

Denktank “Boeien & Binden”

Mooie praktijkvoorbeelden

- Strategisch personeelsbeleid
- De gesprekscyclus
- BOP en POP
- Teambuilding
- Slimmer met (eigen) talenten
- Medewerkertevredenheidsonderzoek
- Cultuur Boeien & Binden in bedrijven

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Op de volgende pagina's staan de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van





Context Denktanks Boeien & Binden TechniekTalent.nu

Een van de ambities van TechniekTalent.nu is een optimaal P&O-beleid in het MKB: bedrijven die voor (nieuwe) medewerkers aantrekkelijk zijn om er te (blijven) werken, met aandacht voor begeleiding, loopbaanontwikkeling en scholing en met oog voor behoud van technici voor de sector. Denktanks Boeien & Binden zijn geïnitieerd als mogelijk instrument of werkwijze hiervoor met als **hoofddoel** bedrijven te faciliteren in het van elkaar leren en elkaar stimuleren in het boeien en binden van personeel. Tegelijkertijd wordt er – met inbreng vanuit de Denktanks – gewerkt aan materialen en werkwijzen die ook andere bedrijven kunnen gebruiken voor een actief P&O-beleid.

Concept Denktank “Slimmer Scholen”

De Denktanks Boeien & Binden borduren voort op het concept van de Denktank “Slimmer Scholen” dat bureau Batouwe in 2005 heeft bedacht en ontwikkeld voor technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel.

In 2008 deden aan de Denktank “Slimmer Scholen”, onder leiding van Batouwe, vertegenwoordigers mee van vijftien middelgrote bedrijven. De deelnemers – hoofdzakelijk P&O'ers – kwamen dat jaar acht maal bij elkaar. Gestimuleerd en gefinancierd door het ontwikkelingsfonds OTIB wisselden ze ervaringen, praktijkvoorbeelden en hulpmiddelen uit voor het Opleiden & Ontwikkelen van personeelsleden. Uiteindelijk resulteerde dit in een map en de website “Slimmer Omgaan met (eigen) Talent” met circa vijftig mooie voorbeelden, ván bedrijven vóór bedrijven.

Hoe het Denktankconcept is toegepast binnen TechniekTalent.nu¹, is vastgelegd in twee documenten:

- **Mooie praktijkvoorbeelden** (het onderhavige document) = een beschrijving van enkele mooie praktijkvoorbeelden: werkwijzen en instrumenten die bedrijven – die deelnamen aan de twee denktanks Boeien & Binden in respectievelijk Gelderland en Noord-Nederland – toepassen voor het binden en boeien van hun medewerkers. Dit document is samengesteld dóór bedrijven vóór bedrijven. De praktijkvoorbeelden kunnen tevens dienen om andere bedrijven te informeren over danwel te enthousiasmeren voor een Denktank Boeien & Binden.
- **Werkwijze Denktanks** = een uitwerking van activiteiten in 2009 voor de voorbereiding, werving en begeleiding van een denktank Boeien & Binden. Dit deel is geschreven voor medewerkers van de partners van TechniekTalent.nu die aan de slag gaan met een denktank (of een soortgelijke activiteit).

Joke Steenbruggen

Batouwe

December 2009

¹ De beschrijving is gebaseerd op de totstandkoming en begeleiding van twee denktanks binnen TechniekTalent.nu. De bevindingen van de deelnemers aan deze denktanks zijn hierin verwerkt. Een verslag van de evaluatie is opgenomen bij activiteit 7.

Denktank “Boeien & Binden”

Strategisch personeelsbeleid

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Strategisch personeelsbeleid” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



De DKC Installatiegroep, gevestigd in Wijchen (Nijmegen) en Arnhem, is in enkele jaren gegroeid van circa 60 naar circa 150 medewerkers. *“Deze sterke groei vraagt om een professioneel personeelsbeleid”*, aldus het bedrijf. In het verleden was er meer sprake van een personeelsadministratieve invulling. *“Het succes van DKC wordt in hoge mate bepaald door de medewerkers. In een sterk veranderende omgeving is een visie op personeelsbeleid en een verdere operationalisering hiervan belangrijk”*, zo valt in de visie te lezen. Medewerkers hebben vooral behoefte aan concrete personeelsinstrumenten die met elkaar samenhangen. In 2009 maakte het bedrijf een begin met het ontwikkelen van een personeelsbeleid en daaruit voortkomende personeelsinstrumenten.

STAP 1
Onderwerpen

Start = Het inventariseren van onderwerpen: de personeelsfunctionaris inventariseert de onderwerpen voor beleid en voor concrete instrumenten, zowel bij de directie en afdelingshoofden als bij de overige medewerkers. Het management (= directie + afdelingshoofden) van het bedrijf formuleert bovendien uitgangspunten voor beleid.

! In het personeelsbeleid speelt “wederkerigheid” een belangrijke rol

Voorbeelden van uitgangspunten:

- Wederkerigheid oftewel een balans tussen rechten en plichten van zowel werkgever als werknemer
- Er moet sprake zijn van “ons” personeelsbeleid en niet van “hun” personeelsbeleid
- Het mag geen statisch beleid zijn

STAP 2
Uitwerken beleid

De personeelsfunctionaris werkt concepten uit. Er wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van informatie die er al in het bedrijf is. Losse onderdelen van beleid worden samengebracht.

STAP 3
Zorgen voor draagvlak

Gelijktijdig met de uitwerking wordt gewerkt aan draagvlak voor het beleid.

Waar mogelijk schakelt de personeelsfunctionaris anderen uit het bedrijf in (bijvoorbeeld om stukjes informatie aan te leveren of een onderdeel te lezen).

! Betrek vooral ook het middenkader bij de ontwikkeling van het beleid. Leidinggevend hebben een belangrijke rol in het uitdragen van beleid en het werken met de personeelsinstrumenten.



STAP 4 Vaststellen beleid



STAP 5 Concretiseren beleid

! Zorg tussentijds voortdurend voor terugkoppeling naar het management, om (a) te bewaken of je nog op de goede weg zit en (b) het management "mee te nemen" in de ontwikkeling.

! Zorgen voor draagvlak is extra belangrijk wanneer het personeelsbeleid in de kinderschoenen staat. Het gaat dan niet alleen om draagvlak voor het beleid maar ook om de rol van P&O. Die rol moet nog verdiend worden. Maak de toegevoegde waarde van P&O zichtbaar met concrete voorbeelden.

Het management stelt het personeelsbeleid vast. Aansluitend bepaalt het management de prioriteiten voor vervolgvactiteiten: het ontwikkelen en invoeren van werkwijzen en personeelsinstrumenten die er nog niet zijn en/of die moeten worden herzien.

! Maak voor het management een samenvatting van het beleid op een of twee A4's.

! Onderbouw, waar dat mogelijk is, het beleid met cijfers voor het management.

! Het formele vaststellen van personeelsbeleid is een belangrijk moment om bij stil te staan. Het beleid moet vervolgens in het bedrijf worden gecommuniceerd. Maak daarover duidelijke afspraken met het management.

De personeelsfunctionaris werkt samen met collega's onderdelen van het beleid uit in werkwijzen en instrumenten.

Strategisch personeelsbeleid



DKC Installatiegroep 2009 - 2011

Sandra Lucassen
Mei 2009

Inhoudsopgave

- 1. Voorwoord**
- 2. Visie en ambities 2011**
- 3. Van personeelsadministratie naar de afdeling P&O**
- 4. Beoordelen van resultaten, prestaties en gedrag**
- 5. Werving en selectie**
- 6. Ontwikkeling van de loopbaan en plezier in het werk**
- 7. Leiderschap**
- 8. Zorg voor blijvend resultaat**

1. Voorwoord

Om de doelstellingen van DKC Installatiegroep (verder DKC) te verwezenlijken, zijn mensen nodig die hier samen met directie en managementteam aan willen werken. Mensen die ieder vanuit hun eigen kunde en kwaliteit hun steentje bijdragen en zich betrokken voelen bij DKC. Bij DKC werken op dit moment circa 150 medewerkers. Dit strategisch personeelsbeleid is voor hen. Het succes van DKC wordt in hoge mate bepaald door onze medewerkers. In een sterk veranderende omgeving is een visie op personeelsbeleid en een verdere operationalisering hiervan belangrijk.

In dit personeelsbeleid speelt wederkerigheid een belangrijke rol. Aan de ene kant mag de medewerker verwachten dat hij elke maand zijn salaris ontvangt, dat de arbeidsomstandigheden goed zijn, dat er goede begeleiding is, dat er mogelijkheden zijn om zich te scholen en door te groeien binnen de organisatie. Anderzijds mag DKC als werkgever verwachten dat medewerkers zich optimaal inzetten, zich blijvend willen ontwikkelen en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen prestaties en hun loopbaan. De balans tussen rechten en plichten van zowel werkgever als werknemer.

Het is niet de bedoeling dat dit een statisch personeelsbeleid wordt. Maar het dient als basis van waaruit verder beleid wordt ontwikkeld, besproken met en gedragen door directie, managementteam en medewerkers. Er moet sprake zijn van “ons” personeelsbeleid en niet van “hun” personeelsbeleid.

De personeelsmiddelen die de organisatie / afdeling P&O inzet worden in dit strategisch personeelsbeleid omschreven. De verschillende onderwerpen worden nader uitgewerkt in aparte beleidsstukken, bijvoorbeeld opleidingsbeleid, zoals deze al bestaat voor het ziekteverzuim.

2. Visie en ambities 2011

De medewerkers van DKC zijn trots op hun werk en leveren goede prestaties. Zij nemen initiatieven en dat wordt gewaardeerd. Zij vinden het vanzelfsprekend kennis en ervaring met elkaar te delen en voelen zich medeverantwoordelijk voor de taken en resultaten van hun collega's (ook als deze bij één van de andere divisies werken). De medewerker is de manager van zijn eigen loopbaan, leert graag nieuwe dingen en gebruikt deze ook om in te kunnen blijven spelen op ontwikkelingen in de organisatie, maatschappij en het eigen vakgebied. Verder heeft hij aandacht voor mogelijkheden om het werk en processen te verbeteren en geeft daarmee vorm aan een lerende organisatie.

Leidinggevenden zijn open over wat zij verwachten van hun medewerkers. Hun feedback is constructief, inspirerend en motiverend. Ze geven vertrouwen en bieden een zekere mate van veiligheid, maar laten het niet na hun medewerkers aan te spreken op ongewenst gedrag. Voorts maken ze effectief gebruik van de kennis, ervaring en ambities van hun medewerkers. Ze hebben bedrijfsbreed oog voor doorstroommogelijkheden van hun medewerkers. De leidinggevenden kunnen goed het evenwicht vinden tussen de belangen van de organisatie en de belangen van hun medewerkers.

De afdeling P&O levert professionele P&O ondersteuning aan de organisatie. Daarnaast verzorgt de afdeling de uitvoering van de arbeidsvoorwaarden en het beheer van de personeels- en salarisadministratie. Onderdeel van de professionele dienstverlening is dat de P&O-activiteiten praktisch uitvoerbaar zijn. Directie en managementteam hebben de beschikking over juiste managementinformatie. De totstandkoming van deze informatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van directie, managementteam en de afdeling P&O.

Personeelsinstrumenten vormen een samenhangend geheel en worden geïntegreerd toegepast. Daarbij gaat het onder andere om de volgende instrumenten:

- Personeelshandboek
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken, inclusief persoonlijke ontwikkelingsgesprekken
- Opleiding
- Werving en selectie
- Competentiemanagement
- Beloning
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Introductieprogramma
- Exit-gesprekken
- MedewerkersTevredenheidsOnderzoek
- Arbeidsovereenkomsten en aanverwante overeenkomsten
- Personeels- en salarisadministratie

3. Van personeelsadministratie naar de afdeling P&O

DKC is in enkele jaren gegroeid van circa 60 medewerkers naar circa 150 medewerkers. Deze sterke groei vraagt om een professionele afdeling P&O. Er was in het verleden meer sprake van een re-actieve afdeling personeelsadministratieve in plaats van de gewenste proactieve afdeling P&O. Om dit laatste te bewerkstelligen is dit strategisch personeelsbeleid geschreven.

3.1 Personeelsdossiers en -informatiesysteem

De eerste stap die gezet wordt is de opschoning en herindeling van de personeelsdossiers, waarna de gegevens in het nieuwe personeelsinformatiesysteem ingevoerd gaan worden. Het ontbreekt verder op de afdeling aan een soort van proceduremap waarin de diverse werkwijzen zijn terug te vinden. Het opstellen van deze procedures c.q. protocollen is een doorlopend proces en wordt per gebeurtenis opgenomen.

3.2 Personeelshandboek

Hetzelfde geldt voor het opstellen van nieuwe teksten voor het personeelshandboek. Elk personeelsinstrument is verweven in het personeelshandboek. En de aanpassing van dit handboek wordt dan ook behandeld gelijk met het behandelen van één van de personeelsinstrumenten.

3.3 Arbeidsrechtelijk

Ook op administratief arbeidsrechtelijk gebied zal er het een en ander veranderen. De diverse overeenkomsten worden tegen het licht gehouden en indien nodig aangepast of wellicht zelfs afgeschaft. De overeenkomsten zoals deze uiteindelijk worden opgesteld worden getoetst door een arbeidsjurist en na deze goedkeuring ingevoerd.

3.4 MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO)

Door de afdeling P&O wordt een vragenlijst opgesteld voor het houden van een MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO) onder alle werknemers van DKC. Daarbij wordt een aparte vragenlijst opgesteld en toegevoegd voor de leidinggevenden. Aan de hand van de gegeven antwoorden kan de afdeling P&O veel gegevens halen om het beleid verder vorm te geven, zodat het personeelsbeleid ook echt een beleid van iedereen kan worden.

4. Beoordelen van resultaten, prestaties en gedrag

4.1 De huidige beoordelingscyclus

Binnen DKC is het momenteel gebruikelijk eenmaal per jaar een functionerings- annex beoordelingsgesprek te houden. Het functioneringsgesprek kent een andere inhoud dan een beoordelingsgesprek. In de praktijk blijkt dit binnen DKC niet altijd duidelijk. De afdeling P&O legt een nieuwe beoordelingscyclus inclusief handleiding en formulieren voor aan de directie en het managementteam. Hieruit wordt duidelijk wat de verschillen zijn en waarom het belangrijk is de huidige beoordelingscyclus aan te passen. Ook zorgt zij ervoor dat er een (interne) training wordt gegeven voor het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

4.2 Functieomschrijvingen/functiewaardering

Alvorens functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden kunnen worden, is het zaak om de functieomschrijvingen tegen het licht te houden. Hiermee wordt niet alleen gekeken of er voor de diverse functies een omschrijving bestaat, maar ook of deze op het moment nog voldoet en of er voor elke medewerker een functieomschrijving aanwezig is. Tevens geeft dit de mogelijkheid goed in kaart te brengen welke medewerker in welke functieschaal is ingedeeld.

4.3 Functioneringsgesprekken

Een belangrijk onderdeel van de beoordelingscyclus vormen de toekomstgerichte functioneringsgesprekken. Leidinggevenden voeren met elke medewerker tenminste éénmaal per jaar een functioneringsgesprek. In dat gesprek wordt naar de medewerker een terugkoppeling gegeven omtrent zijn functioneren en komen ook het persoonlijk ontwikkelplan (POP) en de loopbaanafspraken aan de orde.

Het hoofddoel van een dergelijk gesprek is het stimuleren van de medewerker in het uitoefenen van zijn functie. En daarnaast het maken van afspraken over de in de toekomst te behalen doelen. Deze doelen kunnen de doelstellingen van de organisatie zijn, als ook van de leidinggevende of medewerker. Het houden van een functioneringsgesprek vergroot de effectiviteit van de inspanningen van de medewerkers. Het houdt medewerkers en leidinggevenden scherp en draagt bij aan de motivatie. Het is dan ook een tweerichtingsgesprek. Een ander onderdeel van het functioneringsgesprek is de potentieelbeoordeling. Deze vindt plaats in het kader van loopbaanbeleid en heeft als doel de groeimogelijkheden van de individuele medewerker in te schatten. Hierin wordt gekeken naar de potentiële kwaliteiten en vaardigheden, interesse en een mogelijke toekomstige functie met de daaraan gekoppelde eisen binnen de organisatie.

Een van beiden maakt van dit gesprek een verslag, waarin beiden zich kunnen vinden. In het verslag worden ook de afspraken vastgelegd, beiden tekenen dit verslag. Het verslag dient binnen één maand na de datum van het gesprek bij de afdeling P&O te zijn ingeleverd voor eventuele afhandeling van punten en archivering in het personeelsdossier.

Voorstel ter uitwerking

Vanaf 2010 zullen de aantallen functioneringsgesprekken worden gemeten, aangezien met elke medewerker ten minste eenmaal per jaar een dergelijk gesprek wordt gevoerd.

4.4 Beoordelingen

Bij een beoordeling komt naar voren hoe een leidinggevende de prestaties en het functioneren van de medewerker waardeert. Het beoordelen is en blijft een ingewikkelde aangelegenheid. Een negatieve beoordeling kan leiden tot negatieve effecten in de werkkring tussen beoordelaar en beoordeelde medewerker. Betrokkenheid en derhalve de motivatie van de medewerker bij de organisatie kunnen hierdoor afnemen. Er zijn meerdere vormen van beoordeling denkbaar. Bij het kopje voorstel ter uitwerking wordt hier verder uitleg over gegeven. Bij een beoordelingsgesprek is geen gelegenheid voor uitgebreide discussies. De leidinggevende geeft zijn oordeel over het functioneren van de medewerker en licht dit toe. De boodschap mag voor de medewerker geen ver-

rassing zijn, omdat hierover al in het functioneringsgesprek is gesproken. In het beoordelingsgesprek wordt teruggekeken op de afgelopen periode en meestal wordt het afgerond door vooruit te kijken naar het volgende gesprek (functioneringsgesprek).

Voorstel ter uitwerking

Het is belangrijk om te weten hoe de beoordeling bij DKC moet en kan plaatsvinden. Dit is onder meer afhankelijk van de wijze waarop de functies worden ingevuld. De meest gangbare vormen zijn de prestatiebeoordeling en de taakstellende beoordeling. Welke beoordeling het best bij DKC past, wordt onderzocht door de afdeling P&O.

Bij prestatiebeoordeling wil de leidinggevende te weten komen hoe de medewerker heeft voldaan aan de eisen die aan zijn functioneren zijn gesteld. Het hoofddoel is te komen tot een rechtvaardige beloning of beheersbeslissing (promotie, ontslag, mutatie). Om tot een goede uitvoering te komen is het belangrijk dat de beoordeling objectief is. Dit beoordelingssysteem heeft betrekking op de actuele functie en werksituatie, is representatief voor de zwaarte van de functie en is bruikbaar in de praktijk.

In een taakstellende beoordeling worden tijdens het functioneringsgesprek concrete afspraken gemaakt over te behalen doelstellingen. Deze doelstellingen betreffen altijd resultaatgebieden waarvoor de medewerker verantwoordelijk is gesteld. Essentieel is dat de doelstellingen SMART zijn gemaakt. Ook moet duidelijk zijn wat de consequenties zijn bij het niet halen van de doelstellingen. Wanneer de medewerker hiermee akkoord gaat, wordt het behalen van deze doelstellingen en het bereiken van deze prestaties in het beoordelingsgesprek teruggekoppeld.

5. Werving en selectie

Voor DKC is het belangrijk te zorgen voor de juiste medewerker op de juiste plaats in de organisatie. Door een wervings- en selectiebeleid in te stellen is het voor alle betrokkenen duidelijk hoe de gangbare werkwijze is bij het vrijkomen van een vacature. Een dergelijk beleid wil overigens niet zeggen dat er niet afgeweken kan worden in voorkomende gevallen.

5.1 Procedure

Bij DKC is niet vastgelegd hoe een vrijkomende vacature wordt opgevuld. Meestal zijn de acties die worden ondernomen ad-hoc en zonder duidelijke lijn. De afdeling P&O brengt in kaart wat de meest logische volgorde en te volgen stappen zijn bij het invullen van een vrijgekomen vacature.

5.2 Werving- en selectiebureaus

Er is binnen de verschillende divisies een verschil van opvatting over het al dan niet inzetten van een werving- en selectiebureau. De afdeling P&O zal onderzoeken in hoeverre deze bureaus van nut zijn voor de organisatie. Daarbij wordt onder andere gekeken naar de vacatures die bij DKC kunnen ontstaan en wat per functie de meest effectieve actie is.

5.3 Verschillende leeftijdsgroepen

Gemiddeld worden deelnemers aan het arbeidsproces ouder, zowel vanwege de demografische verschuivingen als vanwege het feit dat medewerkers langer moeten of willen werken. Ook op de arbeidsmarkt neemt het aanbod van ouderen toe, onder meer door uitstroom ten gevolge van reorganisaties elders. Verder willen meer ouderen op latere leeftijd nog een overstap maken naar een nieuwe functie en/of organisatie dan een aantal jaren geleden het geval was. Om een jongere in de organisatie aan te trekken ga je anders te werk dan bij de wat oudere werknemers. De jongeren zoeken op een andere wijze naar een nieuwe uitdaging. Internet is voor hen een grote bron van informatie. Zij zoeken daarop niet alleen naar vacatures maar halen daar ook de informatie vandaan over hun eventueel toekomstige werkgever. Het is dus zaak om als organisatie een positief imago te hebben. En natuurlijk is de mond-tot-mondreclame ook van groot belang.

5.4 Stages/Opleidingen

Het aanbieden van stages aan scholieren en studenten gebeurt bij DKC op behoorlijke schaal. Meestal betreft het hier kortdurende stages variërend van 10 tot 20 weken, afhankelijk van de fase waarin de opleiding van de stagiair zich bevindt. Door stagiaires de gelegenheid te bieden werker-
varing op te doen, werkt DKC mee aan de ontwikkeling van studenten en heeft zij zicht op geschikte toekomstige werknemers.

Door inschakeling van het Regionaal Opleidings Instituut (ROI) werken jongeren gedurende vier dagen per week bij DKC en volgen daarnaast hun opleiding bij het ROI. Deze jongeren zijn gedurende hun opleiding in dienst van het ROI. Het is de bedoeling dat de werkgever (DKC in dit geval) de jongeren na het behalen van het diploma een baan aanbiedt. De jongeren zijn al bekend bij de organisatie en voor hen is de overstap van school naar werk daarom niet meer zo groot.

5.5 Introductiebijeenkomsten

In 2010 introductiebijeenkomsten organiseren voor nieuwe medewerkers. Tijdens deze bijeenkomsten bespreken we wat er van hen wordt verwacht in hun nieuwe functie en rol, zowel wat betreft vaardigheden als wat betreft gedrag. We bespreken de dilemma's en knelpunten die dat kan opleveren. Verder inventariseren we aan welke ondersteuning of faciliteiten de nieuwe medewerkers behoefte hebben. Ervaren medewerkers kunnen zich melden om minder ervaren collega's individueel te coachen/begeleiden.

6. Ontwikkeling van de loopbaan en plezier in het werk

Tegenwoordig hebben medewerkers minder de behoefte aan een werkgever die hun zekerheden biedt totdat ze met pensioen gaan. Vooral de jongeren van deze tijd vinden het niet meer dan logisch hun loopbaan in eigen hand te nemen. Het regelmatige wisselen van werkgever hoort daar volgens deze generatie bij. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat medewerkers hun salaris van minder groot belang vinden dan waardering voor hun werk, interessant werk en ontwikkelmogelijkheden. Ook is het belangrijk een goede balans te vinden tussen werk en privé. Wanneer die balans goed is, verschilt natuurlijk per persoon.

Door de veranderende omstandigheden in de maatschappij en een steeds verder terugtrekkende overheid zullen de medewerkers tot op hogere leeftijd willen of moeten doorwerken. Voor DKC schept dat een gelegenheid om de mogelijkheden te creëren de kennis en expertise van de oudere werknemer zo goed mogelijk voor de organisatie te gebruiken en daarnaast rekening te houden met de (eventuele) voordelen en beperkingen van hun leeftijd en met de balans tussen werk en privé die zij zelf wensen.

Opleiding en training moeten zijn gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, nu in het werk bij DKC en eventueel ook later in toekomstige functies elders. Op grond van individuele resultaten en van loopbaanafspraken is het voor leidinggevendenden mogelijk in kaart te brengen welke medewerkers welke talenten en ambities hebben.

6.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De meeste voorbeelden van leeftijdsbewust personeelsbeleid gaan uit van drie leeftijdscategorieën met min of meer stereotiepe, veronderstelde wensen en mogelijkheden. Deze categorieën zijn:

- De ouderen vanaf 50 jaar
- De groep van 35 tot 50 jaar
- De jongeren tot 35 jaar

De mens van tegenwoordig wil zich niet (meer) in een hokje laten stoppen. Er komen meer en meer 40 en 50-plussers die een baan combineren, hetzij met de zorg voor hun kleinkinderen, het-

zij met vrijwilligerswerk. Ook zijn er meer en meer 40-plussers die zelf nog jonge kinderen hebben en daar veel vrije tijd mee willen doorbrengen en daarom kiezen voor een parttime baan. Het lijkt ons dat de focus meer moet liggen op maatwerk dan op puur en alleen op leeftijdscategorie. Er zijn zoveel verschillen in leefomstandigheden en mogelijkheden van medewerkers in alle leeftijdscategorieën, dat de wensen en behoeften van deze categorieën ook behoorlijk verschillen.

Voor de leidinggevenden is het belangrijk zich ervan bewust te zijn waar de medewerkers in de verschillende categorieën belang aan hechten en wat hun motivatoren zijn. Leidinggevenden moeten daarom worden toegerust om het leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol te kunnen implementeren. Deze implementatie staat vooralsnog opgenomen voor medio 2011.

6.2 Ideeën voor activiteiten en inzet instrumenten

Persoonlijke ontwikkelplannen

Persoonlijke ontwikkelplannen helpen jongeren om hun wensen ten aanzien van loopbaanplanning inzichtelijk te maken. Zij hebben hierdoor duidelijk welke stappen zij nog moeten zetten om te komen tot hun gewenste ontwikkeling. Dit kan zijn een ontwikkeling in opleidingsniveau, maar ook functieniveau. Ook voor 50-plussers zijn persoonlijke ontwikkelplannen nog nodig. Zeker als zij zelf nog een behoorlijk aantal jaren willen en soms moeten blijven meedraaien in het arbeidsproces. Zij moeten dan natuurlijk bij blijven in hun vak en meegaan met de ontwikkelingen. Investeren in de ontwikkelingen van ouderen blijft daarom een must.

“Dakpan”constructie

Biedt medewerkers in specialistische of anderszins kwetsbare functies die met pensioen gaan, de mogelijkheid om tijdig hun kennis over te dragen en de opvolger desgewenst enige tijd te begeleiden, door middel van de zogenoemde “dakpan”constructie. Deze constructie houdt in dat we bijvoorbeeld een maand of zes voordat de oudere medewerker vertrekt, de opvolger alvast aanstellen in dezelfde functie. De oudere heeft dan de gelegenheid om geleidelijk aan af te bouwen en de jongere collega in te werken. De jongere heeft dan de tijd om zich zorgvuldig de materie eigen te maken en waar nodig de ervaren collega om raad te vragen of samen met hem processen door te lopen.

Begeleiding “pensioen in zicht”

Medewerkers die met pensioen gaan, reageren hier ieder op hun eigen manier op. De een leeft er helemaal naar toe en de ander ziet er als een berg tegenop. Het is mogelijk de medewerkers die dit betreft een soort van “pensioen in zicht” cursus aan te bieden. Zij leren tijdens deze cursus omgaan met het wegvallen van hun dagelijkse werkrou tine en kunnen zich oriënteren op hun nieuwe situatie en de mogelijkheden die deze biedt. Een andere mogelijkheid is een afspraak te maken met een pensioenconsulent van PMT voor werknemers en de mogelijkheid om met deeltijdpensioen te gaan verder uit te werken.

6.3 Professionalisering

DKC verwacht van haar medewerkers dat zij meewerken aan hun eigen professionalisering. Naast het op peil houden en actualiseren van hun vakkennis, gaat het ook om permanente ontwikkeling en verbetering van hun inzet, vaardigheden, kwaliteit en houding. Gekoppeld aan de eisen die bepaalde functies stellen, worden ze verplicht om bepaalde (interne) trainingen/cursussen te volgen. Deze worden georganiseerd en gecoördineerd door de afdeling P&O.

Medewerkers die in hun werk op bouwplaatsen komen zijn, afhankelijk van hun functie, bijvoorbeeld verplicht een VCA-basis of VCA voor leidinggevenden (VCA-VOL) certificaat te behalen. Medewerkers die zitting hebben in de ondernemingsraad volgen een cursus “medezeggenschap”. Leidinggevenden volgen een training “functioneringsgesprekken” alvorens zij functioneringsgesprekken kunnen voeren. Voor alle functies wordt bepaald of en zo ja, welke, cursussen/trainingen verplicht worden gesteld. Daarnaast spreken leidinggevenden met de individuele medewerkers af, welke overige trainingen en/of opleidingen wenselijk of noodzakelijk zijn.

6.4 Opleidingsbeleid

Het opleidingsbeleid dat wordt opgesteld ondersteunt de ambities ten aanzien van werving en selectie, de loopbaanontwikkeling van de medewerkers en de behoeften van de organisatie. Dit beleid heeft nog geen binding met een opleidingsbudget. Bezien zal worden of voor 2010 een opleidingsbudget vastgesteld kan worden per divisie, wat meegenomen kan worden in het opleidingsbeleid. De afdeling P&O coördineert en organiseert alle opleidingen. Zij bewaakt de afspraken met en de kwaliteit van de externe opleidingsinstituten.

6.5 Vertrekkende medewerker

Het is in de huidige maatschappij vanzelfsprekend dat medewerkers na een aantal jaren werken DKC verlaten om naar een andere werkgever en wellicht ook andere functie te vertrekken. Als werkgever willen wij hen in de gelegenheid stellen om goed beslagen ten ijs te komen. Van de medewerkers zelf verwachten wij dat zij zich inspannen om hun kennis, ervaring en vaardigheden te blijven vergroten. Dit is zowel ten dienste van hun werk bij DKC als ook voor hun inzetbaarheid bij een andere werkgever. Van medewerkers die gaan vertrekken, verwachten wij, dat zij tijdig hun kennis overdragen aan hun collega's of opvolgers. Hiervoor krijgen zij ook de gelegenheid.

Een exitgesprek met de vertrekkende medewerker moet gevoerd gaan worden door de afdeling P&O. Uit een dergelijk exitgesprek leren wij als werkgever van de ervaring van de vertrekkende medewerker met het werken binnen de eigen afdeling en divisie en bij DKC in het algemeen. De aanbevelingen voor verbeteringen van het beleid kan het hoofd P&O meenemen in het toekomstige beleid.

7. Leiderschap

Van de leidinggevenden wordt veel gevraagd en verwacht. Zij zijn de sleutelfiguren voor het succes van elk beleid en voor het behalen van de gewenste resultaten. Leidinggevenden moeten organisatiesensitief zijn en organisatiebreed denken; dit houdt dus in ook buiten de eigen divisie kijken. Zij hebben zicht op de doelen van de hele organisatie en natuurlijk hun eigen divisie en dragen deze visie ook uit. Zij zorgen ervoor dat bedrijfsprocessen effectief en efficiënt verlopen. Zij voelen zich medeverantwoordelijk voor de gezamenlijke resultaten van DKC, naast de verantwoordelijkheid voor hun eigen divisie. Zij zijn zich bewust van hun voorbeeldrol. In hun gedrag laten ze zien hoe we binnen de organisatie met elkaar willen omgaan. Zij zijn integer en betrouwbaar, houden zich aan afspraken en spreken collega's daar ook op aan.

De leidinggevenden begeleiden hun medewerkers. Zij stimuleren hen om zichzelf te ontwikkelen en om de gewenste prestaties te leveren. Zij spreken hun medewerkers aan op ongewenst gedrag en op onvoldoende resultaten, maar uiten ook hun waardering voor gewenst gedrag en goede prestaties. Verschillen in leeftijd en ervaring van medewerkers en verschillen in culturele achtergronden vragen van de leidinggevenden inzicht, vaardigheid en flexibiliteit in de omgang en de aansturing. Van medewerkers vragen wij anderzijds ook dat zij bereid en in staat zijn om leiding te ontvangen, om zich te "laten" leiden. In de van oudsher nog bestaande familiecultuur die langzaam verandert in een professionele cultuur valt dat niet voor iedereen mee. Om dit alles te kunnen realiseren is het belangrijk de leidinggevenden te ondersteunen door verschillende instrumenten in te zetten om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

7.1 Ideeën voor activiteiten en inzet instrumenten

De afdeling P&O heeft een aantal ideeën opgevat die kunnen worden meegenomen in een nader te bepalen ontwikkelprogramma voor leidinggevenden.

Selectie en beoordelen van leidinggevenden

Leidinggevenden moeten niet primair op hun vakkennis worden geselecteerd en beoordeeld. Het is ook belangrijk dat ze plezier hebben in leidinggevende taken en de coaching van medewerkers. Bij de selectie en de functionerings- en beoordelingsgesprekken moet hier dus óók op gelet worden. Het bieden van veiligheid en geven van vertrouwen aan hun medewerkers is natuurlijk ook een belangrijke zaak. De leidinggevende moet voor en achter zijn mensen staan!

Bijscholingsdag voor leidinggevenden

Laat de leidinggevenden verplicht éénmaal per jaar deelnemen aan een soort van bijscholingsdag. Tijdens deze dag wordt dan thematisch aandacht geschonken aan hun rol als leidinggevende. Deze bijscholingsdag dient niet statisch te zijn, maar vergt juist een interactie tussen de leidinggevende en de "cursusleider". De onderwerpen hiervoor kunnen door de leidinggevenden zelf kenbaar worden gemaakt.

Management Development

Er is behoefte aan meer aandacht voor het ontwikkelen van leiderschapstalent in de eigen organisatie. Laat het opleiden van eigen medewerkers voor een leidinggevende functie onderdeel uitmaken van een zogenoemd ontwikkelprogramma.

8. Zorg voor blijvend resultaat

8.1 Personeelsplanning

De afdeling P&O ontwikkelt een methodiek om te komen tot een meerjaren personeelsplanning, waarna gestart kan worden met het maken van een personeelsplanning voor de komende drie à vier jaar op basis van de te verwachten interne en externe ontwikkelingen en van de huidige samenstelling van het medewerkersbestand. Deze personeelsplanning geschiedt op divisieniveau. Bij het plannen van in-, door- en uitstroom dient rekening gehouden te worden met de beleidsuitgangspunten en streefcijfers.

8.2 Verankeren

Het is van belang om datgene wat we willen uitdragen, ook in de reguliere bedrijfsvoering wordt verankerd. Daaruit blijkt, dat het serieus genomen wordt. Het maakt ook duidelijk en concreet, wat we van alle betrokkenen verwachten. We stellen vast welke ken- en stuurgetallen voor het meten van de effecten van het beleid nodig zijn.

8.3 Meten van resultaten en toetsen van beleid

Bij de uitwerking van dit beleid worden de gewenste resultaten zo SMART mogelijk geformuleerd. Waar mogelijk worden streefcijfers vastgesteld, bijvoorbeeld voor het gewenste aantal tijdig ingeleverde functioneringsverslagen.

MTO

Wanneer het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO) regelmatig gehouden wordt, kunnen de resultaten onder meer gebruikt worden voor de toetsing van de effecten van het strategische personeelsbeleid. Ook zijn de resultaten onderwerp van gesprek in het werkoverleg op elke afdeling. Op grond daarvan stellen de leidinggevenden verbeterplannen op.

8.4 Evalueren en waar nodig beleid bijstellen

Twee jaar na de invoering zullen de onderdelen van dit beleid worden bijgesteld op grond van de gemeten resultaten, het MTO, bespreking met directie en managementteam, OR en medewerkers.

Denktank “Boeien & Binden”

De gesprekscyclus

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.


Het onderdeel “De gesprekscyclus” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Het bedrijf Metaglas uit Tiel (80 medewerkers) gebruikt een gesprekscyclus die is bedacht door het projectenbureau van het bedrijf. Het **doel** van de gesprekscyclus is:

 het optimaliseren van de betrokkenheid en inzet(baarheid) van de medewerkers waardoor het bedrijf excellente resultaten kan bereiken.

De gesprekscyclus bestaat uit:

- Selectiegesprek
- Introductiegesprek
- Functioneringsgesprek
- Beoordelingsgesprek
- Ontwikkelingsgesprek
- Correctiegesprek
- Exitgesprek
- Gesprekken in het kader van bijzonderheden (bijvoorbeeld ziekte, CAO, pensioen enzovoort).

Kritische **succesfactoren** voor toepassing van een gesprekscyclus voor de gesprekspartners:

- Gesprekstechnieken van leidinggevenden
- Oprechte wil om te communiceren
- Open staan voor de boodschap van de ander (vooroordelen los kunnen laten)

Voor het bedrijf:

- Discipline in het voeren van gesprekken en de verslaglegging
- Resultaten van gesprekken meten en communiceren (geanonimiseerd)

Functioneringsgesprek

Doel = het helder maken van belemmeringen om (nog) beter te functioneren + afspraken te bewaken/na te komen uit eerdere gesprekken.

Het functioneringsgesprek is een tweerichtingsgesprek en wordt jaarlijks met elke medewerker gehouden.

Ontwikkelingsgesprek

Doel = het bespreken van interesses van de medewerker voor haar/zijn loopbaan. Het bedrijf combineert het ontwikkelingsgesprek vaak met het functioneringsgesprek. De loopbaanwensen en -mogelijkheden worden uiteindelijk vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (hulpmiddel van OOM via de website MijnOOM.nl).

Beoordelingsgesprek

Doel = het per medewerker letterlijk beoordelen van de competenties met cijfers. Wat is positief, wat negatief en welk cijfer tussen 1 en 10 hoort hierbij. De beoordeling kan leiden tot gevolgen voor het salaris.

Zie voor de **formulieren** die Metaglas BV gebruikt bij functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken de volgende pagina's



Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

Voorbeeld formulier Metaglas BV
Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Functioneringsgesprek van:

Geboortedatum:

Datum in dienst:

Afdeling: Projectbureau

Huidige functie:

Leidinggevende:

Datum functioneringsgesprek:

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

Algemeen:

Een functioneringsgesprek is een gesprek dat tussen de beoordelingsgesprekken in wordt gevoerd. De bedoeling hiervan is de visie van de medewerker op de organisatie en zijn werk te bespreken en te bespreken of de manier van leiding krijgen bevalt. Dit gesprek heeft **géén** salarisconsequenties.

Evaluatie afspraken leidinggevende / medewerker over afgelopen periode

	Wel gehaald	Deels gehaald	Niet gehaald
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Werkzaamheden (Zijn de werkzaamheden zoals je je had voorgesteld toen je werd aangenomen?, Zijn de taken gewijzigd? Kun je de taken aan? Is er iets wat je belemmert om je taken beter uit te voeren? Hoe ervaar je de taakverdeling?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

Medewerker zelf (Hoe sta je zelf in je werk? Daagt je werk je uit? Wat motiveert je en wat juist niet? Kun je werk en privé goed combineren of zijn daar problemen in?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Collega's direct/indirect (Sfeer op de afdeling? Samenwerking tussen verschillende afdelingen? Word je door collega's geholpen?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Organisatie (Zie je jouw bijdrage in de operationele doelen van Metaglas? Zijn er belemmeringen binnen de organisatie waardoor je minder goed functioneert? Zijn er zaken die je ergeren?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

De leidinggevende/projectleider (Ben je tevreden over de manier waarop je leiding krijgt? Worden er doelstellingen geformuleerd?, Wordt de voortgang van het werk gecontroleerd?, Wordt er op een goede manier gedelegeerd? Word je gemotiveerd en gestimuleerd?, Wordt je gecoacht bij moeilijke taken? Staat de leidinggevende open voor kritiek?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Randvoorwaarden: (Ben je tevreden over de inrichting van je werkplek, automatisering, omgeving, hulpmiddelen?)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Overige onderwerpen: (Kun je zelf aangeven.)

Onderwerp:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Plan:

Wat, wie, wanneer?

- 1.
- 2.

Functionerings- en ontwikkelingsgesprek

Projectbureau 2009

WENSEN/MOGELIJKHEDEN TEN AANZIEN VAN ONTWIKKELING EN LOOPBAAN

Visie van de medewerker

Visie van leidinggevende

.....
.....
.....
.....
.....

HOE IS HET GESPREK ERVAREN:

Visie medewerker:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Visie leidinggevende:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Datum:

Handtekening

Medewerker

Handtekening

Leidinggevende

Beoordelingsformulier Metaglas B.V. en Methermo B.V.

Beoordeling 2006

**Voorbeeld formulier Metaglas BV
Beoordelingsgesprek**

Beoordeling van:

Geboortedatum:

Datum in dienst:

Afdeling:

Huidige functie

Beoordeeld door:

Datum beoordelingsgesprek:

Periode waarover beoordeeld wordt:

Beoordelingsformulier Metaglas B.V. en Methermo B.V.

Beoordeling 2006

Afspraken uit de vorige beoordeling:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Resultaten van deze afspraken:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Aankruisen wat van toepassing is

Niet nagekomen	Meer niet dan wel nagekomen	Meer wel dan niet nagekomen	Volledig nagekomen

Competenties

1. Vakmanschap

Bestaat uit kwaliteit, hoeveelheid en zelfstandigheid van het werk.

Positief

- Combineert kennis, ervaring en inzicht
- Werkt nagenoeg foutloos, nauwkeurig
- Levert ook onder druk goed werk af
- Netheid
- Houdt zich aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen
- Toont kostenbesef
- Controleert eigen werk grondig en systematisch

Negatief

- Toont geen kennis, ervaring of inzicht
- Maakt veel fouten, werkt onnauwkeurig
- Levert onder druk slecht werk af
- Werkt slordig
- Houdt zich niet aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen
- Toont geen besef van kosten
- Controleert het eigen werk slecht

1
Toont geen kennis, ervaring of inzicht Maakt veel fouten, werkt onnauwkeurig Levert onder druk slecht werk af Werkt slordig Houdt zich niet aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen Toont geen besef van kosten Controleert het eigen werk slecht

--

Geef een cijfer tussen 1 en 10

10
Combineert kennis, ervaring en inzicht Werkt nagenoeg foutloos, nauwkeurig Levert ook onder druk goed werk af Netheid Houdt zich aan de voorgeschreven veiligheidsmaatregelen Toont kostenbesef Controleert eigen werk grondig en systematisch

Toelichting leidinggevende:

Beoordeling 2006

2. Afspraak is afspraak

Positief

- o Komt op tijd en maakt de afgesproken uren
- o Houdt zich aan de planning
- o Komt met voorstellen bij tegenvallers
- o Zorgt voor de voltooiing van het werk
- o Deelt de eigen tijd goed in
- o Werkt goed door
- o Heeft overzicht
- o Is gedreven om excellente resultaten te behalen
- o Ziet zelf wat er moet gebeuren

Negatief

- o Komt vaak te laat of gaat te vroeg weg
- o Houdt zich niet aan de planning
- o Geen interesse voor consequenties van tegenvallers
- o Laat de voortgang van een project of taak aan het toeval over
- o Zorgt er niet voor dat het werk wordt afgemaakt
- o Maakt weinig tempo bij de uitvoering van het werk
- o Werkt rommelig
- o Deelt de eigen tijd slecht in
- o Loopt vast in het werk

1
Komt vaak te laat of gaat te vroeg weg Houdt zich niet aan de planning Geen interesse voor consequenties van tegenvallers Laat de voortgang van een project of taak aan het toeval over Zorgt er niet voor dat het werk wordt afgemaakt Maakt weinig tempo bij de uitvoering van het werk Werkt rommelig Deelt de eigen tijd slecht in Loopt vast in het werk Heeft weinig overzicht

--

Geef een cijfer tussen 1 en 10

10
Komt op tijd en maakt de afgesproken uren Houdt zich aan de planning Komt met voorstellen bij tegenvallers Zorgt voor de voltooiing van het werk Deelt de eigen tijd goed in Werkt goed door Heeft overzicht Is gedreven om excellente resultaten te behalen Ziet zelf wat er moet gebeuren

Toelichting leidinggevende:


3. Betrokkenheid

Positief

- o Kent de werkproces(sen) waar hij deel van uitmaakt
- o Realiseert zich dat als hij zaken verandert dit gevolgen heeft voor collega's
- o Vertelt het anderen als een verandering de uitvoer van het werk verbeterd
- o Neemt zelf de verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten
- o Geeft niet op voordat doelen bereikt zijn
- o Neemt initiatieven, wacht niet af
- o Neemt, los van de dagelijkse problemen, een meer overkoepelend perspectief in
- o Bekijkt situaties vanuit verschillende kanten (aannemers, architecten, bewoners, Metaglas)

Negatief

- o Kan niet uitleggen hoe het werkproces eruit ziet
- o Laat zien zich niet te realiseren dat zijn werk gevolgen heeft voor collega's
- o Doet veranderingen zonder anderen te betrekken
- o Moppert op anderen maar doet geen moeite om ze op problemen aan te spreken
- o Neemt geen verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten
- o Heeft geen interesse in het behalen van resultaten
- o Is passief, anticipeert niet op problemen en doet ook geen moeite om ze te voorkomen
- o Kijkt slechts vanuit één invalshoek naar situaties en problemen

1		10
Kan niet uitleggen hoe het werkproces eruit ziet Laat zien zich niet te realiseren dat zijn werk gevolgen heeft voor collega's Doet veranderingen zonder anderen te betrekken Moppert op anderen maar doet geen moeite om ze op problemen aan te spreken Neemt geen verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten Heeft geen interesse in het behalen van resultaten Is passief, anticipeert niet op problemen en doet ook geen moeite om ze te voorkomen Kijkt slechts vanuit één invalshoek naar situaties en problemen	-----	Kent de werkproces(sen) waar hij deel van uitmaakt Realiseert zich dat als hij zaken verandert dit gevolgen heeft voor collega's Vertelt het anderen als een verandering de uitvoer van het werk verbeterd Neemt zelf de verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten Geeft niet op voordat doelen bereikt zijn Neemt initiatieven, wacht niet af Neemt, los van de dagelijkse problemen, een meer overkoepelend perspectief in Bekijkt situaties vanuit verschillende kanten (aannemers, architecten, bewoners, Metaglas)
Geef een cijfer tussen 1 en 10		

Toelichting leidinggevende:

4. Verantwoordelijkheid

Positief

- Besteedt veel aandacht aan de kwaliteit en kwantiteit van het werk
- Stelt hoge eisen aan de kwaliteit en kwantiteit van het eigen werk
- Staat open voor feedback van anderen
- Handelt zorgvuldig en accuraat
- Besteedt aandacht aan details
- Vergeet geen relevante aspecten in de eigen probleem aanpak
- Varieert gedrag wanneer nodig

Negatief

- Sluit gemakkelijk compromissen waar het gaat om de kwaliteit en kwantiteit van het werk
- Staat niet open voor feedback
- Werkt slordig
- Gaat voorbij aan relevante punten
- Maakt fouten, handelt nonchalant
- Ordent het werk slecht
- Concentreert zich niet voldoende op precisie vereisende taken
- Gebruikt systematiek niet consequent

1		
Geef een cijfer tussen 1 en 10		

5. Flexibiliteit

Positief

- Reageert positief op veranderingen
- Waardeert nieuwe ideeën en handelwijzen
- Past zich gemakkelijk aan veranderende omstandigheden aan
- Ondersteunt vernieuwing
- Laat zich zonder problemen onderbreken in het werk
- Speelt snel in op onverwachte omstandigheden
- Laat zich niet uit het veld slaan door tegenslag
- Varieert gedrag wanneer nodig

Negatief

- Stelt zich negatief op ten aanzien van veranderingsprocessen
- Houdt vast aan de gebruikelijke manier om dingen te doen
- Past het eigen gedrag moeizaam of niet aan veranderende omstandigheden aan
- Heeft veel tijd nodig om zich in te stellen op onverwachte gebeurtenissen
- Kan de aandacht pas op iets richten als is afgerond waar hij mee bezig was
- Stelt zich traag in op nieuwe situaties
- Varieert het gedrag bij het ontmoeten van weerstand onvoldoende

1 Stelt zich negatief op ten aanzien van veranderingsprocessen Houdt vast aan de gebruikelijke manier om dingen te doen Past het eigen gedrag moeizaam of niet aan veranderende omstandigheden aan Heeft veel tijd nodig om zich in te stellen op onverwachte gebeurtenissen Kan de aandacht pas op iets richten als is afgerond waar hij mee bezig was Stelt zich traag in op nieuwe situaties Varieert het gedrag bij het ontmoeten van weerstand onvoldoende	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>Geef een cijfer tussen 1 en 10</p>	10 Reageert positief op veranderingen Waardeert nieuwe ideeën en handelwijzen Past zich gemakkelijk aan veranderende omstandigheden aan Ondersteunt vernieuwing Laat zich zonder problemen onderbreken in het werk Speelt snel in op onverwachte omstandigheden Laat zich niet uit het veld slaan door tegenslag Varieert gedrag wanneer nodig
---	---	---

Toelichting leidinggevende:

6. Enthousiasme

Positief

- Werkt hard
- Is enthousiast, betrokken en energiek
- Laat over langere perioden een hoog werktempo zien
- Zet zich sterk in om goede prestaties te leveren
- Weet door voorbeeldgedrag anderen te inspireren en enthousiast te maken
- Werkt lang en hard door
- Werkt door tot een project of taak af is
- Houdt vol, ook bij tegenslag

Negatief

- Steekt weinig energie in het werk
- Toont weinig enthousiasme voor het werk
- Doet niet meer dan strikt noodzakelijk is
- Is snel tevreden met de eigen prestatie
- Toont weinig betrokkenheid bij het bereiken van organisatie/afdelingsdoelen
- Noch een explosieve werker, noch een volhouder
- Laat zich te gemakkelijk afleiden van het werk
- Geeft gauw op

<p style="text-align: center;">1</p> <p>Steekt weinig energie in het werk Toont weinig enthousiasme voor het werk Doet niet meer dan strikt noodzakelijk is Is snel tevreden met de eigen prestatie Toont weinig betrokkenheid bij het bereiken van organisatie/afdelingsdoelen</p>		<p style="text-align: center;">10</p> <p>Werkt hard Is enthousiast, betrokken en energiek Laat over langere perioden een hoog werktempo zien Zet zich sterk in om goede prestaties te leveren Weet door voorbeeldgedrag anderen te inspireren en enthousiast te maken Werkt lang en hard door Werkt door tot een project of taak af is Houdt vol, ook bij tegenslag</p>

Geef een cijfer tussen 1 en 10		

Toelichting leidinggevende:

7. Collegialiteit

Positief

- Ondersteunt anderen
- Deelt informatie met teamleden
- Bevordert samenwerking in het team
- Draagt bij aan het bereiken van teamdoelen
- Maakt regelmatig opbouwende opmerkingen
- Stelt zich constructief op
- Krijgt anderen mee
- Reageert positief op samenwerkingsgedrag van anderen

Negatief

- Reageert overwegend negatief op voorstellen van anderen
- Deelt informatie niet met anderen
- Draagt weinig bij aan de samenwerking binnen het team
- Onttrekt zich aan het groepsproces
- Maakt negatieve opmerkingen
- Doet niet mee aan gezamenlijke acties
- Gaat alleen uit van eigen standpunten
- Laat geen bereidheid zien anderen te helpen of te ondersteunen

1
Reageert overwegend negatief op voorstellen van anderen Deelt informatie niet met anderen Draagt weinig bij aan de samenwerking binnen het team Onttrekt zich aan het groepsproces Maakt negatieve opmerkingen Doet niet mee aan gezamenlijke acties Gaat alleen uit van eigen standpunten Laat geen bereidheid zien anderen te helpen of te ondersteunen

--

10
Ondersteunt anderen Deelt informatie met teamleden Bevordert samenwerking in het team Draagt bij aan het bereiken van teamdoelen Maakt regelmatig opbouwende opmerkingen Stelt zich constructief op Krijgt anderen mee Reageert positief op samenwerkingsgedrag van anderen

Geef een cijfer tussen 1 en 10

Toelichting leidinggevende:

Beoordeling 2006

8. Leidinggeven

(Alleen voor leidinggevenden)

Positief

- Geeft het goede voorbeeld door betrokkenheid te tonen
- Spreekt anderen op resultaten aan
- Is duidelijk over de verwachtingen ten aanzien van anderen
- Geeft grenzen aan, is duidelijk over wat wel en niet acceptabel gedrag is
- Durft ook moeilijke of controversiële onderwerpen aan de orde te stellen
- Corrigeert anderen indien nodig
- Weet medewerkers te inspireren

Negatief

- Geeft niet het juiste voorbeeld, toont zich niet betrokken bij Metaglas en zijn werknemers
- Spreekt anderen niet aan op resultaten
- Schept onduidelijkheid over de verwachtingen ten aanzien van anderen
- Stelt geen grenzen, is niet duidelijk over wat wel of niet acceptabel gedrag is
- Gaat moeilijke of controversiële onderwerpen uit de weg
- Corrigeert anderen onvoldoende
- Inspireert medewerkers niet

<p>1</p> <p>Geeft niet het juiste voorbeeld, toont zich niet betrokken bij Metaglas en zijn werknemers</p> <p>Spreekt anderen niet aan op resultaten</p> <p>Schept onduidelijkheid over de verwachtingen ten aanzien van anderen</p> <p>Stelt geen grenzen, is niet duidelijk over wat wel of niet acceptabel gedrag is</p> <p>Gaat moeilijke of controversiële onderwerpen uit de weg</p> <p>Corrigeert anderen onvoldoende</p> <p>Inspireert medewerkers niet</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>-----</p> <p>Geef een cijfer tussen 1 en 10</p>	<p>10</p> <p>Geeft het goede voorbeeld door betrokkenheid te tonen</p> <p>Spreekt anderen op resultaten aan</p> <p>Is duidelijk over de verwachtingen ten aanzien van anderen</p> <p>Geeft grenzen aan, is duidelijk over wat wel en niet acceptabel gedrag is</p> <p>Durft ook moeilijke of controversiële onderwerpen aan de orde te stellen</p> <p>Corrigeert anderen indien nodig</p> <p>Weet medewerkers te inspireren</p>
---	--	---

Toelichting leidinggevende:

Beoordelingsformulier Metaglas B.V. en Methermo B.V.

Beoordeling 2006

Totaal beoordeling

Toelichting leidinggevende op totaal beoordeling:

Reactie werknemer:

Ontwikkelpunten:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Gevolgen voor het salaris:

Paraaf directie:

Voor gezien

Datum:

Handtekening beoordelaar

Handtekening beoordeelde

Naam beoordelaar

Naam beoordeelde

Directie

Denktank “Boeien & Binden”

BOP & POP

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “BOP & POP” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Een bedrijfsopleidingsplan (BOP) en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zijn instrumenten voor het boeien & binden van personeel. Elektrotechnisch dienstverlener TechTron uit Veenendaal (55 medewerkers) werkt hiermee om:

- scholingsinspanningen af te stemmen op de gewenste ontwikkeling van het bedrijf (= opleidingsbehoefte vanuit de bedrijfsstrategie);
- scholingsinspanningen af te stemmen op de ontwikkeling van de medewerker (= opleidingsbehoefte vanuit de medewerker en/of leidinggevende).

De aanpak van het bedrijf:

STAP 1
Vanuit strategie

Het management van het bedrijf bepaalt welke opleidingsonderwerpen noodzakelijk zijn voor de gewenste ontwikkeling van het bedrijf. Het bedrijf wil bijvoorbeeld beter presteren op bepaalde markten of werkterreinen (domotica, duurzaamheid, veiligheid).

STAP 2
Jaarlijkse gesprekken

De ontwikkelingsbehoefte van een medewerker is een vast onderdeel van het jaarlijkse functioneringsgesprek. In dit gesprek brengt de medewerker zijn/haar scholingsvragen en -wensen in. Daarnaast bespreekt de leidinggevende de opleidingsnoodzaak en gewenste ontwikkeling, gezien vanuit het bedrijf. Daarbij gaat het om scholing die voortkomt uit functioneren en scholing vanuit de bedrijfsstrategie. Leidinggevende en medewerker maken samen afspraken over de te ondernemen scholingsactiviteiten.

Naast het functioneringsgesprek, als vast moment om scholingswensen kenbaar te maken, is het bedrijfscultuur dat tussentijdse wensen/behoeften voor opleiding en training altijd bespreekbaar zijn. Het bedrijfsopleidingsplan (zie bij stap 3) is voorts geen statisch plan.


Tips om medewerkers te stimuleren te blijven leren:

- Collega's laten vertellen over een gevolgde training/cursus
- Het behalen van een certificaat/diploma vieren; op z'n minst communiceren
- Medewerkers uitnodigen zich een beeld te vormen van het werk dat ze over drie of over vijf jaren (willen) doen
- Rondleidingen verzorgen bij nieuwe/innovatieve projecten waarmee het bedrijf bezig is of presentaties over nieuwe producten/werkwijzen
- Communiceren, aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden, over de toekomst van het bedrijf en de veranderingen die dit met zich mee kan brengen
- Medewerkers (of afdelingen/teams) elkaar laten informeren over hun werk
- Samen problemen/knelpunten bespreken en oplossen

STAP 3

Bedrijfsopleidingsplan

De scholingsafspraken komen in het bedrijfsopleidingsplan (BOP) te staan. Het management van het bedrijf bespreekt dit en stelt het plan vast. De P&O-medewerker zet acties voor scholing in gang en houdt het BOP actueel. Het bedrijf gebruikt het vastgestelde plan voorts voor het aanvragen van subsidie bij het Opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de branche (OTIB).

Zie het [voorbeeld-BOP](#) op de volgende pagina 


TechTron gebruikt een Excel-model voor het BOP. Volgens het bedrijf moet het BOP vooral praktisch zijn, dus geen uitgebreid plan dat vervolgens in een la verdwijnt. In het BOP zijn naast de persoonsgegevens opgenomen:

- Oorsprong van de scholingsvraag (van wie afkomstig)
- Collectief/individueel = de wijze van uitvoering van de scholingsactiviteit (gezamenlijke uitvoering in de vorm van een groepscursus of individuele training e.d.)
- Eventuele opmerkingen en een aantal planningsafspraken.

Het format-BOP is uit te breiden met onder andere:

- Een kolom opleidingsniveau/gevolgde trainingen (= opleidingshistorie)
- Een kolom verplichte scholing (voor bijvoorbeeld VCA, NEN-cursussen, BHV) waarmee snel te zien is welke scholingsacties noodzakelijk zijn

TechTron werkt ook met persoonlijke ontwikkelingsplannen. Voor een medewerker die een langer ontwikkeltraject ingaat, wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgesteld. Een POP is voor het bedrijf van toepassing voor medewerkers die zich verder gaan ontwikkelen richting bijvoorbeeld een leidinggevende- of adviseursfunctie.

 Het begeleiden van de uitvoering van een POP vraagt tijd en energie en roept verwachtingen op. Maak daarover vooraf intern afspraken.

Zie na het BOP het [voorbeeld-POP](#) 

STAP 4

Ontwikkelingsplan (POP)

P(ersoonlijk) O(ntwikkelings) P(lan)

Naam: Jan van Zutphen	Functie: Ass. projectleider	Jaargang: 2009	Documentnummer: POP09.01
Doel van de ontwikkeling:	De niet op techniek gerichte aspecten van de rol van projectleider ontwikkelen. Deze aspecten bevinden zich op het gebied van projectbeheer en persoonsgebonden vaardigheden die nodig zijn voor het vervullen van de rol van projectleider		
Wat ga ik leren (te doen)?	Hoe ga ik dat leren?	Welke begeleiding, coaching of ondersteuning krijg ik daarbij?	Wanneer wil ik het bereikt hebben?
Verbeteren van mijn projectbeheer op gebied van: - realiseren projectdoelen - inzicht en overzicht t.a.v. project - leidinggeven aan projectteam - omgang met opdrachtgevers en bouwplaatscollega's	1. training/opleiding projectmanagement 2. theorie in de praktijk gebruiken	Eens per x weken bespreek ik mijn ervaringen met projectleider, mijn leidinggevende. Projectleider zal me ook coachen.	2009
Leidinggeven	1. Training/opleiding leidinggeven aan project(teams) 2. Het geleerde in de praktijk brengen	Ik krijg begeleiding/ ondersteuning van mijn projectleider.	2009
Presentatie - representatie - assertiviteit - sociaal vaardig - volwaardig gesprekspartner voor bouwpartners	1. Training/opleiding leidinggeven aan project(teams) 3. 2. Het geleerde in de praktijk brengen	Ik krijg begeleiding/ ondersteuning van mijn projectleider en de directeur	2009

Datum:

Handtekening namens leiding

Handtekening werknemer:

.....

.....

.....

Denktank “Boeien & Binden”

Teambuilding

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Teambuilding” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Swedish Match Lighters uit Assen is een dochter van multinational Swedish Match en produceert aanstekers. Enkele jaren geleden zag het bedrijf zich genoodzaakt de te hoge kosten van het productieproces omlaag te brengen naar het niveau van de kosten bij zustervestigingen in Azië. Alleen dan zou de Nederlandse vestiging kunnen voortbestaan.

In 2004 introduceert het bedrijf een nieuwe productiemethode: "Lean manufacturing". Met dit Lean-concept beoogt het bedrijf te komen tot efficiëntere, klantgerichte werkwijzen gekoppeld aan het duurzaam tegengaan van alle verspilling in alle bedrijfsprocessen. Na een reorganisatie in 2007-2009 krijgt "Lean" een volgende impuls. Meer nog dan voorheen wil het management in Assen de ruim 100 personeelsleden, overwegend lbo'ers en vmo'ers, actief bij de werkprocessen betrekken. Dat gebeurt door het koppelen van technische ontwikkelingen en technische veranderingen aan gedragsveranderingen bij het personeel. Een achterliggende gedachte daarbij is: "Mensen kunnen veel, maar dan moet je ze wel meenemen in veranderingen."

Een onderdeel van de nieuwe "Lean-slag" is "Teambuilding". Inmiddels zijn hiermee de eerste resultaten geboekt.

STAP 1 Besef van noodzaak

Start = het management beseft dat het onontkoombaar is iedere verspilling in de bedrijfsprocessen te elimineren en daarmee kosten te reduceren. Behalve het optimaliseren van (technische) werkprocessen wil het management tegelijkertijd de inzet, het gedrag en de motivatie van het personeel verbeteren. Verwacht wordt dat het personeel "het hoofd niet meer achterlaat bij de voordeur, maar meeneemt naar de werkvloer". Als middel wordt gekozen voor – om te beginnen – een basistraining teambuilding.

Onderwerpen Teambuilding

Het hoofd P&O, de Lean-coach van het bedrijf (een productie leider, geschoold in het Lean-concept) plus een externe deskundige (AgBN Organisatieontwikkeling & Leerprocessen uit Haren) gebruiken de trainingsmodulen om – **op maat** – een basistraining Teambuilding samen te stellen. De basistraining bevat onderwerpen als: wat is een team?, het oplossen van problemen, samenwerken, vergaderen, elkaar feedback geven, communicatie en andere sociale vaardigheden.

! Swedish Match Lighters wilde bij het teambuildingsproces per se externe ondersteuning inschakelen. Het nut van een extern bureau is niet alleen dat "vreemde ogen dwingen", maar ook dat een buitenstaander met meer afstand naar processen kijkt.

↓

STAP 2
Uitgangspunten training

Vanuit het streven dat de training succesrijk moet verlopen, bepaalt het management de uitgangspunten:

1. De cursus heeft in betaalde werktijd plaats, gedurende twee (eventueel drie) dagen overdag.
2. De machines staan dan letterlijk stil.
3. Als cursuslocatie wordt uitgeweken naar een zaalcentrum, met mooie ruimtes en inclusief een goede lunch.
4. De directeur verzorgt bij elke trainingsgroep "de aftrap".
Samen moeten deze uitgangspunten eraan bijdragen dat het personeel inziet hoeveel waarde het management aan de training hecht.
5. Tot slot: meedoen is verplicht; de noodzaak van kostenreductie sluit vrijblijvendheid uit.

! Als je als bedrijf serieus werk wilt maken van procesverbetering en teambuilding, dan is dat niet vrijblijvend.
"Je moet héél duidelijk maken dat het gaat om bedrijfsbeleid. Dat biedt geen ruimte om te zeggen: 'Ik doe niet mee'."

↓

STAP 3
Uitvoering trainingen

In verkorte versie wordt de basistraining eerst beproefd door de directeur en de vier productieleiders van het bedrijf.

Vervolgens komen de ± zestig directe personeelsleden aan de beurt, de mensen die de aanstekers maken. Zij zijn opgesplitst in vier teams, variërend in grootte en afkomstig van verschillende afdelingen.

→

Programma

De eerste cursusdag staat vooral in het teken van elkaar helpen, zowel binnen de groep als tussen verschillende groepen. Het draait daarbij om vragen als: Wat betekent het om een team te zijn? Wat maakt een team een team?

De tweede cursusdag staat hoofdzakelijk in het teken van (onderlinge) communicatie en feedback en het maken van afspraken.

Zie voor het **programma**: pagina 5



→

Belbin-rollen

Tussen de twee cursusdagen in wordt van de medewerkers verwacht dat ze de zogenoemde Belbin-test invullen. Dit is een vragenlijst die inzicht geeft in de verschillende rollen die mensen binnen een team vervullen. Het model van Belbin maakt daarbij onder-

scheid in negen teamrollen, die iets zeggen over de manier waarop iemand zich in een groep gedraagt. Bijvoorbeeld of iemand gericht is op harmonie, anderen motiveert, wel of niet meegaand, kritisch, afstandelijk, emotioneel is, et cetera.

De negen rollen zijn: "Bedrijfsman", "Brononderzoeker", "Plant", "Monitor", "Vormer", "Voorzitter", "Zorgdrager", "Groepswerker" en de "Specialist". Deelnemers vullen de test in voor zichzelf maar ook voor collega's. Daardoor kan het zelfbeeld van mensen gelegd worden naast het beeld dat ze kennelijk bij anderen oproepen.

Meer onderling begrip

De Belbin-teamrollentest draagt eraan bij dat de medewerkers meer begrip krijgen voor de verschillen die er bestaan tussen mensen. Als mensen zich van dergelijke verschillen niet bewust zijn, leidt dat vaak tot een moeizamere samenwerking. Met behulp van de test en de training wordt geprobeerd mensen meer op het spoor te zetten van het benutten van verschillen door gebruik te maken van de sterke kanten die mensen hebben. Zo kan een medewerker met een "voorzittersrol" bijvoorbeeld een werkoverleg leiden en is een "bedrijfsman" in te zetten bij het oplossen van een (technisch) probleem.

De uitslagen van de Belbin-test bespreken de betrokkenen tijdens de tweede trainingsdag, eerst in kleine groepjes, daarna plenair.

Zie voor meer informatie over de **Belbin-teamrollentest**: pagina 6



! **Communiceer goed wat de aanleiding, het doel en de vorm zijn van het teambuildingsproces. Swedish Match Lighters kondigde de training aan in het personeelsblad, inclusief de vermelding van het team dat als eerste de tweedaagse cursus zou volgen.**

Afspraken


Tijdens de laatste trainingsdag maken de deelnemers afspraken met elkaar. De afspraken betreffen onder meer hoe het reguliere werkoverleg wordt aangepakt, welke onderwerpen er aan de orde komen en de frequentie (minimaal elke twee maanden).

Terugkomdagen

Ook wordt afgesproken dat de teambuildingstraining een vervolg krijgt in terugkombijeenkomsten, eveneens elke twee maanden. De terugkombijeen-

komsten, van steeds twee á drie uur, zijn puur gericht op teamontwikkeling.

! Swedish Match Lighters heeft ervaren dat de periode tussen twee terugkomdagen niet langer moet duren dan de afgesproken twee maanden. Het gedrag van mensen gaat anders weer wat veranderen en het onderlinge gemopper neemt weer toe.



STAP 4
Eerste resultaten

De eerste resultaten van de trainingen Teambuilding zijn:

- De efficiëntie neemt toe; de medewerkers melden dat “het prettiger werkt”.
- Er is meer openheid over kennis en vaardigheden die (nog) niet voldoende worden beheerst;
- Er ontstaat binnen de teams meer initiatief om bij bijvoorbeeld technische problemen eerst zelf naar oplossingen te zoeken
- In de praktijk blijkt dat Teambuilding een manier is om personeelsleden verder te ontwikkelen, zodanig dat het werken bij Swedish Match leuker en boeiender wordt. Mensen krijgen meer verantwoordelijkheid en voelen zich meer bij het bedrijf en de werkprocessen betrokken.

Wel is duidelijk dat het **nakomen van afspraken** buitengewoon belangrijk is: “Walk the walk, talk the talk”.

Op basis van de opgedane ervaringen krijgt ook het ondersteunende personeel (onderhoudsmonteurs, kantoorpersoneel) nog een teambuildingstraining.

Doel van de training

Met de training Teambuilding wil Swedish Match Lighters uit Assen het personeel actiever betrekken bij de inrichting van werkprocessen in het bedrijf. Het tweede doel is beter leren samenwerken waardoor de productie efficiënter en plezieriger verloopt.

Programma 1^e dag

Welkom en toelichting op het programma, met aanwezigheid van de directeur van het bedrijf

- Speciale aandacht voor: de achtergrond van de training en mogelijke weerstanden of bezwaren tegen veranderingen/verbeteringen

Warming up: Basisprincipes teamwerk

- Uitleg over feedback geven en ontvangen
- Praktische spel oefening in kleine groepen rondom het demonteren van een bom; doel hiervan: laten ervaren wat samenwerken is
- Nabespreking op de onderwerpen: communicatie en besluitvorming, dominantie versus anderen ruimte geven, samenwerken in één team terwijl iedereen verschillend is

Basisprincipes teamwerk

- In beeld brengen hoe nu wordt samengewerkt (wat bespreek je wel/niet met elkaar, hoe help je elkaar, hoe geef je kritiek, hoe geef je complimenten, hoe ben je van elkaar afhankelijk?)
- In hoofdregels de theorie van samenwerken, uitgelegd aan de hand van praktijkvoorbeelden: resultaatgerichtheid, doelen afstemmen, vertrouwen, zelfstandigheid, feedback geven
- Discussie over de vraag: "wat is een uitmuntend teamlid?"

De verandering van de productorganisatie

- Presentatie over hoofdlijnen van de verandering in de organisatie van het werk en in de aansturing
- In subgroepen uitwerken wat de verandering betekent in de praktijk: voor de eigen taken, voor de samenwerking, wat je moet leren anders te doen en welke kwaliteiten dit vraagt

Belbin- c.q. teamrollen

- Presentatie over het belang van samenwerken en hoe daarin verschillende rollen moeten vervuld; het belang van verschillende rollen in een team
- Uitleg over de Belbin-rollen in een team met praktijkvoorbeelden
- Oefening met teamrollen

Tussen dag 1 en 2 vullen de deelnemers zelf de Belbin-teamrollentest in. Daarnaast krijgt iedere medewerker het verzoek om aan enkele ander mensen in hun (werk)omgeving te vragen of zij de test voor hem invullen.

De test bestaat uit een vragenlijst. P&O verwerkt deze. De resultaten komen in de 2^e trainingsdag terug.

Belbin-teamrollen

De Britse onderzoeker Meredith Belbin heeft de rollen die mensen binnen een team vervullen, onderzocht en in negen combinaties van karaktereigenschappen en gedragingen gebundeld. Deze combinaties (teamrollen) typeren de individuele leden van een team. Als duidelijk is welke "teamrollen" in een bepaald team voorkomen, kunnen overeenkomsten en verschillen worden gebruikt om de prestaties van het team te verbeteren. Zo worden de gewenste resultaten bereikt.

Swedish Match Lighters betrok een extern bureau bij een teambuildingstraining waarbij de Belbin-teamrollen zijn getest en vervolgens onderling besproken (zie voorgaande pagina's). Het onderstaande model komt van internet. Via zoektermen als "Belbin", "teamrollen" en/of "test" zijn er op het internet diverse voorbeelden te vinden om zelf de test uit te voeren. Ook bevat internet talloze overzichten met kenmerken van de negen (of acht) door Belbin beschreven teamrollen.

Type	Typische kenmerken	Positieve	Negatieve
Zorgdrager	Nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, vaak gespannen	Kan dingen goed afmaken, perfectionist.	Heeft de neiging zich onnodig zorgen te maken over kleine dingen.
Groepswerker	Sociaal gericht, mild, gevoelig, diplomatiek	Reageert positief op mensen en situaties, bevordert teamgeest. Brengt rust in de tent.	Is besluiteloos in tijden van crisis.
Bronnen-onderzoeker	Extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief	Goed in het leggen van contacten en het verkennen van nieuwe ontwikkelingen; reageert goed op uitdagingen.	Verliest snel interesse wanneer het eerste enthousiasme over is.
Voorzitter	Kalm, beheerst, veel zelfvertrouwen	Beoordeelt iedereen die een bijdrage kan leveren zonder vooroordelen op zijn merites en handelt er naar. Zeer doelgericht.	Geen uitblinker in intellect of creatieve aanleg.
Monitor	Nuchter, weinig emoties	Goed beoordelings- en onderscheidingsvermogen, kundig, zakelijk, kritisch.	Mist inspiratie en het vermogen anderen te inspireren.
Specialist	Doelbewust, initiatiefrijk, toegewijd	Voorziet in kennis en vaardigheden waar een tekort aan is.	Ervaart problemen als er geen tekort is of een proces weinig gestructureerd verloopt
Uitvinder/ Plant	Individualistisch, serieus, onorthodox, creatief, rijk aan verbeeldingskracht	Genialiteit, fantasie, intellect, kennis.	In ivoren toren, geneigd praktische details of protocol te veronachtzamen
Vormgever	Veel energie, extravert, dynamisch	Gedreven en gemotiveerd iets te doen aan traagheid en ondoelmatigheid. Functioneert goed onder druk.	Ongeduldig, snel geïrriteerd, geneigd tot bruuskere van anderen.
Bedrijfsman	Behoudend, plichtsgetrouw, voorspelbaar, efficiënt	Organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker, zelfdiscipline.	Gebrek aan flexibiliteit, niet ontvankelijk voor ideeën die hun waarde nog niet hebben bewezen.

Denktank “Boeien & Binden”

Slimmer met (eigen) talenten

Thema van het bedrijf Huisman Elektrotechniek (gevestigd in Druten en Elst Gld.), besproken in de Denktank “Slimmer Scholen” (2008) en vervolgens in de denktank “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu (2009).

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Het thema “Slimmer met (eigen) talenten” kwam in 2008 ook al uitvoerig aan de orde in de Denktank “Slimmer Scholen”. In die denktank 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. Dat gebeurde op initiatief en onder begeleiding van bureau Batouwe uit Arnhem. De Denktank “Slimmer Scholen” is gestimuleerd en gefinancierd door OTIB.

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

Tijdens de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Slimmer met (eigen) talenten” is een mooi voorbeeld dat (opnieuw) tegen het licht werd gehouden.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Slimmer met (eigen) talenten

De huidige praktijk

Werving van personeel vraagt van de bedrijven meer en meer aandacht en investeringen. Om te kunnen voorzien in de toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvraag willen bedrijven mensen aantrekken en behouden **die zich willen én kunnen ontwikkelen**. In de optiek van de Denktankbedrijven moet de aandacht daarbij vooral ook uitgaan naar opleiding & ontwikkeling van de talenten die je al in huis hebt. Daarmee:

- vergroot je kansen en mogelijkheden van de huidige medewerkers;
- waardeer je loyaliteit van personeel;
- ga je uit van wat mensen al kunnen en dat geeft zelfvertrouwen om verder te leren;
- laat je aan potentiële medewerkers loopbaanpaden zien;
- geef je blijk van goed personeelsbeleid in de branche met een plek voor ieder talent;
- draag je bij aan de verankering van kennis in het bedrijf.

De middenbedrijven uit de Denktank “Slimmer Scholen” willen aantrekkelijk zijn voor medewerkers en hun talenten. De bedrijfsomvang biedt een grotere diversiteit in het werk en ruimte voor initiatief. Personeel kan zich op velerlei gebied ontwikkelen. Daarbij kan het middenbedrijf medewerkers persoonlijk begeleiden, dicht op de werkplek.

Inhoud

In dit thema zijn verder uitgewerkt:

- 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”

Een mooi voorbeeld

Talent in ontwikkeling

Wie op langere termijn over voldoende en gekwalificeerde medewerkers wil beschikken, moet daar nu mee aan de slag gaan. Met die overtuiging in het achterhoofd heeft Huisman Elektrotechniek het programma "Talent in ontwikkeling" opgezet. Kern hiervan is dat het bedrijf voor toekomstige functies in principe kandidaten binnen het huidige personeelsbestand selecteert.

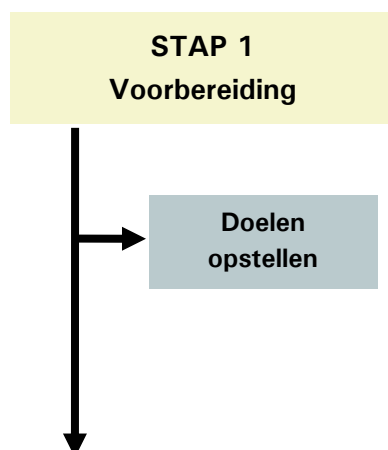
De doelen die Huisman hiermee nastreeft zijn:

- Het behouden van medewerkers voor het bedrijf door hun doorgroeimogelijkheden te bieden
- Het intern opvullen van vacatures en zorgen voor de personeelsbezetting op lange termijn
- Zorgen voor doorstroom van medewerkers en een gezonde opbouw van functies
- Het beste uit medewerkers halen en het beïnvloeden van prestaties van medewerkers (en daarmee het beïnvloeden van prestaties van het bedrijf)
- Het aantrekken van nieuwe medewerkers door te laten zien dat ze binnen Huisman loopbaanmogelijkheden hebben

Het concept van "Talent in ontwikkeling"

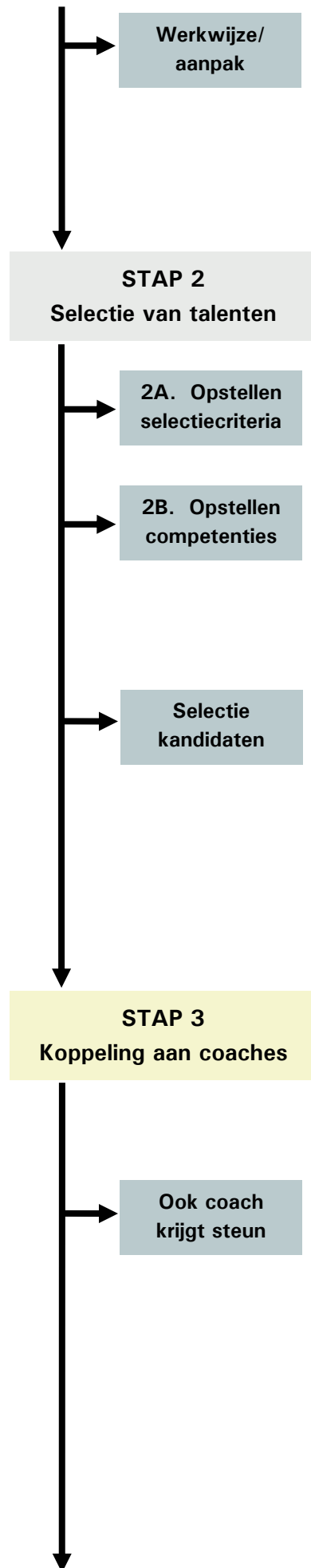
- Voor toekomstige functies selecteert Huisman Elektrotechniek in principe kandidaten binnen het huidige personeelsbestand
- Het bedrijf verzorgt voor deze medewerkers een breed scholingsprogramma met groepsactiviteiten en individuele activiteiten. Uitgangspunt zijn de persoonlijke leervragen van de deelnemers
- Interne medewerkers en externe docenten/trainers voeren het programma uit. Daarnaast krijgt elke deelnemer een persoonlijke coach uit het bedrijf
- Een projectgroep volgt de uitvoering en bewaakt de voortgang. Deze projectgroep bestaat uit de directeur van Huisman Elektrotechniek, de opleidingscoördinator en de personeelsfunctionaris

De eerste doelgroep voor Talentontwikkeling bestaat uit toekomstige leidinggevende monteurs. Zij vormen de eerste "talentenklas" van het bedrijf.



De projectgroep begint met het opstellen van de doelen en de werkwijze/aanpak voor "Talent in ontwikkeling", toegepast op leidinggevende monteurs. Dit gebeurt in nauw overleg met de leidinggevendenden i.c. de projectleiders binnen het bedrijf. De doelen houden – in de lijn van het voorgaande – in:

- uitbreiding van het aantal leidinggevende monteurs;
- verbetering van de kwaliteit van leidinggevende monteurs.



Uitgangspunten voor de werkwijze/aanpak:

- “Talent in ontwikkeling” moet geen eenmalige actie zijn. Het moet gaan om een continu proces in het bedrijf
- Directie en leiding (= projectleiders) moeten dit (onder)steunen en zorgen dat het een onderdeel wordt en blijft van het bedrijfsbeleid.

STAP 2 Selectie van talenten

2A. Opstellen selectiecriteria

Voor de eerste doelgroep voor “Talenten in ontwikkeling” (= toekomstige leidinggevende monteurs) stelt de projectgroep vooraf selectiecriteria op. De criteria betreffen gedrag, huidige werkprestaties, opleidingsniveau, groeipotentieel en ambitie.

Zie de onder Ad 2A genoemde “Selectiecriteria Talentenklas leidinggevende (1^e) monteurs”

2B. Opstellen competenties

De projectgroep brengt voor de potentiële kandidaten bovendien de (in de toekomst) gewenste competenties in kaart en de niveaus waarop zij de competenties moeten (leren) beheersen.

Zie onder Ad 2B het uitgewerkte voorbeeld van “Competentie(niveau)s Leidinggevend (1^e) monteur”

Selectie kandidaten

Op basis van de selectiecriteria en competenties selecteert de projectgroep de potentiële kandidaten. Hierbij zijn ook de projectleiders – vanuit hun functie van direct-leidinggevende – betrokken.

Individueel wordt vervolgens aan alle geselecteerden gevraagd of ze interesse hebben in het traject. Voor de geïnteresseerden belegt de projectgroep bovendien een informatiebijeenkomst. Aansluitend bevestigen 12 kandidaten hun definitieve deelname.

STAP 3 Koppeling aan coaches

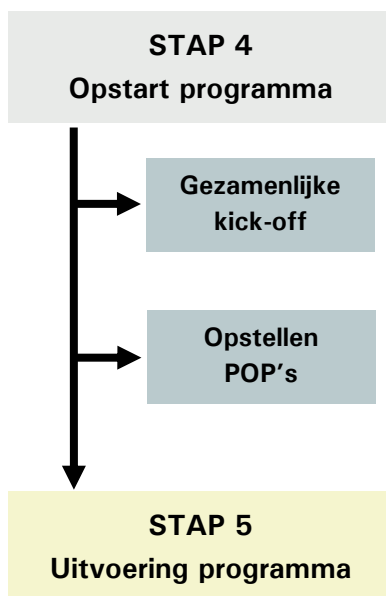
Ook coach krijgt steun

Elke deelnemer wordt gekoppeld aan een projectleider die optreedt als interne coach. De projectleiders zijn op hun beurt geselecteerd op basis van bereidheid, coachervaring, beschikbare tijd, betrokkenheid met de deelnemer, acceptatie door de deelnemer.

De taken van de coach houden in het begeleiden van de deelnemer, het bewaken en bijsturen van het proces, feedback geven, enzovoort.

Ook de coaches krijgen ondersteuning in hun rol. Het ingeschakelde opleidingsinstituut en de projectgroep organiseren daarvoor onder meer de bijeenkomst “Coach de Coach”.

! Draagvlak in het hele bedrijf is wezenlijk voor het behalen van doelen en voor de geloofwaardigheid naar de medewerkers die aan het talenten-traject deelnemen.



Na de selectie van de potentiële leidinggevende monteurs en de vorming van koppels met de coaches volgt een gezamenlijke kick-off van het scholingsprogramma.

Het doel deze aftrap is een basis te leggen voor de onderlinge band en voor het leren met en van elkaar. Ook het bedrijfsmanagement is erbij aanwezig.


De eerste leeractiviteit is dat de deelnemers en coaches samen de leerdoelen van de deelnemers inventariseren en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opstellen.

Op basis van alle POP's wordt een deels individueel en deels gezamenlijk scholingsprogramma voor de talentenklas uitgewerkt.

De uitvoering van dit programma, dat een periode beslaat van anderhalf á twee jaar, ligt in handen van een externe trainer en interne docenten.

Zie onder Ad 4 op pagina 8 een beschrijving van de programma-inhoud.

Huisman vraagt van de deelnemers ook een eigen tijdsinvestering. Dit maakt meteen iets duidelijk over ieders eigen ambities.

Zie voor **toelichtingen** bij 2A, 2B en 4 de volgende pagina's 

AD 2A: Selectiecriteria Talentenklas leidinggevende monteurs

Voor de Talentenklas hanteert Huisman een aantal selectiecriteria:

Kennis:

- Minimaal opleidingsniveau: monteur niveau 2. Gewenst niveau: 1^e monteur niveau 3. Genoemd niveau kan ook worden aangetoond met de opgedane ervaring.

Gedrag:

- De deelnemer heeft in zijn huidige functie een positieve uitstraling over het bedrijf Huisman naar opdrachtgevers en interne medewerkers.
- De deelnemer wordt in zijn huidige functie niet corrigerend aangestuurd vanuit de organisatie vanwege bijvoorbeeld het (niet) nakomen van afspraken.
- De deelnemer is in huidige functie al in staat collega's te motiveren.
- De deelnemer toont aan over voldoende sociale vaardigheden te beschikken.

Geleverde prestaties:

- Positieve beoordelingen in functioneringsgesprekken (goed) of in een opbouwende fase zitten.
- Collega's moeten een positief oordeel geven over het huidige functioneren van de deelnemer.
- De deelnemer heeft aangetoond dat hij voldoende technische kennis bezit en in de praktijk toe kan passen.
- De deelnemer heeft een vast dienstverband bij Huisman.

Aanwezig potentieel:

- De deelnemer laat in zijn huidige functie al merken dat hij leidinggevende en communicatieve vaardigheden bezit.
- De deelnemer wil een langdurig dienstverband bij Huisman hebben.
- De deelnemer is bereid in de eigen toekomst te investeren door extra inzet in de talentopleiding.

AD 2B: Competentie(niveau)s Leidinggevend (1^e) monteur

Voor het gedeelte "leidinggeven" heeft Huisman een profiel op basis van competenties en competentieniveaus opgesteld. Voor de relevante competenties is aangekruist welk niveau gewenst is voor een adequate uitvoering van de functie.

	Niv. 1	Niv. 2	Niv. 3	Niv. 4
1. Professionele Competenties				
1.1 Accuraat handelen			X	
1.2 Analyseren		X		
1.3 Flexibel/anticiperen			X	
1.4 Innoveren		X		
1.5 Zelfstandig handelen			X	
1.6 Omgaan met stress			X	
1.7 Overtuigen			X	
2. Organisatorische competenties				
2.1 Beslissen		X		
2.2 Problemen oplossen		X		
2.3 Plannen en organiseren			X	
2.4 Samenwerken			X	
2.5 Resultaatgericht handelen		X		
2.6 Kostenbewust handelen		X		
3. Relationale competenties				
3.1 Klantgericht handelen		X		
3.2 Aanvoelen			X	
3.3 Mondeling communiceren		X		
3.4 Schriftelijk communiceren		X		

De competenties zijn stuk voor stuk uitgewerkt. Op de volgende pagina staat als voorbeeld de uitwerking van de competentie "1.5 Zelfstandig handelen" voor de leidinggevend (eerste) monteur.

! Ontwikkelen gaat het beste vanuit iemands sterke punten.

'Talent in Ontwikkeling' competenties / meetlatten

Leidinggevend (1^e) monteur

1.5 Zelfstandig handelen

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en problemen. Eigen standpunten innemen en verdedigen, rekening houdend met de gestelde kaders van het bedrijf.

Niveau 1: vertrouwen op eigen vaardigheden

- Vertrouwt op zichzelf bij het maken van keuzen binnen het eigen takenpakket
- Vraagt feedback en bepaalt, op basis van een (zelf)inschatting van de eigen kwaliteiten, het juiste moment om feedback of hulp te vragen
- Vormt een eigen beeld van een situatie en vaart duidelijk een eigen koers binnen de gestelde kaders

Niveau 2: opkomen voor eigen mening

- Schept ruimte voor eigen ideeën
- Vertrouwt op zichzelf, maakt keuzen en stelt prioriteiten binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen
- Houdt vast aan de eigen gekozen lijn (ook bij weerstand)

Niveau 3: zelfverzekerd maar tevens kwetsbaar opstellen

- Past de eigen werkzaamheden zelfstandig aan bij veranderende omstandigheden
- Komt op voor de eigen belangen en draagt deze uit naar anderen
- Stelt zich kwetsbaar op en neemt verantwoorde risico's op eigen aandachtsgebieden

Niveau 4 vooroplopen en standvastig handelen

- Loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen; ziet deze als kansen
- Houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen
- Neemt risico's, bepaalt hierbij de grens van het toelaatbare risico en bedenkt preventief alternatieve scenario's

Het programma is uitgezet over een periode van anderhalf tot twee jaar. Het programma kent een gemeenschappelijk en een individueel deel.

Inhoudelijk zijn er drie hoofdonderdelen:

1. Leidinggeven

Leidinggeven bestaat uit de onderwerpen:

- persoonlijke effectiviteit
- communicatie
- feedback geven/ontvangen
- situationeel leidinggeven
- samenwerken in en met teams
- sturen op resultaat
- de klant centraal
- commerciële vaardigheden.

Het programma bestaat uit negen bijeenkomsten c.q. dagdelen. Een externe docent verzorgt dit.

2. Techniek

Het onderdeel Techniek wordt ingevuld op basis van de POP's. Daarin is voor iedereen vastgelegd op welk niveau zijn technische kennis is en moet komen en op welk terrein (maritiem, utiliteit, beveiliging e.d.). Onderwerpen die aan de orde komen, zijn:

- materiaal en systeemkennis
- meetvaardigheden
- inbedrijfstellen
- storingzoeken
- keuren van installaties.

Afhankelijk van de onderwerpen verzorgt een eigen of juist een externe docent de training. De omvang is afhankelijk van de leervragen van de deelnemers.

3. Interne organisatie

Het onderdeel Interne organisatie bevat:

- werkwijzen en procedures voor offertes
- opdrachtformulering
- werkvoorbereiding
- voortgangsbewaking
- afwerking, oplevering en nazorg
- certificeringen.

Interne medewerkers vervullen hierbij de rol van docent.

De omvang is drie bijeenkomsten c.q. dagdelen.

Vragen die een medewerker helpen zijn eigen talent te ontdekken en te ontwikkelen:

- Waar ben je goed in? Wat doe je het liefst? Wanneer ben je in je element?
- Hoe kun je je talenten inzetten in je werk en in het bedrijf? Hoe kun je die talenten gebruiken om een goed vakman worden?
- Waar moet je je dan in ontwikkelen? Welke hulp heb je daarbij nodig? Wie of wat kan je helpen?

De ervaringen/lessen voor Huisman Elektrotechniek:

- Volgens Huisman is het essentieel gebleken vooraf goed te communiceren over de verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen. Op die manier worden teleurstellingen voorkomen.
- De communicatie moet vooral gaan over de (toekomstige) taakomschrijving (in dit geval voor leidinggevende monteurs) en de selectiecriteria. De informatie moet van tevoren eenduidig en helder op papier staan.
- Zorgvuldigheid vraagt voorts het bieden van een reëel toekomstperspectief. Wanneer een opleidingsprogramma gericht is op een leidinggevende functie, moet tegelijkertijd duidelijk zijn dat een dergelijke functie in de toekomst (binnen een periode van 1 jaar) in het verschiet ligt.
- Een ander terrein van zorgvuldigheid betreft de faciliteiten rondom de uitvoering. Als interne mensen optreden als coach, moet daarvoor tijd zijn ingeruimd. De exacte tijd is vooraf niet te bepalen en hangt af van het niveau van de deelnemer. De geschatte tijd voor de coach bedraagt twee uur en voor de deelnemers vier á zes uur voor begeleiding, overleg en uitvoering van de opdrachten tussen de trainingen door. Als dat nodig is, kunnen de coaches meer tijd vrijmaken. Het moet voor iedereen in het bedrijf duidelijk zijn wie welke taken heeft.
- Gebleken is dat de training “coach de coach” erg belangrijk is om de rol van de coach duidelijk(er) te maken. Sommige projectleiders zien er tegenop, al beseffen ze tegelijkertijd dat in dit leertraject hun eigen coachervaring kunnen uitbreiden voor toepassing in de toekomst.
- De koppeling van elke deelnemer aan een coach is een kritische succesfactor gebleken. De coach is vraagbaak voor de deelnemer en kan voor de deelnemer de relatie tussen theorie en praktijk leggen.
- Goed werkende onderdelen in het programma waren onder meer de praktijkopdrachten (deelnemers zijn dan tussentijds met onderwerpen uit de scholing bezig) en het werken naar een eindopdracht die de deelnemers aan elkaar en het projectteam moesten presenteren.
- Door veel eigen mensen in de scholing een rol te geven is de kans groter dat het geleerde in de praktijk wordt geborgd.
- Een “talentenklas” is voor kleine bedrijven ook de organiseren door het bijvoorbeeld met een groep bedrijven gezamenlijk te doen.
- Branches/fondsen kunnen bedrijven bij interne scholingsprogramma’s ondersteunen door onder meer de rol van “kritische vriend” te vervullen: meedenken, het stellen van kritische vragen over de aanpak en de inhoud, het aandragen van suggesties over werkwijzen.
- Een positieve bijkomstigheid van het project is de invloed op degenen die niet voor deelname zijn geselecteerd. Bij de projectgroep hebben zich verschillende medewerkers gemeld die van zichzelf vinden dat ze ook in aanmerking komen voor de talentenklas. Zij hebben tekst en uitleg gekregen van de projectgroep en worden wellicht in de volgende op te leiden groep opgenomen.
- Binnen Huisman is afgesproken dat de projectgroep de in gang gezette uitvoering volgt. Tijdens coachbijeenkomsten worden (tussentijds) te bereiken resultaten vastgelegd. Vrijblijvendheid wordt voorkomen doordat deelnemers, coaches en docent tekortkomingen doorgeven aan de projectgroep. De projectgroep heeft zichzelf opgelegd de voortgang te bewaken, zelf afspraken na te komen en regelmatig te evalueren.

Denktank “Boeien & Binden”

Medewerkertevredenheidsonderzoek

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Medewerkertevredenheidsonderzoek” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

Batouwe in opdracht van



Een mooi voorbeeld

Onderzoek naar tevredenheid medewerkers

Elektrotechnisch dienstverlener TechTron uit Veenendaal (55 medewerkers) is begonnen met een onderzoek naar de tevredenheid van de eigen mensen. De bedrijfsleiding besloot tot dit medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) vanuit de managementdoelstelling toegevoegde waarde te leveren voor de klant, de medewerkers en financieel. Oftewel: "Tevreden klanten en tevreden medewerkers gekoppeld aan een gezond financieel rendement". Aan het onderzoek ging een breed denkproces vooraf:

STAP 1 "SMART" maken

Start = Het "smart" maken van de toegevoegde waarde voor de medewerkers met behulp van de indicator "Medewerkertevredenheid".

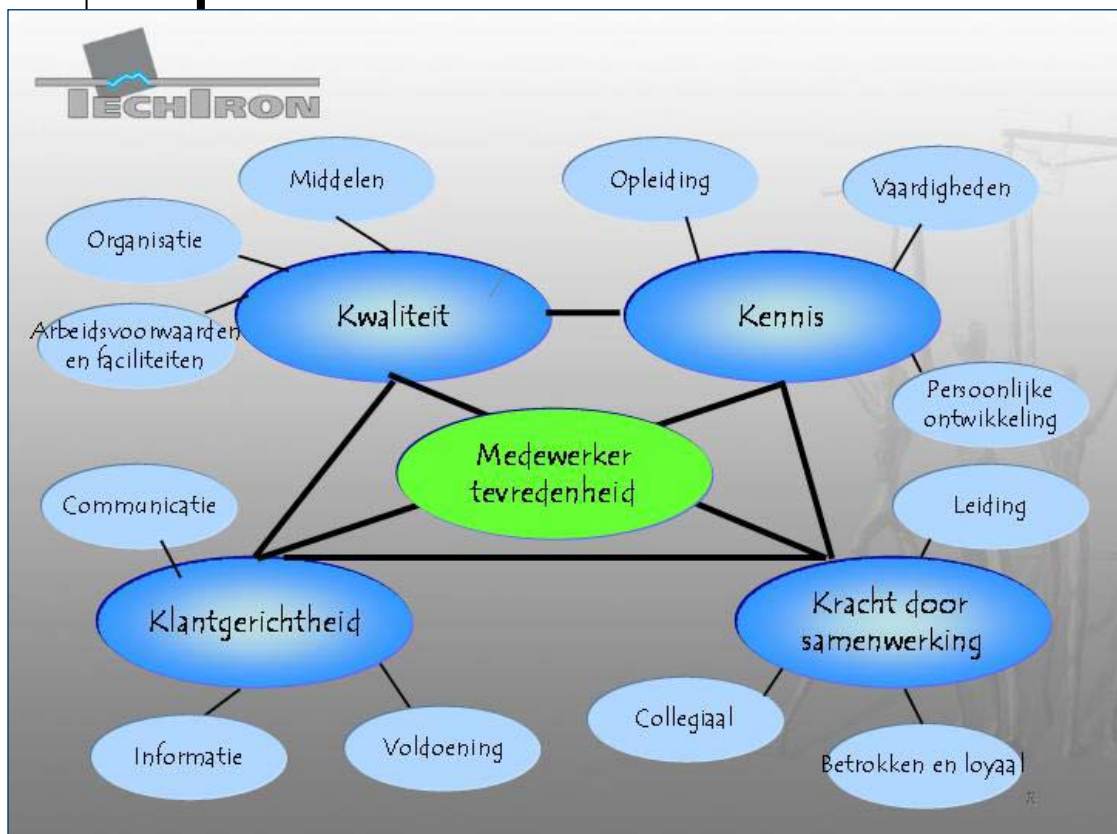
SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

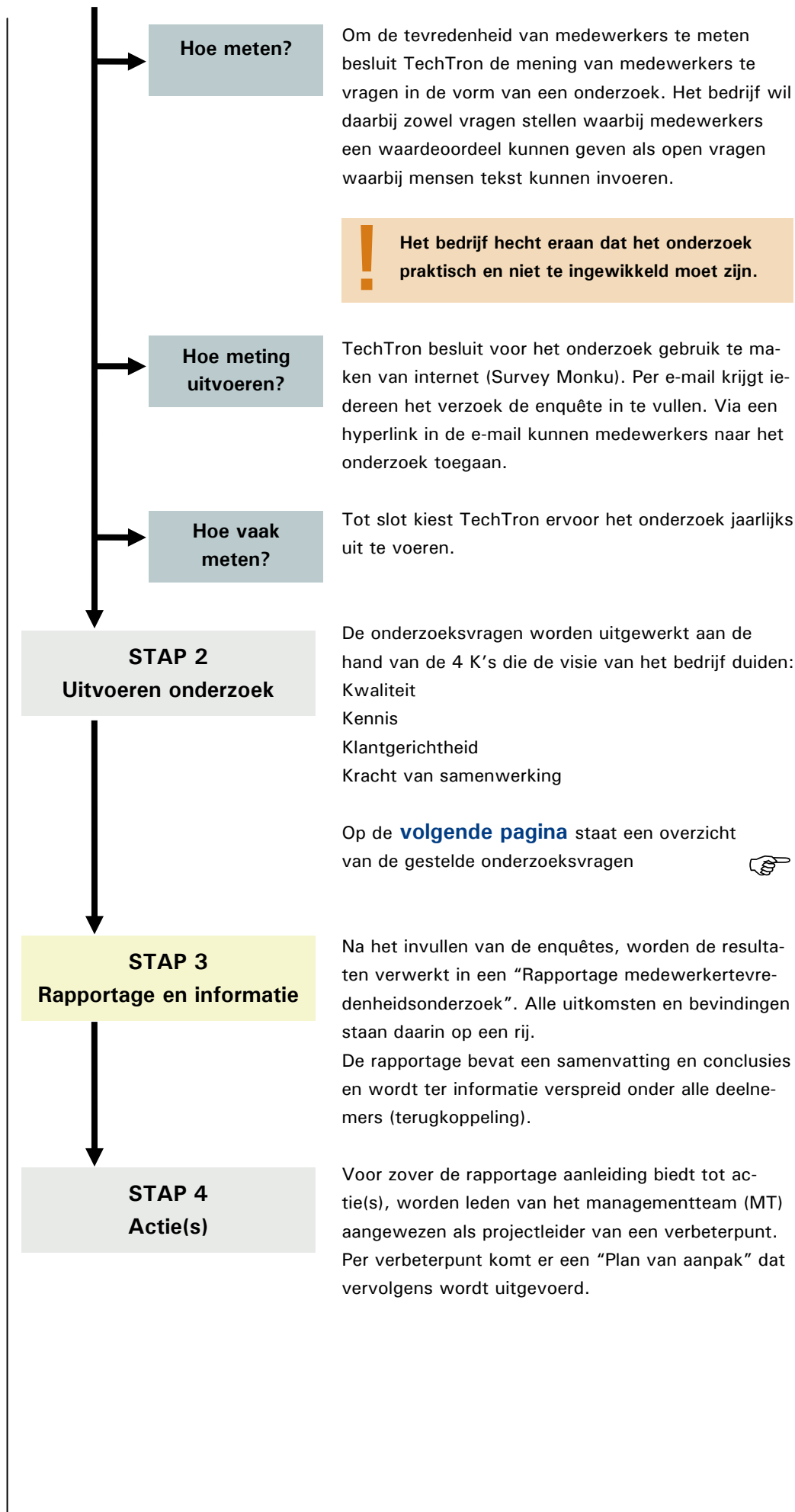
Het bedrijf vroeg zich daarbij af:

- Wat is de definitie van medewerkertevredenheid?
- Hoe gaan we dat meten?
- Hoe gaan we de meting uitvoeren?
- Hoe vaak gaan we de meting herhalen?

Definitie van tevredenheid

Hoe tevreden zijn de medewerkers op een aantal punten, gerelateerd aan de 4 K's, die het management belangrijk vindt voor zijn medewerkers?





Voorbeeld medewerkertevredenheids- onderzoek TechTron (internetapplicatie)

Kwaliteit: De mate waarin we het intern goed hebben georganiseerd en geregeld voor onze medewerkers. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de organisatie rondom het werk, verstrekken van goede gereedschappen, werken volgens afspraak en het bieden van goede arbeidsvoorwaarden en faciliteiten.

	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Hoe ervaren je de organisatie en informatie rondom je werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vind je dat je voldoende middelen (bijvoorbeeld gereedschappen) hebt en daarnaast ook voldoende mogelijkheden tot persoonlijke inbreng krijgt om je werk goed te kunnen doen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat vind je van de arbeidsvoorwaarden, voorzieningen en faciliteiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Welk beeld heb je in het algemeen, buiten de bovengenoemde zaken, ten aanzien van de intern gerichte kwaliteit van de organisatie binnen TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kennis: Goed opgeleide en ervaren vakmensen, regelmatige bijscholing en werken volgens de laatste stand der techniek.

	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Wat vind je van de opleidingsmogelijkheden binnen TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun jij je vaardigheden voldoende ontwikkelen binnen TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In welke mate heb jij het gevoel je persoonlijk te kunnen ontwikkelen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klantgerichtheid: Initiatiefrijke, communicatief vaardige medewerkers, professionele en persoonlijke aandacht en de wensen van de klant centraal, waarbij in deze context met de klant de medewerker wordt bedoeld. Het gaat er dus om hoe klantgericht TechTron is richting zijn medewerkers.

	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Hoe ervaren je de communicatie binnen TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe ervaren je de niet werkgerelateerde informatieverstrekking binnen TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat is de mate van plezier en uitdaging in je werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kracht door samenwerking: Want samenwerking haalt het beste naar boven, uit klanten, uit andere disciplines en uit onszelf.

	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Hoe ervaren je de samenwerking met je direct leidinggevende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe ervaren je de collegialiteit en sfeer binnen TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe ervaren je de mate van betrokkenheid en loyaliteit vanuit TechTron naar jou?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat is de mate van betrokkenheid en loyaliteit vanuit jou naar TechTron?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aandachtspuntenlijstje Medewerkertevredenheidsonderzoek *)

<p>Waarom een medewerkertevredenheidsonderzoek (met welk doel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Om via de ogen van de medewerkers te weten waar je als bedrijf staat • Uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in welke zaken er leven waar je in de dagelijkse praktijk niet aan denkt of niet bewust van bent • Om te kijken of er zaken zijn voor verbetering • Hulpmiddel om te werken aan het binden & boeien van medewerkers • Om toegevoegde waarde te leveren aan klanten
<p>Wat onderzoeken (inhoud, welke soort vragen)</p>	<p>Zie het voorbeeld van TechnTron: een vragenlijst die jaarlijks wordt uitgezet. Zoek bij de inhoud van de vragen aansluiting bij bedrijfsspecifieke thema's</p>
<p>Hoe uitvoeren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijkste: alleen onderzoek doen wanneer je als bedrijf echt een vervolg geeft aan de uitkomsten • Vooraf een projectgroep vormen. De projectgroep heeft allereerst een taak in de opzet van het onderzoek en de samenstelling van de vragenlijst. Wanneer de vragenlijsten verwerkt zijn, kan de projectgroep een bruikbare samenvatting maken van de resultaten. Als derde kan de projectgroep een taak hebben in het adviseren en initiëren van vervolgacties op basis van de resultaten • Een belangrijke keuze vooraf: wordt de vragenlijst anoniem of op naam ingevuld? De bedrijfscultuur is hierbij een bepalende factor. Wanneer een vragenlijst een hulpmiddel is bij functioneringsgesprekken, moet hij op naam zijn ingevuld • Bij het gebruik in een functioneringsgesprek: let goed op de inhoud van de vragen. Een vraag als "wat vind je van je salaris" kan een dominantie rol gaan spelen • Vragenlijst eventueel in een gezamenlijke bijeenkomst laten invullen
<p>Wie onderzoekt</p>	<p>Zelf doen (bijvoorbeeld door P&O) of door een extern bureau laten uitvoeren</p>
<p>Wanneer</p>	<p>Een beknopte vragenlijst kan 1x per jaar; een uitgebreide vragenlijst eens in de paar jaren</p>
<p>Waarop letten met verwerken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correcte verwerking en weergave van de cijfers en percentages • Cijfers goed onderbouwen • Geen appels met peren vergelijken
<p>Wat doen met informatie (de opvolging van het onderzoek)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Heel duidelijk communiceren – vooraf, tijdens en achteraf – over het doel, de opzet en wat er concreet met resultaten gebeurt • Pijnpunten eruithalen en aanpakken; negatieve zaken die naar voren komen, bespreekbaar maken en verbeteringen daarvoor daadkrachtig in gang zetten • Indien van toepassing: vervolgacties voor verbetering ondernemen • Onderzoek herhalen; het niet beperken tot een eenmalige activiteit (tenzij daar een duidelijke reden voor is)
<p>Valkuilen, zeker niet doen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bij een goed resultaat: achterover gaan leunen • Resultaten op de plank leggen

*) De basis van deze aandachtspunten komt voort uit de Denktank "Slimmer Scholen", een concept uit de periode 2005-2008 van adviesbureau Batouwe. In de Denktank "Slimmer Scholen" werkten vijftien bedrijven uit de installatietechniek, gestimuleerd en gefinancierd door het scholingsfonds OTIB, aan mooie voorbeelden en instrumenten voor het slimmer omgaan met (eigen) talenten.

Denktank “Boeien & Binden”

Cultuur Boeien & Binden in bedrijven

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

Aan de denktanks “Boeien & Binden” binnen TechniekTalent.nu namen in 2009 de volgende bedrijven deel:

DKC Installatiegroep (Nijmegen), Energie Service Friesland (Heerenveen), Heering Transport Solutions (Vaassen), Hertel Intergated Services BV (Drachten), M.C. Gerritse Personenwagens BV (Tiel), Machinefabriek Poelstra (Groningen), Metaflex Isosystems BV (Aalten), Metaglas BV (Tiel), Ophtec (Groningen), Station bv (Groningen), Swedish Match Lighters BV (Assen) en TechTron Groep BV (Veenendaal).

In de denktankbijeenkomsten wisselden de deelnemers praktijkvoorbeelden uit van werkwijzen en instrumenten voor het boeien en binden van personeel.

Het onderdeel “Cultuur Boeien & Binden in bedrijven” is een van de mooie voorbeelden die hieruit naar voren kwamen.

December 2009

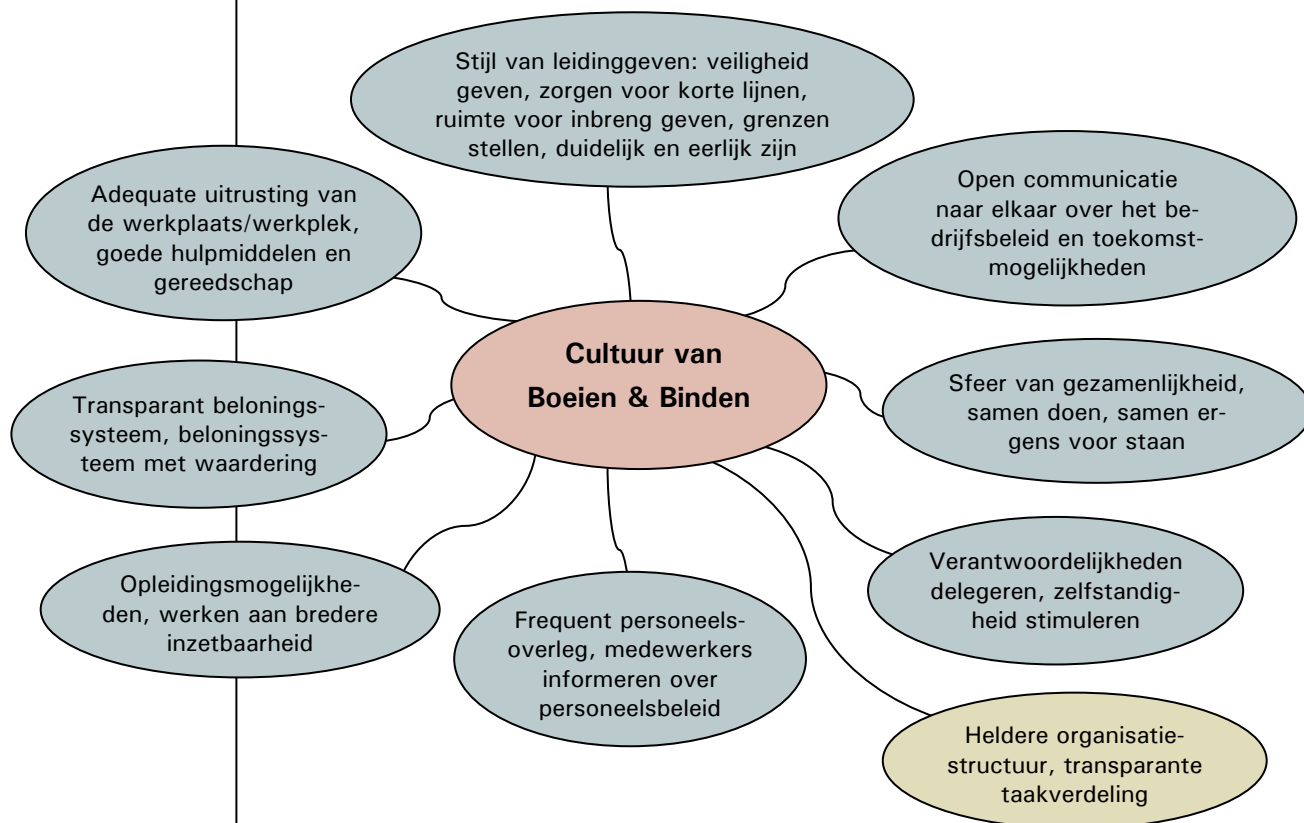
Batouwe in opdracht van





Cultuur Boeien & Binden in bedrijven

De cultuur in het bedrijf die bijdraagt aan Boeien & Binden, kenmerkt zich door de volgende elementen:



Praktijkvoorbeeld

De TechTron Groep heeft z'n "cultuur" beschreven in "De K van Techniek". De K staat voor:

Kwaliteit: degelijke materialen en machines, duidelijke offertes en afspraken, haalbare plannings en heldere werkprocessen.

Kennis: goed opgeleide en ervaren vakmensen, regelmatige bijscholing en werken volgens de laatste stand der techniek

Klantgericht: initiatiefrijke, communicatief vaardige medewerkers, professionele en persoonlijke aandacht en de wensen van de klant centraal

Kracht van samenwerking: want samenwerking haalt het beste naar boven, uit klanten, uit andere disciplines en uit de mensen zelf