

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

THEMA 3

Rol van P&O bij Opleiden & Ontwikkelen

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



Rol van P&O bij Opleiden & Ontwikkelen

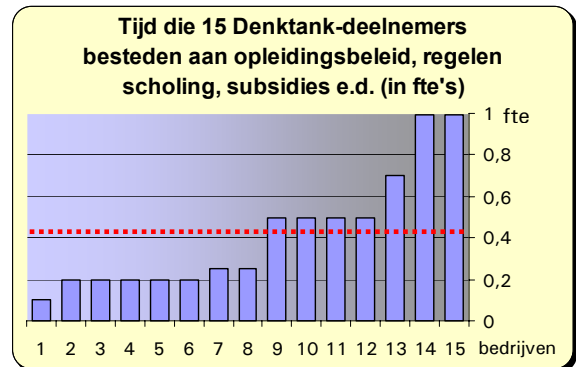
De huidige praktijk

Het werkterrein van opleiden & ontwikkelen behelst een groot aantal taken en verantwoordelijkheden, waaraan de vertegenwoordigers van de vijftien Denktankbedrijven gemiddeld 0,42% van hun werktijd besteden. Per persoon loopt dit uiteen van 0,1 fulltime-eenheid (fte) per jaar tot volledig fulltime (zie grafiek). In een aantal bedrijven houden ook nog andere medewerkers zich een deel van hun tijd met opleidingszaken bezig.

In de Denktankbedrijven is de invulling van opleidingszaken de laatste

jaren gaandeweg verschoven van een administratieve naar een meer inhoudelijke invulling. Inhoudelijk gaat het niet meer alleen om opleidingen en cursussen maar ook om het tot ontwikkeling brengen van mensen, de ontwikkeling van de organisatie en de strategische inzet van "opleiden".

Binnen de ontwikkeling van de organisatie en van de mensen die er werken, blijkt de afdeling P&O de spin in het web. De P&O'er kent op dit terrein veel taken en verantwoordelijkheden, maar ook veel kansen en mogelijkheden voor de eigen ontwikkeling.



Inhoud

- 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

1. P&O draagt bij aan de ontwikkeling van een opleidingsvisie en -beleid. P&O verzamelt op basis van het bedrijfsbeleid informatie en ideeën binnen het bedrijf, werkt concepten uit, zorgt voor aanvulling/bijstelling en afstemming met andere werkterreinen van P&O.
 - **Betrek bij de formulering van opleidingsbeleid verschillende mensen uit het bedrijf; zo zorg je voor draagvlak.**
2. P&O werkt uit welke opleidingen (op welk niveau) minimaal noodzakelijk zijn voor een functie. Een hulpmiddel hierbij kan een opleidingsmatrix of de OTIB Skillsmanager zijn. In **Thema 8** (Gestructureerd opleiden) is een voorbeeld-opleidingsmatrix van hollander techniek opgenomen.
3. P&O ondersteunt leidinggevenden in het ontwikkelen van het scholingsplan voor afdeling of team door het aanreiken van een werkwijze, planning, formats, het bewaken van de beleidslijn, het verstrekken van informatie over het huidige opleidingsniveau van medewerkers. Zie **Thema 8** (Gestructureerd opleiden) de cyclus van Lamers High Tech Systems.
 - **Maak duidelijk dat P&O er is om met leidinggevenden mee te denken.**
 - **Niet doen: de verantwoordelijkheid van leiding en medewerker overnemen**
4. P&O biedt leidinggevenden een klankbord in de vorm van persoonlijke gesprekken en overleg over opleidingsvragen, denkt met de leiding mee over een vraag of probleem en ook over andere oplossingen dan scholing.
5. P&O komt met initiatieven voor bijvoorbeeld groepscursussen en bedrijfsbrede trainingen (bijvoorbeeld op het gebied van samenwerken of communiceren).
6. P&O adviseert medewerkers en afdelingsleiding bij de keuze van opleidingen, helpt loopbaantrajecten uit te zetten en adviseert desgewenst de directie daarover.
 - **Verlang van een medewerker dat hij/zij ook zelf informatie over een opleiding zoekt.**
 - **Dit draagt bij aan de motivatie en bevordert de eigen verantwoordelijkheid.**
7. P&O verzamelt kennis en ervaringen over opleidingsinstituten en reikt leiding en medewerkers relevante informatie aan.
8. P&O stelt een opleidingsplanning op.
9. P&O coördineert de uitvoering, onderhoudt contacten met opleidingsinstituten, bewaakt (mee) de voortgang, regelt eventuele extra ondersteuning (bijvoorbeeld een examentraining of een mondeling examen), evalueert scholing en koppelt informatie daaruit terug. Voor beroepsopleidingen is het in de meeste bedrijven zo dat de praktijkopleider deze zaken – en die genoemd onder punt 10 – regelt en uitvoert.
10. P&O zorgt voor administratieve ondersteuning, regelt opleidingen, zorgt voor aanmeldingen en uitnodigingen, registreert scholingsgegevens, regelt subsidies, archiveert diploma's in personeelsdossiers, etc.
11. P&O zorgt voor terugkoppeling naar directie/management.

Competenties voor P&O zijn:

- Volhardend, vasthoudend
- Besluitvaardig
- Lef hebben
- Pragmatisch
- Geduldig
- Draagvlak kunnen realiseren
- Empathisch
- Ondernemend
- Integer

(... en van mensen houden)

! Geef P&O-stagiaires de mogelijkheid om bij je te leren. Maak tot onderdeel van hun stageopdracht het vinden van een opvolger c.q. nieuwe stagiaire voor het bedrijf, voor wanneer zij hun stage hebben afgerond.

TIPS om de directie te overtuigen dat opleiden nodig is en geld oplevert:

- Verwijs naar recente marktontwikkelingen waarop het bedrijf niet (of niet goed of snel genoeg) kon inspelen in verband met gebrek aan kennis
- Zoek aansluiting bij praktijksituaties en -voorvallen. Er gaat bijvoorbeeld iets mis in een klantsituatie. Aan de hand van het concrete voorbeeld kun je laten zien dat een soortgelijke situatie te voorkomen is door gerichte scholing
- Beschrijf effecten die het gevolg (kunnen) zijn van niet opleiden: kwaliteitsproblemen, afbreukrisico, druk op de rest van de organisaties, klachten van klanten, aansprakelijkstelling voor fouten
- Laat aan de hand van een bedrijfsplan (voor de komende jaren) de directie zien waar, afgezet tegen het huidige kennisniveau van medewerkers, tekortkomingen te verwachten zijn
- Schets de directie de kwaliteiten die medewerkers in de nabije toekomst moeten bezitten en die ze nu bezitten, bijvoorbeeld met een opleidingsmatrix of de OTIB Skillsmanager
- Maak de directie bewust van mogelijkheden (talenten) die je bij een medewerker ziet aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden
- Wijs op het belang van leren en ontwikkelen voor het binden & boeien van personeel; scholing is een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde
- Gebruik informatie uit exitgesprekken of uit medewerkertevredenheidsonderzoek
- Gebruik informatie uit relevante onderzoeken van de branche (zie www.rapporten.otib.nl)
- Inventariseer subsidie- en fiscale mogelijkheden als bijdragen in kosten; breng kosten en baten van opleiden in beeld
- Vraag een collega-ondernemer (of een externe deskundige/adviseur) met de directie te praten over het belang van opleidingsbeleid en scholen. Ondernemers nemen van elkaar en van derden vaak meer aan dan van een (eigen) P&O'er

Zie voor meer tips bij **Thema 1** (Scholen met – meer – beleid) het lijstje “Mogelijke argumenten om het belang van opleiden te onderbouwen”

P&O hoort bij voorkeur vertegenwoordigd te zijn in de directie c.q. het managementteam:
“Het gaat om mensen. Dat is iets heel anders dan geld of materialen, maar zeker zo belangrijk.”

Opleiden behoort een vast agendapunt te zijn in MT-vergaderingen.

In moeilijke momenten:

- Definieer het probleem
- Definieer de oplossing(srichting)
- Zie de mogelijkheden, niet de problemen
- Stel je doelen
- Betrek anderen in het proces. Er zijn meer manieren om naar de waarheid te kijken
- Zet het proces in werking. Als je wilt dat iets gebeurt, zorg dan voor beweging
- Als het te groot wordt, brokkel het af tot kleinere, behapbare brokken
- Pak de stukken een voor een op
- Het gaat niet om jouw gelijk. Het gaat om het doel, de oplossing
- Houd het probleem daar waar het hoort

Tips & Tops voor P&O

- Neem de tijd voor dingen, wil niet alles tegelijkertijd
- Stel een beperkt aantal doelen per jaar (of maar een)
- Durf te delegeren
- Leg de lat niet te hoog
- Blijf bij zaken die je oppakt, de uitgezette werkwijze volgen
- Pak ook eens een nieuwe activiteit van onderaf op wanneer besluitvorming/actie van directie uitblijft
- Zorg regelmatig voor contact en informatie-uitwisseling met collega's van andere bedrijven
- Doe eens mee met projecten in de branche; daardoor krijg je nieuwe ideeën en word je weer "bij de les gehouden"

