

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

Inleiding / Inhoud

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.

Zie ook www.batouwe.nl > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

Inleiding

Zo'n 125 technische installatiebedrijven met samen ruim 8000 medewerkers namen in de jaren 2005 tot en met 2007 deel aan het branchescholingsproject "Slimmer Scholen". Voor de scholing van werkgevers en werknemers ontvingen deze bedrijven, hoofdzakelijk gevestigd in Oost-Nederland, subsidie uit het Europees Sociaal Fonds (ESF).

Tijdens "Slimmer Scholen" kwamen met enige regelmaat P&O-mensen en managementleden bij elkaar om scholingservaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Hoe maak je als bedrijf een opleidingsplan? Hoe voer je ontwikkelingsgesprekken? Op welke manieren kun je het effect van scholen vergroten? Welke veranderingen staan ons te wachten in het beroepsonderwijs? Hoe registreer je scholingskosten en ga je met scholingssubsidies om? Et cetera.

Deze zogenoemde "bedrijfsontmoetingen" vormden de basis van de in 2007 opgerichte "Denktank Slimmer Scholen", een club van vijftien vertegenwoordigers (hoofdzakelijk P&O'ers) van OTIB-bedrijven met gemiddeld 200 medewerkers. Zij wilden de opgebouwde samenwerking en het leren van en met elkaar voortzetten.

Het afgelopen jaar boog de "Slimmer Scholen"-Denktank zich over onderwerpen die samenhangen met het doordachter opleiden van personeel, het binden en boeien van medewerkers, kortom het slimmer omgaan met talenten. Het resultaat daarvan staat in deze uitgave van "Slimmer omgaan met (eigen) talent, uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf".

De uitgave is gefinancierd en gestimuleerd door het Opleidings- en ontwikkelingsfonds voor het Technisch Installatiebedrijf OTIB. De redactie van de uitgave en de begeleiding van het Denktankproces waren in handen van bureau Batouwe uit Arnhem. Met z'n allen hopen we dat ook andere middelgrote bedrijven in de branche profijt kunnen hebben van de verzamelde *good practices* en handige hulpmiddelen. Door bedrijven, voor bedrijven.

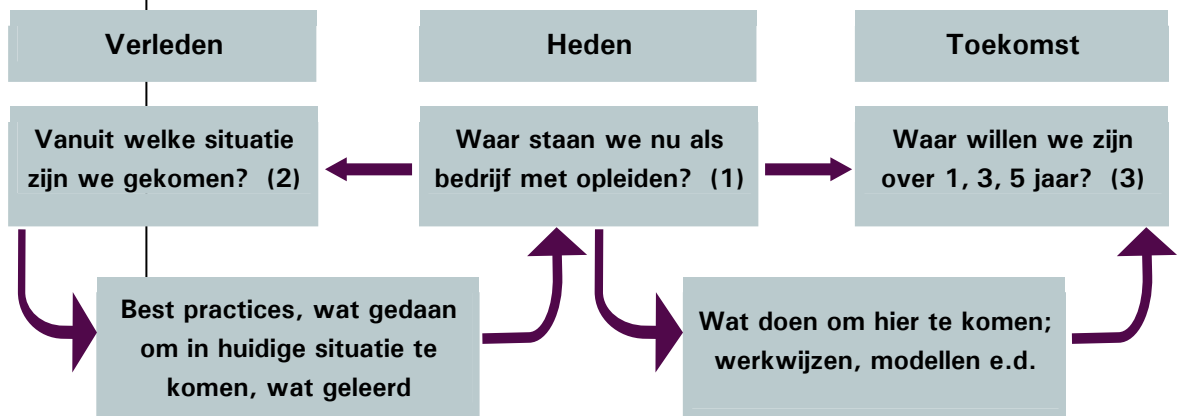
Augustus 2008

Denktank "Slimmer Scholen"
Batouwe

Toelichting inhoud en tips voor gebruik

De Denktank "Slimmer Scholen" boog zich over onderwerpen die volgens de deelnemers voor hun eigen bedrijven het allerbelangrijkst zijn. De kern van de werkwijze was een aantal bedrijfsontmoetingen. Tijdens zo'n ontmoeting stonden telkens enkele onderwerpen centraal. Deze werden door deelnemers voorbereid aan de hand van opdrachten, gericht op opgedane ervaringen en op het verzamelen van informatie. In de bijeenkomsten zelf werden de onderwerpen besproken en uitgewerkt aan de hand van de ontwikkellijn:

- (1) Waar staan we nu?
- (2) Hoe zijn we hier gekomen en wat kunnen we daarvan leren?
- (3) Waar willen we naar toe en wat hebben we daarvoor nodig?



De inhoud uit de bijeenkomsten en de uitwerking van diverse onderwerpen zijn uiteindelijk samengebracht in negen thema's rond opleiden en ontwikkelen. De thema's laten een wezenlijke verandering zien van de afgelopen jaren in de middenbedrijven. Het accent in opleidingszaken is van een administratieve invulling verschoven naar een inhoudelijke. Bovendien zijn opleiden, scholen en leren in een bredere context geplaatst. De essentie ligt bij de **ontwikkeling** van de organisatie én van de mensen die er werken. Er wordt meer en meer aangehaakt bij de strategie van het bedrijf. Dit geeft opleiden & ontwikkelen meer basis en maakt het sterker. P&O'ers vervullen hierin een cruciale rol, zo is uit de Denktankbijeenkomsten gebleken.

Voor de P&O'ers uit de Denktank "Slimmer Scholen" zijn de drie belangrijkste thema's anno 2008:

- **Binden & Boeien van medewerkers**
- **De rol van leidinggevenden bij opleiden**
- **Slimmer omgaan met (eigen) talent**

Andere belangrijke thema's zijn:

- **Rol van P&O bij opleiden**
- **Werken met competenties**
- **Scholing is van alle leeftijden**
- **Scholen met – meer – beleid**
- **Gestructureerd opleiden**
- **Scholen met effect**

Tips voor gebruik

De negen thema's zijn in deze uitgave uitgewerkt in:

- Mooie voorbeelden. Dit zijn (stapsgewijze) beschrijvingen van een voorbeeldaanpak van een bedrijf. De beschrijving wil niet zeggen hoe iets moet maar hoe het kan
- Lijstjes of overzichten die kunnen helpen om met een thema aan de slag te gaan
- Tips en adviezen gebaseerd op leerervaringen van deelnemers
- Voorbeeldmodellen en instrumenten die de Denktankbedrijven gebruiken of hebben samengesteld

Elk thema wordt vooraf gegaan door een korte beschrijving van "de huidige praktijk" (waarom is het thema belangrijk en wat doen bedrijven daar nu mee) en een opsomming van "de inhoud".

De volgorde van de thema's is min of meer willekeurig. Elk thema is een op zichzelf staand onderwerp. Voor zover van toepassing zijn er verwijzingen naar andere relevante uitwerkingen.

"Opleiden doen we samen, werkgevers én branche."



**Blijf als bedrijf nadenken over
nieuwe, slimme vormen van leren.**

Thema 1. Scholen met – meer – beleid

- Tips voor de inhoud van opleidingsbeleid
- Rollen en verantwoordelijkheden bij opleiden
- Argumenten ter onderbouwing van het bedrijfsbelang van opleiden
- Tips voor het uitdragen van de opleidingsbeleid in het gehele bedrijf
- Achtergrondinformatie over (beleid en doelen van) scholing in de Denktankbedrijven
- Voorbeelden van opleidingsvisie en opleidingsdoelen van de bedrijven

Thema 2. Rol van leiding bij opleiden

- Taken en verantwoordelijkheden van leidinggevenden bij opleiden en de wenselijke stijl van leidinggeven daarbij
- Een checklist als hulpmiddel voor leidinggevenden bij het stimuleren en coachen van medewerkers
- Tips om leidinggevenden te ondersteunen in hun rol bij opleiden
- Een “Mooi voorbeeld” van hoe Hollander Techniek leidinggevenden een grotere rol geeft bij de ontwikkeling van medewerkers
- Een “Mooi voorbeeld” van hoe Geas aankomende teamcoördinatoren voorbereidt op motiverend leiderschap

Thema 3. Rol van P&O bij opleiden en ontwikkelen

- Rol van P&O bij opleiden & ontwikkelen; een overzicht van de grootste gemene deler in taken en verantwoordelijkheden
- Overzichtje van competenties voor een P&O'er
- Tips voor P&O om draagvlak voor opleiden te creëren bij de directie; een verzameling van argumenten en adviezen
- Checklist voor de P&O'er (die het even niet meer ziet zitten) met een aantal collegiale tips en adviezen

Thema 4. Binden & Boeien van medewerkers

- Elementen voor Binden & Boeien, uitgewerkt naar tips en voorbeelden
- Binden & Boeien in 4 stappen: een mogelijke route voor Binden & Boeien in het bedrijf
- De inzet van een medewerkertevredenheidsonderzoek als hulpmiddel voor Binden & Boeien: waar moet je aan denken?
- Twee voorbeelden van een medewerkertevredenheidsonderzoek:
 - een beknopte vragenlijst die Klein Poelhuis jaarlijks gebruikt als voorbereiding op een functioneringsgesprek
 - een uitgebreide versie om eens in de drie of vijf jaren toe te passen ter informatie voor het bedrijfsbeleid. Deze vragenlijst is door de deelnemers van de Denktank “Slimmer Scholen” samengesteld op basis van diverse ervaringen en voorbeelden

Thema 5. Werken met competenties

- Een mooi voorbeeld waarin de NV Energiewacht Groep beschrijft hoe zij allereerst voor alle functies competenties heeft samengesteld en vervolgens hoe het bedrijf dit toepast in gesprekken met en in de ontwikkeling van medewerkers
- Een mooi voorbeeld van hoe Hollander Techniek met competenties werkt, met als vertrekpunt de zogenoemde bedrijfseigen "Hollander- eigenschappen"
- Het Competentiewoordenboek van de Energiewacht Groep
- Een deel van het formulier dat de Energiewacht Groep gebruikt om competenties te bespreken in functioneringsgesprekken
- De competenties voor het functieprofiel Monteur van Hollander Techniek
- Het beoordelingsformulier dat Hollander Techniek gebruikt om competenties te bespreken

Thema 6. Slimmer omgaan met (eigen) talenten

- Talent in ontwikkeling; een mooi voorbeeld van een concept van Huisman Elektrotechniek waarmee het bedrijf talenten opspoot en ontwikkelt naar – in eerste instantie – de functie van leidinggevend monteur
- Voorbeelden van selectiecriteria en competenties voor deelnemers aan de "Talentenklas leidinggevende monteurs" van Huisman
- Inhoud programma "Talentenklas leidinggevend monteur"

Thema 7. Van alle leeftijden

- De nieuwe medewerker; 5x een mooi voorbeeld:
 - Binden & boeien van stagiaires (Loohuis Installatiegroep),
 - Huiswerkbegeleiding (Leertouwer)
 - Het driehoeksgesprek (Moekotte)
 - Leerstofnet als ondersteuning (Huisman en Modderkolk)
 - Samen Sterker (samenwerking tussen bedrijven en tussen bedrijven en onderwijs)
- Opleiden & Beoordelen in de beroepspraktijk; een voorbeeld van Geas Energiewacht voor het begeleiden van leerling-onderhouds- en leerling-servicemonteurs
- Kennisimpuls; een voorbeeldprogramma van Klein Poelhuis waarmee het bedrijf heeft gewerkt aan kennis- en functieverbreding van elektro- en installatiemonteurs
- Ontwikkeling & Opleiding van een storingsteam; een voorbeeld van hoe Modderkolk werkt aan kennis- en functieverbreding voor monteurs die een nieuw team vormen
- Scholing in Soft Skills; een voorbeeld van hoe Nijhof Installatietechniek met de inzet van een trainingsprogramma werkt aan verbeterde bedrijfsprocessen én aan de interne samenwerking en teamgeest
- Kennis delen, uitwisselen en borgen; 10 praktische voorbeelden die laten zien hoe het middenbedrijf hieraan – vaak op informele wijze – invulling geeft
- De ervaren senior. Aandachtspunten voor beleid en praktijkadviezen om te werken aan (blijvende) betrokkenheid en inzetbaarheid

Thema 8. Gestructureerd opleiden

- Een gestructureerde cyclische opleidingsplanning van Lamers High Tech Systems; een mooi voorbeeld van een jaarlijkse totstandkoming van een bedrijfsopleidingsplan op basis van gesprekken met alle medewerkers
- Opleidingsmatrix van Hollander Techniek
- Stappenplan ontwikkelingsgesprekken en POP's; een handleiding voor leiding en medewerkers afkomstig uit het ESF-brancheproject "Slimmer Scholen"
- Twee voorbeelden van gespreksformulieren van Van Dam en Hollander Techniek
- Twee voorbeelden van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) van Aqua+ en de Energiewacht Groep. Dit laatste bedrijf gebruikt het POP specifiek voor medewerkers met wie een uitgebreid ontwikkelingstraject in gang wordt gezet
- Aanvraagformulier studie/opleiding dat Dekkers Koelcombi (DKC) gebruikt
- Studiekostenregeling; een overzicht van de inhoud van de regelingen die de Denktank-bedrijven gebruiken

Thema 9. Scholen met effect

- 3 x 25 tips voor Scholen met effect. Gedurende verschillende bijeenkomsten van de Denktank is een groot aantal tips verzameld, die hun werking in de praktijk hebben bewezen
- Evalueren van scholing; een aandachtspuntenlijst over het al dan niet evalueren van scholing, wat en hoe evalueren en waarvoor evaluatiegegevens te gebruiken zijn
- Evaluatieformulier scholing. De Denktankbedrijven hebben op basis van diverse eigen formulieren een praktisch en handzaam evaluatieformulier voor scholing samengesteld

Tot slot:

Denktank; deelnemers en profielschetsen

www.batouwe.nl