

# Presteren met personeel

Praktische tips voor talentbenutting



**Tekst**

Herman Timmermans, TASC Management BV, Rosmalen

**Eindredactie**

Ravestein & Zwart, Nijmegen

**Lay out**

Lauwers-c, Nijmegen



# **Presteren met personeel**

**Praktische tips voor talentbenutting**

# Inhoudsopgave

Inleiding 3

## **1 Werving en zo 5**

- 1.1 Op zoek naar... 5
- 1.2 Wervingsmogelijkheden 6
- 1.3 De nieuwe lichtung 6
- 1.4 Hoe aantrekkelijk is mijn organisatie? 7

## **2 Hebben en houden 8**

- 2.1 Het belang van employability 8
- 2.2 Een goed begin is het halve werk 9
- 2.3 Waar gaan we naartoe? 10
- 2.4 Blijven ontwikkelen 11
- 2.5 Kwaliteit in beeld 11
- 2.6 Een productieve organisatie 12
- 2.7 Kennis benutten en creëren 13
- 2.8 Als leeftijd een rol gaat spelen 14

## **3 Tijd om te gaan 15**

- 3.1 Vrijwillig vertrek 15
- 3.2 Outplacement 15

## **4 Zelf doen, samenwerken en uitbesteden 16**

- 4.1 Samenwerken 16
- 4.2 Uitbesteden 16

## **5 Meer informatie 17**

# Inleiding

Elke organisatie heeft te maken met concurrentie en competitie. Nieuwe aanbieders schieten als paddestoelen uit de grond: regionaal, nationaal, Europees. De consument – mondig én kritisch – bepaalt welke diensten en producten het goed doen en welke niet. Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Wil een organisatie in deze markt overleven, dan is blijven niet voldoende. Ondernemers moeten nieuwe markten verkennen. Zich bezighouden met productontwikkeling. Fouten snel en vakkundig oplossen. Kortom, topprestaties leveren. Hiervoor zijn mensen nodig. Vaklui. Vernieuwers. Denkers én doeners. De prijs, kwaliteit en eigenschappen van uw product of dienst zijn niet langer onderscheidend in de markt. De inzet, betrokkenheid en motivatie van uw medewerkers wél.

Bij human resources management (HRM) gaat het erom dat individuele medewerkers optimaal bijdragen aan het resultaat van de organisatie. Op de korte én langere termijn. Hoe bereikt u dat? Door aandacht te besteden aan de in-, door- en uitstroom van medewerkers. Dit betekent: zorgvuldig werven. Zorgen voor scholingsmogelijkheden. Functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren. En nog veel meer. Human resources management is niet eenvoudig. Het vraagt tijd en energie. Net als de administratie, marketing, onderhoud, huisvesting...

Het is belangrijk om HRM een plek te geven binnen de bedrijfsvoering. Medewerkers vervullen een sleutelrol binnen de organisatie. Sterker nog: in veel – kennisintensieve – organisaties zijn mensen de belangrijkste kapitaalfactor. Van hen wordt verwacht dat zij naast vakkennis beschikken over aanvullende kwaliteiten. Organisatietalent, bijvoorbeeld. Innovatief vermogen. Een servicegerichte instelling. En: kennis van aanpalende vakgebieden. Een automonteur repareert niet alleen auto's, maar adviseert ook klanten over onderhoud en nieuwe materialen, over zuinig rijgedrag. Een aannemer denkt mee met de klant over toepassing van de juiste materialen. Een ontwerper houdt al in een vroeg stadium rekening met het onderhoud van het eindproduct. Medewerkers die thuis zijn in verschillende vakgebieden en beschikken over meerdere vaardigheden kunnen effectief en efficiënt functioneren, ook onder veranderende omstandigheden. En dat is precies wat u als ondernemer nodig heeft.

Er bestaat een direct verband tussen de kwaliteit en inzetbaarheid van personeel en de prestaties van de organisatie. De ondernemer die aandacht heeft voor optimale inzet van medewerkers is verzekerd van een goed rendement. Beschouwt u uw medewerkers uitsluitend als een elementaire productiefactor, dan blijft de productiviteit – en dus uw prestatie – hoogstwaarschijnlijk middelmatig. In dit boekje vindt u *tips and tricks* om het aanwezige talent binnen uw organisatie optimaal te benutten. Niet uitputtend, maar wel praktisch en werkbaar. Doe er uw voordeel mee!

## Presteren op wereldniveau

In dit boekje staat het World Class denken centraal. Dit vloeit voort uit World Class Manufacturing (WCM), een stroming die enkele jaren geleden is ontstaan. In deze benadering is samenhang het sleutelwoord. Samenhang tussen de verschillende bedrijfsvoeringfuncties: van ontwikkeling tot inkoop, van HRM tot onderhoud. In feite is WCM een omschrijving van het hoogste niveau van presteren dat een organisatie kan bereiken. Presteren op wereldniveau, dus. Een stelsel van samenhangende maatregelen draagt bij aan voortdurende verbetering van effectiviteit en efficiëntie, vergroting van de betrokkenheid van medewerkers, verhogen van de aandeelhouderswaarde, et cetera. WCM is uitsluitend van toepassing op productiegerichte organisaties. Om de benadering ook voor andere organisaties hanteerbaar te maken, is het begrip World Class Performance bedacht.

De basisprincipes van World Class Performance zijn:

- Een continu proces van leren, opleiden en ontwikkelen van medewerkers.
- Een voortdurend streven om alle activiteiten in een organisatie continu te verbeteren en waar nodig te vernieuwen.
- Het streven om een concurrentievoordeel te realiseren gebaseerd op superieure kwaliteit van producten en diensten.
- Het onder alle omstandigheden optimaal gebruikmaken van alle beschikbare hulpbronnen waarmee een organisatie haar doelstellingen realiseert

## HRM in midden- en kleinbedrijf

Misschien vraagt u zich af wat u als ondernemer van een kleine of middelgrote onderneming met deze informatie moet. Geldt dit ook voor u? Ja. Juist in kleinere organisaties is de kwaliteit van individuele werknemers van groot belang. De gevolgen van een niet optimaal functionerende werknemer zijn onmiddellijk merkbaar. Omgekeerd geldt hetzelfde: een werknemer die goed in zijn vel zit en optimaal presteert levert een directe bijdrage aan het rendement van de onderneming. Een reden te meer om dit onderwerp bovenaan uw agenda te zetten!

## Werven en zo

Elke organisatie is gebaat bij capabele, betrokken en gemotiveerde medewerkers. Dit begint al bij de werving van nieuw personeel. Het is belangrijk dat u weet wat u zoekt, en waar u moet zoeken. Let op de 'klik' tussen medewerker en bedrijf!

### 1.1

#### Op zoek naar...

Een teamplayer voor de productieafdeling? Een mondige secretaresse? Een creatieve geest? Het is belangrijk dat u vooraf nauwkeurig formuleert waarnaar u op zoek bent. Hierbij gaat het zowel om vakinhoudelijke als om persoonlijke vaardigheden. Werk daarom zoveel mogelijk met het begrip competenties. Een competentie is een verzameling van kennis, vaardigheden, waarden en gedrag. Iemand is competent als hij beschikt over alle kwaliteiten die nodig zijn om een functie met voldoende kans op resultaat te vervullen. Denk aan vakkennis, flexibiliteit, inlevingsvermogen, zelfstandigheid, communicatief vermogen, et cetera.

Iemand is competent als hij of zij:

- inhoudelijk goed op de hoogte is
- in staat is om op zijn niveau meer bedrijfsmatig te handelen
- communicatief vaardig is

#### TIP

*Komt er binnen uw organisatie een functie vrij? Kijk dan eerst wat u al in huis heeft. Wellicht is een van uw medewerkers geschikt om de functie te vervullen. Hiermee voorkomt u dat mensen vastroesten in hun functie én dat er scheve gezichten ontstaan.*

#### de praktijk

*Metaalplus BV is een innovatief metaalconstructiebedrijf dat buisvormige producten maakt zoals frames en cabines. 'De krapte op de arbeidsmarkt heeft ons ertoe gezet om onze bedrijfsprocessen kritisch te beschouwen', vertelt personeelsmanager Henriëtte van Dijk. 'Een van de door ons gerealiseerde innovaties is de pengatverbinding, waarmee metalen onderdelen als legstenen in elkaar worden gezet. Het hechtproces is hiermee overbodig, het aflasproces wordt vereenvoudigd en het laswerk geautomatiseerd. Dit betekent dat we voor het productieproces veel minder gespecialiseerde lasers nodig hebben.' Metaalplus stelt niet langer specifieke opleidingseisen aan al het productiepersoneel. 'Iedereen met affiniteit met techniek kan nu bij ons terecht. De vijver waarin we vissen is veel groter geworden.' Metaalplus kan dankzij deze innovatieve oplossing beter concurreren met andere bedrijven. De afgelopen jaren heeft het Friese bedrijf tien nieuwe mensen geworven.*

## 1.2

### Wervingsmogelijkheden

Bent u op zoek naar nieuwe medewerkers, dan zijn er diverse mogelijkheden. De eerste stap is duidelijk maken dat u versterking kunt gebruiken, bijvoorbeeld bij collega-bedrijven of bij andere relaties. Wellicht weten zij een kandidaat? Lukt het niet om via deze weg een geschikte medewerker te vinden, dan zijn er nog genoeg andere kanalen. Een traditionele, maar nog altijd effectieve manier is het plaatsen van een advertentie. In de – regionale – krant bijvoorbeeld, of in een vakblad. Internet is sterk in opkomst. Er zijn diverse gespecialiseerde vacaturesites waar u – veelal tegen betaling – uw vacature kunt plaatsen. Heeft u een eigen website, dan kunt u deze inzetten als wervingsmedium. Dit biedt het voordeel dat mensen direct kunnen reageren. Heeft u geen tijd en zin om energie te steken in een wervingsactie, dan kunt u een gespecialiseerd werving & selectiebureau inschakelen. Het kost wat, maar voor dat bedrag regelen zij voor u de werving en de eerste selectie van kandidaten.

#### Wervingsmogelijkheden op een rijtje

- eigen website
- gespecialiseerde vacaturesite
- advertentie in krant/vakblad
- inschakelen W&S-bureau
- eigen netwerk
- scholen

#### TIP

*Zorg ervoor dat de vacatures op uw website actueel zijn. Vermeld een sluitingsdatum! Hiermee voorkomt u dat er nog sollicitaties binnenkomen terwijl de vacature al vervuld is.*

#### de praktijk

*Ervaringen van de firma Modderkolk uit Nijmegen laten zien dat het nuttig is om wervingsinspanningen in samenhang en gecoördineerd in te zetten. Modderkolk kiest drie momenten per jaar om personeel te werven. Gedurende een periode van vier tot zes weken treedt het bedrijf naar buiten met specifieke personeelsadvertenties en algemene reclame-uitingen, zoals busreclame en billboards.*

## 1.3

### De nieuwe lichtung

We kunnen er niet langer omheen: de vergrijzing slaat toe in Nederland. Net als de ontgroening. Bedrijven zullen de komende jaren steeds meer moeite ondervinden bij het aantrekken van jong talent. Zeker als het gaat om technische functies. Het aantal scholieren en studenten in de techniek is de afgelopen jaren flink gedaald. De uitval bij technische opleidingen en in technische functies is gestegen. Er wordt hard gewerkt om deze ontwikkeling te keren. Met succes: de verwachting is dat binnen vijf tot tien jaar meer jongeren uitstromen uit de technische opleidingen. Maar veel bedrijven kunnen daarop niet wachten.

Hoe trek je jong talent aan, hoe houd je het vast? Simpel: door zorg en aandacht te besteden aan hun opvang en begeleiding. En door betrokkenheid te creëren. Dit vraagt om betere begeleiding, betere voorlichting, betere arbeidsvoorwaarden. En om een intensieve samenwerking tussen scholen en bedrijfsleven. Het bedrijfsleven zou veel

nadrukkelijker betrokken moeten worden bij opleidingen. De student van nu is de werknemer van morgen! De makkelijkste manier is via stages en afstudeeropdrachten. Maar: dan moeten bedrijven dit wel zien als een kans om de eigen organisatie te profileren en niet – alleen – als een verlengstuk van de opleiding. De organisatie die een stagiair of afstudeerder serieus neemt, kansen biedt en zorgt voor gedegen begeleiding, heeft goud in handen.

#### de praktijk

*Een gieterij in Limburg zette oudere, ervaren medewerkers in als mentor van nieuwe uitzendkrachten. De eigen medewerkers hadden niet alleen een rol bij de begeleiding, maar konden ook mee beslissen of de uitzendkracht een dienstverband werd aangeboden. Het verloop onder uitzendkrachten daalde met meer dan 50 procent.*

#### TIP

*Een voormalig stagiair heeft al kennisgemaakt met uw organisatie, de processen en de cultuur en is dus prima inzetbaar als medewerker!*

#### de praktijk

*AWL-Techniek ontwikkelt en produceert machines en apparaten. Er werken ongeveer 130 mensen, vooral technici uit mbo en hbo. AWL is een van de initiatiefnemers van het Regionaal Platform Techniek in de regio Noordwest-Veluwe. Hierin werken negentien bedrijven, drie vmbo-scholen, mbo en het Technocentrum IJssel Vecht Veluwe samen. Doel: het imago van de techniek verbeteren. Het platform geeft voorlichting, zet leerling- en docentenstages op en organiseert excursies, activiteiten en presentaties op scholen. AWL is nauw betrokken bij de opleiding van jongeren en het technisch onderwijs in het algemeen. Hierdoor heeft het bedrijf een voorsprong bij de werving van goed opgeleid personeel. Bovendien draagt AWL bij aan een beter imago van de sector techniek in het algemeen.*

*Meer informatie via [www.platformbetatechniek.nl](http://www.platformbetatechniek.nl)*

## 1.4

### Hoe aantrekkelijk is mijn organisatie?

Mensen werken graag bij aansprekende organisaties. Deze bedrijven en instellingen hebben doorgaans weinig moeite met het aantrekken van talentvol personeel. De aantrekkingskracht van een organisatie heeft niets te maken met de grootte: ook kleinere bedrijven kunnen een prettige werkomgeving bieden! Hoe aantrekkelijk is uw organisatie? U zou het uw klanten en toeleveranciers eens kunnen vragen. Wat vinden zij van uw dienstverlening? Uw personeelsbeleid? Uw klantgerichtheid? Al die aspecten zijn van invloed op het beeld dat de (arbeids)markt van uw organisatie heeft. Wees alert op fouten en knelpunten, en zorg voor een snelle, bevredigende afhandeling. Zoek af en toe de publiciteit. En: wees trots! Besteed aandacht aan klanten en toeleveranciers. Zij zijn, samen met uw medewerkers, de beste ambassadeurs die u zich kunt wensen.

## Hebben en houden

Het aantrekken van nieuwe medewerkers is één, het vasthouden is twee. Hoe houdt u medewerkers tevreden en gemotiveerd? Door structureel aandacht te besteden aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

### 2.1

#### Het belang van employability

Een baan voor het leven? In deze tijd komt het nauwelijks nog voor dat werknemers hun leven lang bij hetzelfde bedrijf werken. Baanzekerheid wordt steeds meer werkzekerheid. Medewerkers passen hun capaciteiten voortdurend aan de – veranderende – eisen aan die de organisatie aan hen stelt. Zodat zij breed inzetbaar zijn, binnen en buiten de organisatie.

De term ‘employability’ is de laatste jaren sterk in opkomst. Employability staat voor een optimale inzetbaarheid van personeel. Voor prettige werkomstandigheden, voldoende scholingsmogelijkheden en een doordacht loopbaanbeleid. Zodat organisaties en hun werknemers snel en soepel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de samenleving.

Een goed employabilitybeleid staat of valt met kennis. Kennis over de capaciteiten van medewerkers, hun beweegredenen, hun ambities. Maar ook over hun persoonlijkheid en hun beperkingen. Het is belangrijk dat u bij het aannemen van mensen rekening houdt met vakinhoudelijke en persoonlijke vaardigheden. Dat is nog niet eenvoudig. Technische en inhoudelijke kwaliteiten zijn goed meetbaar, maar dat geldt niet voor alle vaardigheden. Dit vraagt om extra aandacht. Want vooral op de langere termijn zijn kwaliteiten als flexibiliteit, veranderingsbereidheid en incasseringsvermogen zeer waardevol. Iedere organisatie ontwikkelt zich: kunnen medewerkers mee? Communiceren is de sleutel tot succes. De ondernemer die regelmatig – formeel en informeel – in overleg treedt met zijn mensen weet wat er leeft. En creëert draagvlak. Voor veranderingen of moeilijke beslissingen, bijvoorbeeld.

#### de praktijk

*Autobedrijf Victoria verkoopt, repareert en onderhoudt auto's van Mercedes Benz. Het bedrijf heeft doorgaans weinig moeite om aan voldoende medewerkers te komen, ook al omdat dit merk veel jongeren aanspreekt. Opvallend is wel, dat veel medewerkers na enige tijd het bedrijf, en soms zelfs de techniek, verlaten. Victoria heeft hiertoe een beleid ontwikkeld. Ries Kraan: 'We willen dat werknemers zich in een veilige omgeving kunnen bewegen. Er is veel aandacht voor arbeidsomstandigheden. Daarnaast willen we een sfeer creëren waarin mensen zich thuis voelen. Elke werknemer heeft een helder toekomstperspectief. Werkgever en werknemer treden regelmatig in overleg over het samenbrengen van individuele wensen en de behoeften van de organisatie. De goed werksfeer werpt vruchten af: het verloop is gedaald, de dienstverlening verbeterd en de klanttevredenheid gegroeid. Niet voor niets staat Victoria al sinds 1998 in de top vijf van de customer care quality award van Mercedes Benz!*

## Een goed begin is het halve werk

De eerste werkdag. De nieuwe medewerker maakt kennis met de functie, zijn collega's, de cultuur, de waarden en normen. Een spannende tijd: klikt het tussen werknemer en organisatie? Voor een deel heeft u dit zelf in de hand. Via een goede wervingsprocedure, maar ook door middel van een zorgvuldige introductie. Medewerkers die goed geïntroduceerd zijn, weten waar ze aan toe zijn. En gaan een stuk enthousiaster en gemotiveerder van start. De precieze inhoud van het introductieprogramma is afhankelijk van de omvang van de organisatie en de functie die een nieuwe medewerker gaat vervullen. Zo hebben medewerkers die eenvoudige werkzaamheden verrichten meestal genoeg aan een introductie van één dag. Bij hen draait het vooral om een kennismaking. Aankomend leidinggevenden hebben vaak een wat langere introductieperiode nodig. Zij moeten zich, behalve een algemeen beeld van de organisatie, een beeld kunnen vormen van de collegiale verhoudingen en omgangsvormen. Voor staf- en directieleden geldt dit nog sterker. Elders op deze pagina vindt u een voorbeeld van een introductieprogramma. Daarnaast is het belangrijk dat u een aantal zaken goed regelt. Bijvoorbeeld de aanwijzing van een introductiebegeleider. Ook het informeren van de huidige medewerkers is van groot belang: wat wordt van hen verwacht?

### Introductieprogramma

#### 1. Kennismaking met het bedrijf

Hierbij gaat het om informatie in brede zin. Krijgt de medewerker een sleutel? Hoe werkt het alarm? Is er een kantine? Welke regels gelden ten aanzien van privé-gebruik van telefoon en internet? Hoe zit het met ziekte en vakantie? Maar ook: wat is de kledingcode? Veel informatie kunt u kwijt in een informatiemap of -boekje. In een persoonlijk gesprek kunt u een en ander toelichten.

#### 2. Kennismaking met de directe collega's en leiding

Informatie over het reilen en zeilen van de afdeling krijgt de nieuwe medewerker van zijn directe collega's. Wat wordt er van de nieuwe medewerker verwacht? Wat voor iemand is de chef? Waar kan de werknemer terecht voor informatie? De chef informeert de nieuweling over de afdeling als geheel. Welke taken heeft de afdeling? Zijn er bepaalde teams of groepen? Met welke mensen krijgt de nieuwe medewerker het meest te maken?

#### 3. Kennismaking met mensen waarmee de medewerker veel te maken krijgt

Behalve de directe collega's ontmoet de nieuwe werknemer ook collega's van andere afdelingen, klanten, leveranciers en directieleden. Beperk de kennismaking in de introductiefase tot de voor de nieuwe medewerker 'belangrijke' mensen. Mensen waarmee hij geregeld contact zal hebben. Het heeft weinig zin om de medewerker zeventig handen achter elkaar te laten schudden. Een iets uitgebreidere kennismaking met een paar mensen is veel nuttiger.

#### 4. Informatie over de functie

De medewerker wordt uitvoering geïnformeerd over de functie die hij gaat vervullen. Wat wordt van hem verwacht? Met welke machines en apparaten gaat hij werken? Welke risico's brengt dat met zich mee? Waar kan hij terecht met vragen en problemen?

### Waarom heeft de nieuwe medewerker behoefte?

1. Een introductiebegeleider
2. Introductieboekje
3. Organisatieschema
4. Functieomschrijving
5. Plattegrond
6. Lijst met namen en functies van collega's, klanten en leveranciers
7. Regelingenboekje
8. CAO
9. et cetera

#### TIP

*Zorg ervoor dat het introductieprogramma geëvalueerd wordt. Dit is goed voor de betreffende medewerker en voor toekomstige medewerkers!*

## 2.3

### Waar gaan we naartoe?

In een ideale situatie zijn de wensen en behoeften van individuele medewerkers in balans met de wensen en behoeften van de organisatie. Medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen om flexibel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Hiervoor moet u eerst weten welke kant de organisatie op gaat. Probeer u daarbij wat verder te kijken dan het actuele jaar. Wat zijn de verwachte ontwikkelingen op financieel, technologisch en organisatorisch gebied voor de komende anderhalf, twee jaar? Wat kunt u verwachten van uw klanten? En vooral: wat zijn de risico's? Op basis van deze informatie kunt u conclusies trekken over de inzet van personeel.

#### Werken met scenario's

Wat zijn de gevolgen van een nieuwe technologie, andere activiteiten of veranderingen in het klantenbestand? Werken met scenario's kan uitkomst bieden. Hierbij maakt u bij elke mogelijke situatie een inschatting. Op deze manier krijgt u concreet zicht op wat wel en wat niet mogelijk is, en kunt u zich op de toekomst voorbereiden.

- Beschrijf in hoofdlijnen de situatie waarvan u denkt dat die kan ontstaan.
- Bepaal aard en omvang (in geld) van het risico dat u loopt.
- Benoem voor uzelf de meest waarschijnlijke actie die u inzet om dit risico het hoofd te bieden.
- Bepaal welk niveau van omzet/resultaat voor u nog acceptabel is.

Kijk in iedere situatie naar de personele consequenties. Moet u nu al ingrijpen, via om- of bijscholing? Wat doet u met tijdelijke contracten? Of moet u misschien gaan werven?

#### TIP

*Bij ongeveer tweederde van de activiteiten zal weinig tot geen verandering optreden in een periode van anderhalf tot twee jaar. Focus op de risico's!*

## 2.4

### Blijven ontwikkelen

Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol bevorderen van employability van werknemers is dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan. U als ondernemer schept de voorwaarden en biedt de middelen, maar de werknemer moet zelf zijn mogelijkheden en capaciteiten ontwikkelen en verbreden. Hiermee creëert u betrokkenheid. Wanneer u dit combineert met goede arbeidsvoorwaarden en een prettige werkomgeving, dan bent u welhaast verzekerd van een goed functionerende organisatie met weinig verloop.

#### Een betrokken werknemer...

- draagt eigen verantwoordelijkheid
- kan zich ontplooiën en ontwikkelen
- heeft toegang tot alle informatie die hij nodig heeft
- krijgt de ruimte om fouten te maken en te herstellen
- wordt geïnformeerd over ontwikkelingen binnen de organisatie
- voelt zich gesteund

Werkgever en werknemer kunnen in overleg vaststellen welke kennis, vaardigheden en talenten bij de werknemer aanwezig zijn. En hoe deze optimaal kunnen worden ingezet. Hiervoor kan het functioneringsgesprek worden gebruikt. In een functioneringsgesprek stellen werkgever en werknemer samen vast hoe de medewerker functioneert en hoe zijn ambities kunnen worden ingepast in het beleid van de onderneming. Op basis hiervan kan een loopbaantraject worden afgesproken. Misschien wil hij een opleiding volgen. Of overstappen naar een andere functie. Om het gewenste resultaat te bereiken, is het van belang dat u samen geregeld de ontwikkelingen evalueert. Zijn de gestelde doelen gehaald? Uiteraard kunt u ook informele overlegmomenten aangrijpen om de ontwikkeling van werknemers te bespreken.

## 2.5

### Kwaliteiten in beeld

Hoe zet u het aanwezige talent binnen uw organisatie optimaal in? Het plannen en organiseren van uw personele bezetting is niet mogelijk als u geen zicht heeft op de kwaliteit en de prestaties van medewerkers. Er zijn allerlei methodes die zicht geven op de kwaliteit van het personeelsbestand. Bijvoorbeeld de HR Planner. Door het verzamelen van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens ontstaat duidelijkheid over de – toekomstige – inzet van personele capaciteit. Op basis hiervan kunnen eventuele maatregelen worden genomen, zoals werving & selectie, opleiding en jobrotation.

#### De vier stappen van de HR Planner

##### Stap 1: beoordeel de kwaliteit van functioneren

De leidinggevende beoordeelt de prestatie van de iedere medewerker op basis van de taakstelling van de organisatie of de afdeling. Hierbij worden vijf beoordelingscategorieën gebruikt: niet-passend, matig, goed, zeer goed, uitmuntend.

##### Stap 2: bepaal ontwikkelingsmogelijkheden

De leidinggevende bepaalt per medewerker de ontwikkelingsmogelijkheden. Hierbij gelden vier categorieën:

- maximaal niveau bereikt
- kan zich nog ontwikkelen binnen het huidige functiegebied
- kan zich binnen afzienbare termijn qua niveau ontwikkelen
- kan zich op korte termijn verder ontwikkelen

BEOORDELING CATEGORIE	NIET PASSEND	MATIG	GOED	ZEER GOED	UITMUNTEND	TOTAAL AANTAL
Ontwikkeling						
Maximaal niveau van ontwikkeling bereikt	1	5	9	13	17	
Er zijn nog ontwikkelingsmogelijkheden binnen het huidige functiegebied	2	6	10	14	18	
Doorgroei op afzienbare termijn is mogelijk	3	7	11	15	19	
Doorgroei op korte termijn is mogelijk	4	8	12	16	20	
<b>Totaal aantal medewerkers</b>						

### Stap 3: analyseer de achtergronden

- vak 1 tot en met 4: ga na wat de redenen/oorzaken zijn voor de beoordeling 'niet passend'. Stel daarbij vast of en zo ja hoe de prestatie eventueel kan verbeteren. Eventueel moet de arbeidsrelatie met de medewerker (op termijn) worden verbroken.
- vak 2 tot en met 4: er is sprake van te geringe prestatie. Ga na wat de mogelijke oorzaken zijn en welke correcties kunnen worden toegepast.

### Stap 4: tref maatregelen

- vak 5: stel vast of en zo ja hoe het functioneren structureel kan worden verbeterd.
- vak 2,5,6,9,10,13,14,17 en 18: zorg dat het functioneren tenminste op het huidige niveau gehandhaafd blijft, eventueel door inzet van scholing.
- vak 6,10,14 en 18: neem deze medewerkers op in de vervangings- en opvolgingsplanning.
- vakken 7,8,11 en 12: 'normaal functionerende' medewerkers.
- vakken 16 en 20: 'potentials'. Deze groep kan op langere termijn worden uitgebreid met de medewerkers in de vakken 15 en 19.
- vakken 11,12,15,16,19,20: ontwikkel loopbaanbeleidingstrajecten.

## 2.6

### Een productieve organisatie

Hoe presteert uw organisatie? Worden de doelstellingen gehaald? Welke knelpunten doen zich voor en hoe kunt u deze oplossen? Het is belangrijk dat u als ondernemer zicht heeft op de prestaties van de organisatie. Hiervoor meet u de (arbeids)productiviteit. Ofwel: de waarde van alle producten en diensten die in een bepaalde periode zijn

voortgebracht gedeeld door het aantal uren dat is gewerkt om de producten en diensten tot stand te brengen. U wilt de arbeidsproductiviteit verbeteren? In het kader vindt u een stappenplan.

**Stap 1:** voer een nulmeting uit. Stel van (een deel van) het bedrijfsproces de productiviteit vast.

**Stap 2:** tref maatregelen die de productiviteit kunnen verbeteren. Maak daarbij onderscheid tussen korte-, middellange- en langetermijnmaatregelen.

**a. Op korte termijn:**

- vereenvoudig bestaande methoden en procedures
- zorg voor een betere werkplanning en een efficiëntere inzet van uw personeel
- zorg dat uw medewerkers zo effectief mogelijk worden ingezet

**b. Op middellange termijn:**

- vereenvoudig het proces en/of het product

**c. Op langere termijn:**

- verbeter het primaire proces door betere voorbereiding en ontwikkeling van zowel producten als processen
- verbeter de werking van de gebruikte systemen, machines en installaties
- In veel organisaties is de productiviteit direct afhankelijk van de kwaliteit van de mensen die er werken. Is iedereen goed op zijn taak berekend en beschikt hij of zij over de juiste kennis en vaardigheid, dan kan de productiviteit relatief eenvoudig op een hoog peil worden gebracht aangehouden. Ontbreekt het aan personele kwaliteit, dan zullen allerlei maatregelen om de productiviteit te verbeteren minder resultaat opleveren. Kennis en ervaring zijn dus belangrijke onderdelen van uw personeelsbeleid.

## 2.7

### Kennis benutten en creëren

Binnen organisaties is veel kennis aanwezig. Het is de kunst deze kennis optimaal te benutten, zodat deze rechtstreeks bijdraagt aan het resultaat van de onderneming. Kennismanagement blijkt een lastige kwestie. Zeker voor kleinere organisaties. In tegenstelling tot grote bedrijven beschikken zij doorgaans niet over omvangrijke databases en intelligente software. Dat neemt niet weg, dat ook het midden- en kleinbedrijf iets kan doen aan kennismanagement. Bijvoorbeeld via een kennisbank. Hierin wordt alle waardevolle kennis op een gestandaardiseerde manier vastgelegd. Iedereen die op zoek is naar informatie kan hier terecht. Aandachtspunt is het onderhoud van de kennisbank; een incomplete of niet actuele kennisbank is van weinig toegevoegde waarde. Een andere manier van kennismanagement is het realiseren van een 'telefoonboek' waarin de medewerkers en hun specifieke kennis zijn opgenomen. Collega's die op zoek zijn naar informatie, weten waar ze terecht kunnen.

#### TIP

*Zorg voor meerdere kennisdragers in de organisatie. Hiermee voorkomt u dat een medewerker die de organisatie verlaat zijn specifieke kennis meeneemt.*

## 2.8 Als leeftijd een rol gaat spelen

Oudere medewerkers beschikken veelal over een schat aan kennis en ervaring. Kennis en ervaring die u op verschillende manieren in kunt zetten. Bijvoorbeeld bij het primaire productieproces. Maar oudere werknemers kunnen vaak ook prima functioneren als mentor van nieuwe medewerkers. Ze kennen het klappen van de zweep, zowel wat productieproces betreft als op het gebied van de organisatiecultuur. Investeren in oudere werknemers is zeker de moeite waard! Wat extra begeleiding of een gerichte opleiding zijn vaak voldoende om de kennis en ervaring van een oudere werknemer op peil te houden of te brengen. Vergelijk dat eens met het inwerken van een nieuwe medewerker! Het kan nuttig zijn om met oudere werknemers in overleg te treden over de invulling van hun takenpakket.

### De plus5 truc

Welke risico's loopt u als het gaat om de leeftijdsopbouw van uw personeel? De risico's komen in beeld als u bij de leeftijd van elke medewerker vijf jaar optelt. Welke medewerkers verlaten over vijf jaar de organisatie? Welke functies komen vrij, en heeft u passende opvolgers voor deze functies in huis? Hoe bereidt u hen voor? En als u geen passende opvolger heeft, waar haalt u die dan vandaan? Op deze – eenvoudige – manier krijgt u inzicht in de knelpunten en oplossingen.

### de praktijk

*Bert van Gompel begon op zijn veertiende als leerling-bankwerker bij DAF in Eindhoven. In de loop der jaren klom hij via persspecialist op tot werkmeester. Een droom ging in vervulling. In 1990 stagneerde de markt voor zware vrachtwagens. Bert, inmiddels 55 jaar, was een van de eerste slachtoffers van de reorganisatie bij DAF. DAF redeneerde als volgt: voor elke oudere die vertrekt kunnen we een jongere werknemer in dienst houden. Het bedrijf bood Bert een redelijke regeling, en Bert vertrok. Een paar weken later begonnen de problemen met het persen van bepaalde cabineonderdelen van de DAF 95. Het lukte maar niet om de kwaliteit van de persdelen onder controle te krijgen. Uiteindelijk werd de hulp van Bert ingeroepen. Bert kwam, keek, stelde een paar nippels op de patrijs opnieuw in. Probleem opgelost. Ook het jaar daarna heeft Bert nog regelmatig brandjes geblust bij zijn oude werkgever. DAF beseft inmiddels terdege dat oudere werknemers niet zomaar aan de kant gezet kunnen worden. Met hen gaat heel veel kennis en ervaring verloren.*

## Tijd om te gaan

Als ondernemer heeft u hart voor uw medewerkers. U zorgt dat u de juiste mensen binnenhaalt, investeert in werkomstandigheden en biedt ontwikkelingsmogelijkheden. Dit betekent niet dat uw medewerkers nooit weg zullen gaan. Elke organisatie heeft te maken met verloop. En dat is maar goed ook. Vers bloed houdt de organisatie scherp en levendig.

### 3.1 Vrijwillig vertrek

De tijd van een baan voor het leven is voorbij. Werknemers geven hun loopbaan bewust vorm, en dat betekent vaak dat zij na verloop van tijd kiezen voor een andere werkring. Dat is jammer: geen enkele werkgever verliest graag een goede kracht. Tegelijkertijd biedt het vertrek van een medewerker kansen. Voor het zittende personeel bijvoorbeeld: wellicht kan een medewerker doorschuiven? Daarnaast biedt het de organisatie de kans om een nieuw iemand binnen te halen. Iemand met een frisse blik! Regelmatige aflossing en opvolging is goed voor de continuïteit van de onderneming.

*Heeft een medewerker besloten te vertrekken? In een exitgesprek kunt u de werknemer vragen naar zijn beweegredenen. Deze informatie kunt u gebruiken bij de optimalisering van uw personeelbeleid.*

#### TIP

### 3.2 Outplacement

Soms is er voor een medewerker geen plek meer binnen de organisatie. Bijvoorbeeld omdat zijn functie vervalt als gevolg van een reorganisatie. Omdat hij niet meer functioneert. Omdat hij toe is aan een nieuwe stap in zijn loopbaan. Natuurlijk wilt u op een goede manier afscheid nemen. Denkt u dan eens aan outplacement. Outplacement is de begeleiding van medewerkers bij het vinden van een passende functie bij een andere organisatie. Hierbij wordt rekening gehouden met de kennis, ervaring, wensen en mogelijkheden van mensen. Outplacement kan zowel worden toegepast in individuele gevallen, als in groepsverband. In het tweede geval is sprake van collectief outplacement.

## Zelf doen, samenwerken, uitbesteden

Het moge duidelijk zijn: de personele factor is van cruciaal belang binnen uw organisatie. Dit vraagt om een doordacht HRM-beleid. Met aandacht voor in-, door- en uitstroom. In balans met de andere bedrijfsvoeringtaken. U kunt ervoor kiezen om het personeelbeleid zelf op te pakken. Maar u kunt ook hulp invoeren. Van uw branchevereniging, collega-bedrijven of externe deskundigen.

### 4.1

#### Samenwerken

HRM-beleid vraagt om specifieke kennis. De investeringen op personeelsgebied zijn vaak ingrijpend. Niet altijd wegen de kosten op tegen de baten. Voor kleine en middelgrote organisaties kan het zinvol zijn om de handen op personeelsgebied ineen te slaan. Bedrijven kunnen van elkaar leren. Bovendien kunnen zij gezamenlijk met meer slagkracht opereren. De brancheorganisatie kan hierbij helpen. Zij kennen de specifieke omstandigheden, en hebben contacten met vergelijkbare bedrijven.

##### Wanneer samenwerken?

- collegiale in- en uitleen van medewerkers
- werving en selectie van nieuwe medewerkers
- plannen en organiseren van stage en afstudeertrajecten
- opzet en uitvoering van omvangrijke personeelsreducties
- ontwikkelen en uitvoeren van opleidingstrajecten

### 4.2

#### Uitbesteden

U kunt bepaalde HRM-activiteiten ook uitbesteden. Bijvoorbeeld de werving & selectie van nieuwe medewerkers. Dat scheelt tijd, en u bent verzekerd van een professionele aanpak. Desondanks is het belangrijk dat u de vinger aan de pols houdt. Uw personeel is uw belangrijkste kapitaal!

##### TIP

*Op zoek naar een geschikte partner bij de uitvoering van het personeelsbeleid? Informeert u eens bij de branchevereniging of bij collega-bedrijven naar hun ervaringen.*

## Meer informatie

TASC Management BV  
Westeind 5, 5245 NL Rosmalen  
Postbus 77, 5240 AB Rosmalen  
Tel. +31 (0)73 528.0030  
Fax +31 (0)73 528.0033  
e-mail : [secr@tasc-management.com](mailto:secr@tasc-management.com)  
Internet : [www.tasc-management.com](http://www.tasc-management.com)

Platform Beta Techniek  
Lange Voorhout 20  
2514 EE Den Haag  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
Tel +31 (0)70 311 9711  
Fax +31 (0)70 311 9710  
e-mail: [info@plaformbetatechniek.nl](mailto:info@plaformbetatechniek.nl)

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door en gereproduceerd met toestemming van het Platform Beta Techniek

