



# **Management van personeel in de metaalbewerking**

Eindrapportage van het onderzoek Personeelsmanagement bij kleine en middelgrote ondernemingen in de metaalbewerking in opdracht van OOM, het opleidingsfonds voor de metaal

Uitgevoerd door

Kenniskring HRM van de AVANS Hogeschool

Dr. W.de Lange (lector HRM)  
Drs. M. Beks  
Drs. F. Bongers  
Drs. J. Fahrenfort  
Drs. F. de Jong  
Drs. M. van der Linden  
Dr. E. van Wijk

's-Hertogenbosch, mei 2010

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

# Hoofdstuk 1                      Inleiding

## 1.1                      De noodzaak van goed personeelsmanagement

Het voeren van goed personeelsmanagement lijkt intussen gemeengoed te zijn geworden, maar dat is het niet. Uit onderzoek blijkt dat kleine bedrijven minder vaak werken met geformaliseerde wervingsactiviteiten, minder trainingen aanbieden aan de werknemers, minder vaak werken met een geformaliseerd beloningssysteem en minder vaak formele beoordelingsprocedures kennen. Meer in het algemeen blijkt dat zij minder vaak een geformaliseerd personeelsmanagement hebben.<sup>1</sup>

Ook uit recent onderzoek van het EIM (2008) blijkt dat allerlei instrumenten voor het personeelsmanagement, zoals functiebeschrijvingen, persoonlijke functionerings- en beoordelingsgesprekken, ontwikkelingsplannen voor medewerkers en opleidings- en ontwikkelingsbudgetten, in bedrijven met tien of minder werknemers aanzienlijk minder vaak worden toegepast dan in bedrijven met 11 tot 100 werknemers (Winnubst & de Kok, 2008).

Op verscheidene manieren is en wordt getracht om kleine en middelgrote ondernemingen te 'verleiden' om meer aandacht te besteden aan het personeelsbeleid. In de metaalbewerking spelen Koninklijke Metaalunie en OOM hierbij een belangrijke rol. OOM voor wat betreft de ontwikkeling en opleiding van medewerkers, Metaalunie voor wat betreft het personeelsmanagement in algemene zin. Zo heeft Metaalunie in 2007 de Metaalunie Academie opgericht, waar leden terecht kunnen voor cursussen op het terrein van personeelsmanagement. Daarnaast is er een helpdesk voor de leden waar men terecht kan met allerlei vragen - van pensioen tot CAO - en zijn er tal van 'p-instrumenten' beschikbaar. Ook in haar publicaties (met name het Bulletin) wordt met grote regelmaat aandacht besteed aan personeelsmanagement; overigens vaak impliciet, door het beschrijven van 'good practices'. Met haar regioadviseurs wijst OOM de aangesloten bedrijven de weg in het land van de opleidingen. En verder is er nog Syntens, dat bedrijven helpt bij de invoering van personeelsbeleid.

---

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld Cardon & Stevens, 2004 en Kok et al., 2006.

Men zou dus zeggen dat er genoeg is voor de bedrijven om tot een goed personeelsmanagement te komen. Toch – zo blijkt uit het EIM onderzoek, maar weten we ook van Metaalunie en OOM – is de praktijk anders. Er is nog veel te winnen.

Een andere aanleiding van het project is de ervaring van OOM, dat door bedrijven nog maar weinig gebruik wordt gemaakt van (toch ruim beschikbare) ontwikkelingsbudgetten op bedrijfsniveau. Daar staat echter wel een positieve ontwikkeling tegenover. Het nieuwe systeem dat door OOM is ingevoerd ter bevordering van scholing en ontwikkeling van medewerkers in de metaal op individueel niveau is een groot succes. Er is in het eerste jaar (2009) op zeer grote schaal gebruik van gemaakt. Zelfs zoveel dat het beschikbare fonds reeds in mei was uitgeput, zodat nieuwe aanvragen niet meer konden worden gehonoreerd - tot groot ongenoegen van veel bedrijven.

Het belang van personeelsmanagement – ook voor kleine bedrijven – is onomstreden. Door een goed personeelsmanagement wordt bijgedragen aan het realiseren van de (strategische) doelstellingen van het bedrijf. In verscheidene onderzoeken is daarnaast aangetoond dat een goed personeelsmanagement bijdraagt aan het verhogen van de productiviteit.<sup>2</sup> Het gaat verder om het ‘binden en boeien’ en ontwikkelen van medewerkers. Zelfs tijdens de huidige economische crisis zijn er bedrijven die moeite hebben om goed opgeleid personeel te krijgen en te houden. Het is te verwachten dat dit probleem in een nog veel heviger mate zal terugkeren als de crisis achter de rug is. Dan wordt het echt een ‘*war for talent*’ op een vergrijzende en ontgroenende arbeidsmarkt. Dit moet worden gezien tegen de achtergrond van een turbulente economische omgeving, waardoor niet alleen goed opgeleid personeel nodig is, maar ook personeel dat breed en blijvend inzetbaar is (*‘employabel*’ met een lelijk woord).

Daarom is het tijd om de balans op te maken. Hoe staat het er nu echt voor met het personeelsmanagement in de kleine(re) metaalbedrijven? In welke ‘fase van ontwikkeling’ verkeren zij? En wat moet er gebeuren om bedrijven te ‘verleiden’ tot een beter personeelsmanagement? Hoe kan een cultuuromslag worden gerealiseerd, zodat het vanzelfsprekend is dat een bedrijf een goed personeelsbeleid voert? En hoe kan worden gerealiseerd dat bedrijven ook actief werken aan de voortdurende scholing en ontwikkeling van hun personeel, ook zonder middelen van OOM of andere organisaties?

---

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld Paauwe, 2004. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat het exact kwantificeren zelden mogelijk is.

## 1.2 Doel van het project

Het project heeft tot doel om meer zicht te krijgen op de kwaliteit van het personeelsmanagement van de betrokken bedrijven en na te gaan hoe tot verbetering kan worden gekomen in die situaties waar het personeelsmanagement te wensen overlaat, en dan in het bijzonder met betrekking tot de scholing en ontwikkeling van het personeel. Onder welke randvoorwaarden zijn bedrijven – c.q. de directeur / eigenaar – bereid om hierin (meer) te investeren? En wat houdt goed personeelsmanagement in kleine en middelgrote metaalbewerkingsbedrijven eigenlijk in?

Hierbij moet men zich realiseren dat veel ondernemers een andere oriëntatie hebben. Zij zijn veelal meer gericht op de techniek, het productieproces, het product, de verkoop en de markt. Zeker in een tijd van economische teruggang is dat wel begrijpelijk, maar ook dan is aandacht voor het personeel en het personeelsmanagement noodzakelijk. Hoe kunnen bedrijven daarvan worden overtuigd? En wat zouden zij dan in dit verband moeten doen? Gegeven de turbulente ontwikkelingen op de – veelal globaliserende – afzet- en inkoopmarkt, maar ook in de techniek en de ICT, is in ieder geval duidelijk dat de nadruk moet liggen op de (continue) ontwikkeling van medewerkers. Hierbij moet rekening worden gehouden met een (vaak grote) diversiteit in het personeelsbestand: man en vrouw, laag en hoog opgeleid, jong en oud, allochtoon en autochtoon, eigen en ingehuurd tijdelijk personeel. Hoe om te gaan met zo'n divers personeelsbestand – en hoe gebruik te maken van de voordelen die diversiteit kan bieden?

Deze korte beschouwing laat zien dat het stimuleren van het voeren van een goed personeelsmanagement (ook) een cultuurvraagstuk is; voor veel bedrijven betekent het een cultuuromslag. De sleutel daarvan ligt in handen van het management. Op de eerste plaats de directeur / eigenaar (hierna af te korten tot D/E), daarnaast – voor zover aanwezig – het middenkader. Zeker gezien de omstandigheid dat het in het algemeen gaat om kleine bedrijven waar geen P&O-er aanwezig is – en waar de P&O-functie veelal 'erbij' wordt gedaan, door de controller, de directeur zelf (of zijn vrouw) of de secretaresse – moeten we ons realiseren dat het personeelsmanagement 'op maat' moet zijn. Dus geen 'sophisticated' modellen die prima functioneren bij Corus en Scania, ook geen dikke handboeken en mappen vol 'handige instrumenten', maar eenvoudige 'tools' en aansprekende goede voorbeelden waarmee de ondernemer die geen opleiding heeft genoten in deze richting – en die eigenlijk een andere primaire interesse heeft – goed mee uit de voeten kan. In een taal die hem én zijn middenkader en medewerkers aanspreekt. Maar wel: weg van 'het ad hoc-gedoe' dat nu helaas nog teveel voorkomt en daarvoor in de plaats een meer beleidsmatige,

goed doordachte benadering. Gezien de snelle ontwikkelingen waarmee de sector wordt geconfronteerd – in technologie, in ICT, maar ook in markten en producten – dient de ontwikkeling van medewerkers daarin een centrale plaats in te nemen. Voortdurende aandacht voor personele ontwikkeling moet vanzelfsprekend worden. Daarvoor moet geen aandrang van een Metaalunie, OOM of anderen nodig zijn; en in wezen ook niet de middelen. Werkgevers en werknemers moeten daarvoor zelf gemotiveerd zijn en de verantwoordelijkheid nemen.

Uitgangspunt moet verder zijn, dat ondernemers alleen zullen kunnen worden overtuigd indien duidelijk kan worden gemaakt dat goed personeelsmanagement zal leiden tot betere resultaten. Met andere woorden, de effectiviteit moet kunnen worden aangetoond. Het is niet mogelijk om dat 'hard' aan te tonen in termen van winstcijfers of marktaandelen die met x% zullen toenemen als gevolg van het verbeteren van het personeelsmanagement, maar wel dát (in meer algemene termen) de productiviteit zal worden verhoogd, verzuim en verloop worden verminderd en in ieder geval dat de positie op de arbeidsmarkt zal worden verbeterd én dat op een aantal gebieden de personeelskosten kunnen worden verminderd.

Belangrijke aandachtspunten in het project zijn:

- de verankering van het opleidingsbeleid in het personeelsmanagement;
- de kwaliteit van het leidinggeven;
- de cultuur van het bedrijf;
- de 'tools' die kunnen worden aangereikt;
- de effecten van een goed personeelsmanagement, onder meer ten aanzien van binden en boeien van medewerkers en verzuim en verloop (met name vanuit de optiek van het strategisch beleid van het bedrijf en de economische voordelen);

Daarnaast is nog een belangrijk aandachtspunt op welke wijze de bedrijven hierbij kunnen worden ondersteund door organisaties als OOM en de Metaalunie Academie. In het bijzonder zal daarbij aandacht worden besteed aan het zgn. ontwikkelbudget van OOM voor de bedrijven. Dat is speciaal door OOM in het leven geroepen om werkgevers te helpen bij het opzetten van personeelsbeleid. Het onderzoek moet de regiomanagers van OOM (nieuwe) handvatten bieden om het ontwikkelbudget onder de aandacht van werkgevers te brengen en hen ertoe te bewegen om daarvan ook daadwerkelijk gebruik te maken.

### **1.3 Verantwoording van het onderzoek**

Dit rapport is het resultaat van het onderzoek dat de eerste fase vormt van het project. Het eigenlijke werk komt daarna: het verspreiden van de kennis waarmee de ondernemers in de branche moeten worden 'verleid' tot het voeren van een goed personeelsmanagement. In deze onderzoeksfase is bij dertig bedrijven de situatie in beeld gebracht. Er is gekozen voor casestudies omdat daarmee de diepgang kan worden verkregen die noodzakelijk wordt geacht gezien de probleemstelling. Andere onderzoeksmethoden, zoals surveys, blijven veel meer aan de oppervlakte en geven lang niet zoveel inzicht. Centraal staat de vraag hoe de onderzochte bedrijven vorm geven aan hun personeelsmanagement en wat andere bedrijven daarvan kunnen leren. Maar ook: wat valt hier nog te verbeteren? En hoe kan dat worden gerealiseerd?

Er is gestreefd naar een spreiding in typen bedrijven, met name naar twee gezichtspunten: omvang (gemeten in aantallen werknemers) en aard van de productieprocessen. De helft van de bedrijven heeft minder dan zestien medewerkers in dienst, zes bedrijven hebben zestien tot dertig personeelsleden en de overige zijn groter, met twee uitschieters naar boven, die meer dan honderd medewerkers hebben. Qua productieprocessen zijn er bedrijven met 'klassiek ambachtelijk werk', maar ook high-techbedrijven met zeer geavanceerde processen en apparatuur en hoog opgeleid personeel. Daarnaast is er een spreiding naar regio en naar leeftijd van de bedrijven. In een bijlage wordt verder ingegaan op de kenmerken van de bedrijven en ook van de medewerkers.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een onderzoeksinstrument dat is afgeleid van een instrument dat is ontwikkeld door Saxion hogeschool. Met dit instrument – dat bestaat uit vragenlijsten en interviewprotocollen – kan het personeelsmanagement van een bedrijf in kaart worden gebracht. Andere thema's zijn het strategisch beleid van het bedrijf, de organisatiecultuur, de manier van leidinggeven, de organisatie van het werk en de effecten van het personeelsbeleid.

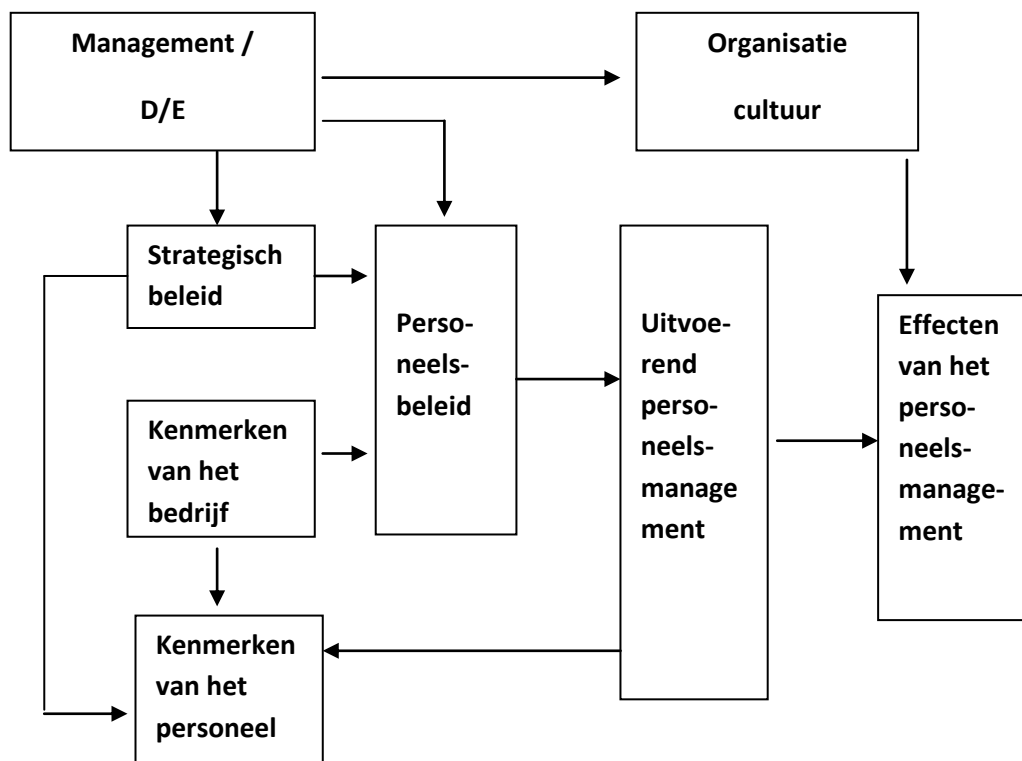
Bij elk bedrijf zijn door de onderzoekers interviews afgenomen bij de D/E, andere leidinggevenden (voor zover aanwezig) en een werknemersvertegenwoordiger (of enkele werknemers). Elk bedrijf is daarvoor – na een schriftelijke en telefonische introductie – persoonlijk bezocht door een onderzoeker, die daarvoor veelal (een deel van) een dag heeft rondgelopen in het bedrijf. Voor het bepalen van de organisatiecultuur is de bekende OCAI gebruikt: Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2006).

Van elke casestudie is een aparte rapportage gemaakt die is teruggekoppeld naar het betrokken bedrijf. In elke rapportage is een concreet advies opgenomen hoe tot verbetering van het personeelsmanagement kan worden gekomen. Deze (deel)rapporten hebben de basis gevormd voor dit onderzoeksrapport.

## 1.4 Naar effectief personeelsmanagement

Het personeelsmanagement in een bedrijf kan niet los worden gezien van andere kenmerken van de organisatie. Het is ingebed in en vloeit voort uit de bedrijfscultuur, het hangt samen met de manier waarop het werk is georganiseerd en ook met de manier waarop meer in het algemeen wordt leidinggegeven. Voor de opzet en analyse van het onderzoek is gebruik gemaakt van het volgende schema.

*Figuur 1 De context van het personeelsmanagement*



In kleine bedrijven drukt de D/E een sterk stempel op het bedrijf. Hij<sup>3</sup> is primair bepalend voor de cultuur van het bedrijf, hij bepaalt het strategisch beleid en wat er gebeurt op het terrein van het personeelsmanagement. Maar - als het goed is - is het personeelsbeleid afgeleid van het strategisch beleid (zie de horizontale pijl tussen deze twee tekstblokken). In de

---

<sup>3</sup> Het gaat - zeker in de metaal - bijna altijd over een man; daarom wordt in dit rapport altijd de mannelijke vorm gebruikt.

ideale situatie wordt door het personeelsbeleid het realiseren van de strategische doelstellingen mogelijk gemaakt.

### **Personeelsbeleid en personeelsmanagement**

Onder personeelsbeleid wordt verstaan het beleid dat de relatie regelt tussen de werkgever en de werknemers. Het is de basis voor het uitvoerend personeelsmanagement: voor de manier waarop werving en selectie plaatsvindt, voor de inrichting van functionerings- en beoordelingsgesprekken, voor het beloningsbeleid, het opleidingsbeleid etc. Met het personeelsbeleid wordt aangegeven waar het bedrijf naartoe wil met het personeel, wat men wil bereiken in het personele vlak (het doel) en op welke manier men denkt dat te realiseren (de weg).

Het personeelsmanagement richt zich op de dagelijkse praktijk; de uitvoerende kant van het personeelsbeleid: het daadwerkelijke werven van medewerkers, het houden van een functioneringsgesprek, toekennen van een bonus, het houden van werkoverleg etc. In dit rapport ligt het accent op het personeelsmanagement. Hoewel wij eigenlijk van mening zijn dat iedere organisatie met personeel een personeelsbeleid zou moeten hebben, realiseren wij ons dat dat van veel bedrijven teveel gevraagd is; dat het zou afschrikken. Daarom spitsen wij het toe op de dagelijkse praktijk. Wij zullen wel bepleiten om daarin een duidelijke lijn aan te brengen. Daarmee ontstaat dan 'vanzelf' personeelsbeleid, maar we willen dat niet te zwaar aanzetten.

Personeelsbeleid en -management moeten goed passen bij het bedrijf. Omdat we hier over het algemeen te maken hebben met bedrijven met minder dan dertig medewerkers<sup>4</sup> moet het personeelsmanagement eenvoudig zijn. Zoals gezegd in par. 1.2: geen 'sophisticated' modellen, geen dikke handboeken, maar eenvoudige 'tools' en aansprekende goede voorbeelden.

Uit het oogpunt van personeelsmanagement is de horizontale pijl van rechts naar links vanuit het personeelsmanagement erg interessant. Of het personeel de 'juiste' kenmerken bezit wordt voor een belangrijk deel bepaald door activiteiten van het personeelsmanagement: worden de goede mensen geworven, zijn ze goed opgeleid, is er een goede mix in ervaring en jong talent? En past de personele samenstelling bij het strategisch beleid van de organisatie? En dan is natuurlijk de pijl van het uitvoerend personeelsmanagement naar de effecten van het beleid relevant. Immers:

*Uiteindelijk gaat het om de vraag of met het personeelsmanagement goede resultaten worden bereikt, waarbij met name kunnen worden genoemd: een hoge arbeidsproductiviteit, goed gemotiveerd en tevreden personeel, een laag verzuim en een uitgebalanceerd verloop.*

Dáár draait het om in het personeelsmanagement en daaraan hopen wij met dit rapport een bijdrage te leveren.

## **1.5 Leeswijzer**

---

<sup>4</sup> Bedrijven in de metaalbewerking hebben gemiddeld dertien medewerkers in dienst.

In het rapport wordt als eerste stilgestaan bij enige algemene eisen waaraan goed personeelsmanagement moet voldoen. Daarna wordt ingegaan op een aantal verschillende onderdelen van het personeelsmanagement, zoals het maken van functieprofielen, werving en selectie etc. Vervolgend komt de context aan de orde waarbinnen het personeelsmanagement gestalte krijgt. Belangrijke elementen daarin zijn de stijl van leidinggeven, de organisatiecultuur en het strategisch beleid. Daarnaast wordt aandacht besteed aan communicatie en medezeggenschap.

In elk onderdeel worden tips gegeven aan de bedrijven in de metaalbewerking voor de wijze waarop deze gestalte kunnen geven aan het personeelsmanagement en aan andere aspecten van de bedrijfsvoering voor zover deze van invloed zijn op het personeelsmanagement.

Het geheel mondt uit in een hoofdstuk conclusies en aanbevelingen waarin de verschillende tips en bevindingen van het onderzoek bijeen worden gebracht en tot een samenhangend geheel worden gesmeed onder de noemer

*naar goed werkgeverschap.*

## **Literatuur**

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing Organizational Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Cardon, M. & Stevens, C. (2004). 'Managing human resources in small organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*.

EIM (2008). *Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB'*. Zoetermeer: EIM.

Kok, J. de, Uhlaner, L. & Thurik, A. (2006), 'Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises', *Journal of Small Business Management* 44 (3).

Pauwe, J. (2004). *HRM and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Winnubst, M. & Kok, J. de (2008). HRM in het MKB. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3 (herfst).

## Hoofdstuk 2

## Wat is goed personeelsmanagement?

### 2.1 Samenhang en consistentie

Om optimale resultaten te behalen uit het personeelsmanagement is het van belang dat de ingezette personeelsinstrumenten (werving & selectie, functioneringsgesprekken, beoordeling opleiding & ontwikkeling en beloning) aansluiten bij de strategie van de organisatie. Goed aansluitend personeelsmanagement zorgt voor betrokken personeel dat waarmee de doelstellingen kunnen worden verwezenlijkt. Daarnaast is het van belang dat de personeelsinstrumenten onderling ook goed op elkaar aansluiten. Om een goede prestatie (aansluitend bij de strategie) te kunnen leveren moet helder zijn wat de taken van alle medewerkers zijn, welke competenties daarbij nodig zijn en welke competenties er binnen het bedrijf aanwezig zijn. De vraag die daarop volgt is of ontbrekende competenties ontwikkeld moeten worden in het bestaande personeelsbestand of dat er nieuwe mensen moeten worden geworven. Gewenst gedrag moet worden gestimuleerd door de leidinggevende en natuurlijk op een passende manier worden beloond. Hiervoor is goed zicht nodig op het functioneren van de medewerkers.

Alle onderzochte bedrijven zien het belang in van goed personeelsmanagement. Hoewel de meeste bedrijven meerdere instrumenten inzetten, is er bij weinig bedrijven sprake van een geïntegreerd personeelsmanagement. Het beleid volgt te vaak ad hoc de strategie van de organisatie en de verschillende personeelsinstrumenten zijn in het algemeen niet goed op elkaar afgestemd. Hier is nog veel winst te halen voor de branche.

Het vooroordeel dat een geïntegreerd personeelsmanagement voor kleine bedrijven niet is weggelegd (omdat de kennis niet in huis is) wordt niet bevestigd door ons onderzoek. Er zijn in verhouding wel meer grote bedrijven met een geïntegreerd personeelsmanagement, maar we vonden ook kleine bedrijven waar dit (tot op zekere hoogte) het geval is, zonder dat hier een aparte personeelsfunctionaris aanwezig is. Het goede nieuws is dat de algemene indruk ontstaan is dat veel bedrijven met relatief weinig inspanning een geïntegreerd personeelsmanagement kunnen voeren.

### 2.2 Drie niveaus

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen een drietal niveaus van personeelsmanagement: het strategisch, tactisch en uitvoerend niveau. Op het strategisch niveau wordt nagedacht over de lange termijn. Het gaat hier om vragen als “Welke kennis en vaardigheden hebben we over drie jaar nodig?” en “Hoeveel personeel hebben we dan nodig om onze strategische doelstellingen te behalen?”

Op tactisch niveau wordt nagedacht over de instrumenten die kunnen worden ingezet om de doelstellingen van het personeelsmanagement te realiseren, hoe het werk het beste kan worden verdeeld en hoe de organisatie het best kan worden ingericht om medewerkers optimaal te laten presteren. Het gaat hier bijvoorbeeld over leiderschapstijlen en de vraag of het best gewerkt kan worden met afdelingen of in een projectstructuur. Op het uitvoerend niveau ten slotte worden de personeelsinstrumenten in de praktijk gebracht. Het nemen van beslissingen op strategisch en tactisch niveau is de taak van de directie, maar dat wil niet zeggen dat anderen hier niet bij betrokken kunnen worden.

Het strategisch niveau van personeelsmanagement is in veel bedrijven nog onderontwikkeld. Wat we regelmatig aantreffen waren bedrijven die worstelen met een vergrijzend personeelsbestand en actief bezig zijn met het aantrekken en opleiden van jongeren. Maar een visie op het goed inzetbaar houden van oudere medewerkers ontbreekt meestal.

Een aardig voorbeeld van strategisch personeelsmanagement troffen we bij een klein bewerkingsbedrijf dat probeert te anticiperen op veranderingen in de markt door medewerkers tijdig een opleiding te laten volgen om de kennis en vaardigheden in huis te hebben als de vraag zich daadwerkelijk aanbiedt.

**\*\*\*Tip:** Zorg dat het personeelsmanagement aansluit op de strategie.

Op tactisch niveau zijn bedrijven vooral gericht op het optimaal inrichten van de werkprocessen. Met betrekking tot het inzetten van de personeelsinstrumenten zien we grote verschillen. In sommige bedrijven is daar goed over nagedacht, andere daarentegen besteden daar onvoldoende aandacht aan. Het personeelsmanagement wordt meer intuïtief ingericht

**\*\*\*Tip:** Personeelsinstrumenten (werving & selectie, functioneringsgesprekken, opleiding & ontwikkeling, beoordeling en beloning) kunnen op een slimme manier worden ingezet, zodat

het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf beter kan worden gerealiseerd; dat vereist wel een goed doordacht beleid.

**\*\*\*Tip:** Een goed doordacht personeelsmanagement houdt ook in dat de personeelsinstrumenten onderling goed op elkaar zijn afgestemd en een consistent geheel vormen.

De direct leidinggevende is de spil van het personeelsmanagement. Dat geldt ook voor de bedrijven die een P&O'er in dienst hebben of een extern adviseur inhuren. De direct leidinggevendsten sturen de medewerkers dagelijks aan en hebben het beste zicht op hun functioneren. Zij zijn in hoge mate bepalend voor de motivatie en satisfactie van het personeel.

In de meeste kleine bedrijven zien we dat de D/E meestal ook verantwoordelijk is voor het personeelsmanagement. Voor de administratieve afwikkeling wordt hij hierbij vaak geholpen door zijn vrouw of iemand van de (financiële) administratie. In de grotere bedrijven zijn de direct leidinggevendsten meestal samen met de D/E verantwoordelijk voor het personeelsmanagement. In sommige gevallen is daarbij niet duidelijk hoe de verantwoordelijkheid verdeeld is.

**\*\*\*Tip:** Zorg dat voor iedereen helder is wie verantwoordelijk is voor (welk deel van) het personeelsmanagement; draag zorg voor een eenduidige taakverdeling.

## **2.3 Deskundigheid**

Alleen bij een aantal grote bedrijven is een personeelsfunctionaris met specialistische kennis in dienst. De meeste bedrijven hebben dus geen specialistische kennis in huis op het gebied van personeelsmanagement. Enkele bedrijven vangen dit handig op door advies in te winnen van een externe adviseur. Als deze verbonden is aan een extern adviesbureau hangt daar uiteraard wel een prijskaartje aan. De praktijk laat echter zien dat de kosten die daarmee gemoeid zijn veelal in veelvoud worden terugverdiend, doordat kostbare fouten worden voorkomen (denk bijvoorbeeld aan kostbare ontslagkwesties) of doordat een goed

personeelsmanagement leidt tot meer productief personeel. We komen hier later nog uitvoerig op terug.

**\*\*\*Tip:** Huur expertise in op het terrein van personeelsmanagement; de kosten hiervan worden snel terugverdiend.

Uit het onderzoek komt naar voren dat relatief weinig bedrijven gebruik maken van de adviesdiensten van OOM of Metaalunie. Het verdient aanbeveling dat meer te doen, omdat daar deskundigheid aanwezig is die specifiek is toegesneden op de sector Metaal & Techniek.

**\*\*\*Tip:** Benut de adviesdiensten van OOM en Metaalunie.

## **2.4 Conclusie**

Goed personeelsmanagement is ook in kleine bedrijven zeker te realiseren. Het ziet er misschien wel moeilijk uit, maar in de praktijk valt het wel mee. Van belang is om er goed over na te denken en er ruime aandacht aan te besteden. De mens is de belangrijkste productiefactor en de sleutel tot succes of falen van het bedrijf. Dat heeft de topman van Philips ooit al eens gezegd en het is voor een klein bedrijf in de Metaal & Techniek niet minder waar. Niet iedere D/E is vanzelf een goede manager en heeft voldoende affiniteit met het leidinggeven aan mensen. Maar de benodigde deskundigheid is eenvoudig in te huren.

Belangrijke punten die uit dit hoofdstuk naar voren komen zijn:

- zorg voor een goede afstemming van het personeelsmanagement op het strategisch beleid van het bedrijf;
- maak onderscheid tussen personeelsmanagement op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau;
- denk goed na over de eisen waaraan het personeel over enige jaren moet voldoen en stem daar het personeelsmanagement op af;
- zorg voor een consistent geheel van instrumenten.

In het volgende hoofdstuk laten we zien om welke instrumenten het gaat.

## Hoofdstuk 3

## Personeelsinstrumenten

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de volgende instrumenten van personeelsmanagement behandeld:

- functieprofielen
- werving en selectie
- functionerings- en beoordelingsgesprekken
- opleiding en ontwikkeling
- beloning
- arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim.

### 3.1 Functieprofielen

De basis voor een gestructureerd personeelsmanagement begint bij heldere functieprofielen. In een functieprofiel worden de taken en de daarbij behorende competenties (houding, kennis en vaardigheden) vastgelegd. Idealiter zijn deze competenties – in lijn met het vorige hoofdstuk – afgestemd op de strategie van de organisatie.

De meeste onderzochte bedrijven maken gebruik van functieprofielen. Het *Handboek van de metaal* is hierbij meestal de leidraad. Het gaat hierbij vaak om een globale functie-indeling. Een aantal bedrijven heeft de profielen aangepast aan de specifieke situatie, soms met hulp van een adviseur van de Metaalunie. Van de bedrijven die functieprofielen hanteren heeft maar een klein deel een uitgewerkt functiewaarderingssysteem.

Een deel van de bedrijven heeft echter geen functieprofielen. Een aantal van hen zegt daar geen behoefte aan te hebben. De functieprofielen – zo wordt gezegd – zitten in het hoofd van de D/E, of de eisen zijn zo beperkt dat een functieprofiel niet nodig wordt geacht. Andere bedrijven onderkennen wel het belang van het hebben van functieprofielen maar slagen er niet in om tijd vrij te maken om deze op te stellen. Kennelijk liggen de prioriteiten elders.

**\*\*\*Tip:** Maak tijd vrij voor het opstellen van functieprofielen. Deze vormen de basis voor het totale personeelsmanagement.

Wat verder opvalt is dat, eenmaal vastgesteld, maar weinig bedrijven de functieprofielen up-to-date houden, terwijl functies vaak snel veranderen door nieuwe productieprocessen of technieken.

**\*\*\*Tip:** Check regelmatig of de functieprofielen nog aansluiten bij de daadwerkelijke taken van de medewerkers.

#### **Best practice: de bekistingbouwer**

Bij dit bedrijf wordt ieder in functioneringsgesprek samen met de medewerkers gekeken of de functie-inhoud nog overeenkomt met de functieomschrijving. Indien nodig worden de functieprofielen bijgesteld.

**\*\*\*Tip:** De Metaalunie kan hulp bieden bij het opstellen van functieprofielen en een functiewaarderingsysteem.

### **3.2 Werving en Selectie**

Voor het halen van goede resultaten is het in huis hebben van de juiste competenties een belangrijke voorwaarde. Waar competenties ontbreken kunnen deze door het werven van nieuwe medewerkers aangevuld worden. In een branche waar vergrijzing en een aankomend personeelstekort aan goed opgeleide medewerkers op de loer liggen is het werven van nieuwe medewerkers een belangrijk personeelsinstrument.

Door de economische crisis hebben de meeste bedrijven momenteel geen moeite met het vinden van geschikte medewerkers, al is het nog steeds moeilijk om hoger opgeleide en ervaren krachten te vinden en te binden.

#### *Wervingsstrategieën*

Voor het werven van nieuwe medewerkers wordt vaak dicht bij huis gezocht. Veel bedrijven werven met name via het eigen netwerk, maar er wordt ook geworven via de eigen website of een advertentie in de regionale krant. Een advertentie in een nationale krant is erg duur en

levert meestal niet het gewenste resultaat op. Veel medewerkers zijn niet bereid om ver te reizen voor hun werk.

Voor moeilijk vervulbare vacatures of vacatures voor hoger opgeleiden maken sommige bedrijven gebruik van nationale kranten, detacheringbureaus, vacaturebanken of headhunters. De netwerken lijken hier minder sterk ontwikkeld, terwijl onderzoek laat zien dat werving via netwerken het effectiefst is. Een belangrijk element in het netwerk is het onderwijs.

**\*\*\*Tip:** Zorg voor zichtbaarheid op technische scholen door bijvoorbeeld het bieden van stages. Hier loopt veel toekomstig personeel rond.

De ervaringen met uitzendbureaus als wervingskanaal zijn wisselend. Sommige bedrijven zien het inhuren van uitzendkrachten als de ideale manier om medewerkers uit te proberen, zonder direct aan ze vast te zitten. Dit geldt vooral voor laag of ongeschoold personeel. Voor goed opgeleide medewerkers worden uitzendbureaus in het algemeen ongeschikt gevonden; veel bedrijven zijn van mening dat die geen vakmensen kunnen leveren.

Veel bedrijven hebben een voorkeur voor het werven van jongeren. Deze zijn nog te vormen naar eigen inzicht en worden gezien als een investering voor de lange termijn. Bovendien is volgens sommige bedrijven ervaring een relatief begrip door de snelle ontwikkelingen in de branche. Veel bedrijven slagen er nog in om jonge medewerkers te werven, al wordt dit wel steeds lastiger. Er zijn al regio's waar haast geen aanbod van leerlingen is.

Werven is één, het behouden van de jongeren iets anders. Het blijkt voor veel bedrijven lastig om jongeren voor langere tijd aan zich te binden.

De meeste bedrijven in het onderzoek zijn erkend leerbedrijf. Door goede contacten met de regionale opleidingen, het helpen opzetten van specialistische leertrajecten en regionale initiatieven als SPOMM weten veel bedrijven zich op de kaart te zetten bij leerlingen.

SPOMM biedt BBL trajecten aan voor de metaal- en mechatronica-industrie op het gebied van lassen, plaatwerk, constructiewerk, verspanen en mechatronica. De organisatie is gekoppeld aan de ROC's van Eindhoven en Helmond en er wordt samengewerkt met Kenteq. De kosten komen voor rekening van de bedrijven.

Uit de gesprekken komt wel naar voren dat er door de bedrijven hard aan gewerkt moet worden om het imago van de branche te verbeteren. Het vooroordeel heerst dat het werk in de metaal laaggeschoold, zwaar en vies is. Veel jongeren weten niet dat in de branche veel technologische ontwikkelingen gaande zijn die het werk lichter maken en relatief hightech. De huidige opleidingen lijken ook niet altijd goed aan te sluiten bij deze ontwikkelingen (zie ook opleiding en ontwikkeling).

**\*\*\*Tip:** Zorg dat je als bedrijf zichtbaar bent voor opleidingen en leerlingen.

#### **Best practice: een fabriek gespecialiseerd in verspaning**

Dit bedrijf zet ieder jaar haar deuren open voor leerlingen van groep acht van het basisonderwijs in de week van de techniek. Voor de meeste kinderen is het de eerste keer dat ze kennis maken met de wereld van metaal en techniek. De demonstraties van de machines en technieken maken altijd veel indruk. Ze vinden het fantastisch om te zien hoe producten die ze kennen van thuis gemaakt worden.

Uitzonderingen zijn die bedrijven waar nog echt vies en zwaar werk verricht wordt of waar veel onregelmatige werktijden voorkomen, zoals in de landbouwmechanisatie. Zij hebben ook nu moeite met het werven van jongeren. Deze bedrijven kijken voor het werven van personeel vaak uit naar uitzendbureaus voor Poolse werknemers. Over het algemeen is men tevreden over de Polen. Ze werken hard en zijn veelal goed opgeleid.

Dan zijn er ook nog de bedrijven met een dusdanig specifiek product dat er geen vooropleiding voor is. Voor hen is het lastig om jongeren via een opleiding te werven.

#### *Doelgroepen*

Het probleem van de krappe arbeidsmarkt kan (ten dele) worden opgelost door de bakens te verzetten naar andere groepen op de arbeidsmarkt. Vooral vrouwen vormen een interessante doelgroep, waar nog te weinig aandacht aan wordt besteed.

### **Best practice: bedrijf voor stralen, spuiten en coaten**

De vrouw van de D/E vertelt: “Er liep hier een vrouw binnen die graag als spuitspecialist wilde komen werken. Mijn man zag het niet zitten, maar ik wel en ik heb er sterk op aangedrongen dat hij haar in dienst nam. Sinds zij hier werkt is de sfeer in het bedrijf echt veranderd. Er wordt nu over dingen gepraat waar vroeger nooit over gepraat werd. De ervaringen zijn prima.”

**\*\*\*Tip:** Richt voor de werving het vizier ook op andere doelgroepen. Denk hierbij met name aan de mogelijkheden voor vrouwen.

### *Selectiecriteria*

Om de juiste mensen te werven moet een bedrijf helder hebben welke competenties iemand moet bezitten. Hier blijkt het belang van functieprofielen. Deze zijn leidend voor de werving. Als de juiste mensen niet te krijgen zijn worden de eisen bijgesteld.

Een goede werkhouding en of ‘het klikt’ met de sollicitant blijken uiteindelijk voor alle bedrijven het eerste selectie criterium. Door het bieden van (interne) scholingstrajecten wordt in de meeste bedrijven de competenties alsnog op peil gebracht.

Probleem hierbij is dat bedrijven een langetermijnvisie moeten hebben op de benodigde competenties en capaciteit. Leerlingen zijn in het begin immers beperkt inzetbaar. Zoals gezegd ontbreekt deze visie bij veel bedrijven.

**\*\*\*Tip:** Ontwikkel een lange- termijnvisie op de personele bezetting en stem daar de werving op af.

### *Conclusie*

Meer in het algemeen is van belang dat men in de werving en selectie zich niet teveel laat leidend door wat men gewend is. Zoek andere kanalen en andere doelgroepen dan de gebruikelijke, zie de werving en selectie in samenhang met andere personeelsinstrumenten (in het bijzonder opleiding) en met andere aspecten van de bedrijfsvoering, zoals automatisering en uitbesteding. Richt hierbij vooral de blik op de toekomst en niet alleen op wat men op dit moment nodig heeft. Met andere woorden: benader ook de werving en selectie van personeel als een strategisch vraagstuk.

### 3.3 Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken

Eenmaal werkzaam binnen een bedrijf is het belangrijk te beoordelen of iemand goed functioneert en de juiste competenties heeft om nu *en in de toekomst* goed te functioneren. Het meest ideaal is om afzonderlijke functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken te houden. Een functioneringsgesprek is een tweerichtingsgesprek waarin de leidinggevende en de medewerker beiden de ruimte hebben om onderwerpen in te brengen en waarin ontwikkelafspraken worden gemaakt. Een beoordelingsgesprek is een eenrichtingsgesprek, waarin het oordeel van de leidinggevende centraal staat. Daardoor staat er op deze gesprekken meer druk. In een beoordelingsgesprek wordt vooral teruggekeken, in een functioneringsgesprek wordt ook vooruitgekeken.

**\*\*\*Tip:** Maak onderscheid tussen functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het verdient de voorkeur deze om en om te houden. Houd *minimaal* eenmaal per jaar een gesprek.

De meeste onderzochte bedrijven houden één keer per jaar een gecombineerd functionerings- en beoordelingsgesprek met hun medewerkers. Door tijdgebrek worden meer gesprekken niet mogelijk geacht. Door beide gesprekken te combineren komt de nadruk in het algemeen op de beoordeling te liggen en dat staat een goede dialoog in de weg.

#### **Voorbeeld: de roestvaststaal specialist**

Bij dit bedrijf worden jaarlijks gecombineerde functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden. De nadruk ligt in deze gesprekken op het verbeteren van het functioneren en de daarvoor te volgen opleidingen.

In de kleine bedrijven worden de gesprekken door de D/E gevoerd. In de middelgrote bedrijven – met meer dan één managementniveau – ligt het voor de hand dat de direct leidinggevende de gesprekken voert. Dat blijkt in de praktijk echter lang niet altijd het geval te zijn. Het komt geregeld voor dat de D/E dit blijft doen. Het beeld ontstaat dat bij het groeien van het bedrijf veel D/E's het lastig vinden om deze verantwoordelijkheid over te dragen (zie ook paragraaf 4.1 stijl van leidinggeven). Zij blijven de functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren, ook al hebben zij allang geen goed zicht meer op het

functioneren van de medewerker. Overigens zijn we ook situaties tegengekomen waarin de direct leidinggevenden het wel plezierig vonden om het gesprek over te laten aan de D/E, met als motief: “Ik moet morgen wel weer met hem verder.” Men moet zich echter realiseren dat het beoordelen een belangrijk onderdeel is van de managementtaak, ook als dat inhoudt dat men een vervelende boodschap moet brengen. De direct leidinggevende is de aangewezen persoon om het gesprek te voeren. Hij heeft het beste zicht op het dagelijks functioneren van de medewerker en is ook de aangewezen persoon om gemaakte afspraken in de praktijk te brengen.

**\*\*\*Tip:** Maak bespreekbaar met het middenkader wie het beste in staat is om functionerings- en beoordelingsgesprek te voeren. Ga daarbij uit van het principe dat het primair de taak is van de direct leidinggevende.

Het is van groot belang dat degene die het gesprek voert over voldoende informatie beschikt. Als het de D/E is en de werkplaatschef is niet bij het gesprek betrokken, dan moet deze laatste de D/E van tevoren goed informeren over het functioneren van de medewerker, zodat de D/E tot een goed oordeel kan komen. Omgekeerd, als de werkplaatschef het gesprek voert moet hij bijvoorbeeld op de hoogte zijn van het beloningsbeleid. Het is van belang dat met de directie is afgestemd welke afspraken met een medewerker kunnen worden gemaakt; ook als het om beloning gaat. Zo moet voor de direct leidinggevenden ook helder zijn wat de strategie van het bedrijf is.

**\*\*\*Tip:** Zorg voor goede informatie voorafgaand aan het functionerings- en beoordelingsgesprek

Voorwaarde voor een goed functionerings- en beoordelingsgesprek is dat helder is waarop iemand wordt beoordeeld. Een actueel functieprofiel is hiervoor eigenlijk een randvoorwaarde; dat is de toetssteen.

**\*\*\*Tip:** Zorg voor een actueel functieprofiel dat als basis kan dienen voor het functionerings- en beoordelingsgesprek.

Daarbij dient men wel oog te hebben voor de factoren die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de medewerker, zowel in de arbeidssituatie (bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden, het team) als in de privésituatie (zoals ziekte). Het hanteren van een standaardformulier helpt om alle onderdelen aan bod te laten komen, zodat ook de moeilijke onderwerpen een plaats krijgen.

Meer dan de helft van de bedrijven gebruikt een vast format voor de gesprekken. Bij de bedrijven zonder een vast format komen er niettemin meestal wel vaste thema's aan de orde. De formats die gehanteerd worden wisselen van zeer algemeen tot gedetailleerd uitgewerkt naar functies. In alle formats is opleiding en ontwikkeling een vast onderdeel van het gesprek (zie ook opleiding en ontwikkeling).

**\*\*\*Tip:** Leg de gespreksthema's vast in een standaardformulier. Dit helpt om ook de moeilijke onderwerpen aan de orde te stellen. Bovendien vergroot het inzicht in de onderwerpen de betrokkenheid van de medewerkers bij het gesprek.

**\*\*\*Tip:** In een goed format wordt niet alleen het functioneren van de medewerker beoordeeld, maar wordt ook gekeken wat de medewerker nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Hierbij moet ook het functioneren van de leidinggevende onderwerp van gesprek kunnen zijn.

In een aantal bedrijven wordt opgemerkt dat de medewerkers zich erg afwachtend opstellen in de gesprekken. Dit kan verbeterd worden door medewerkers van tevoren zelf ook het (zelf)beoordelingsformulier te laten invullen. In het gesprek kunnen de beoordelingen door de leidinggevende en de medewerker naast elkaar worden gelegd; de vergelijking vormt het uitgangspunt voor de bespreking.

**\*\*\*Tip:** Laat medewerkers voor het gesprek zelf ook een beoordelingsformulier invullen.

### **Best practice: de componentenproducent**

In dit bedrijf worden gecombineerde functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden met behulp van een standaardformulier. De direct leidinggevende en de medewerker vullen dit formulier in voor het gesprek. Tijdens het gesprek worden de formulieren met elkaar vergeleken en besproken. In het gesprek gemaakte afspraken en wensen worden op het formulier genoteerd en teruggekoppeld naar de medewerker.

Een andere bevinding van ons onderzoek is dat er wel afspraken worden gemaakt, maar dat deze onvoldoende 'smart' zijn. Dat maakt het moeilijk om na te gaan of ze worden nagekomen.

**\*\*\*Tip:** Maak afspraken SMART:

- Specifiek: Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven. Maak ook helder waarom je dit doel wilt bereiken;
- Meetbaar: Wat is er als het af is? Hoe kunnen we dat meten?;
- Acceptabel: Is er draagvlak voor wat we doen en is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie?;
- Realistisch: Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen (niet te hoog, maar ook niet te laag)? Kunnen de betrokkenen de resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende kennis, capaciteiten, middelen en bevoegdheden?;
- Tijdgebonden: Wanneer wordt begonnen met de activiteiten en wanneer is het klaar? (vooral haalbaar bij korte-termijn doelen).

Het voeren van een goed functioneringsgesprek is een kunst op zich, waar maar weinig leidinggevend en in getraind zijn. De meeste leidinggevend en zijn dit geworden op grond van hun ervaring als vakman. Een directeur in ons onderzoek had het gebrek aan vaardigheden opgelost door een externe adviseur de gesprekken tussen hem en zijn medewerkers te laten leiden.

**\*\*\*Tip:** Laat leidinggevend en een training volgen voor het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Belangrijk is dat de beoordeling en gemaakte afspraken vastgelegd worden op papier. Een aantal bedrijven maakt geen verslag van de gesprekken, hoewel het belang van een goede dossiervorming onderkend wordt (bijvoorbeeld in het geval van disfunctionerende medewerkers, maar evenzeer bij goed functioneren). Als het nog geen problemen heeft gegeven wordt de urgentie voor vastleggen niet overal gevoeld en gebeurt het niet.

Maar een goede dossiervorming is niet de enige reden. Het is makkelijker elkaar op afspraken aan te spreken als deze zijn vastgelegd. Het valt op dat maar weinig bedrijven in een volgend gesprek terugkomen op eerder gemaakte afspraken.

**\*\*\*Tip:** Leg gemaakte afspraken vast in een verslag en neem dat op in het personeelsdossier. Neem in het formulier ook de afspraken op die in het voorgaande gesprek zijn gemaakt en maak deze tot gespreksonderwerp.

En als laatste aanbeveling:

**\*\*\*Tip:** Laat de medewerker voor akkoord (of ten minste voor 'gezien') tekenen.

### *Conclusie*

Functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn wellicht het belangrijkste element van het personeelsmanagement. Het gaat erom dat door de leidinggevende periodiek de tijd wordt genomen om met de medewerker door te praten over diens functioneren, de resultaten van het werk, zijn verwachtingen en welbevinden. Daarmee kan worden nagegaan wat goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn, kan een mogelijke onvrede worden voorkomen of weggenomen, kan ongewenst verloop worden tegengegaan etc. Belangrijk is dat niet alleen wordt teruggekeken maar ook vooruit. Daarom moet ook duidelijk zijn waar het bedrijf naartoe wil (strategisch beleid) en van daaruit kan worden nagegaan wat er eventueel moet gebeuren om ervoor te zorgen dat de medewerker ook in de toekomst toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf.

Een ander element is dat verantwoordelijkheid bespreekbaar gemaakt wordt; de (mede)verantwoordelijkheid van de medewerker voor de gang van zaken in de onderneming en zijn verantwoordelijkheid voor zijn eigen toekomst. Daarmee wordt een relatie gelegd met het volgende thema: opleiding en ontwikkeling.

### **3.4 Opleiding en Ontwikkeling**

Voor het op peil krijgen en houden van competenties van medewerkers is opleiding en ontwikkeling het kerninstrument van het personeelsmanagement. Alle bedrijven die onderzocht zijn bieden de medewerkers de mogelijkheid voor opleiding en ontwikkeling. De bedrijven vergoeden alleen tijd en/of geld voor opleidingen die bruikbaar zijn voor het bedrijf. In de praktijk betekent dit dat meestal alleen functiegerelateerde opleidingen vergoed worden. Sommige bedrijven betalen wel bredere opleidingen mits ze vergoed worden door OOM.

#### *Opleidingsbudget*

De meeste bedrijven hebben geen vast opleidingsbudget. Veel bedrijven hebben de insteek dat er geld vrijgemaakt moet worden als een opleiding nodig is.

Indien mogelijk wordt gebruik gemaakt van de Persoonlijke TrainingsToelage van OOM. Het feit dat het daarvoor beschikbare budget van OOM halverwege het jaar 2009 al op was, was dan ook een voortdurend terugkerend onderwerp van gesprek in het onderzoek. Voor sommige bedrijven betekende dit dat opleidingen tijdelijk uitgesteld moest worden. De meeste bedrijven zien de PTT echter als een bijdrage in de kosten en vergoeden de opleiding ook zonder bijdrage van OOM.

#### *Scholingsactiviteiten*

Op de werkvloer varieert het gemiddelde opleidingsniveau van vmbo tot mbo. De meeste werknemers zijn als leerling begonnen in een leer-werktraject (BBL of BOL). Binnen dat traject worden de basisvaardigheden op school geleerd en wordt binnen het bedrijf ervaring opgedaan. Er wordt veel geklaagd over het opleidingsniveau van de leerlingen. De algemene indruk is dat het niveau van de opleiding steeds lager wordt en basisvaardigheden niet goed geleerd worden. Ook is men van mening dat de opleidingen achter de ontwikkelingen

aanlopen. Daarnaast wordt aangegeven dat er voor sommige functies geen opleidingen zijn. Een aantal bedrijven is daarom overgegaan op het zelf ontwikkelen van opleidingen, soms alleen voor de eigen organisatie, maar soms ook in samenwerking met andere bedrijven. Een succesvol voorbeeld is de samenwerking tussen bedrijven in zuid oost Brabant in de SPOMM.

**\*\*\*Tip:** Zoek de samenwerking met andere bedrijven om het opleidingsniveau te verbeteren.

Meerdere bedrijven in ons onderzoek hebben aangegeven een dergelijke samenwerking wel te willen, maar dit niet op eigen initiatief van de grond te krijgen. Een probleem hierbij is dat het delen van kennis tussen concurrenten erg gevoelig ligt. Hier is hulp van OOM en de Metaalunie gewenst.

#### **Best practice: de mechatronicaspecialist**

Dit bedrijf miste de aansluiting tussen de opleiding en de praktijk. In nauwe samenwerking met een regionaal ROC en andere bedrijven is een pilot-opleiding opgezet voor mechatronicamonteurs. Praktijkbegeleiders en docenten komen regelmatig bij elkaar om te praten over de voortgang en verbeteringen. Dit heeft geleid tot een officieel erkende opleiding.

Naast het volgen van formele opleidingen worden de vaardigheden uitgebreid door learning-on-the-job activiteiten. De meeste werknemers hebben meerdere korte trainingen gevolgd die worden verzorgd door het bedrijf zelf of door officiële opleidingen of leveranciers. Deze activiteiten variëren van het op peil houden van functiegerelateerde kennis tot functieverbreding of doorstromen naar een andere functie.

De bereidheid om deel te nemen aan trainingen en opleidingen is wisselend. Vooral jongeren en hoger opgeleiden zijn geïnteresseerd in het werken aan functieverbreding of –verdieping en soms in het doorgroeien naar een hogere functie. Bij de oudere werknemers beperkt de bereidheid zich tot het op peil houden van de kennis, al wordt door sommige werkgevers geklaagd dat oudere werknemers hun inzetbaarheid overschatten en te weinig meegaan met nieuwe ontwikkelingen. Veel laag opgeleide werknemers (ook jongere) geven echter aan dat leren *'niet echt hun ding'* is. Veel van de activiteiten worden ad hoc en reactief ondernomen.

Bij de meeste bedrijven ligt het initiatief tot het volgen van een opleiding bij de medewerker, met uitzondering van de leerlingen die een vast leertraject volgen met daarin duidelijke afspraken. Bedrijven doen nog wel voorstellen voor een bepaalde opleiding, maar als een medewerker niet wil wordt hij niet gedwongen. Het gevolg van dit beleid is dat sommige medewerkers beperkt inzetbaar zijn. Sommige bedrijven hebben er goede ervaringen mee om het volgen van opleidingen minder vrijblijvend te maken.

**\*\*\*Tip:** Maak het deelnemen aan opleidingen minder vrijblijvend.

Wat opvalt is dat vooral de jongere medewerkers gestimuleerd worden om verder te leren. Vaak wil het bedrijf dat iemand doorgroeit tot mbo-niveau 3 of 4. Is dat niveau eenmaal behaald dan neemt de opleidingsbehoefte van zowel de organisatie als de medewerker snel af. Dit probleem doet zich minder voor bij de hoger opgeleiden. Dezen zitten vaak bij engineering waar het up-to-date houden van de kennis meer onderdeel van de functie is.

Voor zover oudere medewerkers cursussen volgen, gaat het meestal om verplichte cursussen in het kader van Arboret of certificeringen. Gezien de ontwikkelingen in de branche bestaat het gevaar dat de kennis van oudere werknemers verouderd raakt.

**\*\*\*Tip:** Besteed ook bij oudere medewerkers voortdurend aandacht aan opleiding en ontwikkeling.

### *Het opleidingsplan*

Een opleidingsplan geeft inzicht in de gewenste opleidingen en trainingen per functie voor het bedrijf. Voorwaarde voor een goed opleidingsplan is dan ook dat het bedrijf goede en actuele functieomschrijvingen heeft. Met name bedrijven die ISO-gecertificeerd zijn hebben een opleidingsplan. Daarnaast hebben die bedrijven, waar geen passende vooropleiding voor is een (informeel) opleidingsplan voor nieuwe medewerkers. Bij een aantal bedrijven zit het opleidingsplan in het hoofd van de D/E.

**\*\*\*Tip:** Maak een opleidingsplan, zet dit op papier en praat hierover binnen het bedrijf.

### **Best practice: de bekistingbouwer**

Dit bedrijf heeft per functie een inventarisatie gemaakt van de gewenste trainingen en opleidingen. In een simpele Excel-tabel wordt per medewerker bijgehouden welke trainingen en opleidingen zijn afgerond en welke het komende jaar gevolgd gaan worden. De tabel laat de leidinggevende en de medewerker in een oogopslag zien waar ontwikkelbehoeften en -kansen liggen.

**\*\*\*Tip:** Inventariseer het opleidingsniveau van alle medewerkers, confronteer dit met het vereiste opleidingsniveau van alle functies en werk dit uit in een opleidingsplan.

Een opleidingsplan heeft echt meerwaarde als er ook een strategische visie is, waardoor helder wordt welke competenties in de toekomst nodig zijn in het bedrijf. Een opleidingsplan gekoppeld aan de strategie bevordert het innovatieve vermogen van bedrijven. Wat opvalt is dat de meeste bedrijven geen helder beeld hebben over toekomstige competenties en hun opleidingsbehoeften daarvoor, waardoor de strategische meerwaarde van het opleidingsplan in de meeste gevallen beperkt is.

**\*\*\*Tip:** Verbind het opleidingsplan aan het strategisch plan voor het bedrijf.

### *Het Persoonlijk OntwikkelPlan (POP)*

In een ideale situatie is het opleidingsplan ook gekoppeld aan een POP voor de individuele medewerker. In een POP worden afspraken gemaakt over de loopbaan en bijbehorende opleiding- en ontwikkelbehoeften voor de korte en een langere termijn. De meeste bedrijven in ons onderzoek hebben geen POP voor hun medewerkers, maar in de meeste functioneringsgesprekken worden wel afspraken gemaakt over opleiding en ontwikkeling. Het accent ligt daarbij op de korte termijn. Sommige bedrijven maken informele afspraken over ontwikkelmogelijkheden. Het is een kleine stap om deze afspraken vast te leggen in een POP. Denk bij een POP niet aan een uitgebreid of ingewikkeld formulier. Het kan al heel eenvoudig. OOM kan daarbij helpen.

Het probleem bij het ontbreken van een opleidingsplan en een POP is dat de medewerkers slecht zicht hebben op hun keuzemogelijkheden. Veel medewerkers (en in veel gevallen

bedrijven) hebben geen beeld over hun ontwikkeling op de lange termijn. De keuze voor een opleiding is daardoor vaak ad hoc en gericht op de korte termijn.

**\*\*\*Tip:** Zet gemaakte afspraken over opleiding en ontwikkeling op papier. Maak hierbij ook afspraken over de ontwikkelingen op langere termijn.

Het vergrijzende personeelsbestand in de branche in combinatie met het verhogen van de AOW leeftijd naar 67 jaar roept de vraag op of leerinspanningen ook ingezet worden om te werken aan bredere inzetbaarheid, zodat indien nodig vervangend werk gedaan kan worden. De meeste kennis en vaardigheden die worden geleerd zijn ook inzetbaar bij andere bedrijven in de Metaal en Techniek, maar buiten deze sector is de waarde ervan beperkt.

Medewerkers en werkgevers lijken zich hier niet echt zorgen om te maken. Bij veel van de onderzochte bedrijven zijn de gemiddelde dienstverbanden lang. Het grootste verloop zit bij de jongeren die nog niet weten of metaal wel hun ding is en bij die bedrijven die nog echt vies en zwaar werk doen. Door de technische ontwikkelingen en de strenge Arbowetgeving gaat het hier overigens nog maar om een klein aantal bedrijven. Daarnaast vindt relatief veel verloop plaats onder hoog opgeleiden. Hier doet zich het probleem voor dat zij in een klein bedrijf weinig perspectief hebben op doorgroei.

Uit de gesprekken met de werknemers komt naar voren dat de loopbaanverwachtingen vooral gericht zijn op stabiliteit. Als iemand eenmaal binnen is bij een bedrijf en goed functioneert is er weinig reden om ander werk te zoeken. Werknemers willen vooral graag dicht bij huis werken en hebben niet veel ambities om verder te kijken. Zowel de jonge als oudere werknemers zijn niet echt geïnteresseerd in een baan in een ander bedrijf. Uit de gesprekken komt verder naar voren dat de werknemers wel alternatieven zien op de externe arbeidsmarkt, maar "*Werk is werk*" en "*Ik heb het hier goed en er is overal wel wat*" zijn veel gehoorde uitspraken. Naar alternatieven buiten de Metaal en Techniek wordt door werkgevers en werknemers eigenlijk niet gekeken.

Het ontbreken van opleidingsplannen en POP's en het gericht zijn op de eigen organisatie belemmert de brede inzetbaarheid van de medewerkers, wat tot problemen kan leiden als het bedrijf, de functie of het werk ophoudt te bestaan, of als medewerkers arbeidsongeschikt raken; Medewerkers zijn dan slecht voorbereid op een alternatieve loopbaan en bedrijven kunnen voor hoge kosten komen te staan. Het probleem wordt door alle bedrijven

onderkend. Alleen grote bedrijven hebben de mogelijkheid om alternatieve functies aan te bieden. De kleinere bedrijven vertrouwen er op dat het probleem, mocht het zich voordoen, in goed overleg met de medewerker opgelost kan worden. Geen van de bedrijven denkt na over het faciliteren van een loopbaan buiten het bedrijf of de metaal.<sup>5</sup>

**\*\*\*Tip:** Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Praat daarover met de medewerkers.

Er zijn instrumenten beschikbaar – onder andere bij OOM – waarmee de inzetbaarheid van medewerkers in kaart kan worden gebracht, zogenaamde employability-scans.

**\*\*\*Tip:** Laat medewerkers en werkgevers regelmatig een employability-scan uitvoeren om te kijken of de kennis en vaardigheden duurzaam inzetbaar zijn.

### *Inzetbaarheid van medewerkers*

Brede inzetbaarheid is in meerdere opzichten van groot belang. Voor de organisatie omdat zij daardoor flexibel kan opereren: als het druk is op de ene plaats en rustig op de andere, kunnen medewerkers van de rustige kant elders bijspringen. Ook in het kader van de ontwikkeling van medewerkers is dit punt van belang.

Voor de medewerker is brede inzetbaarheid evenzeer belangrijk. Als bepaalde werkzaamheden in het bedrijf komen te vervallen, is men niet overtollig maar heeft men de mogelijkheid om elders te worden ingezet. En hoe groter de inzetbaarheid – en daarmee de competenties – des te groter de waarde (blijft) op de arbeidsmarkt. Een ander argument is dat men door een brede inzetbaarheid meer afwisseling kan hebben in het werk.

Verscheidene van de door ons onderzochte bedrijven sturen heel bewust op een brede inzetbaarheid, soms zelfs ‘all round’ medewerkers. Het belangrijkste argument daarvoor is (inderdaad) flexibiliteit.

---

<sup>5</sup> Denk hierbij ook aan het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar.

### **De producent van auto-onderdelen**

Een bedrijf in de automotivebranche streeft naar zoveel mogelijk breed inzetbare medewerkers om daarmee de flexibiliteit te bevorderen. Het bedrijf ziet dit ook als een middel om de medewerkers “beter horizontaal te leren denken”. Daarmee wordt bedoeld dat de medewerkers de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het productieproces zien en zich niet alleen verantwoordelijk voelen voor hun eigen onderdeel, maar mede voor het totaal.

Het als best practice beschreven bedrijf heeft relatief hoog opgeleide medewerkers in dienst, maar het streven naar brede inzetbaarheid is evenzeer van belang voor laag opgeleiden. Misschien zelfs wel meer, omdat voor die categorie de dreiging groter is dat het werk op een gegeven moment komt te vervallen, vanwege bijvoorbeeld automatisering of verplaatsing naar het buitenland.

**\*\*\* Tip:** Bevorder brede inzetbaarheid van alle medewerkers, ook van laag opgeleiden.

Opmerkelijk is daarbij wel, dat de medewerkers lang niet altijd enthousiast zijn. Zo wordt in een draaierij opgemerkt: “Hier bestaat veel weerstand tegen. Men heeft het liefst een eigen, vaste werkplek.” Hoe gaat men daarmee om? “Die wens wordt in het algemeen wel gerespecteerd, maar als het werk dat vereist moet men toch op een andere plaats gaan staan.” Maar, zo wordt hier opgemerkt, je moet oppassen dat je je mensen niet demotiveert.

**\*\*\* Tip:** Communiceer over het belang van brede inzetbaarheid. Laat medewerkers zien dat het ook in hun persoonlijke belang is.

Toch zijn er ook situaties waarin brede inzetbaarheid niet mogelijk of minder wenselijk is. Het gaat dan om (zeer) specialistisch werk. Een voorbeeld daarvan is een machinebouwer, een van de grootste bedrijven in ons onderzoek. Hier werken vooral op MBO en HBO-niveau opgeleide medewerkers. Brede inzetbaarheid was altijd het streven van het bedrijf, maar omdat het werk steeds specialistischer wordt, is men deze lijn aan het loslaten. De reden is dat de medewerkers anders niet voldoende in staat zijn om de ontwikkelingen op hun vakgebied bij te houden. Bovendien is de verwachting dat de efficiency hierdoor wordt bevorderd.

\*\*\* **Tip:** Hoewel in het algemeen brede inzetbaarheid van groot belang wordt geacht, kunnen zich situaties voordoen waarin specialisatie noodzakelijk of te prefereren is. Maak een goede afweging tussen flexibiliteit en efficiency en kijk daarbij naar het belang op de korte en de lange termijn, zowel vanuit het perspectief van het bedrijf, als van dat van het bedrijf.

### *Conclusie*

De kern van de boodschap in deze paragraaf is dat onderwijs en ontwikkeling van medewerkers meer doordacht zou moeten plaatsvinden dan nu in de meeste gevallen gebeurt. Het zou een meer strategisch karakter moeten krijgen; meer moeten worden gericht op de lange termijn en in samenhang worden gezien met het strategisch beleid van het bedrijf. De kernvraag luidt: aan welke competenties heeft ons bedrijf nu en in de toekomst behoefte, hebben we die competenties in huis en zo nee, kunnen die worden ontwikkeld bij het huidige personeel? Zo wordt het opleiden en ontwikkelen minder ad hoc en minder op de korte termijn gericht en meer beleidsmatig ingevuld. Het hoeft allemaal niet zwaar en moeilijk te zijn (en vooral niet bureaucratisch). Van belang is vooral ook te benadrukken dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is voor werkgever en werknemer en dat die werknemer er ook alle belang bij heeft, gezien de vele ontwikkelingen waarmee de sector wordt geconfronteerd.

## **3.5 Beloning**

Een goede beloning is van belang voor de tevredenheid van medewerkers. Het is niet zo dat beloning medewerkers blijvend meer tevreden maakt (de hoogte van een salaris went op den duur), maar een als slecht ervaren beloning maakt medewerkers wel ontevreden. Beloning is naast een compensatie voor geleverde arbeid ook een middel om waardering voor de prestaties van de medewerker uit te spreken. Beloning kan bovendien ingezet worden om de prestaties van medewerkers te verbeteren. Over de effectiviteit van prestatiebeloning laten onderzoeken overigens een verschillend beeld zien.

Een goed beloningssysteem is transparant en wordt als rechtvaardig ervaren. Als aan deze eisen niet voldaan wordt is de kans groot dat ontevredenheid over de beloning ontstaat.

In verscheidene bedrijven wordt de beloning min of meer willekeurig bepaald door de D/E. Hierbij wordt niet altijd een vergelijking gemaakt met andere functies. Dit leidt soms tot onvrede op de werkvloer en ongewenst verloop.

**\*\*\*Tip:** Besteed veel aandacht aan een transparant, rechtvaardig en objectief beloningssysteem.

De bedrijven zeggen de CAO van de Metaal en Techniek te volgen voor hun beloning, maar geven aan dat ze marktconform – en dat betekent boven de CAO norm – uitbetalen. Mensen zijn niet bereid om voor het CAO-loon te komen werken. De salarissen worden in de meeste bedrijven ingedeeld op grond van de functie en ervaring. Waar deze aanwezig zijn wordt gebruik gemaakt van de functieprofielen. Een beperkt aantal bedrijven maakt gebruik van een functiewaarderingssysteem. Dat heeft de voorkeur omdat daarin zo objectief mogelijk rekening wordt gehouden met de vereiste competenties en met verschillen in functiezwaarte. Bij Metaalunie is een functiewaarderingssysteem beschikbaar.

**\*\*\*Tip:** Maak gebruik van het functiewaarderingssysteem van Metaalunie.

Financiële beloning wordt beperkt ingezet om een extra inzet te bevorderen of als waardering voor een bijzondere prestatie. In ons onderzoek troffen we een aantal bedrijven dat werkt met eenmalige bonussen of winstuitkeringen. Een aantal bedrijven zou wel prestatiebeloning willen invoeren, maar voelt zich beperkt door de CAO.

Wel troffen we veel bedrijven in ons onderzoek aan die extraatjes bieden zoals een etentje, een tank benzine, of iets lekkers bij de lunch of de koffie. Daarnaast bieden diverse bedrijven als secundaire arbeidsvoorwaarde de mogelijkheid om te bij te klussen in de werkplaats, het gebruik van gereedschap of het lenen van de bus. Deze extraatjes worden zeer gewaardeerd door de medewerkers.

Een beloning die niets kost, maar erg belangrijk wordt gevonden door de medewerkers is het krijgen van waardering voor de inzet. In de hectiek van de dagelijkse werkzaamheden blijkt dit nogal eens vergeten te worden.

**\*\*\*Tip:** Relatief kleine eenmalige extraatjes kosten weinig en hebben een positief effect op de tevredenheid. Vergeet daarbij ook niet om regelmatig complimenten te geven als daar aanleiding voor is.

Bij de loonsverhogingen is een tweedeling te zien. Sommige bedrijven volgen strak de CAO inclusief het jaarlijks toekennen van een extra periodiek. De meeste bedrijven volgen alleen de jaarlijkse loonsverhogingen en de eenmalige uitkeringen zoals afgesproken in de CAO en geven een (extra) loonsverhoging als het management daar aanleiding voor ziet. De redenen lopen uiteen: het behoud van een belangrijke medewerker, doorgroeien naar een hogere functie of het volgen van een opleiding die tot substantieel beter functioneren leidt.

In de meeste gevallen geeft de direct leidinggevende aan of iemand voor een loonsverhoging in aanmerking komt, maar is het de D/E die beslist of de loonsverhoging ook daadwerkelijk wordt toegekend. Het toekennen van een loonsverhoging wordt niet altijd als transparant ervaren. In één bedrijf schrijven medewerkers dit toe aan onduidelijkheid over het functiewaarderingssysteem, terwijl in een ander bedrijf geklaagd wordt dat niet helder is waar nu precies op beoordeeld wordt. In deze bedrijven zijn de medewerkers aanzienlijk meer ontevreden over de hoogte van het salaris, dan in bedrijven waar medewerkers zeggen dat ze *“nog nooit hebben hoeven vragen om een loonsverhoging”*.

#### **Best practice: de toeleverancier van plaatwerk en framebouw**

Dit bedrijf heeft met behulp van de Metaalunie alle medewerkers ingeschaald. Het is de bedoeling dat dit eens in de vier jaar gebeurt zodat de beloning up-to-date blijft. De beloning is marktconform en boven de Cao-norm.

Mensen kunnen bij goed functioneren, een functiewijziging of zoals afgesproken in een loopbaantraject een loonsverhoging krijgen. Daarnaast wordt er jaarlijks een bonus van maximaal 3% uitgekeerd bij goed functioneren en een positief bedrijfsresultaat. Zowel de loonsverhoging als de bonus worden door de directie vastgesteld.

#### *Conclusie*

Als in de voorgaande paragraaf is de kern van de boodschap om op een meer beleidsmatige wijze met het personeelsmanagement om te gaan; in dit geval dus met betrekking tot

beloning. Ook hier geldt dat het belangrijk is om een relatie aan te brengen met het strategisch beleid van het bedrijf. Welke functies moeten vooral worden 'gekoesterd'? 'Strategische' functies moeten 'strategisch' worden beloond. Of een bedrijf een aantrekkelijke werkgever is (dat wil zeggen werknemers kan binden en boeien) wordt voor een belangrijk deel bepaald door de beloning. Maar er wordt niet alleen gekeken naar de primaire arbeidsvoorwaarden, ook secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden spelen een rol.

### **3.6 Arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim**

Verzuim is niet alleen duur en lastig, maar is ook slecht voor de sfeer en discipline, het imago van het bedrijf en de externe relaties. Een hoog verzuim is veelal een indicatie voor slechte verhoudingen, werksfeer of werksituatie. Goed verzuimbeleid is dan ook meer dan een wettelijke verplichting. Een gezond en actief verzuimbeleid laat positieve effecten zien door gemotiveerde medewerkers die betrokken zijn bij hun werk en de organisatie, beter presteren, een hogere productiviteit laten zien en een lager arbeidsverzuim.

Een goed verzuimbeleid is ten eerste gericht op het voorkómen van langdurige uitval door het bieden van een prettige en veilige werkomgeving. Hier kunnen eerder genoemde personeelsinstrumenten aan bijdragen. Daarnaast helpt het treffen van veiligheidsmaatregelen aan het werk gerelateerd ziekteverzuim voorkomen. Bij ziekte is een verzuimbeleid gericht op een snelle terugkeer op de werkvloer. Arbodiensten kunnen een bijdrage leveren aan het re-integratietraject, maar onderzoek laat zien dat contact houden met de medewerker door de werkgever ook een belangrijke bijdrage levert aan een snelle terugkeer.

**\*\*\*Tip:** Ontwikkel een verzuimbeleid met daarin als peilers: een plezierige en motiverende werkomgeving, veilig werken en gezond leven.

**\*\*\*Tip:** Houd intensief contact met een zieke werknemer en besteed veel aandacht aan een snelle terugkeer en re-integratie. Het voortouw moet hierbij worden genomen door de direct leidinggevende.

Op grond van ons onderzoek kan geen uitspraak gedaan worden over de hoogte van het ziekteverzuim in de bedrijven. We troffen diverse methoden aan om het ziekteverzuim bij te houden; soms werd het niet geregistreerd, door andere bedrijven zeer gedetailleerd. De meeste bedrijven melden een laag ziekteverzuim. Bij het leveren van de cijfers werd soms gezegd dat het ziekteverzuim laag was met uitzondering van een of twee langdurig zieken. Deze ziekten waren meestal niet arbeidsgerelateerd, maar maakten wel dat het ziekteverzuim feitelijk hoog was. De hoge premies die hier een gevolg van zijn, zijn vooral voor de kleine bedrijven een groot probleem.

Het inzetten van personeelsmanagement wordt door de meeste bedrijven niet gezien als een middel om ziekteverzuim te voorkómen. Een aantal bedrijven noemt wel dat hun medewerkers zo betrokken zijn dat ze zich bijna niet ziekmelden.

#### **Best practice: de specialist in ventilatiesystemen**

Dit bedrijf heeft een extreem laag ziekteverzuim wat volgens eigen zeggen komt door de hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers. Het management moet af en toe medewerkers tegen zichzelf in bescherming nemen en naar huis sturen omdat ze ziek zijn, maar toch willen doorwerken.

**\*\*\*Tip:** Tevreden en betrokken medewerkers melden zich minder vaak ziek. Stuur hierop met behulp van personeelsmanagement.

Bij een aantal bedrijven zijn het altijd dezelfde medewerkers die zich ziek melden. Hen hierop aanspreken (bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken) is een middel om dit verzuim te beperken. Het betreft vooral het kort verzuim.

**\*\*\*Tip:** Het zichtbaar en bespreekbaar maken van veelvuldig kort verzuim helpt om dit te beperken.

Veel ziekteverzuimbeleid in de onderzochte bedrijven is gericht op het voorkomen van langdurig verzuim door lichamelijke klachten. Alle bedrijven voldoen aan de strenge

Arboregelingen en hebben tilliften, hefmachines, afzuigsystemen en/of robots om het zware werk te verlichten. Daarnaast hebben alle medewerkers beschermende middelen zoals werkschoenen, oordoppen en een veiligheidsbril. Tijdens het werk worden medewerkers aangesproken op veilig werken. Sommige bedrijven hanteren hier strenge protocollen voor. Diverse organisaties laten hun medewerkers een VCA cursus volgen. Soms is dit verplicht, maar het kan ook op initiatief van het bedrijf zelf zijn. Het bieden van veilige arbeidsomstandigheden blijkt zeer effectief. Geen van de onderzochte bedrijven meldde ziekteverzuim dat relatief veelvuldig werkgerelateerd is.

In het geval van ziekte maken de bedrijven gebruik van arbodiensten voor het ontwikkelen en uitvoeren van ziekteverzuimbeleid. Ook hier is een wisselend beeld te zien. Een aantal bedrijven schakelt deze dienst alleen in bij langdurig ziekteverzuim. Sommige bedrijven gaan een stap verder en werken nauw samen met de arbodienst om het ziekteverzuim laag te houden. Deze bedrijven hebben goede ervaringen met het terugdringen van langdurig ziekteverzuim door contact te houden met een zieke medewerker en waar mogelijk ruimte te maken voor een snelle terugkeer op de werkvloer.

**Best practice: de machine- en apparatenbouwer**

Dit bedrijf werkt sinds anderhalf jaar intensief samen met een arbodienst. In nauwe samenwerking met de dienst wordt gezorgd voor een snelle re-integratie van zieke medewerkers. Dit werkt naar volle tevredenheid en voorkomt langdurige afwezigheid.

**\*\*\*Tip:** Contact houden met zieke werknemers stimuleert een snelle terugkeer naar de werkvloer.

**\*\*\*Tip:** Probeer vervangende werkzaamheden te vinden voor langdurig zieken. Dit versnelt de terugkeer in de eigen functie.

Het geven van financiële prikkels om het ziekteverzuim terug te dringen lijkt niet effectief. Een staalconstructie bedrijf voerde een aantal jaar geleden een bonus in om het ziekteverzuim terug te dringen. Hoewel het ziekteverzuim sindsdien aanzienlijk is verlaagd,

heeft men niet het gevoel dat dit door de bonus komt. Probleem is dat de medewerkers de bonus ondertussen als een recht zijn gaan beschouwen.

### *Conclusie*

Ook hier luidt de kern van de boodschap: benader arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim beleidsmatig. Veel bedrijven laten een bemoedigend beeld zien en besteden hier veel aandacht aan. Zij laten zien dat dit positieve effecten heeft. Niet alleen vanwege lagere kosten, maar ook voor de betrokkenheid van de medewerkers. Er is nog wel winst te halen in de registratie van het verzuim; daarin zou meer eenduidigheid moeten komen. Beleid begint met inzicht.

## **3.7 Conclusie**

In dit hoofdstuk staan de volgende, meer algemene aanbevelingen centraal.

### *1. Zet het personeelsmanagement strategisch in*

Het personeel is het belangrijkste productiemiddel. Overdenk hoe door middel van het personeelsmanagement een bijdrage kan worden geleverd aan het realiseren van de (strategische) doelstellingen van het bedrijf.

### *2. Stem de verschillende onderdelen en instrumenten van het personeelsmanagement (beter) op elkaar af*

Het begint met het maken van functieprofielen, die dan de basis vormen voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers, die een nuttige rol kunnen spelen in de functionerings- en beoordelingsgesprekken, in het opleidingsbeleid en ook in de beloning.

### *3. Zorg voor een goede rolverdeling*

In de kleinste bedrijven, tot circa vijftien medewerkers, is het nog mogelijk dat de D/E het meeste werk doet, daarna - en zeker als er een managementlaag bijkomt - is dat minder voor de hand liggend. Zeker het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken dient bij voorkeur te gebeuren door de direct leidinggevende. Belangrijk is dat alle betrokkenen ook heel goed van elkaar weten wie wat doet en over alle relevant informatie beschikken.

#### *4. Van personeelsmanagement naar personeelsbeleid*

We hebben getracht duidelijk te maken hoe belangrijk het is om meer beleidsmatig om te gaan met allerlei aspecten van het personeelsmanagement. Dat wil niet zeggen dat alles zwaar moet worden aangezet en geformaliseerd. In tegendeel, hou het simpel! Richt daarbij het vizier op de lange termijn. Maar neem wel de tijd om goed te overdenken hoe het beter kan, praat daar ook over met betrokkenen binnen het bedrijf en win (extern) advies in bij (bijvoorbeeld) Metaalunie en OOM. Extern advies hoeft niet duur te zijn en verdient zich veelal snel terug.

## Hoofdstuk 4

## De context van personeelsmanagement

In het voorgaande hoofdstuk hebben we laten zien dat het van belang is om het personeelsmanagement te verbinden met het strategisch beleid van het bedrijf. Daaruit blijkt al dat het management van personeel geen losstaande managementtaak is. Daar blijft het niet bij. Zoals we in de inleiding hebben laten zien is het personeelsmanagement ook nauw verbonden met de cultuur van de organisatie en andere bedrijfskenmerken. Dit wordt ook wel de context van het personeelsmanagement genoemd. De context is van invloed op de effectiviteit van het gevoerde personeelsbeleid. Net als bij de inhoud van het personeelsmanagement bepaalt de D/E in het midden en kleinbedrijf in sterke mate de context van personeelsmanagement (zie figuur 1). In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op een viertal elementen uit de context en hun invloed op het personeelsmanagement. Deze elementen zijn de stijl van leidinggeven, medezeggenschap en communicatie, de strategie en de organisatiecultuur.

### 4.1 De stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven heeft grote invloed op de mate waarin medewerkers zich gerespecteerd voelen, mede verantwoordelijkheid willen dragen, mee gaan zoeken naar oplossingen, enzovoorts. Afhankelijke van de situatie is een bepaalde stijl van leidinggeven wel of niet effectief. Dit is onder meer afhankelijk van het opleidingsniveau van de medewerkers, de mate waarin gewerkt wordt met tijdelijke krachten, de aard van het werkproces, de stabiliteit van de markt en de mate van innovatie. We bespreken drie stijlen van leidinggeven. Per stijl wordt dieper ingegaan op de voor- en nadelen en wordt gekeken bij welk type organisatie de stijl van leidinggeven past.

In het kader van dit onderzoek onderscheiden we drie stijlen van leidinggeven, namelijk autoritair, laissez faire en participatief leiderschap. De stijlen worden toegelicht aan de hand van de mate van:

- *Taakgerichtheid*

In het leidinggeven wordt de nadruk sterk gelegd op het werk en de taakuitvoering.

- *Mensgerichtheid*

In het leidinggeven wordt veel aandacht besteed aan de wensen en behoeften van de medewerkers c.q. de kwaliteit van arbeid.

- *Regelcapaciteit*

Het gaat hier om de ruimte die de leidinggevende geeft aan de medewerker om zelf – binnen kaders - te bepalen *hoe* het gewenste resultaat bereikt moet worden. De medewerker heeft een zekere mate van autonomie, met name in de taakuitvoering.

*Autoritair leiderschap*

*Taakgerichtheid*: De stijl kenmerkt zich door een strakke aansturing, waarbij de inbreng van medewerkers beperkt is. De leidinggevende bepaalt eenzijdig de doelen, werkwijzen en het gebruik van middelen. *Mensgerichtheid*: De leidinggevende neemt beslissingen zonder zich direct te laten beïnvloeden door de mening van medewerkers. Voorop staat het resultaat. Hoe de medewerker de werkwijze ervaart is van ondergeschikt belang. De leidinggevende is nadrukkelijk betrokken bij de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd en voelt zich niet geroepen om zich richting de medewerker te verantwoorden. *Regelcapaciteit*: De medewerker heeft nauwelijks ruimte om zijn werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren.

**Voorbeeld:** Een bedrijf gespecialiseerd in stralen en metalliseren.

De D/E en de voorman bepalen precies wat er moet gebeuren en regelen de werkverdeling over het personeel. Ervaren medewerkers hebben wel regelcapaciteit met betrekking tot de werkuitvoering, afhankelijk van de klus en de omstandigheden.

In ons onderzoek troffen we maar een paar bedrijven aan waar deze stijl van leidinggeven gehanteerd wordt en dan meestal alleen bij nieuwe medewerkers. Dat is te verklaren door de markten en producten van de door ons onderzochte bedrijven. Deze stijl van leidinggeven is vooral bruikbaar in organisaties die opereren op een stabiele (product)markt met weinig tot geen innovatie, waar veel met tijdelijke krachten of ongeschoolde medewerkers gewerkt wordt.

Het nadeel van deze stijl van leidinggeven is vooral de beperkte regelcapaciteit die aan medewerkers gegeven wordt. Uit veel onderzoek komt naar voren dat regelcapaciteit van groot belang is voor de kwaliteit van de arbeid. Het draagt bij aan de tevredenheid met het werk, de ontwikkeling van medewerkers en hun motivatie. Bij een constructiewerkplaats

waar een autoritaire stijl van leidinggeven wordt gehanteerd, wordt geconstateerd dat deze stijl tot gevolg heeft dat medewerkers minder verantwoordelijkheid nemen en dat hun ontplooiingsmogelijkheden worden beperkt.

Het geven van meer regelcapaciteit is dus ook van belang voor het bedrijf. Niet alleen omdat gemotiveerde medewerkers beter en meer presteren, maar ook omdat de kwaliteiten van de medewerker beter worden benut. Dit hoeft niet te worden beperkt tot het hoger opgeleid personeel; ook lager opgeleiden blijken meer in hun mars te hebben dan men in eerste instantie wellicht denkt.

**\*\*\*Tip:** Ga na wat de mogelijkheden zijn om de medewerkers een grote(re) regelcapaciteit te geven.

**\*\*\*Tip:** Geef ook lager opgeleide medewerkers een ruime(re) regelcapaciteit.

### *Laissez faire leiderschap*

De laissez faire leider gedraagt zich vrij passief. *Taakgerichtheid:* Medewerkers hebben wel een taakstelling gericht op het resultaat, maar er wordt nauwelijks toegezien op de invulling daarvan. *Mensgerichtheid:* Er is weinig aandacht voor de behoeften en verlangens van medewerkers en de wijze waarop deze hun werk willen uitvoeren. *Regelcapaciteit:* Medewerkers hebben een grote mate van vrijheid van handelen.

**Voorbeeld:** Een bedrijf voor halffabricaten.

Medewerkers ervaren een enorme vrijheid. Werkomschrijvingen liggen op tafel in de kantine en worden zonder mondelinge toelichting meegenomen. De medewerkers gaan daar naar eigen inzicht mee aan de slag. Dit leidt ertoe dat het in het productieproces op verschillende momenten fout loopt. Werkomschrijvingen kloppen vaak niet en wijzigingen worden niet tijdig doorgegeven. Dat leidt weer tot een verkeerde aflevering met als resultaat dat het eindproduct weer moest worden teruggenomen voor een aanpassing.

Ook deze stijl van leidinggeven werd niet vaak aangetroffen in ons onderzoek. Voor zover dat wel het geval was betrof het kleine bedrijven. Dat is goed nieuws, want deze stijl van leidinggeven kent eigenlijk alleen maar nadelen. Ogenschijnlijk geeft de leidinggevende veel

ruimte en vrijheid, maar meestal is het een handelen vanuit een niet betrokken, onverschillige of niet geëngageerde houding. De D/E is dan wel betrokken bij het ondernemen en de resultaten, maar veel minder bij de wijze waarop de werkprocessen worden uitgevoerd op de werkvloer. Betrokkenheid van de D/E naar medewerkers is van belang voor het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers. Bovendien lijkt het alsof de medewerkers veel regelcapaciteit hebben, maar wanneer heldere kaders ontbreken, leidt dit in de praktijk tot onnodige fouten, zoals het voorbeeld in het kader duidelijk laat zien.

**\*\*\*Tip:** Vermijd de laissez faire stijl van leidinggeven.

### *Participatief leiderschap*

Kenmerkend bij deze stijl van leidinggeven is dat medewerkers zoveel mogelijk worden betrokken in zowel de besluitvorming, vooral als het gaat om het werkproces. De leidinggevende is de formele leider, maar medewerkers worden gestimuleerd om mee te denken over hoe zaken te verbeteren zijn. De taak van de leidinggevende bestaat vooral uit het motiveren van de groepsleden, het doelgericht laten verlopen van het werkproces, inbouwen van overlegmomenten en het komen tot besluitvorming. *Taakgerichtheid:* De taken worden nadrukkelijk afgestemd op de competenties van de medewerker. De focus ligt op het proces, in de veronderstelling dat hiermee een goed resultaat bevorderd wordt.

*Mensgerichtheid:* Het werk wordt binnen de mogelijkheden zoveel mogelijk afgestemd op de wensen en behoeften van de medewerkers. De medewerker wordt betrokken bij het proces en er wordt gebruik gemaakt van zijn capaciteiten en creativiteit. *Regelcapaciteit:* Passend bij zijn competenties geniet de medewerker een grote mate van vrijheid met betrekking tot de invulling van de functie.

**Voorbeeld:** Een bergings- en slopersbedrijf.

De berging van auto's is omgeven met veel standaardprocedures, die vooral te maken hebben met veiligheid. Maar daarbuiten krijgen de medewerkers alle ruimte om het werk naar eigen inzicht uit te voeren. In het bedrijf heerst een duidelijke 'ondernemerssfeer'. Medewerkers verstaan hun vak en weten wat hen te doen staat. Veiligheid en klantgerichtheid staan voorop. Er is - buiten de veiligheidsvoorschriften - weinig gereguleerd, belangrijke zaken worden tijdens de dag geregeld onder het werk of de lunchpauze. De baas van het bedrijf ziet voor zichzelf vooral een faciliterende taak weggelegd. Het gevolg van deze manier van werken is een grote betrokkenheid van het personeel, die tot uitdrukking komt in een minimaal verloop en een laag ziekteverzuim.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat deze stijl van leidinggeven veel voorkomt en door de medewerkers wordt gewaardeerd. Er worden duidelijke kaders aangegeven en daarbinnen heeft men een relatief grote vrijheid. De kaders hebben onder meer te maken met klanteneisen, regels – bijvoorbeeld op het terrein van veiligheid – kwaliteit en levertijd. Een participatieve stijl van leidinggeven benut optimaal de positieve effecten van het geven van meer regelcapaciteit. Het bedrijf dat dit goed weet te organiseren profiteert optimaal van het vakmanschap en de ervaring van zijn medewerkers.

**\*\*\* Tip:** Bij een participatieve stijl van leidinggeven worden hoge eisen gesteld aan communicatie en het formuleren van duidelijke kaders en doelstellingen.

Het eerder genoemde voorbeeld (bij de laissez faire stijl) van het bedrijf van halffabricaten illustreert de negatieve effecten van het ontbreken van heldere kaders en kwaliteitscontroles.

Soms is een participatieve stijl van leidinggeven de enige optie. In een van de onderzochte bedrijven, een machinefabriek, is het werk intussen zo gespecialiseerd geworden, dat de chef van de werkplaats niet meer in staat is om alle medewerkers te vertellen hoe het werk moet worden uitgevoerd; dat weten dezen zelf veel beter. Dat wil echter niet zeggen dat deze stijl van leidinggeven vooral aansluit bij hoger opgeleiden. Ook bij lager opgeleiden kan de stijl goed aansluiten, zoals het voorbeeld van het bergings- en slopersbedrijf laat zien.

**\*\*\*Tip:** Benut de kwaliteiten van de medewerkers.

**\*\*\*Tip:** Streef naar een participerende stijl van leidinggeven.

In het verlengde van regelcapaciteit – dat specifiek betrekking heeft op het werk zelf (de arbeidsinhoud) is van belang dat medewerkers ook op andere gebieden verantwoordelijk worden gemaakt. Een duidelijk voorbeeld daarvan zijn de (eigen) werktijden. Wordt daarop gecontroleerd – bijvoorbeeld met een prikklok – of wordt dat aan de verantwoordelijkheid van

de medewerkers overgelaten? In ongeveer de helft van de door onderzochte bedrijven wordt gewerkt met een prikklok, sommige werken er nu nog niet mee, maar overwegen invoering.

Het werken met een prikklok is niet altijd mogelijk, bijvoorbeeld doordat het werk 'buitenshuis' plaatsvindt. Bij een bedrijf dat actief is op het terrein van hijskranen leidt dat eerder tot teveel dan tot te weinig werken. "Er is eerder sprake van teveel werken dan van sjoemelen met de tijd" wordt hier gezegd. "Medewerkers houden zelf in de gaten of ze niet teveel uren draaien." Vertrouwen is hierbij een sleutelbegrip.

**\*\*\* Tip:** Stuur zoveel mogelijk op vertrouwen en verantwoordelijkheid. Bouw mogelijkheden (controlemechanismen) in om misbruik tegen te gaan, maar maak dat niet tot uitgangspunt van het handelen.

Overigens kan collegiale controle ook zo'n (controle)mechanisme zijn! De controle hoeft niet altijd bij de baas te liggen. Zeker bij werktijden blijkt dat in de praktijk nogal eens voor te komen. Collega's pikken het niet als anderen de kantjes ervan lopen.

**Best practice:** de producent van stuursystemen

Citaat: "Medewerkers moeten verantwoordelijkheid kunnen dragen voor hun eigen taken en zelfstandig en resultaatgericht kunnen werken. (...) Fouten maken mag, mits je daar open over communiceert en het niet probeert te verdoezelen. Het gaat er immers om dat van fouten geleerd kan worden."

### *Delegeren van verantwoordelijkheden*

In veel van de door ons onderzochte bedrijven is de D/E verantwoordelijk voor het aansturen van de werkvloer. Bij grotere bedrijven wordt deze verantwoordelijkheid gedeeld met afdelingshoofden of werkplaatschefs.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat veel ondernemers aarzelen om te groeien. Bepaalde verantwoordelijkheden komen dan lager in de organisatie te liggen. Veel D/E's blijken moeite te hebben om verantwoordelijkheden te delen; zij zijn bang zeggenschap en controle te verliezen. Het delen van verantwoordelijkheden met lijnmanagers vraagt inderdaad om een

andere rol van de D/E. Deze is dan meer gericht op het uitzetten van de grote lijnen. De dagelijkse aansturing is dan de verantwoordelijkheid van de lijnmanager, bijvoorbeeld de werkplaatschef.

In de praktijk blijkt het loslaten van het aansturen van de werkvloer geen gemakkelijke stap.

**Een voorbeeld:** Een staalconstructiebedrijf

Bij dit bedrijf is enige jaren geleden een chef werkplaats aangesteld. Deze hanteert een participerende stijl van leidinggeven, die niet altijd gewaardeerd wordt door de D/E. In de praktijk grijpt de D/E nog regelmatig op een autoritaire manier in op de werkvloer. Doordat niet helder is geformuleerd wat de taak van de chef werkplaats is, en hoe hij deze rol moet vervullen is voor zowel de D/E, de chef werkplaats als de medewerkers niet helder wat de rol en verantwoordelijkheid van de chef werkplaats is. In de praktijk komt daarom alles weer bij de D/E terecht, die daar eigenlijk geen tijd voor heeft.

**\*\*\*Tip:** Zorg dat de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende leidinggevenden op papier en in de praktijk voor iedereen helder zijn.

Een bijzonder punt van aandacht als het om delegeren van verantwoordelijkheden gaat is de opvolging van de D/E door een jongere generatie. Het is ons opgevallen dat in een aantal gevallen de opvolging leidde tot onduidelijkheid op de werkvloer. Hoewel de opvolger formeel de D/E is, blijkt in een aantal gevallen de oude D/E nog een behoorlijke invloed te hebben en soms tegen het beleid van de nieuwe D/E in te gaan. Bij een organisatie leidde dit tot een tweedeling op de werkvloer. De jongere medewerkers zagen de nieuwe D/E als hun baas, terwijl de oudere medewerkers de oude D/E nog steeds als hun baas beschouwden.

**\*\*\*Tip:** Draag alle verantwoordelijkheden ook echt over aan een nieuwe D/E en maak dat duidelijk binnen het bedrijf.

## 4.2 Medezeggenschap en communicatie

Zoals gezegd worden bij een participatieve stijl van leidinggeven hoge eisen gesteld aan communicatie en het formuleren van duidelijke kaders en doelstellingen. Het goed informeren van de medewerkers over de gang van zaken in het bedrijf en het betrekken van

medewerkers in de besluitvorming over allerlei zaken is van groot belang voor een soepele gang van zaken en voor de motivatie en betrokkenheid van het personeel. Dat komt ook het bedrijf ten goede.

Er zijn vele manieren waarop het informeren van en de medezeggenschap van medewerkers kunnen worden geregeld. We zijn in het onderzoek een grote verscheidenheid tegengekomen. De medezeggenschap van medewerkers varieert van een hoge tot een zeer minimale mate van participatie. De interne communicatie in de meeste onderzochte bedrijven is te typeren als informeel.

Er moet onderscheid worden gemaakt tussen besluitvorming op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau (zie ook het voorgaande hoofdstuk, waar we ditzelfde onderscheid hebben gemaakt). Bij de strategische besluitvorming worden de medewerkers meestal niet betrokken; dat is een zaak van de directie. Een formeel medezeggenschapkanaal op dit niveau is natuurlijk de Ondernemingsraad. Een aantal bedrijven in ons onderzoek heeft een OR. In de praktijk blijkt dat de OR vooral een informatiekanaal is en weinig medezeggenschap in de beleidsvoering heeft.

Ook als er geen OR is wordt het personeel veelal wel geïnformeerd over strategische besluiten. Dat kan bijvoorbeeld door een mededeling van de directeur in een periodiek overleg, door een mededeling op het prikbord of in een nieuwsbrief of informeel. Dit laatste is vooral in kleine bedrijven met minder dan tien medewerkers mogelijk.

Een aardig voorbeeld van informatie op strategisch niveau troffen we aan bij een producent van matrijzen, waar tweemaal per jaar een 'Algemene vergadering' wordt gehouden. Daarin wordt verteld hoe het bedrijf ervoor staat en waar het bedrijf het lopende en het volgende jaar naartoe wil. Het bedrijf is daarbij ook open over de omzet- en winstcijfers.

**\*\*\* Tip:** Informeer de medewerkers periodiek over alle belangrijke ontwikkelingen en het strategisch beleid van het bedrijf. Doe dat niet alleen via schriftelijke mededelingen, maar ook een of twee keer per jaar in bijeenkomsten met alle medewerkers.

In een aantal bedrijven worden in het werkoverleg medewerkers betrokken bij de tactische besluitvorming. Daar wordt dan onder meer doorgesproken over de productiewijze, het samenwerken, soms over de aanschaf van nieuwe machines, de planning etc. Het is van

belang om ook daadwerkelijk iets te doen met de uitkomsten. Bij een bedrijf (een machinebouwer) wordt opgemerkt dat het gevoel heerst dat er weinig wordt gedaan met de ideeën. Dat leidt ertoe dat de medewerkers hun mond maar houden.

**\*\*\* Tip:** Houd regelmatig (minimaal eens per maand) werkoverleg op afdelingsniveau. Maak verbetering van de productiemethode een vast agendapunt. Neem de medewerkers serieus en laat dat ook blijken door – waar mogelijk – met de ideeën aan de slag te gaan.

In een aantal bedrijven worden de toolboxmeetings aangegrepen om ook over het strategisch beleid te praten. Toolboxmeetings vinden vooral plaats voor de bespreking van de arbeidsomstandigheden (in het bijzonder veiligheid) maar het staat een bedrijf natuurlijk vrij om in deze bijeenkomsten ook andere thema's aan de orde te stellen.

In het kader is aangegeven dat de medewerkers graag worden geïnformeerd over het bedrijfsbeleid. Dat blijkt echter niet altijd en overal het geval te zijn. Dat wil niet zeggen dat het dan maar niet hoeft te gebeuren. Het is voor ieder bedrijf van belang om de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren, zowel voor de motivatie en de arbeidssatisfactie van de medewerkers zelf, als voor de performance van het bedrijf.

**\*\*\* Tip:** Ook als de medewerkers niet laten blijken dat zij geïnteresseerd zijn in informatie op tactisch en strategisch niveau, geef hen dan toch regelmatig deze informatie. Stimuleer op deze wijze de betrokkenheid bij het bedrijf.

Op het uitvoerend niveau wordt – vooral in organisaties met projectmatig en specialistisch werk – vrijwel dagelijks kort overlegd. Daar is de betrokkenheid van medewerkers groot.

#### **Best practice: de framebouwer**

Bij dit bedrijf komt het MT eens per maand bijeen. Als het MT dit nodig vindt, worden de medewerkers op de hoogte gesteld van ontwikkelingen via een mededeling op het prikbord en door middel van de nieuwsbrief. Ook langs informele weg druppelt het meeste nieuws wel door naar de werkvloer. Medewerkers worden graag geïnformeerd over het beleid. Op afdelingsniveau vindt er ieder kwartaal werkoverleg plaats. Hier wordt gesproken over de ontwikkelingen op de eigen afdeling. Medewerkers krijgen de ruimte om hun ideeën voor verbetering in te brengen. De planning wordt dagelijks doorgesproken met de medewerkers, die daarna zelfstandig aan de slag gaan.

### 4.3 Strategie

Een participatieve stijl van leidinggeven, medezeggenschap en communicatie hebben optimaal effect als er heldere kaders en doelstellingen zijn. Onder andere de strategie van de organisatie schept kaders en doelstellingen. In hoofdstuk 3 kwam naar voren dat een heldere organisatiestrategie ook een voorwaarde is voor effectief personeelsmanagement.

De strategie van een organisatie beschrijft de koers van een organisatie op de lange termijn. Deze koers heeft betrekking op vragen als: op welke terreinen willen we actief zijn, welke markten willen we bedienen en op welke punten willen we voor onze klanten waarde toevoegen? Strategisch management bepaalt het doel en het proces waarop men deze doelen wil behalen. Uitgangspunt hierbij is dat de omgeving van organisaties continu in verandering is en de organisatie voor nieuwe uitdagingen stelt. Strategisch management dient om antwoorden te vinden op dit soort uitdagingen.

Ook ondernemers in het midden- en kleinbedrijf hebben voortdurend te maken met een veranderende omgeving. Het is daarom verstandig om periodiek, bijvoorbeeld één keer per jaar, stil te staan bij de kansen en bedreigingen die voortkomen uit deze veranderingen en deze te plaatsen tegenover de sterke en zwakke kanten van de onderneming. In een jaarplan kan dan vastgelegd worden hoe de onderneming met deze veranderingen om wil gaan.

Veel ondernemers in het MKB laten zich typeren als doorzetters met een passie voor ondernemen. Ze zijn vaak voor zichzelf begonnen met een goed idee en zijn gegroeid door mensen om zich heen te verzamelen met dezelfde passie voor het product en de markt. Het ontwikkelen van nieuwe producten of productinnovaties komt vaak tot stand doordat de ondernemers in direct contact staan met hun klanten en hun wensen zeer snel vertaald kunnen worden. Deze kracht maakt van het MKB dé banenmotor van Nederland. Ondernemen is vaak synoniem met doen. Maar deze houding heeft ook een keerzijde: het stilstaan bij de vraag waartoe je onderneemt, welke (nieuwe) producten en markten de onderneming wil bedienen, en hoe dat vertaalt dient te worden in concrete acties laat nog al eens te wensen over. Het gaat niet alleen om doen, maar om denken en doen.

De D/E is – soms samen met het MT – verantwoordelijk voor het uitzetten van een strategie. Uit ons onderzoek blijkt dat vrijwel alle D/E's de noodzaak zien van het hebben van een jaarplan of strategie. Maar geconstateerd wordt dat door de waan van alledag (en de

onbekendheid met strategisch management) in de onderzochte bedrijven nauwelijks reflectie plaatsvindt over de toekomst van de onderneming. Het strategisch beleid is vaak ad hoc. Opmerkelijk veel bedrijven hebben een afwachtende houding als het gaat om het werven van nieuwe opdrachten. Een typerend voorbeeld van dit gedrag vonden we terug bij een klein metaalverwerkingsbedrijf waarin werd nagelaten om aan nieuwe klanten te vragen hoe ze bij het bedrijf terecht waren gekomen. Klanten melden zich spontaan bij de onderneming aan en men verwacht dat dit ook in de toekomst zo zal blijven.

Het nadeel van deze methode is dat teveel van een stabiele markt wordt uitgegaan. Als de markt verandert en klanten wegblijven loop het bedrijf achter de feiten aan.

**\*\*\*Tip:** Kijk naar de ontwikkelingen in de markt en werk dit uit in een strategie voor de langere termijn.

**\*\*\*Tip:** Neem jaarlijks de tijd om 'op de hei' na te denken over de strategie. Schakel hierbij eventueel een externe adviseur in.

Belangrijk bij het nadenken over een strategie is om ook aandacht te besteden aan de gevolgen van deze strategie voor het personeelsmanagement. Verandering van type opdrachten kan betekenen dat bedrijven andere dan de aanwezige competenties nodig hebben. Een visie voor de middellange en lange termijn biedt de mogelijkheid om nieuwe competenties tijdig in huis te hebben, hetzij door medewerkers te trainen, hetzij door het werven van nieuwe medewerkers.

**Best practice:** Een staalverwerkingsbedrijf

Hoewel het strategisch beleid niet is vastgelegd op papier is het wel afgestemd op het personeelsmanagement van de organisatie. De D/E heeft helder welke competenties er nu en in de toekomst wenselijk zijn en maakt tijdig afspraken met de medewerkers om deze competenties te ontwikkelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de medewerkers.

**\*\*\*Tip:** Inventariseer op grond van de lange termijn strategie welke competenties nodig zijn om deze strategie te realiseren.

#### 4.4 Cultuur

De organisatiecultuur bestaat uit de waarden en normen van de organisatie. Deze komen tot uiting in de stijl van leidinggeven, in de strategische doelen en middelen en zeker ook in het personeelsmanagement. Iedere organisatie kenmerkt zich door de aanwezigheid van een mix van verschillende culturen, waarbij vaak één cultuur dominant is. Naarmate de cultuur sterker is, kunnen medewerkers zich er moeilijker aan onttrekken. De organisatiecultuur bepaalt in hoge mate hoe medewerkers met elkaar omgaan en dit is weer van invloed op het functioneren van de organisatie. Ook voor de organisatiecultuur geldt dat de D/E over het algemeen dé bepalende factor is en daarmee onder meer voor de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

In de theorie worden vier basismodellen van cultuur onderscheiden: de familiecultuur, de hiërarchische cultuur, de marktcultuur en de adhocratie. Per model zal eerst een korte beschrijving gegeven worden, waarna wordt ingegaan op de resultaten van het onderzoek. Ook wordt per basismodel stilgestaan bij de voor- en nadelen.

##### *De familiecultuur*

Gemeenschappelijke waarden in de familiecultuur zijn participatie, flexibiliteit, teambeloning (dit laatste hebben we overigens niet aangetroffen bij de onderzochte bedrijven) en een wij-gevoel. In deze cultuur wordt effectiviteit bepaald door cohesie (familiegevoel/ betrokkenheid), een hoog moreel onder het personeel, arbeidssatisfactie, persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en teamwork. Vaak wordt er in deze organisaties veel aandacht besteed aan een goede werksfeer, zorg voor het personeel en goede persoonlijke verhoudingen. Een goede werksfeer en betrokken personeel komen de arbeidsproductiviteit, laag ziekteverzuim, verloop en de kwaliteit van het werk ten goede en daarmee de tevredenheid van de klant.

##### **Voorbeeld:** Een bedrijf gespecialiseerd in stralen en metalliseren

Dit bedrijf is een jong familiebedrijf en wordt momenteel geleid door de zoon van de vorige D/E. Er wordt veel aandacht besteed aan goede persoonlijke verhoudingen en een goede werksfeer. Teamwork, collegialiteit, vertrouwen, betrokkenheid en sociaal gedrag worden heel belangrijk gevonden. Sommige medewerkers beschouwen het bedrijf als hun 'tweede thuis'.

In de meeste organisaties in ons onderzoek is de familiecultuur dominant aanwezig. Dit geldt zowel voor de kleinere als de grotere organisaties en in bedrijven waar geen familieleden meewerken. Soms is het bedrijf al 100 jaar geleden opgezet door de overgrootvader van de huidige directeur. De traditie bepaalt dan de cultuur: 'het is zoals het is, mensen werken hier al lang hier'.

De leidinggevenden zijn zeer betrokken bij het personeel en hebben ook oog voor het welzijn en privé gerelateerde zaken.

Vrijwel alle ondervraagde medewerkers noemden de prettige werksfeer een belangrijke reden waarom ze bij het bedrijf werken. De grote wederzijdse betrokkenheid die typerend is voor organisaties met een familiecultuur is een grote kracht wat tot uitdrukking komt in een hoge mate van tevredenheid en een laag verloop

Deze kracht kan echter tegelijkertijd ook mensen buitensluiten die minder goed passen bij de cultuur. Sommige bedrijven sturen hier actief op: men moet passen bij de cultuur en zich daarin schikken. Dit kan leiden tot een ongewenst hoog verloop onder nieuwe mensen die mogelijk wel bruikbare vaardigheden bezitten. Bij enkele bedrijven kwamen we tegen dat de betrokkenheid van nieuwe medewerkers bij de organisatie beduidend lager ligt dan bij de oudere generatie van datzelfde bedrijf.

**\*\*\*Tip:** Sluit aan bij wat medewerkers belangrijk vinden. Bied ruimte voor een mix van culturen in organisaties.

### *De hiërarchische cultuur*

De hiërarchische cultuur kenmerkt zich door efficiency, tijdigheid, soepel functioneren en voorspelbaarheid. De directie controleert en stuurt op resultaat. Vaak worden de kenmerken van deze cultuur dominanter (ten koste van de familiecultuur) wanneer de organisatie groeit. Op dat moment ontstaat namelijk meer behoefte aan gesystematiseerde controle (in plaats van enkel sociale controle) en sturing op resultaten.

**Voorbeeld:** Een machinefabriek/staalbouw

Dit bedrijf vertoont veel kenmerken van een hiërarchische cultuur: men is bezig met het vaststellen van normeringen voor de diverse afdelingen ten behoeve van de gewenste stuurinformatie voor de directie, is er een nauwkeurige urenverantwoording per project en zijn er diverse protocollen opgesteld (o.a. ziekteverzuim, arbo). De aansturing is gericht op controle en resultaat met als gevolg weinig ruimte voor eigen initiatief van de medewerkers. Positief gevolg is dat de productiviteit en de efficiency van de onderneming sterk zijn verbeterd.

De kenmerken van deze cultuur werden het meest aangetroffen in de grotere organisaties in ons onderzoek die op efficiënte wijze willen werken en sterk resultaatgericht zijn.

De hiërarchische cultuur heeft als keerzijde dat deze als onpersoonlijk en te weinig mensgericht ervaren kan worden. Medewerkers kunnen zich minder gehoord voelen en de indruk krijgen dat hun regelcapaciteit wordt ingeperkt. Dit kan tot gevolg hebben dat het eigen initiatief afneemt. In het bovengenoemde voorbeeld van de machinefabriek werden de negatieve effecten gecompenseerd door ook veel aandacht te besteden aan goede persoonlijke verhoudingen, betrokkenheid en een goede werksfeer. Het bieden van ruimte voor ontwikkeling en een participatieve stijl van leidinggeven zijn andere bruikbare instrumenten.

**\*\*\*Tip:** Combineer een hiërarchische cultuur met mensgerichte elementen uit de familiecultuur.

*De marktcultuur*

In organisaties met een marktcultuur is de blik extern gericht op de positie in de markt. Men is sterk resultaatgericht en de nadruk ligt op winnen. De criteria die bovenaan staan zijn het bereiken van doelstellingen, de concurrentie te snel af zijn en een toenemend marktaandeel.

**Voorbeeld:** Een bedrijf in matrijzen

De directie van dit bedrijf legt de nadruk op hard werken en resultaat leveren. Het bedrijf is sterk marktgericht en competitief ingesteld en het draait om het leveren van prestaties. Het management voert duidelijk de regie, coördineert, organiseert en controleert.

Bij de meeste van de onderzochte bedrijven scoort de marktcultuur relatief het laagst. Enkele van bovenstaande typeringen hebben wij bij sommige bedrijven wel aangetroffen, maar meestal kwam dit tot uiting in het gesprek met de D/E en niet in de gesprekken met de medewerkers. Vaak toont de D/E namelijk ondernemersgeest, maar worden de medewerkers hier niet op gestuurd.

Het ontbreken van een dominante marktcultuur in de onderzochte bedrijven is te verklaren doordat het in ons onderzoek relatief kleine organisaties betreft die moeten concurreren met grote (in het algemeen buitenlandse) bedrijven met een hoge omzet en meer financiële speelruimte. Concurrenere op prijs zou het einde betekenen van veel kleinere metaalbedrijven. Zij leggen de nadruk daarom eerder op klantgerichtheid, specialisatie, flexibiliteit en hoge kwaliteit van de geleverde producten.

Het voordeel van een marktcultuur is de mogelijkheid om de concurrentie voor te blijven. Zoals al eerder opgemerkt bij het bespreken van de strategie zou het wenselijk zijn dat bedrijven in ons onderzoek wat meer oog zouden hebben voor de marktontwikkelingen; zonder daarmee overigens geheel over te gaan op een marktcultuur.

**\*\*\*Tip:** Wees meer marktgericht, maar behoud het familiegevoel.

### *De adhocratie*

In dit basismodel zijn er geen gecentraliseerde macht- of gezagsverhoudingen. Er wordt gewerkt in wisselende taakgroepen die worden samengesteld afhankelijk van de vraag. Succes wordt gedefinieerd in nieuwe producten, creatieve oplossingen voor problemen, originele ideeën, het zoeken van niches en groei in nieuwe markten.

**Voorbeeld:** De productontwikkelaar.

In dit bedrijf zijn kenmerken van de adhocratie terug te vinden in het belang dat wordt gehecht aan innovatie en ontwikkeling. Er wordt gestreefd om voor de medewerkers nieuwe uitdagingen te creëren. Up-to-date kennis wordt binnengehaald door het inhuren van hoogopgeleide stagiaires. Medewerkers zijn bereid om hun nek uit te steken en risico's te nemen en krijgen veel autonomie om een project op te zetten en af te ronden. Hierbij worden ze gestuurd op het leveren van kwaliteit en innovativiteit. Tijd speelt daarbij een ondergeschikte rol.

In een beperkt aantal bedrijven in ons onderzoek was de adhocratie de dominante cultuur. De meeste bedrijven zien zichzelf niet als innovatief. Net als bij de marktcultuur kwam het wel voor dat de D/E zichzelf als een innovator zag, maar dit niet van zijn medewerkers verwachtte. Het risico van deze houding is dat de competenties van medewerkers niet optimaal benut worden.

**\*\*\*Tip:** Geef de werkvloer meer verantwoordelijkheid voor innovatieve ideeën.

Een adhocratie heeft de mogelijkheid om snel op veranderingen in de omgeving en klantwensen in te spelen en op deze manier innovatieve producten te produceren met zeer gemotiveerd personeel. De moeilijkheid voor dit soort bedrijven is om de juiste mensen aan te trekken op de arbeidsmarkt en te behouden; zij zijn immers schaars. Het bedrijf in ons voorbeeld lost dit probleem op door stagiaires in te huren. Een andere optie is om blijvend te investeren in de ontwikkeling van medewerkers.

**\*\*\*Tip:** Stimuleer de ontwikkeling van nieuwe competenties.

De adhocratie heeft het risico van laissez faire in zich. Dit risico wordt groter naarmate een bedrijf groeit en de D/E minder zicht heeft op alle projecten. Ook bestaat het gevaar van onsamenhangendheid.

**\*\*\*Tip:** Behoud de verantwoordelijkheid als leidinggevende. Zorg voor een duidelijke lijn waarbinnen innovaties gedaan worden.

### *Cultuurverandering*

Zoals gezegd wordt bij de meeste organisaties een mix van culturen aangetroffen, waarbij één cultuur dominant is. Het dominante cultuurtype is echter geen constante. Volgens de theorie is de cultuur gekoppeld aan de levensfase van een organisatie. Een beginnende

organisatie wordt vaak gekenmerkt door een adhocratie met een informele cultuur en waar ondernemerschap overheerst. Geleidelijk wordt daar de familiecultuur aan toegevoegd, gekenmerkt door een sterk gevoel van verbondenheid en vereenzelviging met de organisatie. Naarmate de organisatie groter wordt, komt er meer noodzaak tot formaliseren en structureren. De hiërarchische cultuur doet zijn intrede. De familie- en hiërarchische cultuur zijn vooral naar binnen gericht. Deze interne gerichtheid wordt na verloop van tijd echter disfunctioneel en verschuift uiteindelijk naar externe oriëntatie in de richting van de marktcultuur waarbij het behalen van resultaten en concurrentievermogen centraal komen te staan.

In ons onderzoek troffen we een aantal middelgrote organisaties aan dat door recente groei van het bedrijf in een overgangsfase van familiecultuur naar een meer hiërarchische cultuur zat. Ook troffen we een wisseling van de wacht in de directie van het bedrijf aan als oorzaak van een cultuurverandering.

Een aantal D/E's in ons onderzoek is huiverig om te groeien, omdat men bang is dat het familiegevoel en de betrokkenheid die daarbij hoort zullen verdwijnen. Ook medewerkers verzetten zich vaak tegen een nieuwe cultuur. Dat roept de vraag op hoe met cultuurverandering om te gaan. Veel bedrijven worden zich pas bewust van hun cultuur als deze al aan het veranderen is.

**\*\*\*Tip:** Cultuurverandering begint bij bewustwording van de huidige cultuur. Sta eens stil bij de vraag welke cultuur het bedrijf heeft.

Eenmaal bewust van de huidige cultuur is een belangrijke vraag die vervolgens gesteld moet worden of de huidige cultuur past bij het ontwikkelstadium, de omvang, de markt en de producten en de strategie van de organisatie. Anders gezegd: is de bestaande (dominante) cultuur ook de meest wenselijke? Zoals onze eerdere tips laten zien hoeft een cultuurverandering niet op alle fronten doorgevoerd te worden. Door cultuurelementen te mixen kunnen de nadelen van een nieuwe cultuur opgeheven worden met de voordelen van de oude cultuur.

**\*\*\*Tip:** Brengen in kaart welke elementen uit de oude dominante cultuur zeker bewaard moeten blijven.

## **4.5 Tot slot**

Uit dit hoofdstuk blijkt hoezeer het personeelsmanagement is verweven met andere kenmerken van de organisatie en de processen die daarin plaatsvinden. Daaruit blijkt dat het doorvoeren van veranderingen in het personeelsmanagement niet een op zichzelf staand iets kan zijn maar gevolgen heeft voor de manier van leidinggeven en voor de organisatiecultuur. De pijlen in figuur 1 kunnen soms ook worden omgekeerd.... We gaan hierop door in het slothoofdstuk.

## Hoofdstuk 5

## Naar goed werkgeverschap

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek op een rij gezet en worden aanbevelingen geformuleerd. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de vraag op welke manier het MKB in de sector Metaal en Techniek op een passende wijze gestalte kan geven aan het personeelsmanagement. Eerst laten we nog eens zien waarom dat zo belangrijk is. Vervolgens geven we een korte schets van de huidige doorsnedepraktijk. We stellen daar een 'ideale' voorbeeldpraktijk tegenover. Daarmee worden de vele tips die in dit rapport zijn gegeven tot een samenhangend geheel gesmeed.

### 5.1 De noodzaak van goed werkgeverschap

In hoofdstuk 1 is aangegeven waarom het zo belangrijk is om een goed personeelsmanagement te voeren. Het is - om te beginnen - in het belang van de medewerkers. Een goed personeelsmanagement is de basis voor een goede kwaliteit van arbeid. Dat leidt tot een hogere motivatie en arbeidssatisfactie. Werken is in onze huidige maatschappij veel meer dan alleen maar een middel om inkomen te verwerven. Mensen ontlenen er status aan, het geeft een bepaalde levensvervulling, collegiale contacten zijn belangrijk en hebben voor een belangrijk deel de plaats ingenomen van de contacten in de directe leefomgeving, etc. Door werken wordt in allerlei belangrijke behoeften van medewerkers voorzien. Het personeelsmanagement is de manier om daaraan op een goede manier invulling te geven.

Het belang voor de werkgever is evident. Allereerst: tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers zijn ook productieve medewerkers. Een betrokken medewerker meldt zich niet onnodig ziek, blijft graag bij een goede baas werken - ook als hij bij de concurrent iets meer kan verdienen - en levert waar mogelijk een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van het bedrijf. Goed personeelsmanagement kost geld, maar levert eveneens geld op; en als het goed is méér dan het kost. Het is derhalve te zien als een investering. De Engelse term Human Capital voor het personeel typeert dit goed. Human Capital Valuation betekent dat men de waarde van de medewerkers en wat in hen wordt geïnvesteerd in geld probeert uit te drukken.

Door te investeren in medewerkers - bijvoorbeeld door middel van opleidingen - wordt hun (toegevoegde) waarde vergroot. En dat is hard nodig. De afzetmarkten van de ondernemingen in de metaal laten een steeds heviger concurrentie zien, waarbij men moet

concurreren op kwaliteit, klantgerichtheid, flexibiliteit én prijs. Grenzen bestaan nauwelijks meer, Oost Europa is om de hoek, zaken doen met China en India is geen enkel probleem. Kortom, geen enkele bedrijf is voor langere tijd zeker van zijn afzetmarkt. Daarom is innovatie een harde eis voor elk bedrijf; innovatie van producten en markten, van productieprocessen, van technologie. Of een innovatie succesvol kan worden doorgevoerd is voor 75% afhankelijk van het personeel. Beschikt men tijdig over de juiste competenties? Denkt men mee? Is er voldoende bereidheid om (mee) te veranderen?

Een extra probleem zal de komende jaren worden gevormd door de arbeidsmarkt. De demografische ontwikkeling laat zien dat er op vrij korte termijn een groot tekort zal bestaan aan technisch geschoold personeel. En ook hier is de concurrentie groot. Niet alleen binnen de sector Metaal en Techniek, maar ook door bedrijven in min of meer verwante sectoren, zoals de installatiebranche, wordt in dezelfde, steeds leger wordende vijver gevist. Om in deze concurrentiestrijd overeind te blijven moet men een aantrekkelijk werkgever zijn. Want het zal niet lang meer duren of de goede werknemers hebben de werkgevers voor het uitzoeken.... Kortom, goed personeelsmanagement is geen luxe maar noodzaak.

## **5.2 De huidige praktijk in het MKB**

De situatie die wij in het onderzoek bij de (kleinere) bedrijven<sup>6</sup> hebben aangetroffen laat zich als volgt typeren.

- Het zijn familiebedrijven, zowel qua eigendomsverhoudingen als qua organisatiecultuur. Vaak werken er een of meer familieleden mee. In de meeste gevallen gaat het om een mannelijke D/E, zijn partner heeft vaak een administratief/secretariële rol, waar dan vaak ook taken op het gebied van personeelsmanagement toe worden gerekend.
- In de familiecultuur staat het wij-gevoel centraal. De D/E is een soort 'pater familias'. De traditie bepaalt hoe de mensen met elkaar omgaan. De medewerkers zijn loyaal en trouw. Goede persoonlijke verhoudingen, een plezierige werksfeer en een hoge arbeidssatisfactie worden belangrijk gevonden. Het 'pilsje op de vrijdagmiddag' is daar een onderdeel van; vaak drinkt de baas er eentje mee (en hij ziet erop toe dat er niet teveel wordt gedronken).

---

<sup>6</sup> Het betreft het overgrote merendeel van de onderzochte bedrijven. 22 van de dertig hebben minder dan dertig medewerkers in dienst, er zijn er maar twee met meer dan honderd medewerkers.

- Vooral met een familiecultuur, maar toch ook in alle bedrijven waar meer een mix van organisatieculturen is aangetroffen, is de baas een sociale werkgever die betrokken is bij het wel en wee van zijn personeel.
- Het personeel in deze bedrijven kan als volgt worden getypeerd:
  - enerzijds is er een groep medewerkers die al (zeer) lang bij het bedrijf werkzaam is (en dan ook een relatief hoge gemiddelde leeftijd heeft, zeker waar het de oudere bedrijven betreft),
  - anderzijds een groep jongeren die zich niet zo gemakkelijk laat binden (en soms moeite hebben met de 'vastgeroeste' verhoudingen);
  - ook hoog opgeleiden laten zich moeilijk binden; er is te weinig perspectief in het kleine bedrijf.
- Er wordt (te) weinig aandacht besteed aan opleiding en ontwikkeling, zeker vanuit een langetermijnperspectief.
- De meeste bedrijven besteden weinig aandacht aan hun strategisch beleid; in ieder geval expliciet. Vaak zit het wel in het hoofd van de D/E, maar dit staat zelden op papier en wordt weinig gedeeld met anderen in het bedrijf.
- De winstmarges zijn in het algemeen vrij laag.

In sommige opzichten is het beeld niet al te somber, zeker niet als men kijkt naar het lage verloop, het lage ziekteverzuim, de hoge arbeidssatisfactie en de grote betrokkenheid in veel bedrijven. Het is goed werken bij een sociale werkgever. Hierbij plaatsen we echter twee kanttekeningen.

Ten eerste merken wij op dat we (achteraf) het idee hebben dat we in dit onderzoek geen representatieve groep bedrijven hebben onderzocht. Het streven was om een doorsnede te maken van de branche: koplopers, een middengroep en achterblijvers op het terrein van personeelsmanagement. Het zijn echter de betere bedrijven die wilden meewerken. Het (bange) vermoeden bestaat dat het de minder goede bedrijven zijn geweest die niet wilden meewerken aan het onderzoek; die lieten liever niet in de keuken kijken.....

Ten tweede: ook bij deze (relatief goede) bedrijven valt nog zeer veel winst te behalen. Immers:

- waarom is het zo moeilijk om jongeren en hoger opgeleiden te binden?
- is een laag verloop wel altijd zo gunstig?
- is er wel voldoende innovatief vermogen?
- is men wel klaar voor de toekomst, zeker gelet op de snelle technologische en marktontwikkelingen?

- hoe om te gaan met de groep oudere werknemers, onder meer in het licht van de plannen om de AOW leeftijd te verhogen naar 67 jaar?

Kortom: de noodzaak van goed personeelsmanagement is dringend en dwingend aanwezig, zelfs bij de bedrijven waar het nog alleszins redelijk lijkt te gaan! Want algemeen concluderen we dat:

- het personeelsmanagement en personeelsbeleid onvoldoende zijn ontwikkeld;
- er geen samenhang is met het strategisch beleid van het bedrijf;
- het personeelsmanagement weinig samenhangend is;
- en onvoldoende op de lange termijn gericht.

De kern: *het personeelsmanagement kan en moet meer beleidsmatig worden ingevuld.*

### **5.3 Het ideale voorbeeldbedrijf**

Ideaalstaal BV is een familiebedrijf met twintig medewerkers in vaste dienst. Daarnaast werken er gemiddeld drie uitzendkrachten en altijd wel één of twee BBL'ers. Het bedrijf is 30 jaar oud. De huidige D/E, Peter Ideaal, is de zoon van de oprichter. De onderneming is gespecialiseerd in plaat- en constructiewerk. De medewerkers hebben VMBO- of MBO-niveau.

Ongeveer vijf jaar geleden - toen er nog geen sprake was van een economische crisis - heeft het management zich gerealiseerd dat het roer om moest. De aanleiding was dat men grote problemen had om goed gekwalificeerd personeel te vinden en om - als men jonge, goed opgeleide medewerkers had binnengehaald - dezen aan zich te binden. Het verloop onder de jongeren was hoog. Het verloop onder de oudere werknemers zou best wat groter mogen zijn, vond de D/E. Er waren nogal wat ouderen die niet meer 'vooruit te branden' waren met als motto: "het zal mijn tijd wel duren". Die medewerkers waren overigens wel loyaal, de werksfeer was goed en het ziekteverzuim kwam overeen met het gemiddelde van de branche, circa 4%.

Daartoe aangespoord door een extern adviseur ging Peter Ideaal zich bezinnen op een andere invulling van het personeelsmanagement waarmee hopelijk de personele problemen konden worden opgelost. Het zou meer beleidsmatig moeten worden ingevuld. Al snel kwam hij erachter dat dit lastig was. Waar moest hij beginnen? De doelstellingen waren wel duidelijk, maar hoe deze te realiseren?

Met een extern adviseur en twee van zijn naaste medewerkers is hij twee dagen 'de hei opgegaan'. Allereerst hebben zij eens goed op een rij gezet wat het toekomstperspectief was van Ideaalstaal BV. Toen men voldoende zicht had op het strategisch beleid van het bedrijf kon verder worden nagedacht over het personeelsbeleid.

Allereerst is het huidige personeelsmanagement tegen het licht gehouden. Al snel kwamen de vier erachter dat daaraan nogal wat te verbeteren viel. In de loop van de tijd was een nogal onsamenhangend geheel ontstaan. Er werden weinig functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden, en al helemaal niet meer met de medewerkers van vijftig jaar en ouder. Er werd weinig nagedacht over een wervingsstrategie. Men had niet goed duidelijk aan welke eisen nieuwe medewerkers moesten voldoen. Er was geen opleidingsbeleid. Er werd wel voldaan aan de wettelijke eisen - zoals VCA - maar verder werd hier niet op gestuurd. Als een medewerker om een opleiding vroeg - en dat gebeurde maar af en toe - dan werd gekeken of dat financieel haalbaar was en werd meestal toestemming gegeven, mits de opleiding direct bruikbaar was voor het bedrijf. Verder waren opleidingen gekoppeld aan de aanschaf van nieuwe machines. Ook op het terrein van beloning was er geen duidelijk beleid. Ideaalstaal BV betaalde marktconform, dat wil zeggen boven-CAO, de jaarlijkse loonrondes van de Cao werden gevolgd en verder bepaalde Peter Ideaal bepaalde wie een bonus of een extra periodieke verhoging kreeg, zonder dat daarvoor duidelijke criteria bestonden.

Vanuit deze 'analyse' is vervolgens een aantal uitgangspunten geformuleerd waaraan het personeelsbeleid zou moeten voldoen.

- De goede verhoudingen binnen het bedrijf moesten worden gekoesterd; Ideaalstaal BV wil een goede, sociale werkgever zijn en blijven, inclusief een familiegevoel, maar zonder dat dit tot een gesloten bolwerk wordt, waarin nieuwkomers zich niet thuis voelen.
- Nadrukkelijker sturen op zakelijke uitgangspunten: klantgerichtheid, flexibiliteit en kostenbeheersing.
- Veel meer aandacht voor innovatie, aansluitend bij de strategie van het bedrijf.
- Goed opgeleide medewerkers, met op dit vlak duidelijke eisen aan het personeel, ook aan de oudere medewerkers. Blijvende ontwikkeling is niet alleen een recht, maar ook een plicht.
- Een rechtvaardig en transparant beloningsbeleid.

Vanuit deze beleidsmatige uitgangspunten is vervolgens een invulling gegeven aan het personeelsmanagement. Het heeft overigens twee jaar geduurd voordat dat helemaal

gestalte heeft gekregen; het is stap voor stap gebeurd. Het heeft geregeld tot de nodige weerstand geleid bij met name de oudere medewerkers (“Moet dat nou?”) maar door hen zoveel mogelijk bij het proces te betrekken en goed duidelijk te maken waarom het nieuwe beleid noodzakelijk werd gevonden, is de weerstand bij de meesten overwonnen. Degenen die zich er niet in konden vinden zijn vertrokken, in een enkel geval onvrijwillig.

Enkele van de dingen die zijn gebeurd:

- er zijn functieprofielen gekomen en die worden jaarlijks up to date gehouden;
- alle medewerkers krijgen ieder jaar een gesprek, het ene jaar een functioneringsgesprek, het andere jaar een beoordelingsgesprek;
- vaste agendapunten in deze gesprekken zijn het functieprofiel (klopt dit nog?), de opleiding en ontwikkeling en het terugkomen op in het vorige gesprek gemaakte afspraken;
- voor de gesprekken wordt één uur per persoon uitgetrokken en ze worden gevoerd aan de hand van een formulier dat (ingevuld) wordt opgenomen in het personeelsdossier; de medewerker vult – voorafgaand aan het gesprek – zelf ook een formulier in, waarin hij zijn visie geeft op het eigen functioneren en opleidingswensen en ambities aangeeft;
- er wordt veel meer nagedacht over het werven en selecteren van personeel. Dank zij de functieprofielen wordt nu meer gericht gezocht en er worden nieuwe wervingskanalen aangeboord;
- de contacten met ROC's in de omgeving worden geïntensiveerd. Het bedrijf is erkend leerbedrijf geworden en er wordt veel aandacht besteed aan de bekendheid in de omgeving en aan het imago van het bedrijf;
- het beloningsbeleid is nog niet nader uitgewerkt; de D/E wil daar het komende jaar aan gaan werken;
- het arbo- en verzuimbeleid was altijd al goed verzorgd. Hier zijn geen veranderingen in doorgevoerd.

Peter Ideaal is zich ervan bewust dat het nieuwe beleid consequenties heeft voor zijn stijl van leidinggeven. Door onder meer het volgen van een training op dit gebied probeert hij minder directief te zijn, meer te delegeren (vooral aan de chef werkplaats) en veel meer ruimte te laten aan zijn medewerkers - die daar intussen ook steeds meer om beginnen te vragen. Ook de chef werkplaats krijgt een managementtraining.

Intussen begint het beleid zijn vruchten af te werpen. Er worden veel opleidingen gevolgd en de wervingsproblemen zijn afgenomen. Er zijn met succes enige belangrijke innovaties doorgevoerd en de medewerkers laten veel minder weerstand zien bij veranderingen (al

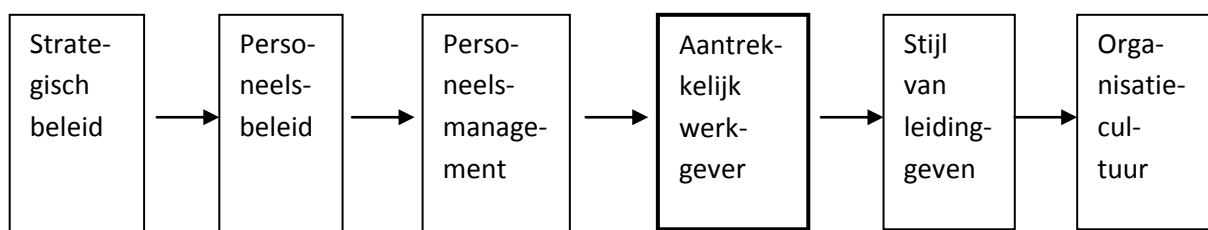
krijgt Peter Ideaal soms wel de reactie “daar heb je hem weer”). De werksfeer heeft onder dit alles niet te lijden gehad, integendeel. De medewerkers vinden het plezierig dat zij bij de veranderingen worden betrokken en nu veel regelcapaciteit hebben. De betrokkenheid is duidelijk toegenomen, evenals de productiviteit.

#### 5.4 Tot slot

De fictieve casus van het voorbeeld laat zien het veranderen van het personeelsmanagement en -beleid niet op zichzelf kan staan. Het begint met bewustwording. Men zou als management geregeld de tijd moeten nemen om enige afstand te nemen van het eigen bedrijf en zich af moeten vragen:

1. Waar staan we nu?
2. Waar willen we naartoe?
3. Hoe komen we daar?
4. Welke bijdrage kan het personeelsbeleid daaraan leveren?
5. Hoe moeten dan alle onderdelen van het personeelsmanagement worden ingevuld om een consistent geheel te vormen?
6. Ben ik daarmee een aantrekkelijk werkgever?
7. Wat betekent dit voor de stijl van leidinggeven in het bedrijf?
8. Wat betekent dit voor de organisatiecultuur?

Schematisch:



Het zal de kritische lezer opvallen dat deze figuur andere verbanden laat zien dan figuur 1 in hoofdstuk 1. Hiermee willen we duidelijk maken *dat een bedrijf een maakbare organisatie is*. Het zijn van een aantrekkelijk werkgever – wat het belangrijkste doel kan worden genoemd van het personeelsmanagement - valt een bedrijf niet vanzelf toe, maar is het resultaat van *beleid*. Hieraan liggen beleidskeuzen ten grondslag die consequenties hebben voor (onder andere) de stijl van leidinggeven en de organisatiecultuur. Daaraan werken is een grote uitdaging. Maar het is zeker de moeite waard.