgen voor de omvang van de vraag naar arbeid. Dit heeft vooral tot gevolg dat mensen die zich aanbieden op de arbeidsmarkt over een geheel nieuwe set aan vaardigheden dienen te beschikken. En dit heeft weer consequenties voor de manier waarop onderwijs aangeboden wordt.

**Flexibilisering van de arbeidsmarkt**

We zien een steeds grotere behoefte aan flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Zowel aan de kant van werkgevers als aan de kant van werknemers zien we die ontwikkeling. Werkgevers hebben te maken met steeds meer dynamiek in hun omgeving. Om hier snel op te kunnen inspelen hebben ze op korte termijn soms meer en soms minder mensen nodig. En soms mensen met andere kennis, vaardigheden of ervaringen. Medewerkers hebben behoefte aan meer flexibiliteit wat betreft bijvoorbeeld de omvang van contracten, de mogelijkheid om meerdere werkgevers te combineren of juist een andere werk-privébalans te kiezen of de mogelijkheid om aan verschillende soorten werkzaamheden te ‘proeven’.

**Streven naar een inclusieve samenleving**

In het afgelopen decennium is – onder druk van de overheid en maatschappelijke instellingen – steeds meer de nadruk komen te liggen op ‘meedoen’. Door deel te nemen aan het arbeidsproces, zo is de veronderstelling, leiden mensen een zinvoller bestaan. Dit zou een positief effect hebben op levensgeluk, terugdringen van criminaliteit en andere maatschappelijke uitwassen. Dit geldt voor mensen met een afstand van de arbeidsmarkt als gevolg van een arbeidshandicap, maar ook voor jongeren die moeilijk een baan vinden of allochtonen die nog steeds gediscrimineerd worden op de arbeidsmarkt.

Participatiewet per 1 januari 2015: erop gericht om mensen met eens afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen.

2.1.1 Werking van de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is **conjunctuurgevoelig**: sprake van een economische recessie, er minder vraag is naar producten en diensten waardoor ook de vraag naar arbeid afneemt. Meer mensen zijn werkloos, waardoor het makkelijker is nieuwe medewerkers te vinden. Bij een economische opleving geldt het omgekeerde: er is meer vraag naar producten en diensten, waardoor ook de vraag naar arbeid toeneemt. Dit leidt tot lagere werkloosheid, waardoor het lastiger is nieuwe medewerkers te vinden.

Doordat Nederland een open economie is, waarbij een belangrijk deel van het nationaal inkomen wordt verkregen via de export van goederen en diensten, wordt de economische situatie medebepaald door de wereldwijde economische situatie.

Zoals gezegd kent Nederland een **open economie**. Dit betekent enerzijds dat de Nederlandse economie sterk afhankelijk is van de bewegingen op het wereldtoneel. De mogelijkheden om de eigen economie zelf sterk te beïnvloeden en te stimuleren is hierdoor relatief beperkt. Maar nog belangrijker is dar ook de **arbeidsmarkt open** is. Dit betekent dat zowel de vraag als het aanbod over de Nederlandse grenzen heen gaat.

Aan de andere kant zien we soms juist wel begrenzingen van de arbeidsmarkt. Dan is er sprake van **deelmarkten** die juist kleiner zijn dan Nederland. Bijvoorbeeld door beperkte geografische mobiliteit van medewerkers. Medewerkers zijn dan minder snel bereid om te verhuizen of een lange woon-werkafstand te accepteren voor een andere baan. Hierdoor ontstaat in feite een arbeidsmarkt in bijvoorbeeld de Randstaf en in Limburg, waarbij zowel vragers als aanbieders van arbeid in eerste instantie vooral richten op de arbeidsmarkt in eigen regio. Dit is over het algemeen meer aan de orde bij lager opgeleide medewerkers dan bij hoger opgeleide medewerkers.

Ook zien we **sectorale grenzen** in de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld de vraag naar arbeid in een specifieke sector. Bepaalde sectoren hebben medewerkers met zeer specifieke competenties en ervaring nodig (bijvoorbeeld zorg of high tech systems). Hierdoor ontstaat in feite een arbeidsmarkt voor bijvoorbeeld verpleegkundigen en een aparte arbeidsmarkt voor bijvoorbeeld werktuigbouwkundigen. Tussen beide arbeidsmarkten is de mobiliteit zeer beperkt. Het is lastig voor medewerkers buiten de sector om omgeschoold te worden naar banen in deze sectoren.

2.1.2 De drie O’s op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt wordt vooral wormgegeven door de drie O’s:

* Organisaties
* Overheid
* Onderwijs

Dit zijn de belangrijkste spelers in het bepalen van de vraag naar en het aanbod van arbeid. Een van de grootste spanningen op de arbeidsmarkt zijn de **verschillen in de tijdshorizon** van de verschillende O’s. Zo loopt het onderwijs altijd relatief achter op de vraag naar (veranderende) kennis en vaardigheden. De behoefte aan nieuwe of andere medewerkers manifesteert zich bij organisaties op relatief korte termijn. Het invullen van deze personele behoefte op de arbeidsmarkt daarentegen heeft een lange aanlooptijd.

Een verandering in het huidige opleidingsaanbod of curriculum als gevolg van de genoemde ontwikkelingen, leidt pas na drie à vier jaar tot een passend aanbod op de arbeidsmarkt. Deze aanpassingen zou je dus eigenlijk moeten voorspellen, maar dat is erg lastig. Bovendien zijn voorspellingen altijd ‘beleidsvrij’, wat wil zeggen dat de voorspellingen er altijd van uitgaan dat je je beleid niet aanpast en dat de omstandigheden gelijk blijven. Op het moment dat je je beleid wel aanpast, komt de voorspelling niet meer uit.

2.1.3 Drie niveaus voor de match tussen vraag en aanbod

1. **Macroniveau (landelijk)**

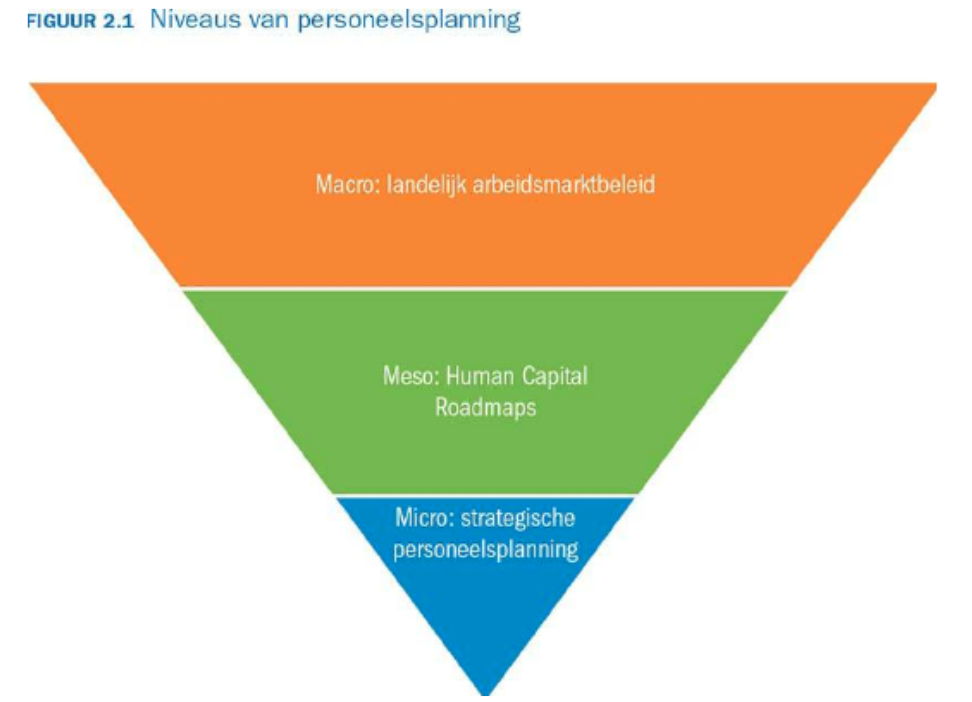
Hierbij hebben we het over de landelijke arbeidsmarkt (zelfs in de context van de internationale). Deze is in Nederland sterk gereguleerd met wet- en regelgeving, cao’s en institutionele overleggen. Het macroniveau is het speelveld van de (landelijke) overheid, vakverenigingen en werkgeversverenigingen. De interventies komen samen in het landelijke arbeidsmarktbeleid.

1. **Mesoniveau (regionaal)**

Die richt zich op een sector, functioneel gebied of regio. Hierbij zien we dat er samenwerking ontstaat in een bepaalde sector of keten (bijvoorbeeld AgriFood, High Tech Systems Platform en Platform Bètatechniek). Daarnaast bestaat het speelveld van de regionale arbeidsmarkt niet alleen uit werkgevers, maar wordt deze ook bepaald door de rol en ambities van het (beroeps)onderwijs en de regionale overheid. Hiertoe worden interventies opgesteld in een zogenaamde Human Capital Roadmap: welke route moet worden gevolgd om het menselijk kapitaal in de sector te behouden en geschikt te maken voor de toekomst.

1. **Microniveau (individueel)**

Het niveau van de individuele werkgevers. Hier zijn de knelpunten in vraag een aanbod op de arbeidsmarkt het meest voelbaar. Werkgevers hebben moeite om de juiste mensen te vinden, de arbeidsmobiliteit van hun medewerkers is lager dan wenselijk of medewerkers zijn moeilijk voor langere tijd vast te houden. Op dit niveau bevindt zich het samenspel tussen individuele organisatie, onderwijsinstellingen en werknemers.



2.2 De noodzaak om te plannen

In de arbeidsmarkt moeten organisaties op zoek gaan naar de juiste mensen, op het juiste moment, met de juiste competenties om de juiste bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Hierbij doen zich twee belangrijke vraagstukken voor:

1. **Sturen op toekomstige personeelsbehoefte**

Hoeveel mensen heb ik gegeven de externe en interne ontwikkelingen nodig? Met welke kennis en vaardigheden? En op welk moment? Dit is voor veel organisaties lastig vast te stellen. Daarnaast moet de individuele organisatie rekening houden met de mensen die de organisatie ook weer verlaten. Dit genoodzaakt om de gehele stroom van medewerkers proactief en bewust te managen.

1. **Sturen op voldoende aanbod personeel**

Samen met andere organisaties? Door te investeren in het onderwijs? Door ze zelf op te leiden? Organisaties hebben slechts beperkt de mogelijkheid om het aanbod op de arbeidsmarkt (mede) vorm te geven. Dit doen ze bijvoorbeeld door onderwijs te beïnvloeden (door stages aan te bieden, gastcolleges te geven, gezamenlijk invloed proberen uit te oefenen op het curriculum van onderwijsinstellingen, etc.), door overheden te beïnvloeden (door te lobbyen, subsidies aan te vragen, etc.) of door samen re werken met andere organisaties (door een gezamenlijke flexpool op te richten, door een gezamenlijk arbeidsmarktinitiatief te ontwikkelen, etc.

Hoofdstuk 3 Stroombeleid

3.1 Wat is stroombeleid?

Stroombeleid omvat het aantrekken, inzetten, ontwikkelen én op het juiste moment afscheid nemen van medewerkers.

3.1.1 Stroombeleid binnen organisaties

Bij stroombeleid in organisaties ligt de focus vooral op medewerkers die in loondienst van de organisatie zijn (of komen). Dit zijn niet alleen medewerkers met een vast contract, maar ook met een tijdelijk contract, 0-uren- of min-maxcontract. En ook stagiaires, die formeel niet in loondienst zijn maar wel een stageovereenkomst hebben.

* **Instroom**

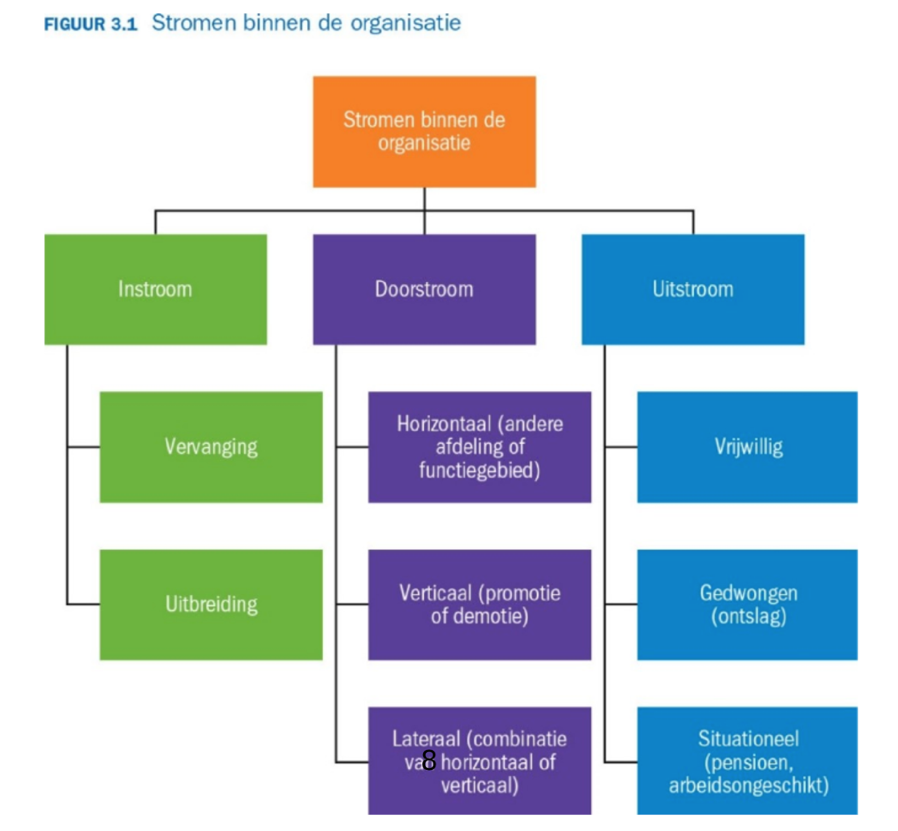
Hierbij gaat het om het werven en selecteren van nieuwe medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en competenties. Deze nieuwe medewerkers worden door de organisatie geworven om uitbreiding re realiseren of om een medewerker te vervangen die de organisatie verlaat.

* **Doorstroom**

Wanneer een medewerker een andere functie krijgt binnen dezelfde organisatie. Doorstroom is *horizontaal* wanneer een medewerker een functie van eenzelfde niveau gaat uitoefenen, maar bijvoorbeeld op een ander afdeling of een ander functiegebied. Doorstroom is *verticaal* wanneer een medewerker een functie gaat uitoefenen met een hogere of lagere schaal. In het geval van een hogere schaal spreken we van promotie, in het geval van een lagere schaal van demotie. Doorstroom is *lateraal* wanneer een medewerker een functie gaat uitoefenen op een andere afdeling of op een ander vakgebied op een gelijk of hoger dan wel lager functieniveau.

* **Uitstroom**

Wanneer een medewerker de organisatie verlaat. De grootste groep die uitstroom, doet dit vrijwillig. Daarnaast zien we een groep waarbij de organisatie het besluit neemt hun (tijdelijk) contract niet te verlengen en een medewerker te ontslaan. Soms kan dat bij een reorganisatie gaan over groepen medewerkers die tegelijk met ontslag moeten. Ten slotte stromen medewerkers uit als ze met pensioen gaan, arbeidsongeschikt worden of overlijden. Aan die uitstroom kan de organisatie weinig doen.

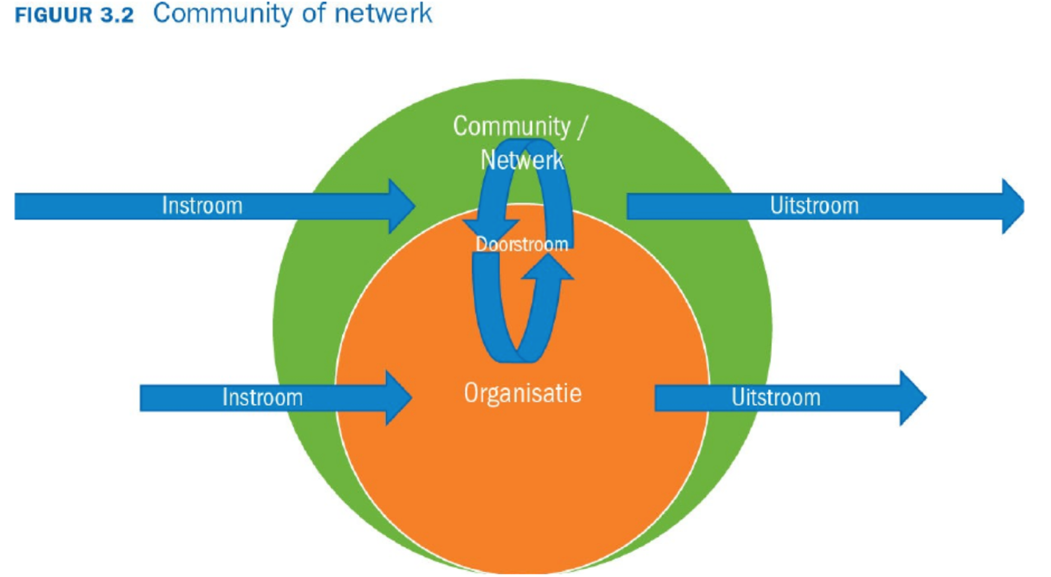


3.1.2 Stromen binnen netwerken en communities

Organisaties opereren steeds meer in **netwerken**, waarin ze onderling samenwerken om elkaar te versterken. Soms blijft het bij het slim verdelen van taken, waarin de ene organisatie taken laat uitvoeren door medewerkers van de andere organisatie (bijvoorbeeld uitbesteding of shared service centers). In andere gevallen gaat het om verregaande samenwerking in bijvoorbeeld co-creatie (bijvoorbeeld een samenwerking met universiteiten om tot nieuwe innovaties te komen). Hierbij voeren medewerkers soms taken uit voor de eigen organisatie en soms taken voor een netwerk van organisaties.

Ten tweede zien we dat in-, door- en uitstroom steeds meer **door elkaar lopen**. Bijvoorbeeld wanneer medewerkers (tijdelijk) ‘uitgeleend’ worden aan een andere organisatie. Of wanneer een uitzendkracht uitstroomt, om een paar maanden later weer in te stromen (als uitzendkracht of vast medewerker). Of wanneer een medewerker met pensioen gaat om vervolgens als zzp’er weer aan de slag te gaan bij dezelfde organisatie. In al deze voorbeelden moet er aandacht worden besteed aan tegelijktijdig de uitstroom van de medewerker en de instroom van dezelfde medewerker, maar dan in een andere vorm.

**Dynamisch stroombeleid** is de continue stroom van mensen in en door de organisatie én de directe omgeving (netwerk of community) van de organisatie om functies optimaal te bemensen en taken uit te voeren.



**Collegiale uitwisseling**: in het geval van het netwerk van de organisaties, is de uitstroom bij de ene organisatie de instroom van de andere organisatie. Bijvoorbeeld het gezamenlijk oprichten door meerdere organisaties van een nieuwe start-up. Of wanneer organisaties afspraken maken over het overnemen van elkaars personeel om beter aan te sluiten bij de (vaak tegengestelde) seizoenspatronen, bijvoorbeeld in de land- en tuinbouw.

3.1.3 Flexibele arbeidskrachten

Flexibele arbeidskrachten, zoals zelfstandigen zonder personeel (zzp’ers) en vrijwilligers worden steeds gebruikelijker. Organisaties maken de strategische afweging of ze het werk laten uitvoeren door medewerkers in loondienst, door medewerkers bij partners in het netwerk van de organisatie of leden van de community van de organisatie.

* **Vrijwilligers**

Vrijwilligers zijn individuen die voor zichzelf kiezen zich ergens re verbinden zonder hiervoor een tegenprestatie te verwachten. Overigens is het zaak om ook rekening te houden met **regelgeving** over de inzet van vrijwilligers. Zo wordt er in veel cao’s de afspraak gemaakt dat organisaties werk dat door een werknemer kan worden gedaan, niet door een vrijwilliger mag worden gedaan.

* **Zzp’ers**

Zelfstandigen zonder personeel werken op basis van een (afgebakende) opdracht voor meerdere opdrachtgevers. Het inzetten van zzp’ers heeft veel voordelen voor een organisatie. Namelijk de arbeidskracht, zonder de verplichtingen (pensioenafdracht, risico bij ziekte, etc.) die aan een gewone medewerker hangen.

Ook zien we de laatste jaren de trend van **‘gedwongen’ zzp’ers**, bijvoorbeeld in de zorg of in de bouw. Hierbij worden medewerkers ontslagen, om ze daarna – tegen lagere tarieven en met minder verplichtingen (zoals doorbetaling bij ziekte en bijdrage aan pensioen) – aan te nemen als zzp’er. Ook hier geldt weer als belangrijk voordeel dat – in mindere tijden – makkelijker afscheid kan worden genomen van zzp’ers. De overheid probeert tegen deze praktijken wel op te treden.

**Modelcontracten** is wanneer er niet duidelijk is dat er géén sprake is van een loondienst, de opdrachtgever en opdrachtnemer een overeenkomst met elkaar aangaan op basis van een – door de fiscus goedgekeurd – modelcontract.

Organisaties behandelen hun flexibele arbeidskrachten steeds meer op dezelfde manier als medewerkers in loondienst. Dit betekent dat ook hier een selectieproces wordt gevolgd bij de instroom en dat flexibele arbeidskrachten horizontaal of verticaal kunnen doorstromen (en dat de organisatie hier ook in investeert in termen van opleiding en ontwikkeling).

3.2 Waarom is stroombeleid relevant?

3.2.1 Organisatieperspectief: behoefte aan wendbaarheid

De omgeving van organisaties wordt steeds dynamischer én onvoorspelbaarder. Organisaties zijn daardoor steeds meer op zoek naar manieren om hun wendbaarheid, het snel kunnen inspelen op (on)voorspelbare veranderingen in de omgeving, te vergroten. Een manier om de wendbaarheid te vergoten is door op zoek te gaan naar **andere manieren van bemensen**. We zien daarbij dat de vaste baan op zijn retour is en dat het aandeel mensen dat via een flexibel construct werkt, zoals tijdelijke contracten, uitzendkrachten of stagiaires, toeneemt. Dit zorgt ervoor dat bedrijven makkelijker afscheid kunnen nemen.

Een tweede reden om aandacht te schenken aan stroombeleid is dat steeds meer organisaties **investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers**. Duurzame inzetbaarheid betreft het vitaal, bekwaam en gemotiveerd houden van medewerkers gedurende hun werkende leven. Door medewerkers te laten stromen binnen en door de organisatie, wordt hun duurzame inzetbaarheid vergroot.

Door duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, ontstaan twee effecten:

* Allereerst is het mogelijk om daardoor medewerkers op verschillende plekken in organisaties in te zetten, al naar gelang de omstandigheden daarom vragen.
* Ten tweede is het mogelijk dat – wanneer afscheid moeten worden genomen van medewerkers – ze sneller extern aan het werk komen.

Met deze ontwikkelingen zien we de verschuiving van **lifetime employment** (de zekerheid van inkomen en een levenslange carrière bij hetzelfde bedrijf) naar **lifetime employability** (de zekerheid om een leven lang werk te hebben dat bij je past, binnen óf buiten de organisatie).

3.2.2 Medewerkersperspectief: sterke nadruk op persoonlijke (individuele) ontwikkeling

De continue stroom aan medewerkers, ofwel flexibilisering van de arbeidsmarkt, is ook een gevolg van veranderende voorkeuren van medewerkers. De **nieuwe generatie medewerkers** hecht minder waarde aan een vast contract, wil sneller doorstromen binnen de organisatie en ook sneller op zoek naar een nieuwe uitdaging buiten de organisatie.

3.5 Managen van stromen

Bij het managen van stromen is het van belang om over functies na te denken en over de manier waarop je deze het beste kunt bemensen.

3.5.1 Raamwerk van strategische functies

Zoals reeds gezegd maken ze onderscheid in functies langs twee dimensies:

1. Strategisch toegevoegde waarde
2. Schaarste

Iedere functie is belangrijk in de organisatie, maar niet iedere functie heeft een belangrijke **strategische toegevoegde waarde**. Dit is uiteraard afhankelijk van de strategie van de organisatie. De **schaarste** heeft betrekking op het gemak waarmee functies vervuld kunnen worden.

Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving

Functies met een lage strategische toegevoegde waarde en die niet schaars zijn, kunnen worden ingevuld met uitzendkrachten. Functies met een hoge strategische toegevoegde waarde en die schaars zijn vragen juist om vaste medewerkers waar de organisatie ook nog eens volop in investeert om ze te behouden. Dit gaat nog maar ten dele op.

Inmiddels zijn er organisaties die vrijwilligers en zzp’ers op strategische functies zetten. De noodzaak voor ‘vaste’ medewerkers neemt steeds meer af. Dit komt omdat vrijwilligers, uitzendkrachten en zzp’ers steeds meer als medewerkers worden gezien.

In de omgang met flexibele medewerkers zien we organisaties een onderscheid maken tussen een inclusieve en exclusieve benadering.

* **Inclusieve benadering**: deze is erop gericht een verbintenis voor de lange termijn aan te gaan. Dit is niet per se in de vorm van een arbeidscontract. Het kan ook het investeren in opleidingen zijn van tijdelijke krachten tot het verstrekken van kerstpakketten aan uitzendkrachten.
* **Exclusieve benadering**: deze is gericht op ‘handjes’. Mensen verrichten werk voor de organisatie, maar kunnen als het ware zo weer ‘ingeruild’ worden.

3.5.2 HR-instrumenten ten behoeve van het managen van de personele stromen

Veel HR-instrumenten kunnen (en moeten) worden ingezet om de stromen te managen. Hierbij zien we dat deze instrumenten vaak gericht zijn op plannen, werven, inzetten, ontwikkelen en afscheid nemen van medewerkers.

**Tabel 3.2** HR-instrumenten bij stroombeleid

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Plannen | Werven | Inzetten | Ontwikkelen | Afscheid nemen |
| Strategische personeelsplanning  Opvolgingsplanning | Werving en selectie  Arbeidsmarktbeleid | Gesprekkencyclus  Roulatiebeleid | Opleidings-/ ontwikkelbeleid  Talentontwikkeling | Exitbeleid |

Wat cruciaal is bij het toepassen van deze instrumenten, is dat er sprake is bam een verticale fit (afstemming op de organisatiestrategie) en horizontale fit (onderlinge afstemming van deze instrumenten). Met andere woorden, in- door- en uitstroom moeten in onderlinge samenhang en in samenwerking met de strategie bekeken en bestuurd worden.

* **Plannen**: bij strategische personeelsplanning gaat het erom de juiste mensen op de juiste plek op het juiste moment om de juiste bijdrage te leveren aan de strategie van de organisatie. Dit roept nogal wat vragen op. Wie zijn de juiste mensen? Wat is het juiste moment? Wat is de strategie van de organisatie? Om je stroombeleid goed op orde te hebben, moet je deze vragen kunnen beantwoorden.

Het plannen van de stromen kan ook afhangen van de noodzaak om bepaalde functies snel te kunnen opvullen wanneer degene die hierop zit vertrekt (**opvolgingsplanning**).

* **Werven**: het aantrekken van geschikte medewerkers vraagt om een voortdurende bewerking van de arbeidsmarkt. Door het creëren van een aanwezigheid en een positief arbeidsmarktimago wordt het makkelijker om – wanneer de organisatie daadwerkelijk wil werven – sneller de juiste kandidaten te kunnen werven.

**Werving en selectie** behelst het daadwerkelijk aantrekken en selecteren van kandidaten, in- of extern. Hiervoor kan de organisatie gebruikmaken van allerlei instrumenten, zoals uiteraard sollicitatiegesprekken, maar ook assessments, business cases en een proeftijd.

* **Inzetten**: medewerkers en leidinggevenden zijn continu in dialoog en monitoren samen, in gedeelde verantwoordelijkheid, de voortgang van de prestaties en de ontwikkeling van de medewerker. Hierbij is ook aandacht voor een eventuele volgende stap, binnen of buiten de organisatie, en wat hier qua ontwikkeling en begeleiding voor nodig is.

**Roulatiebeleid** houdt in dat medewerkers voor een bepaalde periode, meestal al rond de vier jaar, worden benoemd en na die tijd moeten rouleren binnen de organisatie. Roulatiebeleid kan ertoe bijdragen dat medewerkers flexibel blijven, informeel leren binnen de organisatie wordt gestimuleerd, het risico op integriteitsissues wordt verkleind en op kritieke functies starten steeds weer mensen met frisse energie. Nadeel is uiteraard dat er ook weinig opbouw van specialistische kennis plaatsvindt omdat, zodra deze is opgebouwd, iemand wee rouleert.

* **Ontwikkelen**: door medewerkers op te leiden en te investeren in hun ontwikkeling kunnen medewerkers breder ingezet worden, zich ontwikkelen naar een andere functie of een andere organisatie.

**Talentmanagement** gaat uit van beide perspectieven: iedereen heeft een talent en moet een kans krijgen die te laten zien en verder te ontwikkelen. En sommige mensen zijn een talent die verder ontwikkeld moeten worden om de toekomst van de organisatie mede vorm te geven.

* **Afscheid nemen**: door personeelsverloop te stimuleren onder medewerkers die relatief weinig waarde toevoegen aan de organisatie en ongewenst personeelsverloop zo veel mogelijk te voorkomen kan een organisatie invloed uitoefenen op het ontstaan van het gewenste personeelsbestand. Exitinterviews geven vaak waardevolle input over vertrekredenen, hetgeen weer als input kan dienen voor de vormgeving van de andere HR-instrumenten.

Hoofdstuk 4 Matching van talenten en functies

4.1 Werving

**Recruitment** ofwel werving is het proces van het samenbrengen van vraag een aanbod op de arbeidsmarkt door het zoeken, werven, selecteren en inwerken van potentiële werknemers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie, passend bij de HRM- en organisatiestrategie.

Er zijn verschillende manieren om als organisatie het zoeken en werven van geschikte kandidaten vorm te geven. Bij **corporate recruitment** is de wervingsfunctionaris in dienst van de organisatie. Bij kleinere organisaties kan werven een van de taken van HRM zijn, bij de grotere organisaties is er vaak sprake van een aparte recruitmentafdeling.

Tot de taken van de wervingsfunctionaris behoort doorgaans onder andere het bedenken van een wervingsstrategie, het vormgeven en uitvoeren van het wervingsproces en het vertegenwoordigen van de organisatie in de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij voorlichtingen op universiteiten of beurzen. Soms speelt de recruiter een rol bij het inwerken: het begeleiden van een nieuwe medewerker vanaf het moment dat het contract getekend is.

Een andere manier om de zoektocht naar potentiële medewerkers vorm te geven, is het **inschakelen van een extern bureau**. Bijvoorbeeld een gespecialiseerd recruitmentbureau, uitzendbureau of een headhunter. In dit geval treedt het bureau op als ‘bemiddelaar’ tussen de organisatie en de kandidaat. Uitzendbureaus en headhunters worden doorgaans ingezet wanneer er grote volumes geworven dienen te worden of wanneer het een bijzondere functie voor een specifieke doelgroep betreft.

Het is van belang dat een wervingsstrategie aansluit bij de HR-strategie van de organisatie. De HR-strategie dient op haar beurt weer aan te sluiten bij de organisatiestrategie. Recruitment staat daarom niet op zichzelf, maar is een samenspel tussen (lijn)management en HR.

**Het opstellen en plaatsen van een vacature**

Doorgaans bestaat het matchingsproces uit de volgende onderdelen:

1. Opstellen van een vacaturetekst
2. Plaatsen van een vacature
3. Selecteren van de juiste kandidaten
4. Voorbereiden en inwerken van nieuwe medewerkers (onboarden)

Bij het opstellen van een vacature is het ten eerste belangrijk dat goed naar voren komt wat de functie precies inhoudt, zodat voor de potentiële sollicitant meteen duidelijk is waar de organisatie naar zoekt. Een vacaturetekst wordt op basis van het **functieprofiel** geschreven, maar is wezenlijk anders. In een wervende vacaturetekst staat niet alleen wat je als organisatie vraagt, maar ook wat je te bieden hebt.

Een wervingskanaal is een medium dat vervolgens wordt ingezet om de vacature bij de potentiële sollicitant onder de aandacht te brengen. **De meest gebruikte en meest effectieve wervingskanalen** volgens recruiters en andere wervingsprofessionals:

* LinkedIn, bijvoorbeeld door de vacature als een bericht te plaatsen
* Via-via recruitment, waarbij kandidaten via het sociale netwerk van zittende medewerkers worden geattendeerd (ook wel ‘refferal’ genoemd)
* Interne vacaturebank, voor interne mobiliteit en doorstroom
* Externe vacaturebank, zoals Monsterboard of de Nationale Vacaturebank
* Kandidaten in het recruitmentsysteem of talentenpool van een organisatie, bijvoorbeeld kandidaten die al eens een open sollicitatie hebben gestuurd

De ideale ‘**wervingsmix**’ zou zich dan ook vooral op deze kanalen moeten richten om zo veel mogelijk kwalitatief goede werknemers aan te trekken. Een belangrijke stap bij het plaatsen van een vacature is om te onderzoeken op welke doelgroep de vacaturetekst zich moet richten om de gewilde kandidaten aan te trekken.

Het rendement van een wervings- of recruitmenttraject kan worden uitgedrukt in ‘**quality of hire**’. Hierbij wordt de kwaliteit van nieuwe medewerkers in kaart gebracht, door bijvoorbeeld hun prestaties op relevante functie-aspecten na een bepaalde tijd te meten en te vergelijken.

Een actieve benadering van talent blijkt het beste te werken om deze kwaliteit van geworven medewerkers te vergroten. Een term die hiermee samenhangt, is ‘**talent sourcing**’. Hierbij worden geschikte kandidaten proactief gezocht en benaderd voor huidige en toekomstige vacatures. In dit kader is ‘**employer branding**’ een belangrijk punt. De term verwijst naar het verkrijgen van een onderscheidende voorkeurspositie binnen de arbeidsmarkt, om zo de gewenste medewerkers aan te trekken en te behouden. Om talentvolle, maar niet werkzoekende potentiële kandidaten te interesseren en te binden, is het hebben van een goede reputatie en een sterk imago als organisatie essentieel.

4.2 Vaststellen van het competentieprofiel

4.2.1 Wat zijn competenties?

Daar waar in een functieomschrijving aangegeven wordt ‘wat’ er van een medewerker verwacht wordt, geeft het **competentieprofiel** een beschrijving van ‘hoe’ de medewerker hier invulling aan moet geven. Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waarover medewerkers moeten beschikken om succesvol te kunnen functioneren in een functie.

Elke competentie is opgebouwd uit vier elementen:

1. **Kennis**: wat moet je voor een bepaalde functie weten, welk denkvermogen vraagt een bepaalde functie?
2. **Vaardigheden**: wat moet je voor een bepaalde functie kunnen?
3. **Motivatie**: is er de wil of bereidheid om aan een specifieke competentie te werken?
4. **Persoonskenmerken**: wat voor persoonseigenschappen moet je voor een bepaalde functie hebben?

Deze vier componenten zijn in elke competentie vertegenwoordigd, maar niet steeds in dezelfde mate.

Om competenties te concretiseren kunnen ze het beste vertaald worden naar waarneembaar gedrag. We noemen dat **gedragsindicatoren**, die de breedte en de diepgang weergeven van een competentie en daardoor meer betekenis geven aan de competentie.

Er kan onderscheid gemaakt worden naar verschillende typen competenties:

* **Kerncompetenties** zijn competenties waarin de organisatie wil uitblinken en die zij van iedere medewerker in functie verwacht. Bijvoorbeeld klantgerichtheid.
* **Afdelingscompetenties** zijn competenties waarmee de afdeling zich onderscheidt van andere afdelingen. Voor medewerkers die op een innovatief technologische afdeling werken, kan bijvoorbeeld de competentie creativiteit een onderscheidende afdelingscompetentie zijn.
* **Functiecompetenties** zijn competenties die voor een specifieke functie nodig zijn om succesvol te zijn. Ze onderscheiden zich van de afdelingscompetenties doordat deze specifiek gelden voor de betreffende functie. Voor de functie van callcenter-medewerker worden bijvoorbeeld functiecompetenties als klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en communicatief vermogen gevraagd.
* **Leidinggevende competenties** zijn functiecompetenties die voor bepaalde leidinggevende posities gemeenschappelijk worden benoemd. Hiermee kan de stijl van leiderschap worden verankerd binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is coachend en mensgericht leiderschap.

Naast de keuze voor competenties, werken veel organisaties de competenties uit op verschillende **gedragsniveaus**. De rol en positie binnen de organisatie vragen vaak om specifiek gedrag en dus ook een bepaald niveau waarop de competentie beheerst dient te worden.

Niveau 1 beschrijft het basisgedrag dat gewenst is voor de competentie. Elk daaropvolgend niveau beschrijft gewenst gedrag dat moeilijker of zwaarder is dan het voorgaand niveau. Het hoogste niveau beschrijft het zwaarste niveau in termen van gewenst gedrag.

4.2.2 Selecteren op blijvende inzetbaarheid

Bij het proces van matching is het van belang om niet alleen te kijken naar de competenties die een medewerker voor een specifieke functie zou moeten hebben, maar om ook te kijken naar **duurzame inzetbaarheid** in de toekomst. Medewerkers moeten mee kunnen in veranderingen en worden in toenemende mate ingezet op rollen in plaats van een specifieke en vastomlijnde functie.

Voor het matchingsproces is het dan ook van belang om **drijfveren** mee te nemen. Drijfveren geven aan wat mensen daadwerkelijk motiveert en beweegt. Ook is het goed om te kijken naar **talenten**. Ervan uitgaande dat iedereen een set van unieke talenten heeft, die tot bloei kunnen komen onder de juiste omstandigheden, is het voor organisaties van belang om het beste uit jun mensen te halen door de unieke talenten van hun medewerkers te stimuleren.

Drie vragen bij het matchen:

1. Wat kun je nu? (Kijken naar competenties)
2. Wat kun je later? (Kijken naar talenten)
3. Wat wil je? (Kijken naar drijfveren)

4.2.3 Het inrichten van een selectietraject

**Getrapte procedure**

De aanpak waarbij sollicitanten stapsgewijs onderdelen van het selectietraject doorlopen, is geschikt wanneer er sprake is van:

* Een relatief groot aantal sollicitanten
* Een beperkt budget
* Beperkte tijdsinvestering van de organisatie

Voorbeelden:

1. Cv-check op opleiding en werkervaring
2. Intelligentietest om te bepalen of iemand het gewenste werk- en denkniveau heeft
3. Persoonlijkheidstest om te bepalen of iemand bij de functie past
4. Een gesprek met P&O en/of toekomstige leidinggevende
5. Eventueel een assessment, bestaande uit een interview met een psycholoog en simulatie
6. Aannamegesprek

Voordelen:

* Geschikt voor grote aantallen sollicitanten
* Efficiënt: niet passende kandidaten worden in volgorde van minder tot meer intensieve activiteiten er snel uitgefilterd
* Budget technisch interessant: de minst kostbare procedure

Nadelen:

* Sollicitanten kunnen het als onpersoonlijk ervaren
* De kans dat men potentiele geschikte kandidaten vroegtijdig afwijst
* In sommige gevallen kan de inzet van meerdere afzonderlijke instrumenten duurder zijn dan een integrale aanpak

**Integrale aanpak**

Bij deze aanpak worden, na de cv-check en het sollicitatiegesprek, de gekozen selectie-instrumenten kort na elkaar aangeboden en wordt daarna op basis van het algemene beeld bepaald of kandidaten voldoende bij de functie en organisatie passen.

Voorbeelden:

1. CV-check
2. Sollicitatiegesprek(ken)
3. Assessment center
4. Aannamegesprek

Voordelen:

* Kandidaten ervaren het vaak als gedegen en zorgvuldig
* Er kan vrij snel een compleet en relatief betrouwbaar beeld van kandidaten worden verkregen
* Door de gedegen aanpak is het een geschikte variant voor de hogere functies met een hoog afbreukrisico
* De kosten zijn soms lager dan wanneer dezelfde selectie-instrumenten los van elkaar worden ingezet

Nadelen:

* De kans bestaat dat een kandidaat niet aan een harde eis voldoet, maar toch het hele traject moet doorlopen
* Het kan een kostbare aangelegenheid zijn om grote aantallen sollicitanten een integraal selectietraject te laten ondergaan
* Het vraagt van de mensen in de organisaties een tijdsinvestering

**Selectiedag**

Bij de meer grootschalige werving- en selectiecampagnes kiest men er vaak voor om één of meerdere dagen te organiseren waarop er meerdere sollicitanten tegelijk kunnen worden gezien. Niet zelden vinden alle onderdelen dan op die ene dag plaats: van kennismakingsgesprek tot soms zelfs het tekenen van het contract.

Voorbeeld programma selectiedag:

1. Plenair welkom
2. Kennismakingsgesprekken
3. Groepsopdracht
4. Individuele presentatie
5. Eindgesprek

Voordelen:

* Het geeft de organisatie de kans om zich aan de sollicitant te presenteren
* Doorgaans verkrijgt men snel een beeld van de sollicitant
* Sollicitanten zijn makkelijk met elkaar te vergelijken
* Sollicitanten ervaren dit soort dagen vaak als intensief, maar leuk

Nadelen:

* Het kost vaak relatief veel tijd (en geld)
* Door de groepsopdrachten komt niet iedereen goed uit de verf
* Kandidaten kunnen elkaar beïnvloeden, er is minder sprake van een stabiele en uniforme testomgeving

**Individuele aanpak**

In de meeste gevallen wordt gekozen voor een individuele aanpak, waarbij elke sollicitant het traject zelf doorloopt. Er kan een getrapte selectie plaatsvinden of een integraal assessmenttraject, er kunnen online tests worden afgenomen, maar ook ‘live’ simulaties worden aangeboden.

Voordelen:

* Het traject kan per sollicitant worden aangepast
* Elke kandidaat krijgt alle aandacht
* De aanpak is het meest efficiënt wanneer er een beperkt aantal kandidaten voor de functie is

Nadelen:

* Voor het selecteren van grote aantallen is deze methode minder geschikt
* De kosten van een individuele aanpak kunnen hoog zijn

**Online traject**

Tegenwoordig wordt met behulp van internet een steeds groter gedeelte van het selectietraject op afstand doorlopen. Dit maakt het mogelijk om efficiënt te opereren, zowel op het gebied van tijd als van kosten. Niet alle onderdelen hoeven online doorlopen te worden.

Voorbeeld online traject:

1. Uitnodiging via het LinkedIn-profiel
2. Online persoonlijkheids- en intelligentietest
3. Rollenspel via de webcam
4. Interview via Skype

Voordelen:

* Men is minder afhankelijk van de plaats en tijd
* Vaak zijn door gebruik van gestandaardiseerde instrumenten de kosten relatief laag
* Vrijwel de meeste onderdelen van een assessment center kunnen online worden afgenomen

Nadelen:

* Het kan minder persoonlijk overkomen
* Men is afhankelijk van techniek
* De kwaliteit van het advies is minder goed naarmate er minder instrumenten worden ingezet en de contactmomenten beperkt zijn

**Live assessment**

Een kenmerk van een live assessment is dat er bij het interview en de simulationderdelen persoonlijke interactie plaatsvindt, waarbij de sollicitant en de beoordelaar zich in dezelfde ruimte bevinden. Vaak is dit het geval bij een assessment center. Ook een arbeidsproef kan hieronder vallen, waarbij de sollicitant een opdracht uitvoert die hij of zij ook in de functie kan tegenkomen.

Voorbeeld live traject

1. Interview
2. Praktijkopdracht
3. Rollenspel

Voordelen:

* Het komt gedegen en zorgvuldig over wat zorgt voor acceptatie
* Men kan de sollicitant daadwerkelijk in actie zien
* Het levert een betrouwbaarder geschiktheidsadvies over een kandidaat
* Het geeft een diepgaander beeld over kwaliteiten en ontwikkelpunten van een sollicitant

Nadelen:

* Men is afhankelijk van tijd en ruimte
* Het kan kostbaar zijn

**Mix van online en live**

Steeds vaker wordt er een mix ingezet van online tests en live onderdelen. Zo kan de sollicitant bijvoorbeeld bij een getrapte selectie gevraagd worden om eerst een online persoonlijkheids- of intelligentietest in te vullen, waarbij de volgende stap een live rollenspel en interview is.

Voorbeeld:

1. Online persoonlijkheids- en intelligentietest
2. Sollicitatiegesprek
3. Live simulatie
4. Live interview met een assessmentpsycholoog

Voordelen:

* Door deze aanpak kan een gedeelte van het traject vlot en tegen lagere kosten gebeuren
* Door de persoonlijke interactie is de acceptatie hoger dan bij een volledig online onderzoek
* Het is geschikt voor getrapte selectie en grootschalige selectietrajecten

Nadelen:

* Men is zowel afhankelijk van techniek als van tijd en ruimte

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situatie** | **Getrapt** | **Integraal** | **Groep** | **Individueel** | **Online** | **Live** | **Mix** |
| Afbreukrisico hoog |  | X |  | X |  | X |  |
| Harde criteria | X |  |  | X | X |  | X |
| Veel sollicitanten | X |  | X |  | X |  | X |
| Compleet beeld nodig |  | X |  | X |  | X | X |
| Hoge tijdsdruk |  | X |  | X | X |  | X |
| Beperkt budget | X |  |  | X | X |  | X |
| Zelf weinig tijd | X |  |  | X | X | X | X |

* 1. Overzicht van matchingsmethoden

4.3.1 De vier klassieke matchingsmethoden

1. **De sollicitatiebrief**

Bij het plaatsen van een vacature wordt vrijwel altijd gevraagd om een schriftelijke reactie: de sollicitatiebrief.

Richtlijnen beoordeling:

* Beoordeel de brieven met een vast team van meerdere mensen. Door samen beoordelingscriteria af te spreken en de brieven met anderen te bespreken, wordt de objectiviteit van de selectie bevorderd.
* Ga na of in de brief duidelijk staat wat iemand te bieden heeft, wat zijn of haar motivatie is om te solliciteren en wat zijn of haar ambities zijn.
* Let op spelling, taalgebruik en opmaak.
* Verdeel de brieven in vier stapels: afwijzen, uitnodigen, twijfelgevallen en in portefeuille.

Een andere manier om kandidaten te laten reageren, is het **sollicitatieformulier**. Hierop wordt om een aantal gegevens gevraagd, zoals persoonsgegevens, opleiding en werkervaring.

1. **Het curriculum vitae**

Het cv is een feitelijke samenvatting van iemands levensloop, waarin bij sollicitaties de nadruk ligt op opleiding en werkervaring. Net zoals bij het beoordelen van een sollicitatiebrief kan de meest objectieve selectie gemaakt worden door de cv’s met meerdere mensen te bekijken en een shortlist met duidelijke beoordelingscriteria te handhaven.

1. **Het interview**

Wanneer alle sollicitatiebrieven en cv’s beoordeeld zijn, blijven de geselecteerde sollicitanten over. Het sollicitatiegesprek (ook wel: selectiegesprek) is dan doorgaans de volgende stap.

Onderwerpen die doorgaans aan bod komen:

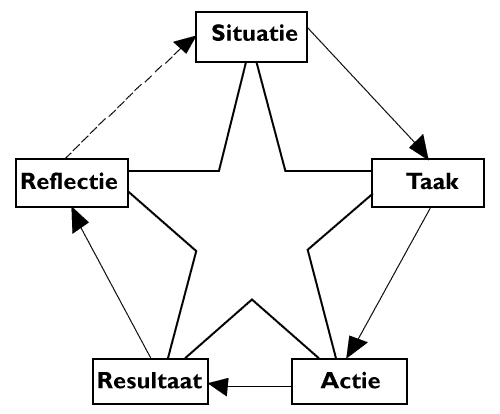
* Cv en persoonlijke achtergrond
* Motivatie voor de functie van het bedrijf
* Competenties die voor de functie nodig zijn

Interviews kunnen op verschillende manieren worden gehouden:

1. **Gestructureerd interview**: hier liggen de onderwerpen, vragen en vaak ook de volgorde van de vragen vast.
2. **Ongestructureerd interview**: hier zijn er geen vragen op volgorde
3. **Semigestructureerd interview**: hierbij liggen de onderwerpen en soms ook de vragen vast, maar er is ook nog ruimte voor zaken verder te onderzoeken en dieper op details in te gaan.

Een veelgebruikte manier om een interview te structureren is de **STAR(R)-methodiek**. Dit staat voor:

* **Situatie**: de situatie, context en achtergrond waarin het gedrag zich voordoet.
* **Taak**: de specifieke taak of rol van de geïnterviewde.
* **Actie**: de ondernomen actie of handeling, het daadwerkelijke gedrag.
* **Resultaat**: het resultaat of gevolg van het getoonde gedrag.
* **Reflectie**: hetgeen de geïnterviewde geleerd heeft van de situatie en zijn of haar aanpak.



1. **Referenties**

Om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop een sollicitant in het verleden bij vorige werkgevers gefunctioneerd heeft, kunnen referenties bij vorige werkgevers worden opgevraagd. Referenties kunnen nuttige informatie geven over een sollicitant, maar dit zegt pas iets over toekomstig gedrag als de referentiecheck systematisch wordt aangepakt:

* Benader zoveel mogelijk referenten
* Voer de check gestructureerd uit: bedenk van tevoren welke informatie er nodig is
* Vraag naar motivatie, kwaliteiten en ontwikkelpunten
* Vraag naar aandachtspunten die uit het interview naar voren zijn gekomen
* Vraag kritisch door bij voorbeelden van geleverde werkprestaties

4.3.2 Andere methoden van matching

**Psychologische tests**

Tegenwoordig worden psychologische tests steeds vaker ingezet als onderdeel van het matchingproces. Dit gebeurt meestal als volgende stap, na het interview.

Er bestaan verschillende soorten psychologische tests:

1. **Cognitieve of intelligentietests**

Hierbij worden de intellectuele capaciteiten van de sollicitant gemeten. Aangezien intelligentie een van de sterkste voorspellers is van de toekomstige prestaties, is het een effectief selectie-instrument. Tot de meest onderzochte aspecten behoren onder andere verbaal redeneervermogen, numeriek inzicht, analytisch inzicht en logisch redeneren.

1. **Persoonlijkheidstests**

Door een persoonlijkheidsvragenlijst in te zetten komen meer onderliggende karaktertrekken en gedragsvoorkeuren van iemand naar voren. Deze komen in een sollicitatiegesprek niet altijd tot uiting. Het kan dan ook een nuttig instrument zijn om bijvoorbeeld meer inzicht te krijgen in hoeverre iemand qua persoonlijkheid in de functie of het team past.

**Simulaties**

In een simulatie wordt een situatie uit de werkelijkheid nagebootst die de sollicitant in de functie kan tegenkomen. Deze simulaties zijn realistische steekproeven van gedrag waarmee toekomstig functierelevant gedrag voorspeld kan worden.

**Trends en nieuwe methoden**

De ontwikkeling van nieuwe matchingsmethoden staat niet stil. Zo is er bijvoorbeeld de spanning tussen innovatie en efficiëntie. Er worden testinstrumenten ontwikkeld die het functioneren van een medewerker beter voorspellen dan hun voorgangers.

De technologische ontwikkelingen en de mogelijkheid om via internet tests af te nemen, heeft gezorgd voor een nieuwe generatie van matchingtools. Een van deze tools is **Situational Judgement Test (SJT**). Deze maken het mogelijk om via internet interpersoonlijke competenties te meten bij grote groepen kandidaten.

Het gebruik van **rollenspellen met gebruik van een webcam** is in opkomst. Dit kan men zien als een gestandaardiseerde en online vorm van rollenspelen, waarbij een sollicitant achter de computer zit. In een filmpje wordt een functierelevante situatie geschetst en het is aan de sollicitant om te reageren op de acteur.

4.3.3 Criteria die van invloed zijn op de keuze van matchingsmethode

**Kwaliteit instrumenten**

Er zijn twee belangrijke criteria als het gaat om de kwaliteit van matchingsmethoden:

1. **Betrouwbaarheid**: hierbij gaat het erom dat een meetinstrument steeds dezelfde testresultaten geeft onder dezelfde omstandigheden.
2. **Validiteit**: dit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen.

Validiteit, kosten en acceptatie zijn belangrijke criteria bij het kiezen van selectie-instrumenten.

De **acceptatiegraad** van de methoden loopt uiteen. Zo is het ongestructureerde interview het populairste onder sollicitanten, maar ook assessment centers, arbeidsproeven en SJT’s.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Methode** | **Validiteit** | **Acceptatie** | **Relatieve kosten** |
| Ongestructureerd interview | 0.10 – 0.30 | Hoog | Medium/hoog |
| Gestructureerd interview | 0.24 – 0.51 | Medium | Hoog |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Methode** | **Validiteit** | **Acceptatie** | **Relatieve kosten** |
| Referenties | 0.26 | Medium | Laag |
| Capaciteitentests | 0.25 – 0.53 | Laag | Laag |
| Persoonlijkheidstests | 0.08 – 0.31 | Laag/medium | Laag |
| Arbeidsproef | 0.30 – 0.54 | Hoog | Hoog |
| Assessment center | 0.36 – 0.70 | Hoog | Hoog |

4.4 Het assessment center

4.4.1 Wat is een assessment center?

De vertaling is letterlijk ‘beoordelingscentrum’. Bij een assessment gaat het om het zo concreet mogelijk registreren en beoordelen van feitelijk waargenomen gedrag. De gedachte erachter is dat de beste voorspeller van gedrag in de toekomst het vertoonde gedrag in het verleden en heden is.

Een assessment center is de gebundelde toepassing van meerdere assessmentinstrumenten om in een zo kort mogelijke tijd zo veel mogelijk betrouwbare, valide informatie over kandidaten te verzamelen met het oog op een aannamebeslissing of een verandering van functie.

4.4.2 Het beoordelen van gedrag: eisen aan beoordelaars

Beoordelen volgens het ORCWE-principe:

1. **Observeren**: kijk en luister goed naar wat iemand zegt, maar ook hoe iemand zich gedraagt.
2. **Registreren**: noteer feitelijk wat er gebeurt en wat iemand zegt, zonder daar iets van te vinden.
3. **Classificeren**: ga na tot welke competentie dit gedrag behoort.
4. **Waarderen**: beoordeel het geobserveerde gedrag in relatie tot het gewenste competentieniveau.
5. **Evalueren**: bespreek de uitkomsten met de verschillende beoordelaars aan de hand van een vooraf bepaalde beoordelingsschaal.

Meest voorkomende beoordelingsfouten:

* **Halo-effect**: één positief aspect van iemands prestatie wordt gegeneraliseerd naar andere aspecten.
* **Horn-effect**: één negatief aspect wordt gegeneraliseerd naar andere eigenschappen en kenmerken.
* **Contrast-effect**: de neiging van beoordelaars om beïnvloed te worden door vorige evaluaties. Als iemand eerst twee slecht presterende sollicitanten heeft beoordeeld en daarna een gemiddelde sollicitant, kan deze beoordeling onevenredig positief uitvallen omdat de beoordeling contrasteert met de eerdere beoordeling.
* **Eerste-indruk-effect (primacy effect)**: de beoordeling wordt bepaald door de eerste indruk die iemand maakt op basis vaneen globale impressie.
* **Leniency-effect (mildheidstendens)**: de neiging om systematisch hoge beoordelingen te geven.
* **Severity-effect (strengheidstendens)**: de neiging om systematisch lage beoordelingen te geven.
* **Centrale tendentie**: de neiging om extreem positieve of negatieve oordelen te vermijden, en steeds het centrale punt van de schaal te gebruiken.
* **Projectie (klooneffect)**: de neiging om iemand die qua gedrag en persoonlijkheid lijkt op de beoordelaar systematisch beter te beoordelen.
* **Stereotypering**: de neiging om stereotypering, onterechte eigenschappen toe te schrijven aan de hand van uiterlijk waarneembare kenmerken, zoals bijvoorbeeld huidskleur.
* **Paard van Troje-effect**: de neiging om kandidaten systematisch minder goed te beoordelen uit angst dat ze anders beter zijn dan de beoordelaar zelf.

4.5 Het rendement van matching

4.5.1 Wat kost het wanneer een verkeerde medewerker wordt aangenomen?

Op verschillende momenten zijn in het matchingsproces zijn er kosten verbonden aan het maken van de verkeerde selectiekeuze. Men kan denken aan wervingskosten, productiviteitsverlies, reputatieschade of kosten voor een outplacementtraject.

De hoogste **kosten van een mismatch** ligt mede aan de functie, het salaris en de mate waarin de persoon slecht functioneert. Ook het contract met klanten en dus het mogelijke klant- of opdrachtverlies zijn van invloed op de hoogste van de kosten.

4.5.2 Hoe bepaal je of het matchingsproces succesvol is geweest?

De kwaliteit van het matchingsproces kan op lange termijn beoordeeld worden aan de hand van post-hire uitkomsten (resultaten gemeten na de aanname van personeel), zoals de beoordelingen van nieuwe medewerkers.

Matchingproces evalueren:

* **Objectieve criteriummaten**: bijvoorbeeld productiegegevens en personeelsgegevens (zoals verloop, omzet, kwaliteit). Het voordeel is dat deze criteria vaak wordt uitgedrukt in cijfers, waardoor ze goed meetbaar zijn
* **Subjectieve criteriummaten**: gaan over de beoordeling (bijvoorbeeld van leidinggevenden) van de prestatie van de medewerker met betrekking tot competenties die cruciaal zijn voor de functie.

De person-organisation fit is de mate waarin mensen en organisaties bij elkaar passen en dat is het geval wanneer:

1. Op zijn minst een van beide partijen iets kan bieden waar de ander behoefte aan heeft, of
2. Wanneer zij fundamentele overeenkomsten hebben, of
3. Wanneer allebei het geval is

4.5.3 Inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers

Belangrijke aspecten bij het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers:

* **Regelen van praktische zaken**. Dit kan gaan om zaken als een werkplek, een computer, mobiele telefoon, een informatiepakket, e-mailaccount en visitekaartjes. Als de praktische zaken op de eerste werkdag op orde zijn, voelt de nieuwe medewerker zich welkom én kan hij zich zo snel mogelijk concentreren op werk.
* **Zorgen voor een overdracht en inwerkplan**, zodat de nieuwe medewerker zich gestructureerd en snel een aantal taken eigen kan maken. Aspecten die van belang zijn in het inwerkprogramma:

- Hoe lang de inwerktermijn duurt

- Welke taken en werkzaamheden de functie omvat

- Welke collega de nieuwe werknemer op weg helpt met welke taken (mentor, buddy)

- Kennismaking met naaste collega’s en collega’s van andere afdelingen

- Hoe de taken worden beoordeeld aan het einde van een eventuele proeftijd

* **Informeren van personeel**, zodat zij op de hoogte zijn van de komst van een nieuwe medewerker en zij hem/haar op weg kunnen helpen

Bij sommige (veelal grotere) organisaties vinden ook meer **collectieve, algemene introductieprogramma’s** plaats, waarbij nieuwe medewerkers gezamenlijk geïnformeerd worden over zaken als de visie en strategie van de organisatie, de cultuur en gewenste omgangsvormen, werkzaamheden van andere afdelingen en praktische zaken.

Voordelen van een inwerktraject:

* Het helpt medewerkers bij het wegwijs maken in de organisatie.
* Het geeft een boost aan de betrokkenheid van nieuwe werknemers. Zij voelen zich welkom, trots en gewaardeerd.
* Het helpt bij verwachtingsmanagement. Wat wordt er van de nieuwe medewerker verwacht en wat mag hij/zij van de organisatie verwachten?
* Het biedt medewerkers helderheid over de normen, waarden, regels en procedures.
* Het kan een bijdrage leveren aan cultuurveranderingstrajecten. Nieuwe werknemers zijn nog blanco en zullen door een goed inwerktraject eerder het gewenste gedrag vertonen dat de organisatie wil zien.
* Het zorgt ervoor dat de nieuwe werknemer sneller ingewerkt is en efficiënt en effectief inzetbaar is. Omdat hij niet zelf het wiel hoeft uit te vinden. Goed ingewerkte medewerkers zijn productiever en dragen daarmee bij aan het rendement van de organisatie.

Hoofdstuk 7 De HR-gesprekcyclus: prestatie- en ontwikkelingsmanagement

7.1 Prestatie- en ontwikkelingsmanagement en de HR-cyclus

Vooruit kijken:

* **Planningsgesprekken**: hierin worden afspraken gemaakt over de activiteiten van een werknemer voor een komende periode.

Balans opmaken:

* **Functioneringsgesprekken**: hierin wordt aandacht besteed aan alle omstandigheden rond het werk. Hoe zijn de collegiale verhoudingen? Spelen er zaken rond arbeidsomstandigheden? Hoe ervaart de medewerker de stijl van leidinggeven? Schieten hulpmiddelen tekort, etc?

Waarderen, beoordelen en ontwikkelen

* **Beoordelingsgesprekken**: hierin wordt teruggekeken op de afgelopen periode. Heeft de medewerker gedaan wat is afgesproken? Is dat op een goede manier gedaan? En zijn de beoogde resultaten gerealiseerd? Hoe verhouden zich de prestaties tot de ontvangen beloning?
* **Persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en loopbaangesprekken**: hierin draait het om de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Vaak leidt zo’n gesprek tot een persoonlijke ontwikkelings- of activiteitenplan (POP en PAP).

7.2 Wat is het en wat kun je ermee?

7.2.1 Kenmerken van prestatie- en ontwikkelingsmanagement

Welke **prestatieafspraken** worden gemaakt met medewerkers? Ligt de nadruk of feitelijke prestaties van een medewerker, een toename in klanttevredenheid of betere leerresultaten van een klas?

De meest voorkomende systematiek in de wat en hoe vraag te beantwoorden, is het **functioneringsgesprek**. Deze is vooral bedoeld om een idee te krijgen over de omstandigheden waarin een medewerker zijn werk doet.

Kenmerken van de verschillende systematieken

|  |  |
| --- | --- |
| **Accent op** | **Kenmerken** |
| Presteren | * Systematiek waarbij de geleverde prestatie (output) van de medewerker centraal staat * Terugblik * De werkgever beoordeelt (eenzijdig) de prestatie van de medewerker * De beoordeling kan rechtspositionele (beloning, ontslag, promotie) gevolgen hebben |
| Functioneren | * Systematiek waarbij vooral de omstandigheden waaronder en het gedrag waarmee de prestatie tot stand is gekomen worden besproken. Onder de omstandigheden worden dan zaken begrepen als de hulpmiddelen waarover de medewerker beschikt, collegiale verhoudingen, de ondersteuning door de leidinggevende, privéomstandigheden, etc. * Toekomstgericht (accent korte termijn) * De leidinggevende en medewerker hebben beiden inbreng in het gesprek * Het gesprek richt zich op versterking en ontwikkeling van de medewerker en de randvoorwaarden waaronder een goede prestatie geleverd kan worden |
| Systemen in het kader van ontwikkelings- en loopbaan-  Management | * Systemen waarbij de ontwikkeling en/of de loopbaan van de medewerker centraal staan * Toekomstgericht (accent op de lange termijn * De werkgever en medewerker hebben beiden inbreng in het gesprek |

Primaire invalshoek criteria

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Resultaat | Gedrag | Ontwikkeling | Eenzijdig/wederkerig |
| Beoordelingsgesprek | X |  |  | Eenzijdig |
| Functioneringsgesprek |  | X | X | Wederkerig |
| Ontwikkelgesprek |  |  | X | Wederkerig |
| Potentieelbeoordeling |  |  | X | Wederkerig |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gesprekscyclus |  |  |
| Begin van het jaar | Planningsgesprek | Waarin prestatie- en ontwikkeldoelen voor de nieuwe periode worden afgesproken |
| Halverwege | Functioneringsgesprek | Waarin de vooruitgang en obstakels worden bekeken |
| Einde van het jaar | Beoordelingsgesprek | Waarin prestaties beoordeeld worden en nieuwe doelen worden bepaald |

7.2.2 Valkuilen en verbetermogelijkheden

Valkuilen gesprekscyclus:

* Leidinggevenden kunnen vanwege hun grote span of control onvoldoende tijd en aandacht besteden aan de voorbereiding en uitvoering van de gesprekken.
* Er wordt te weinig tijd vrijgemaakt om het functioneren van de medewerker goed te analyseren.
* Er is vaak geen goed systeem van waarnemen en oordelen (te subjectief).
* Het is voor managers moeilijk om te beoordelen wat hun medewerkers écht doen (gering zicht op werk).
* De voorgeschreven formuleren en criteria sluiten niet aan bij de praktijk en staan ver af van de beleving van leidinggevenden en medewerkers.
* Leidinggevenden vinden het moeilijk om met name minder goed functionerende medewerkers te beoordelen en draaien om de hete brij heen.
* Medewerkers zien geen verschil tussen functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken.
* Van de opvolging van afspraken komt vaak weinig terecht.
* De leiderschapsstijl van de manager leent zich niet om een open en constructieve dialoog aan te gaan waarin persoonlijke informatie uitgewisseld wordt.

7.2.3 Integrale prestatiemanagementsystemen

**Stappen**

De eerste stap in een prestatiemanagementsysteem is om de strategische doelen van de organisatie te formuleren. Deze komen voort uit de missie en strategie van de onderneming.

Om deze strategische doelen te kunnen bereiken, bepaalt een organisatie zogenoemde **kritische succesfactoren (KSF).** De kritische succesfactoren worden dan weer vertaald naar **prestatie-indicatoren (PI).** Dit is dus een uitkomst die inzicht geeft in de prestaties van een organisatie. Het meet of een doelstelling of kritieke succesfactor wordt gehaald.

**Resultaten benoemen**

Criteria vanuit ieders perspectief:

1. **Klantenperspectief**: wat vinden klanten van onze producten, diensten, service en kwaliteit?
2. **Intern perspectief**: hoe goed zit onze organisatie in elkaar als we het hebben over doorlooptijden, foutreductie enzovoort?
3. **Innovatieperspectief**: innoveren we voldoende en leren we van ons eigen gedrag?
4. **Financieel perspectief**: hoe staat het met de cashflow, winst oer medewerker en andere financiële indicatoren?

7.3 Methoden voor prestatie-en ontwikkelingsbeoordeling

7.3.1 Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken worden ook wel mid term interviews genoemd of informeler ‘vinger aan de pols’-gesprekken. In tegenstelling tot het beoordelingsgesprek is er bij het functioneringsgesprek sprake van een dialoog tussen medewerker en leidinggevende. De leidinggevende spreekt de medewerker niet toe, maar men spreekt met elkaar.

**Factoren die het functioneren beïnvloeden**

Het functioneren van een medewerker wordt in de eerste plaats bepaald door de zogenoemde AMO-factoren: ‘**A**bilities’ (kennis, vaardigheden en capaciteiten), ‘**M**otivation’ (motivatie) en ‘**O**ppertunities’ (de mogelijkheden die er zijn om het werk te doen).

Bij ‘oppertunities’ zijn vier punten belangrijk:

* Sturing
* Kwaliteit van het bedrijfsproces en van de functie
* Middelen
* Ondersteuning

Stappen in een functioneringsgesprek:

1. Een gezamenlijke agenda vaststellen (wat gaan we bespreken)
2. Ervaringen uitwisselen (hoe gaat het)
3. De waarnemingen interpreteren (wat vinden we ervan)
4. Verbeter- en ontwikkelafspraken maken (wat kan er beter en hoe)
5. Evalueren (hoe vond je het en hoe gaan we nu verder)

Het resultaat van een functioneringsgesprek moet zijn dat het functioneren van de medewerkers steeds verder verbetert, hun competenties zich verder ontwikkelen en de motivatie goed blijft.

Voor het formuleren en later beoordelen van de doelen is de **STARR-methode** goed bruikbaar. Doelen zorgen ervoor dat medewerkers hun aandacht daarop zullen richten en hun best zullen doen om ze te realiseren. Maar dan moeten de doelen wel aan een aantal voorwaarden voldoen, namelijk de zogenaamde **SMART-criteria** (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden).

7.3.2 Persoonlijk ontwikkelingsgesprek

Persoonlijke ontwikkelgesprekken gaan verder dan functioneringsgesprekken en zijn bedoeld om de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren en te bespreken. Het ontwikkelen van medewerkers leidt ook tot een grotere (interne en externe) mobiliteit en duurzame inzetbaarheid (**employability**) van medewerkers.

**Randvoorwaarden**

Om een ontwikkelingssystematiek goed te laten werken zijn twee zaken van belang:

1. Tijd en geld
2. Duidelijkheid over wat mogelijk is

7.3.3 Opleidingsbeleid en loopbaanbeleid

Een **POP (persoonlijk ontwikkelingsplan**) is een hulpmiddel om te werken aan de ontwikkeling van medewerkers. Het is een (uitgewerkt) ontwikkelingsplan voor de individuele medewerker voor de wat langere termijn.

Een **POR (persoonlijke ontwikkelingsrekening**) is een ‘rekening’ waarop een medewerker aanspraak kan maken voor scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Persoonlijke ontwikkeling bestaat uit 6 stappen:

1. Weten welke kennis en competenties moeten worden ontwikkeld
2. Een ontwikkelingsplan (POP) opstellen
3. Per ontwikkelingspunt de benodigde activiteiten beschrijven en vastleggen in een persoonlijk activiteitenplan (PAP)
4. De acties in uitvoering nemen
5. Verzamelen van feedback over de bereikte resultaten
6. Evalueren van de afspraken en het (zo nodig) bijsturen van de acties

7.4 Beoordelingsmethoden

**Objectieve en subjectieve criteria**

Bij voorkeur proberen we objectieve criteria te formuleren die managers in de gesprekscyclus kunnen gebruiken om prestaties te meten en te beoordelen. De criteria moet immers betrouwbaar en rechtvaardig zijn en voor iedereen gelijk.

|  |  |
| --- | --- |
| Voorbeelden van objectieve criteria | Voorbeelden van subjectieve criteria |
| * Te realiseren omzet per periode (euro’s) * Te realiseren productie per product (eenheden) * Te verkopen producten per periode (aantallen) * Aantal klantcontacten inclusief het te doorlopen werkproces (bijvoorbeeld caseload) | * Kwaliteit van de notities/memo’s * Creativiteit * Klantgerichtheid * Inhoudelijke realisatie projecten * Bijdrage aan het team |

Het is het beste om beide criteria te gebruiken. We noemen dit gemengde criteria.

7.4.1 Eisen aan beoordelingsmethoden

Dit moeten we ons bij de methoden afvragen:

1. **Validiteit**

Een beoordelingsmethode moet valide zijn. Is de methode zo opgezet dat we ook daadwerkelijk uitspraken kunnen doen over het individuele functioneren? Er zijn 2 soorten validiteit: begripsvaliditeit en predictieve validiteit. Bij **begripsvaliditeit** gaat het om de vraag of de beoordelingsmethode inderdaad meet wat het moet meten. Wanneer zo’n methode moet voorspellen of een medewerker in de toekomst bijvoorbeeld in aanmerking komt voor een promotie, dan moet het systeem ook een **predictieve validiteit** hebben. Aan die promotie kan dan afgemeten worden of de voorspelling juist was.

1. **Betrouwbaarheid**

Methoden zijn betrouwbaar wanneer ze telkens bij een meting hetzelfde resultaat laten zien. Een betrouwbare methode leidt bij gebruik door verschillende beoordelaars tot dezelfde uitkomsten. Als dat niet zo is, dan is de methode onbetrouwbaar. Het resultaat is dan geen uitkomst van de beoordelingsmethode, maar is een subjectief oordeel van de beoordelaar.

1. **Relevantie**

Wat men beoordeelt moet rechtstreeks verband houden met de prestatie. Een methode kan te veel, te weinig of niet ter zake doende gedragsaspecten meten. We spreken van een **deficiëntie** als niet al het gedrag dat beoordeeld moet worden, ook echt wordt beoordeeld. En we spreken van een **excessiviteit** wanneer er onderdelen van gedrag worden gemeten die eigenlijk niet belangrijk zijn.

Gebruikseisen beoordelingssystemen:

* **Acceptatiegraad**: dit gaat over de mate waarin degene die beoordeeld wordt en degene die de beoordeling uitvoert, het systeem acceptabel en dus bruikbaar vinden.
* **Transparantie**: dit gaat over de helderheid van het systeem. Een beoordeling is bijvoorbeeld niet transparant wanneer er vragen worden gesteld over het gedrag van de werknemer, terwijl men zijn arbeidsprestatie wil meten.
* **Informatiewaarde**: dit wil zeggen dat een beoordelingssysteem goede en relevante informatie moet opleveren zodat ook echt kan worden beoordeeld of een medewerker bijvoorbeeld zijn werkgedrag heeft verbeterd, betere prestaties heeft geleverd of dat hij zich in de toekomst kan ontwikkelen.

7.4.2 Soorten methoden

Waarderingsschalen:

* **Wegingsfactor**: het en onderdeel of onderwerp telt zwaarder of lichter mee dan de andere.
* **Geankerde waarderingsschaal**: per onderwerp wordt duidelijk beschreven welk gedrag men goed, gemiddeld of matig vindt.

Voorbeeld geankerde waarderingsschaal:

|  |  |
| --- | --- |
| **Aandachtsveld** | **Klantgerichtheid** |
| Maximaal | * Verdiept zich naast de vraag die de klant nu heeft ook in toekomstige klantvragen * Kijkt naar de klantrelatie zoals deze is op de korte én lange termijn * Kent de context van waaruit de klant opereert en spreekt ook met hem over zaken die niet alleen met de volledige aankoop te maken hebben |
| Gemiddeld | * Checkt de klantvraag * Onderhoudt contact met de klant, ook over zaken die niet direct gaan over de vorige aankoop * Ziet erop toe dat de opdracht van de klant wordt uitgevoerd |
| Minimaal | * Gaat alleen in op de vraag zoals de klant deze geformuleerd heeft * Heeft alleen contact met de klant op initiatief van de klant * Besteedt geen aandacht aan nazorg |

**Andere beoordelingsmethoden**

* **Onderlinge rangschikking**: hierbij worden de medewerkers binnen een bepaalde functiegroep of afdeling ten opzichte van elkaar vergeleken en daarna gerangschikt onder goed, gemiddeld en onvoldoende.
* **Keuzemethoden**: hierbij maakt de leidinggevende gebruik van een vragenlijst met beweringen die het gewenste gedrag van de medewerker binnen de functie beschrijven.
* **Kritische gedragingen**: hierbij wordt van tevoren bepaald wat een medewerker moet doen om goed te presteren en wat hij moet doen op de prestatie te laten mislukken.

7.4.3 Beoordelingsconsequenties

Om problemen te voorkomen, kiezen veel managers voor zogenaamde ‘**middle of the road’ beoordelingen** die niet veel bam elkaar verschillen. Iedere medewerker scoort dan een beetje in het midden.

**Gecombineerde beloningssystemen**: dat wil zeggen dat een medewerker niet langer automatisch (bijvoorbeeld elk jaar) een loonsverhoging krijgt, maar dat hij daarvoor ook bepaalde prestaties moet leveren.

7.4.4 Bijzondere vormen van beoordelen

* **Groepsbeoordelingen**

Prestaties worden vaak geleverd door meerdere medewerkers in teamverband. Een groepsbeoordeling is natuurlijk alleen zinvol als de medewerkers in een team ook echt met elkaar moeten samenwerken om de juiste prestaties te kunnen leveren.

* **Zelfbeoordelingen**

Hierbij wordt aan de medewerker gevraagd kritisch te kijken naar zijn eigen functioneren. De medewerker maakt zelf een analyse van zijn sterke en zwakke punten.

* **180- en 360-gradenfeedbacksystemen**

Medewerkers kunnen veel leren van feedback van anderen. Feedback van anderen kan met de zogenoemde180-gradenfeedbackmethode georganiseerd worden.

Bij de 360-gradenfeedbackmethode is het zo dat verschillende personen die zicht hebben op het functioneren van de medewerker, aangeven wat zijn sterke en zwakke kanten zijn.

* **Competentiemetingen**

Het gebruik van psychologische tests over bijvoorbeeld persoonlijkheid, capaciteiten en competenties heeft als voorbeeld dat ze objectief ingezet kunnen worden om informatie te verkrijgen die zich niet zo snel in gesprekken laat achterhalen.

7.5 Invoering en gebruik van prestatie- en ontwikkelingsmanagement

7.5.1 Waar moet je op letten bij invoering van prestatiemanagement

* Ze moeten weten wat ze willen bereiken
* Ze moeten het systeem stap voor stap invoeren
* Er moet duidelijk zijn wat de gevolgen zijn van de gesprekken
* Er moet een functiebeschrijving of competentieprofiel zijn
* Managers en medewerkers moeten goed kunnen communiceren met elkaar
* Het is beter om eerst een proefronde van gesprekken te organiseren

**Wat willen we bereiken?**

Een organisatie moet heel goed weten wat ze met prestatie- en ontwikkelingsmanagement wil bereiken voordat er systematiek kan worden ontwikkeld en ingevoerd. Dat wat de organisatie wil bereiken met het systeem moet passen bij wat er in het bedrijf speelt en wat het bedrijf nodig heeft.

**Stap voor stap invoeren**

Het is soms belangrijk om prestatiemanagement stap voor stap in te voeren. Het is dan wel belangrijk dat het einddoel van het begin af aan voor iedereen duidelijk is.

**Gevolgen van gesprekken: verwachtingsmanagement**

Bij de invoering van prestatie- en ontwikkelingsmanagement moet het voor iedereen duidelijk zijn welke gevolgen de gesprekken kunnen hebben voor de medewerker.

**Functiebeschrijving of competentieprofiel als basis**

Uitgangspunt moet zijn de concrete werkzaamheden die iemand verricht, omdat een gesprek over resultaten en ontwikkeling alleen zinvol is als de inhoud ‘tastbaar’ is.

**Het belang van communicatieve vaardigheden**

Ook moeten de leidinggevenden en medewerkers over goede communicatieve vaardigheden en gesprekstechnieken beschikken en weten wat de spelregels zijn die horen bij het voeren van de gesprekken.

**Eerst een proefronde**

Ten slot kan een organisatie ervoor kiezen om bij de invoering van het beoordelingssysteem eerst een proefronde van functionerings- en boordelingsgesprekken te organiseren.

# **Hoofdstuk 8 belonen**

**8.1 Doel van belonen**  
Waarom geven werkgevers medewerkers beloning?  
Onderdeel van het contract  
Helpt bi aantrekken en behouden medewerkers  
Werkt al sturingsmechanisme  
Medewerkers willen en beloning ontvangen vanwege waardering, status, hoger inkomen.  
**8.1.1. Onderdeel van contract**  
Afspraken over de beloning maken onderdeel it van het arbeidscontract. Onderscheid tussen het  
formele en het psychologische arbeidscontract:  
1. Formeel contract: rechten en plichten worden explicit beschreven (loon). Door het contract  
te ondertekenen gaan de partijen akkoord met de voorwaarden. Het is dan juridisch  
bindend.  
2. Psychologisch contract; bestaat it het subjective beeld en verwachtingen van de partijen.  
Het gaat over de omgang en wat de partijen van elkaar terug verwachten (leuke collega's  
loon, uitdaging). Dit is niet expliciet vastgelegd. De partijen kunnen andere verwachtingen  
hebben van elkaar, wat de arbeidsrelatie kan verstoren.  
Vroeger kreeg de werknemer in ruil voor loyaliteit werkgarantie van de werkgever. Deze garantie kan  
nu echter niet meer geboden worden. In plats hiervan krijgt de medewerker nu de mogelijkheid om  
zich te ontwikkelen.  
**8.1.2. aantrekken en behouden van personeel**  
Een onderneming is erbij gebaat om mensen arbeid te laten verrichten zodat deze z0 goed mogelijk  
bijdragen aan de doelstellingen van de onderneming. Er is echter wel en spanningsveld tussen  
werkgever en medewerker, omdat zij andere belangen hebben.  
De arbeidsmarkt lijkt op en vrije handelsmarkt, omdat werkgevers arbeid vragen en medewerkers  
arbeid bieden. Bij veel aanbod, zal de medewerker minder betaald krijgen, omdat banen schaars zijn.  
in een rime arbeidsmarkt zullen de prijzen stijgen. Het bieden van en goed loon trekt medewerkers  
an. De overheid stelt minimumlonen in om de medewerker te beschermen.  
Naast loon wort andere onderdelen van werk zoals opleidingsmogelijkheden en en goede  
**werksfeer steeds belangrijker.  
8.1.3. Sturingsmechanisme**  
Organisaties hebben en doel voor ogen. Door sturingsmechanisme proberen ze de werknemer dit  
doel te late nastreven. Beloning kan helpen de medewerker te motiveren om dit na te streven.  
Geld kan en sturingsmechanisme vormen. Dit wordt vaak gedaan in de vorm van variabele  
beloningen: wanner en medewerker en bepaalde prestatie levert, ontvangt hij daar en beloning  
voor. Hoe vaker hij dit doet, hoe meer hij krijgt.  
Onderliggende motivatoren (geld, ontwikkeling, etc.) zorgen ervoor dat de medewerker zich harder  
voor het bedrijf in zal zetten. Je kan dus de beloningsdoelstellingen afstemmen op de individuele  
werknemer waardoor hij optimal gemotiveerd raakt. (afbeelding in boek)  
**8.2 Grondslagen van beloning  
8.2.1. De functie van begrotingsgrondslagen**  
Doel: de werknemer stimuleren de werkzaamheden it te voeren behorende bij zijn functie, zoals  
omschreven in de functiebeschrijving. De inhoud van de functie bepaalt de hoogte van de beloning.  
Om de zwaarte van functies met elkaar te vergelijken, gebruik je functiewaarderingsmethoden.  
Vaak wort hiervoor eerst de functieomschrijving opgesteld. De werkzaamheden die de werkgever  
hierbuiten uitvoert, worden niet meegenomen bij de waardering.  
Functieomschrijving: wat de functie inhoud   
Functietitel: in de organisatie gehanteerde titel  
Doel van de functie: bondige formulering waarin de belangrijkste bijdrage van de functie  
worden beschreven.  
Plats in de organisatie: leidinggevende wordt benoemd en de leidinggevende taken van de  
functionaris. Kan ok weergeven worden in een organogram.  
Verantwoordelijkheden: concrete beschrijving van de werkzaamheden in volgorde van  
hoeveelheid tid.  
Kennis, ervaring en competenties: omschrijving van wat benodigd is om de functie uit te  
kunnen oefenen.  
(zie boek blz. 271)  
Functiebeschrijving is en hulpmiddel om de zwaarte van de functie vast te stellen. Je kan daarna  
functiezwaarte met elkaar vergelijken binnen de organisatie.  
Vergelijkende methode: verschillende niveaus binnen de organisatie worden onderscheden. Dit  
wordt gedaan op basis van logisch redeneren en met voldoende kennis van de functies.  
Analvtische methode: veel expertise voor nodie. omdat ie de functiezwaarte nauwkeurig dient te kunnen oefenen.  
(zie boek blz. 271)  
Functiebeschrijving is en hulpmiddel om de zwaarte van de functie vast te stellen. Je kan daarna  
functiezwaarte met elkaar vergelijken binnen de organisatie.  
Vergelijkende method: verschillende niveaus binnen de organisatie worden onderscheden. Dit  
wordt gedaan op basis van logisch redeneren en met voldoende kennis van de functies.  
Analytische methode: veel expertise voor nodig, omdat je de functiezwaarte nauwkeurig dient te  
berekenen. De volgende methoden worden vaak gehanteerd:  
1.Verantwoordelikheid.  
2 Kennis  
3. Probleemanalyse  
4. Communicatie  
5. Risico  
Er worden punten gescoord op verschillende gezichtspunten. Deze scores worden vervolgens bij  
elkaar opgeteld. Dit is dan de functiezwaarte. In grote organisaties worden deze opgedeeld in schalen  
bijvoorbeeld van 100 tot 200. Zie tabel 8.3 voor en voorbeeld van een functiehuis/matrix.  
Voordeel van de vergelijkende methode is dat het snel gaat vergeleken met de analytische, maar  
deze heft al voordeel dat het nauwkeurig verloopt.  
**8.2.2. Prestaties al beloningsgrondslag**  
De beloning wordt gekoppeld aan en specifiek resultaat van de werknemer, en groep of de hele  
organisatie. De beloning is afhankelijk van hoe god het doel is behaald.

Doelstelling beter omschreven door SMART Specefiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en tijdgebonden.

8.2.4 een werkgever kan medewerkers extra geld betalen als er onder mindere werkomstandigheden werkt zoals bijvoorbeeld in een vries cel of bij nachtdiensten.

8.3

4 dingen waar op beloont kan worden.

functie (vast inkomen omhoog)

prestatie

lidmaatschap

omstandigheid

# **Hoofdstuk 9 het ontwikkelen en opleiden van medewerkers**

**9.1 Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers**  
De omgeving van een organisatie is altijd in beweging, en de organisatie dus ook.  
Waarom is ontwikkelen en opleiden van medewerkers belangrijk?  
1. Omscholen om aan het werk te blijven  
2. Inwerken in een specifieke functie  
3. Scholing gekoppeld an loopbaanontwikkeling  
4. Leren om te bliven: bijscholing  
5. Leren om te veranderen  
6. Bijbliven en netwerken  
Bijna 18% van de 25-65-jarige heeft een cursus te volgen en is dus voor zijn leven  
lang aan het leren.  
**9.2 Het initièren van ontwikkeling en opleiding  
9.2.1 Opleiden en ontwikkelen vanuit organisatieperspectief**  
Leren wordt vaak gezien als voorwaarde voor succes. Het draagt bij aan de groei  
van en organisatie en het voortbestaan van bedrijven stoelt op hun leerklimaat.  
De belangrijkste redenen voor opleiden en ontwikkelen zijn:  
Nieuwe competenties verwerven die passen bij voortdurende veranderingen =  
meer generieke competenties zoals leervermogen en creativiteit.  
Tijdig en blijvend innoveren  
Boeien en bewegen van medewerkers = persoonlijke groei  
Leren zorgt voor duurzame inzetbaarheid  
Vooruitgang in kleine stapjes = continue feedback  
Kennisdeling zorgt voor teamcohesie = teamverband  
Doorstoom bevorderen = employability  
**9.2.2 Opleiden en ontwikkelen vanuit medewerkers perspectief**  
Wanner een medewerker vraagt om een opleiding te mogen volgen, wordt dit  
gezien al een mogelijke vertrekintentie. De employability van en medewerker neemt  
namelijk toe en daarom is het vaak en twijfelgeval. Andere bedrijven zijn dan ook  
genteresseerd in de medewerkers. Toch zijn er ok voordelen van employability.  
1. Emanciperen van loopbanen (baanmobiliteit)  
2. Ontwikkelen en opleiden ten behoeve van mobiliteit en employability  
3. Ontwikkelen ten behoeve van outplacement = de loopbaanontwikkeling wordt  
gezien als eigen verantwoordelijkheid  
4. Verplichte ontwikkeling vanuit branch of wet = sommige beroepsverenigingen  
stellen bepaalde eisen war medewerkers binnen de branche an moeten voldoen.

**9.2.3 Leren en ontwikkelen in relatie tot andere HR-interventies**Het opleiden van medewerkers hangt samen met het organisatiebeleid. Welke  
bijdrage kan de opleiding leveren? Er wordt gekeken naar het fasen model van  
ontwikkelen en opleiden.   
  
1. Ad-hocfase = leer wordt gelik gesteld aan opleiden. Is er een probleem? Dan  
gaan ze mensen opleiden.  
2. Kwantitatieve fase = opleiden wordt gezien als middel om medewerkers in  
stat te stellen hun functie goed te kunnen uitoefenen.  
3. Kwalitatieve fase = opleiden wordt maatwerk, wie heeft de opleiding nodig en  
waarom?  
4. Volwassen fase = opleiden wordt en integral onderdeel van het strategisch  
organisatiebeleid. Het gaat gepaard met formele én informele  
leerprocessen  
5. Creèrende fase = kenniscreatie staat centraal. 'lerende organisatie'  
De ontwikkeling van medewerkers is alleen effectief wanner er en koppeling is aan  
andere onderdelen van HRM. Als een medewerkers beter presteert door een  
opleiding te hebben gevolgd, kan hij een hogere beloning krijgen.  
Ontwikkeling koppelen an jaarlijkse HR-cyclus  
De jaarlijkse functioneringsgesprekken waarbij persoonlijke ontwikkelings- of  
activiteitenplan wordt gekoppeld is en van de meest gebruikelijke HR-interventies.  
  
**9.4 vormen van leren en opleiden**

1. informeel leren op het werk (werknemers zijn niet bewust van informele manier leren)

2. leren via netwerk (intern en extern netwerk, in leer netwerk van elkaar leren)

3. leren op de werkplek door innovaties en projecten (kenniseconomie en kennisproductiviteit)

4. formeel leren op de werkplek: opleiden op de werkplek

5. teamleren (in teamverband met reflectie

6. leren via cursussen en opleidingen (beroepsonderwijs, competentie ontwikkeling, keurmerk)

7 combinaties van bovenstaande

**9.5 impact van opleiden: het vraagstuk van transfer**

Gebrek aan transfer een van de moeilijkste problemen.

Wat is transfer? Dat medewerkers ook kunnen overbrengen wat ze geleerd hebben in een werksituatie. Er zijn 3 verschillende typen transfer:

positieve en negative transfer

nabije en verre transfer (afstand tussen de leersituatie en de werksituatie)

generieke en specefieke transfer

factoren die invloed hebben op de transfer:

de persoon (voorkennis, motivatie, zelfvertrouwen en leeftijd)

de opleiding (realistische oefeningen)

de organisatie en de werksituatie (positieve feedback en werkdruk)

**9.7 het rendamement van opleiden**

Effecten op productie:

hogere kwaliteit van producten of diensten

minder fouten

besparing op middelen

hogere afzet

grotere klanttevredenheid

effecten medewerkers:

besparring op personeelskosten door lager ziekte verzuim, lagere instroom in de WIA en/of lager personeels verloop

hogere productiviteit

grotere medewerkersbetrokkenheid

meten van rendament:

productevaluatie: kijken naar effecten van opleiden in term van waarneembare veranderingen op 4 niveaus

economische modelen: meten van financiele meer opbrengste of waargenomen effecten door medewerkers zelf

transfer en leerprocesmodellen: wat voor resultaten zien we van het leren op de werkplek, draagt leren bij aan motivatie

dus is er een evaluatie proces om de bepaling van de positie verheldert het evaluatiebeleid in de organisatie en geeft, indien nodig, zicht op aanvullende rendementmetingen.