HR terug in de lijn

Nulmeting waarmee managers de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk kunnen maken

Studie:	HBO HRM Fontys hogeschool te Tilburg
Leerjaar:	Afstudeerfase
Opdracht:	Vakmanschap is Meesterschap
Begeleider Vakmanschap is Meesterschap:	Mevrouw R. Wolberink
Student:	Netty Verboven-de Bie
Studentnummer:	2110602
Datum:	31 maart 2011

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn deeltijdstudie HRM aan de Fontys Hogeschool (HRM en Psychologie) te Tilburg als derde afstudeeropdracht van het afstudeerjaar;
'Vakmanschap is Meesterschap'.

Mijn dank gaat uit naar mevrouw R. Wolberink, mijn afstudeerbegeleidster bij Fontys, voor haar motiverende woorden, haar kritische noten bij mijn eerste idee voor deze opdracht en de door haar getoonde interesse. Ook voor haar advies om, met het oog op mijn onderwerp, gebruik te maken van de expertise van mevrouw C. Castelijns, docent Fontys HRM. Zij heeft me erg geholpen bij het ordenen van mijn gedachten en ik heb genoten van de leerzame gesprekken en haar onuitputtelijke kennis van zaken.

Ook wil ik Charlotte van Kuijk, mijn studiemaatje, met wie ik gedurende dit traject wekelijks kon sparren over de opdracht, bedanken. Onze intervisiebijeenkomsten, telefoontjes, ons mailverkeer, en haar nooit aflatende objectieve en kritische blik hebben mij enorm geholpen.

Verder een woord van dank voor mijn collega's, voor hun interesse, humor en soms relativerende woorden.

In het bijzonder wil ik mijn man en kinderen bedanken voor hun interesse en geduld gedurende deze vierjarige studie en in het bijzonder tijdens de uitvoering van deze opdracht.
Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn familie. Voor hun nooit aflatende belangstelling en waardering.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Dongen, 31 maart 2011

Netty Verboven-de Bie

Inhoudsopgave

Voorwoord 2

Inhoudsopgave 3

Managementsamenvatting 5

1. Inleiding 7

1.1 Aanleiding 7

1.2 Vraagstelling 7

1.3 Leeswijzer 7

2. Probleembeschrijving, doel en resultaat 8

2.1 Korte situatieschets van het probleem 8

2.2 Probleemanalyse 8

2.3 Onderzoeksvraag en deelvragen 10

2.4 Doelstelling 10

2.5 Resultaatstelling 10

2.6 Afbakening 10

3. Plan van aanpak 11

3.1 Oriëntatiefase 11

3.2 Diagnosefase 12

3.2.1 Onderzoeksverantwoording 12

3.3 Planningsfase 13

3.4 Actiefase 13

3.5 Evaluatiefase 14

4. Literatuurverkenning 15

4.1 De veranderde HR-functie en de rol van de leidinggevende 15

4.2 P- instrumenten 17

4.3 Benodigde kennis en vaardigheden om uitvoering te geven aan het personeelsmanagement en belemmerende factoren 23

5. Onderzoeksresultaten 28

5.1 Waar moet een manager zich mee bezighouden op HR gebied? 28

5.2 Welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig en zijn er belemmerende factoren? 31

5.3 Hoe kunnen deze benodigde kennis en vaardigheden en de belemmerende factoren, bij de uit te voeren HR-taken, voor de manager inzichtelijk gemaakt worden en waaraan moet het instrument voldoen om effectief ingezet te kunnen worden? 32

6. Bevindingen en Conclusies 33

6.1 Bevindingen 33

6.2 Conclusies 35

7. Instrument Nulmeting 37

8. Bronvermelding 43

Managementsamenvatting

Inleiding
Deze opdracht is uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht Vakmanschap is Mesterschap van mijn deeltijdstudie HRM, aan de Fontys Hogeschool te Tilburg. Het idee voor deze opdracht is ontstaan in mijn beroepspraktijk, als startend personeelsadviseur. Het rapport richt zich op de HR-taken van managers in het kader van integraal management. Bij aanvang van deze opdracht luidde de voorlopige probleemstelling:

Zijn managers (leidinggevenden) op de hoogte van de inhoud van hun taken op HR gebied en zijn zij zich bewust van hun kennis en vaardigheden met betrekking tot die taken?

Probleembeschrijving, doel en resultaat
Na onderzoek of deze probleemstelling een beroepsdomein breed probleem is, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd die leidend is geweest in dit onderzoek:

Hoe moet een instrument er uit zien waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, met als doel de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk te maken?

De doelstelling van dit rapport is door middel van onderzoek te komen tot het ontwikkelen van een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken en waarmee de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Hieraan is de volgende resultaatstelling gekoppeld. De uitkomsten van de nulmeting kunnen bij de manager leiden tot bewustwording en zelfsturing van de eigen kennis, vaardigheden en attitude op het gebied van HR taken. Op basis van de verkregen informatie kan de manager een persoonlijk ontwikkelplan opstellen, waarmee het mogelijk is gericht sturing te geven aan de eigen ontwikkeling Op de centrale onderzoeksvraag is middels 3 deelvragen antwoord gezocht.

Onderzoek
In het kwalitatief onderzoek is gestart met een literatuurstudie. Hiervoor is gekeken naar informatie over het probleem op zich. Vervolgens is het boek Integraal Personeelsmanagement, van Drs. J.L. Noomen, gebruikt om de verschillende personeelsinstrumenten, die ingezet worden bij de uitvoering van personeelsmanagement, in kaart te brengen. Daarna is er gekeken naar de benodigde kennis en vaardigheden, om uitvoering te geven aan het personeelsmanagement, en belemmerende factoren. Op basis van de informatie uit de literatuurverkenning zijn interviews met HR-professionals, medestudenten en enkele managers als onderzoeksmethode gebruikt. De resultaten van dit onderzoek zijn beschreven in bevindingen en conclusies.

Conclusie
Op basis van de bevindingen kan er geconcludeerd worden dat een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, met als doel de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk te maken, van toegevoegde waarde kan zijn en in een breed beroepsdomein ingezet kan worden.
Het geschetste probleem bij aanvang van dit rapport wordt zowel in de literatuurverkenning als in de beroepspraktijk als zodanig herkent. Dit betekent niet dat het instrument een oplossing biedt voor het totale probleem. Het instrument moet daarom ook gezien worden als een startpunt van waaruit gewerkt kan worden aan het meer competent uitvoering geven aan personeelsmanagement door de manager.
Het instrument 'Nulmeting' zal vormgegeven moeten worden in een heldere vragenlijst die is opgebouwd uit drie hoofdgroepen met per groep de bijbehorende P-instrumenten.

De vragen moeten gericht zijn op de kennis, vaardigheden en gedrag van de manager en belemmerende factoren.

Met het oog op de acceptatie van het instrument door de manager zal het aan de volgende criteria moeten voldoen:

- aansluiten bij denkwereld van managers;
- bijdragen aan activeren bewustwording, reflecteren bevorderen en aanzetten tot zelfsturing;
- Inhoud: helder, korte vragen;
- Benodigde tijdsduur invullen ongeveer 15 minuten;
- Randvoorwaarden is dat er draagvlak is binnen organisatie om het instrument onderdeel te laten zijn van een structureel plan om de afstemming tussen HR-afdeling en managers te verbeteren.

Het instrument:
'Nulmeting waarmee managers de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk kunnen maken'
Op basis van de bevindingen en de conclusies is het instrument 'Nulmeting' tot stand gekomen. Het product is separaat van deze opdracht te gebruiken en bij de ontwikkeling ervan, is gekeken naar de praktische toepasbaarheid.
Voorafgaand aan de vragenlijst is een korte inleiding en instructie beschreven. In de inleiding wordt een korte uiteenzetting gegeven over het ontstaan van deze "Nulmeting' en wat het instrument beoogt te doen, en vervolgens een korte instructie bij het invullen van de vragenlijst.
Aansluitend volgt de vragenlijst van ruim drie pagina's waarin de vragen zijn geformuleerd op basis van drie hoofdgroepen en de daarbij horende P-instrumenten:

- Het bepalen van de behoefte aan personeel
  - P-instrumenten: functies vormen en personeelsplanning;
- Personeelsvoorziening
  - P-instrumenten: instroom en uitstroom;
- Personeelsbeheer
  - P-instrumenten: loonbepaling, functiewaardering, personeelsbeoordeling, personeelsontwikkeling, loopbaanontwikkeling, verloopbeheersing en werkoverleg.

Het laatste deel van de vragenlijst heeft betrekking op belemmerende factoren.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de aanleiding van dit rapport, het onderwerp van de vraagstelling en aansluitend de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

In mijn dagelijkse beroepspraktijk, als startend personeelsadviseur, heb ik de ervaring dat bij de invoering van integraal management en daarmee samenhangend HR terug in de lijn, niet alles als vanzelfsprekend verloopt. De invoering van integraal management (als gevolg van reorganisatie) , waarbij managers direct verantwoordelijk worden voor de uitvoering van het personeelsmanagement heeft binnen mijn organisatie als gevolg dat de formatie van de HR afdeling verkleind is. Zichtbaar is dat managers (leidinggevenden) ieder op een eigen wijze last ervaren van en/of moeite hebben met deze HR taken. Met ieder op een eigen wijze bedoel ik dat managers verschillende competenties bezitten en de HR taken op een verschillende wijze ervaren en uitvoeren. Mijn constatering is dat van managers verwacht wordt deze HR taken op zich te nemen als onderdeel van integraal management maar dat de inhoud van die taken niet voor iedereen duidelijk is en dat managers zich vaak niet bewust zijn van hun kennis en vaardigheden met betrekking tot die HR taken. Dit heeft als gevolg dat het voor de HR afdeling moeilijk is om op gestructureerde wijze invulling te geven aan de ondersteuning van de managers bij de uitvoering van deze HR taken.

1.2 Vraagstelling

Bij aanvang van deze opdracht is er op de eerste plaats gekeken of dit een organisatieprobleem is of dat dit mogelijk ook in andere organisaties voor komt. Om te onderzoeken of het een beroepsdomein breed probleem is, is de voorlopige vraagstelling als volgt geformuleerd:

Zijn managers (leidinggevenden) op de hoogte van de inhoud van hun taken op HR gebied en zijn zij zich bewust van hun kennis en vaardigheden met betrekking tot die taken?

1.3 Leeswijzer

Het ontstaan van de onderzoeksvraag wordt beschreven in hoofdstuk 2. Hierin worden ook de doel- en resultaatstellingen vermeld.
Hoe er antwoord wordt gegeven op de geformuleerde deelvragen –die onderdeel uitmaken van de onderzoeksvraag- is weergegeven in hoofdstuk 3. De keuze voor het Problem Solving basismodel van B. Kapteyn, evenals de 5 fases van dit model, worden verder toegelicht.
Hoofdstuk 4 is volledig gewijd aan de literatuurstudie en vervolgens worden in hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten weergegeven. Dit gebeurd aan de hand van de beantwoording van de geformuleerde deelvragen.
De bevindingen en conclusies zijn beschreven in hoofdstuk 6.
Tenslotte wordt het ontwikkelde product weergegeven in hoofdstuk 7.
Het laatste hoofdstuk (8) geeft een overzicht van de gebruikte bronnen weer.

2. Probleembeschrijving, doel en resultaat

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het probleem en hoe via de oriëntatiefase de diagnose van het probleem tot stand is gekomen. De definitieve onderzoeksvraag met de daarbij behorende deelvragen worden geformuleerd en tevens wordt de afbakening beschreven.

2.1 Korte situatieschets van het probleem

Om te toetsen of de voorlopige vraagstelling: *'Zijn managers (leidinggevenden) op de hoogte van de inhoud van hun taken op HR gebied en zijn ze zich bewust van hun kennis en vaardigheden met betrekking tot die taken*?' een HR beroepsdomein breed probleem is, zijn er gesprekken gevoerd met HR professionals en managers uit het werkveld en met medestudenten. Vervolgens is er ook gezocht naar artikelen over dit onderwerp in vaktijdschriften en of er in de literatuur verwijzingen naar dit onderwerp zijn.

2.2 Probleemanalyse

Uit gesprekken met HR professionals en medestudenten over dit onderwerp blijkt dat het probleem als zodanig beroepsdomein breed speelt en dat vele HR afdelingen worstelen met dit probleem. Benoemde problemen zijn o.a. :

- managers zijn onvoldoende op de hoogte van de uit te voeren HR taken;
- de HR taken worden op enig moment toegevoegd aan het takenpakket van de manager zonder dat inzichtelijk is hoe het staat met de kennis en vaardigheden op dit gebied. Ook is er weinig vastgelegd over de begeleiding van de manager bij deze taken. Dit kan tot problemen leiden bij managers in zijn algemeenheid, maar zeker voor de (jonge) managers, die doorstromen van een uitvoerende functie naar een management (leidinggevende) functie;
- het ontbreken van kennis bij de managers over HR taken;
- het ontbreken of niet voldoende aanwezig zijn van de benodigde vaardigheid bij de managers voor de uitvoering van het grote scala van personeelsinstrumenten;
- door de managers wordt op verschillende wijze invulling geven aan het beschreven personeelsbeleid;
- HR taken worden door de managers teruggelegd bij de afdeling HR;
- het is niet inzichtelijk bij welke HR taken de verschillende managers ondersteuning wensen/nodig hebben;
- hierdoor is het lastig gestructureerd ondersteuning te bieden vanuit de HR afdeling;
- door onduidelijkheid kunnen de onderlinge verhoudingen onder spanning komen te staan;
- er ontstaat soms een zij/wij (HR afdeling/managers) strijd terwijl beide partijen in gezamenlijkheid op zouden moeten trekken. Om de managers vanuit de HR afdeling beter te bedienen zou meer inzichtelijk moeten zijn op welk gebied van de uitvoering van personeelsmanagement de manager ondersteuning nodig heeft.

Uit gesprekken met managers (leidinggevenden) komen verschillende reacties op de vraag wat zij als moeilijk of lastig ervaren aan de HR taken die zij moeten uitvoeren.
De rode draad uit de antwoorden:

- managers vinden het lastig de vraag te beantwoorden. Wanneer de vraag meer uitgesplitst wordt op verschillende onderdelen (selectiegesprekken, arbeidsvoorwaarden, CAO kennis, het voeren van functioneringsgesprekken etc.) zijn de antwoorden heel divers. Een veel benoemd punt is dat het een groeiproces is en dat men gaandeweg het proces tekorten ervaart op het gebied van deze HR taken;

- toenemende druk door invoering integraal management, waardoor deze taken als minder urgent, of lastig worden ervaren ;
- managers hebben niet altijd een volledig beeld van de omvang van de uitvoering van het personeelsmanagement;
- behoefte aan uitleg, training of ondersteuning betreffende bepaalde onderdelen van de HR taken is heel divers

In de vakliteratuur zijn diverse artikelen gewijd aan benoemd probleem en ook in de literatuur wordt er naar verwezen. Een veel gehoord en te lezen probleem is dat integraal management versneld ingevoerd wordt binnen organisaties als gevolg van reorganisaties. 'De directe manager van een medewerker is verantwoordelijk voor de uitvoering van het strategisch personeelsbeleid.' [1]

Deze verantwoordelijkheid voor de uitvoering van personeelsmanagement is voor veel managers, in combinatie met de hoeveelheid andere taken en verantwoordelijkheden een blok aan het been.
'In veel organisaties is de lijnmanager wel formeel verantwoordelijk voor de uitvoering van personeelsmanagement, maar schieten veel taken op dit gebied erbij in. Veel lijnmanagers beschouwen HRM als een tijdrovend proces wat hen afhoudt van hun echte werk'.' [2]

'Uit onderzoek van Survey Sampling International (SSI) in opdracht van Randstad Nederland onder 520 leidinggevenden blijkt dat ruim 40% van lijnmanagers HR taken uitvoert zonder kennis van zaken. Tegelijkertijd geeft ruim een derde van deze managers aan steeds meer HR taken toebedeeld te krijgen.
De groei van het aantal HR taken en het gebrek aan kennis is een tendens die breed ervaren wordt. Deze tendens is eveneens zichtbaar onafhankelijk van de grootte van het bedrijf waar de leidinggevenden werkzaam zijn. Beoordelingen, sollicitatiegesprekken en opleidingen zijn de belangrijkste HR activiteiten die de leidinggevenden op hun bordje krijgen. Ze geven aan dat ze juist over deze onderwerpen meer informatie nodig hebben.
In totaal geeft bijna de helft van de leidinggevenden aan meer te willen weten over een breed scala aan HR onderwerpen. Voor het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden hebben zij vooral behoefte aan informatie over beoordelingen, opleidingen en arbeidstijden en -omstandigheden.' [3]

In een bijlage van de Volkskrant, over de werkgever van het jaar in 2008, is een artikel opgenomen over de aanpak van de problemen ontstaan bij HR terug in de lijn bij Essent. Hieronder een stukje tekst uit dit artikel.
´Ook bij Essent wordt van managers verwacht dat ze allerlei HR-taken veel meer zelf gaan uitvoeren. Uit een intern tevredenheidsonderzoek bleek de beperkte visie die veel managers over HR hadden. Managers associeerden HR met 'gedoe', formulieren invullen, regeltjes toepassen. En nu werd de managers ook nog eens verteld dat ze voortaan al die 'niet leuke' dingen zelf moesten gaan doen. Opvallend was dat ze tevens klaagden over de grote hoeveelheid HR-instrumenten die hen bij het uitvoeren van die HR-taken moeten ondersteunen. Maar wat moet je als manager nu eigenlijk weten van HR? Dit gaf ons een mooie opstap om tot een herdefiniëring te komen van de HR-taken van de manager.

---

[1] Marcus J. en Dam N. van (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V. (pag. 359)
[2] Lourens J. en Brughmans I. (2006). *HR Nieuwe Stijl: Naar excellente dienstverlening tegen lage kosten.* Alpen aan den Rijn: Kuwer
[3] Schuttrups M. (2010). *Leidinggevende neemt rol HR-manager over.* Geraadpleegd op 2 maart 2011, http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/leidinggevende-neemt-rol-hr-manager-over.472467.lynkx

We besloten ons op de basis te richten, de 'HR-basics', en daarbij een invulling te kiezen die de manager een geheel nieuwe kijk geeft op wat HR nu is. Dat HR ook en vooral iets van hemzelf is. En leuk is om te doen. Als communicatievorm kozen we voor een handzaam boekje.´[4]

Bovenstaande bevestigt dat het benoemde probleem in de HRM beroepspraktijk als een probleem ervaren wordt.

De rode draad in bovenstaande probleemanalyse is het ontbreken van bekendheid met, of niet voldoende op de hoogte zijn van, de grote hoeveelheid instrumenten om uitvoering te geven aan personeelsmanagement door de managers en het ontbreken van inzicht in de eigen kennis en vaardigheden op het gebied HR taken. Voor een juiste uitvoering van het personeelsmanagement lijkt het daarom wenselijk dat er een instrument komt waarmee de kennis en kunde van de managers inzichtelijk gemaakt kan worden, waardoor het mogelijk hieraan sturing te geven. Op basis van deze gegevens kan de onderzoeksvraag meer definitief geformuleerd worden.

2.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Op basis van bovenstaande probleemanalyse is de onderzoeksvraag als volgt geformuleerd:

Hoe moet een instrument er uit zien waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, met als doel de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk te maken?

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag zijn onderstaande deelvragen geformuleerd.

1. *Waar moet een manager zich mee bezighouden op HR gebied?*
2. *Welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig en zijn er belemmerende factoren?*
3. *Hoe kunnen deze benodigde kennis, vaardigheden en belemmerende factoren voor de manager inzichtelijk gemaakt worden en waaraan moet het instrument voldoen om effectief ingezet te kunnen worden?*

2.4 Doelstelling

Het doel van dit rapport is door middel van onderzoek te komen tot het ontwikkelen van een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken en waarmee de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

2.5 Resultaatstelling

De uitkomsten van de nulmeting kunnen bij de manager leiden tot bewustwording en zelfsturing van de eigen kennis, vaardigheden en attitude op het gebied van HR taken. Op basis van de verkregen informatie kan de manager een persoonlijk ontwikkelplan opstellen, waarmee het mogelijk is gericht sturing te geven aan de eigen ontwikkeling .

2.6 Afbakening

Dit verslag geeft een overzicht van de weg die is gevolgd om te kunnen komen tot een innovatief en bruikbaar ontwerp van een instrument wat niet organisatie of branche gevoelig is maar beroepsdomein breed inzetbaar is. Het onderzoek is enkel gericht op de beantwoording van de onderzoeksvraag en de daarbij geformuleerde deelvragen en niet op het ontstaan van het probleem.

---

[4] Tjeerd Vrij en Ruud Wilgenkamp.(2008) *Het HR-instrumentarium: De HR-basics voor leidinggevenden.* Geraadpleegd 24 februari 2011, http://www.ondernemenderwijs.nl/files/4nov_tjeerd.pdf

3. Plan van aanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe er antwoord gegeven wordt op de geformuleerde deelvragen die onderdeel uitmaken van de onderzoeksvraag en waarom er voor de gevolgde methodische aanpak is gekozen.

Bij de verkenning van het probleem werd duidelijk dat het te ontwikkelen instrument door middel van onderzoek vorm zou moeten krijgen. Omdat de uitkomst niet bij aanvang duidelijk was, is er gekozen voor gebruikmaking van het basismodel van B. Kapteyn. Dit basismodel (ook wel Problem Solving/PS model genoemd) is gericht op improvisatie en is verdeeld in 5 fasen:

- oriëntatiefase
- diagnosefase
- planningsfase
- actiefase
- evaluatiefase

In de nu volgende paragrafen wordt per fase een toelichting gegeven op wat er wordt gedaan, hoe het wordt gedaan en waarom.

3.1 Oriëntatiefase

De oriëntatiefase bestaat uit een eerste probleemverkenning. Er is hier gekeken naar een herkenbaar probleem op HRM gebied wat past binnen de kaders van deze afstudeeropdracht.
Het resultaat van de oriëntatie is een voorlopige probleemformulering, zoals deze beschreven is in hoofdstuk 1: *Zijn managers (leidinggevenden) op de hoogte van de inhoud van hun taken op HR gebied en zijn ze zich bewust van hun kennis en vaardigheden met betrekking tot die taken?*
Waarom specifiek dit probleem?
Op de eerste plaats omdat het mogelijk is dit onderwerp te verbinden met mijn beroepspraktijk en omdat het me raakt. Integraal management is ingevoerd binnen de organisatie waar ik werkzaam ben, enige tijd voor ik werd aangesteld als personeelsadviseur. De regiomanagers (nieuwe functie) zijn aangesteld op basis van een assessment. Ik ervaar in mijn dagelijks werk hun worsteling met de nieuwe functie en verantwoordelijkheden, maar ook mijn eigen zoektocht naar hoe meer structuur te creëren voor en met de managers met betrekking tot de uitvoering van het personeelsmanagement. Op de tweede plaats omdat ik hiermee het gevoel heb, naast het volbrengen van een afstudeeropdracht, iets toe te kunnen voegen aan de beroepspraktijk. In mijn zoektocht met betrekking tot dit onderwerp heb ik vooral veel informatie gevonden over het bestaan van het probleem, maar geen oplossingen. Wel zijn er diverse tools bekend waarmee HR professionals de HR afdeling beter kunnen afstemmen/anders kunnen inrichten wanneer er integraal management wordt ingevoerd. Hierbij wordt gesteld dat HR professionals en managers in gezamenlijkheid op moeten trekken en dat de HR afdeling adviserend en ondersteunend moet zijn. Hiervoor moeten de wensen van de managers met betrekking tot ondersteuning bij de HR taken duidelijk zijn.
Ik onderschrijf deze stelling, maar hoe worden die wensen duidelijk? En hoe creëer je draagvlak bij de managers voor de HR taken die voor de invoering van integraal management veel meer door de HR afdeling werden uitgevoerd? Op basis van de grote diversiteit in de manier van omgaan met deze nieuwe verantwoordelijkheid van de managers en de grote hoeveelheid vragen, voortkomend naar mijn mening, door het ontbreken van kennis en vaardigheden met betrekking tot de HR taken, is het idee voor het hier te ontwikkelen instrument ontstaan. Dit omdat ik denk dat het voor de oplossing van het probleem goed is om terug te gaan naar de basis. Als managers door middel van het maken van een nulmeting op het gebied van HR taken inzicht krijgen in de eigen kennis en vaardigheden creëert dit bewustwording en biedt het mogelijkheden tot zelfsturing. Dat kan de basis vormen bij de

oplossing van het probleem en van toegevoegde waarde zijn voor een gestructureerde samenwerking tussen de managers en de HR-afdeling.

Vervolgens is er gekeken of dit probleem alleen binnen de organisatie speelt waar ik werkzaam ben of dat het een beroepsdomein breed probleem is. Hiertoe zijn er gesprekken gevoerd met HR professionals en enkele managers uit het werkveld en met medestudenten. Vervolgens is er ook in vaktijdschriften en literatuur gezocht naar verwante artikelen en/of verwijzingen naar het geschetste probleem. Zoals beschreven in de probleemanalyse in hoofdstuk 2 is, wordt bevestigd dat het probleem beroepsdomein breed als probleem benoemd en ervaren wordt. Het resultaat van de oriëntatiefase maakt het mogelijk de onderzoeksvraag meer definitief te formuleren en een antwoord te geven op de vraag hoe het probleem verder zal worden uitgediept in de diagnosefase.

3.2 Diagnosefase

In de diagnosefase wordt de probleemstelling meer definitief geformuleerd. Hiermee wordt het doel bepaald waar we aan gaan werken. De componenten van een probleemdefinitie zijn:
Uitgangssituatie (wat doet zich voor?)
Maatstaf (waarom is dat erg?)
Beoogde situatie (wat wil je bereiken?)
Doel van de diagnosefase is een eenduidige definitie van het op te lossen probleem.

3.2.1 Onderzoeksverantwoording

In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van hoe de verschillende deelvragen zijn onderzocht.

<u>Literatuurverkenning</u>
Als basis is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van literatuuronderzoek. De reden hiervoor is dat deze theoretische onderbouwing het mogelijk maakt tot een verantwoorde keuze te komen bij het ontwikkelen van een uiteindelijk praktisch instrument.
Dit literatuuronderzoek is noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de theorie over de veranderde HR-functie. In hoofdstuk 4, Literatuurverkenning, wordt ingegaan op hoe vanuit de theorie wordt aangekeken tegen de veranderde HR functie, het model van Ulrich en de toenemende verantwoording van de managers voor Human Resources. Verder komen vijf cruciale factoren aan de orde die maken dat lijnmanagers meer of minder succesvol zijn bij de uitvoering van personeelsmanagement. Hiervoor is gebruik gemaakt van recente literatuur in de vorm van Het leerboek HRM van F. Kluijtmans uit 2010.

Vervolgens is voor de deelvragen 1 en 2 gezocht naar passende literatuur als basis voor de analyse van deze deelvragen. De reden hiervoor is dat dit theoretisch kader het vertrekpunt is bij de beantwoording van de deelvragen.
Voor deelvraag 1 is gebruik gemaakt het boek Integraal personeelsmanagement van Drs. J.L. Doomen. De reden hiervoor is dat in dit boek een hoofdgroepindeling van de P-instrumenten in een overzicht is geplaatst. De instrumenten in dit overzicht kunnen als kapstok dienen voor de uitwerking van de analyse van deelvraag 1.
Voor deelvraag 2 is naast het boek Integraal personeelsmanagement ook gebruik gemaakt van het boek Van talent naar performance, van E. van Ijzerdoorn, L. van Weert en B. Müller. De reden hiervoor is dat het boek resultaatgebieden en competenties beschrijft. Verder is in de literatuurverkenning gekeken naar het model van Bateson 'De logische niveaus'. Dit ter ondersteuning bij de beantwoording van de vraag over belemmerende factoren.

Uitwerking van de deelvragen en de hierbij gemaakte keuzes

1. Waar moet een manager zich mee bezighouden op HR gebied?

De hierboven benoemde literatuurkeuze vormt hierbij de basis. Deze hoofdgroepindeling van de P-instrumenten is voor de beantwoording van de vraag uitgewerkt op details. Dit om inzicht te krijgen in de HR taken waarmee managers zich bezighouden . Vervolgens kan dit als kader dienen bij de uitwerking van het te ontwikkelen instrument. Verder zijn er gesprekken gevoerd met HR-professionals uit het beroepsveld en met medestudenten waarin gevraagd werd naar ervaringen met betrekking tot de uitvoering van HR taken door managers aan de hand van de P-instumenten.

2. Welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig en zijn er belemmerende factoren?

Bij de beantwoording van deze deelvraag vormt de uitkomst vanuit de analyse van deelvraag 1 de basis. Vervolgens is met behulp van de informatie uit de literatuurverkenning en eigen ervaring een beschrijving gemaakt van de benodigde kennis en vaardigheden. Ook hier geldt dat deze informatie ondersteunend is voor het te ontwikkelen instrument.

3. Hoe kunnen deze benodigde kennis, vaardigheden en belemmerende factoren voor de manager inzichtelijk gemaakt worden en waaraan moet het instrument voldoen om effectief ingezet te kunnen worden?

Bij de beantwoording van deze vraag is vooral gekeken naar praktische toepassingen. De reden hiervoor is dat het instrument niet moet afschrikken. Dit zou het geval kunnen zijn als het maken van de nulmeting complex en of tijdrovend is. In deze gedachtegang is meegenomen dat managers in zijn algemeenheid een MBO plus dan wel HBO achtergrond hebben.

3.3 Planningsfase

Aan de hand van bovenstaande onderzoeken kan er gestart worden met de planning van het te realiseren doel. In dit onderzoek is het doel als volgt beschreven:
‘Het doel van dit rapport is door middel van onderzoek te komen tot het ontwikkelen van een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, waarmee de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk gemaakt kunnen worden.’
Op basis van de onderzoeksresultaten worden de bevindingen en conclusies beschreven per deelvraag en met betrekking tot de onderzoeksvraag. Deze gegevens dienen als input voor het te ontwikkelen instrument in de actiefase.

3.4 Actiefase

De resultaten uit de planningsfase vormen de input voor de actiefase. Hierin wordt het product beschreven dat kan bijdragen tot de oplossing van het probleem.
Zoals al eerder aangegeven zal het instrument ‘Nulmeting HR taken voor managers’ een praktisch instrument moeten worden wat in relatief korte tijd (15 minuten) in te vullen is. De reden hiervoor is dat het dient om op een eenvoudige manier bewustwording te creëren van de eigen kennis en vaardigheden waardoor zelfsturing mogelijk wordt.

3.5 Evaluatiefase

Deze opdracht eindigt met het inleveren van het rapport in de opleidingscontext. Na beoordeling volgt er nog een performance opdracht waarbij het ontwikkelde instrument besproken wordt.
Na goedkeuring in de opleidingscontext kan het instrument voorgelegd worden in de beroepspraktijk. Een introductie van het instrument en een geplande evaluatie zijn daarbij van belang. In eerste instantie is het instrument bedoeld als zelfsturingsinstrument voor managers op basis waarvan zij zelf een persoonlijk ontwikkelplan (POP) en een persoonlijk actieplan (PAP) kunnen maken.
De toegevoegde waarde van het instrument zou toenemen op het moment dat er gekeken zou worden naar overeenkomsten tussen de nulmetingen van de verschillende managers en wanneer deze gedeeld zouden worden met de HR professional. Dit omdat er dan in gezamenlijkheid gekeken kan worden naar oplossingen, instructie, workshops, training, intervisie, MD trajecten, etc.

4. Literatuurverkenning

In dit hoofdstuk worden de inzichten beschreven verkregen uit de literatuurverkenning van de onderwerpen: De veranderde HR functie, P- instrumenten, de kennis en vaardigheden die nodig zijn om uitvoering te geven aan het personeelsmanagement en belemmerende factoren.

4.1 De veranderde HR-functie en de rol van de leidinggevende

In het leerboek HRM van F. Kluijtmans (2010) is een hoofdstuk gewijd aan de veranderde HR-functie. Onderstaand een samenvatting daaruit.
Wanneer we veranderingen die zich in de HR-functie voltrekken, bezien in het licht van de HR rollen van Ulrich, dan ontstaat het volgende beeld:

- Administrative expert betekent dat (een deel) van de HR-afdeling zorg draagt voor een soepel verloop van administratieve processen die bovendien adequate managementinformatie op kunnen leveren;
- Employee champion: termen als investeren in mensen (waaronder retentiemanagement), een goede introductie van nieuwe medewerkers en de zorg voor een goed functionerings- en beoordelingssysteem passen binnen deze rol. De employee champion wordt met name afgerekend op klantvriendelijkheid, bereikbaarheid en op de wijze van communiceren. Deze rol wordt steeds meer 'verdeeld' tussen HR-professionals en direct leidinggevenden;
- Strategic businesspartner betekent dat de HR afdeling hoogwaardige diensten levert aan topmanagement en lijnmanagers om zodoende bedrijfsprocessen te verbeteren.
- Change partner: vloeit voort uit de vorige rol omdat iedere koerswijziging een verandering met zich meebrengt. Daarom zal men ook goed op de hoogte moeten zijn van veranderprocessen en hoe die te begeleiden.

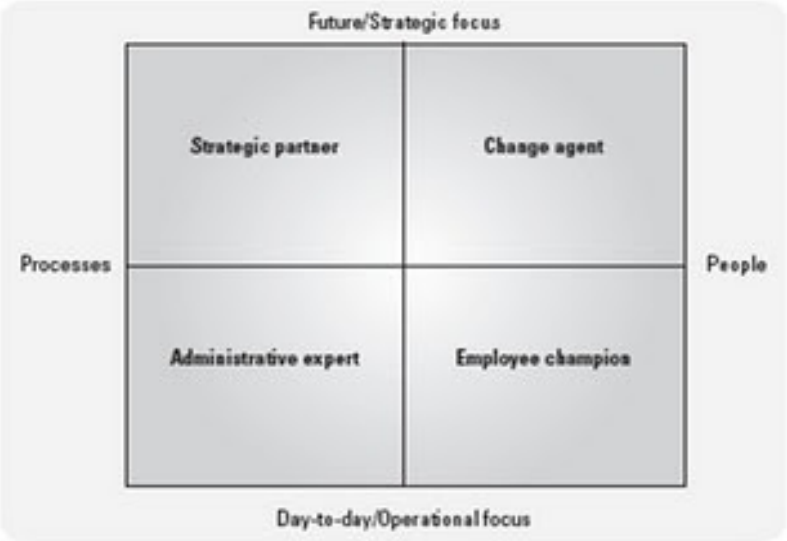

Fig 2: The Ulrich model (Ulrich, 1997) [5]

Het model van Ulrich impliceert dat met de verschuiving in de rolopvatting van de HRM-professional en de HR-afdeling, ook meer ruimte wordt toebedeeld aan het lijnmanagement voor wat betreft de uitvoering van HRM.

[5] Bron: http://hr-experience.blogspot.com/2008/05/hr-roles-ulrich-model.html

Hoewel leidinggevenden en medewerkers al intensief overleg hebben over uiteenlopende onderwerpen, en leidinggevenden vaak ook verantwoordelijk worden gesteld voor de uitvoering van HR activiteiten, verloopt de samenwerking tussen HR-afdeling, HR-adviseur en leidinggevende vaak niet geheel storingsvrij. Opsomming van problemen:

1. HR-beleid wordt niet in gezamenlijkheid voorbereid, maar door de HR-afdeling (vaak gesteund door het topmanagement)uitgedacht en ontwikkeld. Vervolgens wordt het lijnmanagement geacht dit beleid uit te voeren. Door gebrek aan overleg en de geringe aandacht voor implementatie van het beleid wordt dat beleid vaak als opgelegd en weinig passend ervaren. Het gevolg is een geringe betrokkenheid en vaak een uitvoering die aan kwaliteit te wensen overlaat.
2. Mede als gevolg van het vorige punt leggen lijnmanagers onderling het HR-beleid nogal verschillend uit en ook afwijkend van het formele HR-beleid van de organisatie.
3. De delegatie van verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement gaat niet altijd gelijk op met bevoegdheden die managers hebben/krijgen. Zo blijkt uit onderzoek dat 67,6% van de lijnmanagers toestemming nodig hebben m.b.t. beloning van de medewerkers (bron: Nauta et al, 2008). De discrepantie tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden maakt dat leidinggevenden zich niet geroepen voelen om die taken naar behoren uit te voeren.
4. Een andere verklaring voor de grote verscheidenheid in uitvoering van HR-taken is gelegen in het feit dat leidinggevenden op dit domein nauwelijks aangestuurd worden. Leidinggevenden worden wel 'afgerekend' op de technische aspecten van de bedrijfsprocessen waarvoor ze verantwoordelijk zijn, maar niet op de meer personele aspecten zoals motivatie, verloop, ontwikkeling en tevredenheid van medewerkers. Daardoor wordt de kwaliteit van de uitvoering van deze taken overgelaten aan motivatie en inzet van individuele leidinggevenden. Terecht vraagt Schuiling (2007) zich dan ook af of voldoende geborgd is dat ambities op HR-gebied scherp genoeg worden geformuleerd en dat de realisatie van ambities afdoende wordt gepland en bewaakt door lijnmanagers.

Er is dus zeker een nadere afstemming nodig tussen de rollen van de lijnmanager en de HRM-functie en het gebruik van personeelsinstrumenten. De afbakening tussen beide partijen moet transparant zijn. De rol van employee champion (uit het model van Ulrich) is bij uitstek het gedeelde aandachtsgebied waarin de 'day-to-day' individuele arbeidsrelaties een gezicht krijgen en doorontwikkeld worden. De (psychologische) onderhandeling tussen medewerker en organisatie verschuift naar het individuele interactiedomein tussen medewerker en leidinggevende, waarbij zaken zoals de werk-privébalans, de ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en de cultuur in de organisatie centraal staan (Landelijk Overleg P&A-opleidingen, 2009).De lijnmanager vervult hiermee een voorname rol als manager van de arbeidsrelatie in de hoedanigheid van uitvoerend HR-professional, daarbij professioneel ondersteund door de HRM-afdeling.

Een betere afstemming tussen HR-afdeling en leidinggevenden kan verder ingevuld worden wanneer we kijken naar de factoren die maken dat lijnmanagers meer of minder succesvol managementtaken uitvoeren. Uit diverse casestudies (Nehles, 2006, in: Van Lint, 2007) komen vijf cruciale factoren naar voren die dat succes bepalen:

1. <u>Willen</u>
   Lijnmanagers moeten HR-praktijken echt willen implementeren. Dat kan alleen als ze voldoende ambitieus zijn en voldoende daadkracht hebben als het gaat om aantrekken, vasthouden, ontwikkelen en doen vertrekken van mensen. Ambitie vanuit de kennis dat HRM toegevoegde waarde biedt aan de werkprocessen, de taakstelling en resultaten van werk. Deze factor is positief te beïnvloeden door bij selectie van leidinggevenden na te gaan in hoeverre deze drive aanwezig is. Bovendien moeten HR-adviseurs zittende leidinggevenden overtuigen van het belang van dit managementaspect door consequenties van nalatigheid op dit terrein te laten zien. Dat impliceert welhaast een opvoedende taak voor HR-adviseurs.

2. Capaciteit
   Lijnmanagers moeten in staat gesteld worden om tijd te krijgen voor HRM-taken door HR als een reguliere taakstelling op te voeren en als onderdeel te maken van het functieprofiel. Aandacht voor dit managementaspect kan verder bevorderd worden door het een criteria te maken bij de beoordeling van leidinggevenden.
3. Competenties
   Lijnmanagers moeten ook beschikken over HR-gerelateerde competenties, de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor uitzetten en implementeren van een HR-beleid en het gebruik van HR-instrumenten. Dit betekent dat training en opleiding van leidinggevenden een steeds terugkerend onderdeel moet zijn bij implementatieprocessen.
4. Ondersteuning door HR-professionals
   Delegatie van HR-taken kan niet zonder ondersteuning van lijnmanagers door HR-professionals. De kunst daarbij is dat binnen de relatie tussen manager en HR-professional een gedeelde visie ontstaat op de verwachte prestaties van medewerkers en de wijze hoe talenten beter benut en uitgedaagd kunnen worden. Een valkuil is dat HR-professionals taken van de manager gaan overnemen.
5. Beleid en procedures
   Lijnmanagers en medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid voor wat betreft het vigerende beleid inzake HRM. Maar dat beleid moet ook aansluiten bij de aard van bedrijfsprocessen. Daarom is het van belang dat beleid en instrumenten in gezamenlijkheid met de lijn ontwikkeld worden. Op die manier kan er ook sprake zijn van een gedeeld eigenaarschap, dat de kans op succes vergroot.'[6]

4.2 P- instrumenten

´Het proces van personeelswerk laat zich gemakkelijk in drie hoofdgroepen indelen:

1. het bepalen van de behoefte aan personeel (het structureren van taakvelden en het groeperen tot een organisatiestructuur. Daarmee zijn alle te bezetten plaatsen vastgesteld) Hieronder vallen de begrippen Functies vormen en Personeelsplanning;
2. het bemensen van de taakvelden, de personeelsvoorziening (werving en selectie, introductie; maar ook het organiseren van uitstroom hoort in deze groep thuis) Hieronder vallen de begrippen Instroom en Uitstroom;
3. het bijdragen tot het goed functioneren van de arbeidsorganisatie, begeleiding en beheer. Hieronder vallen de begrippen Loonbepaling, Functiewaardering, Personeelsontwikkeling, Personeelsbeoordeling en Loopbaanontwikkeling.

Onder groep 1 Behoefte aan personeel , vallen de instrumenten behorend bij:

- Functies vormen
  - ✓ Taakomschrijving
  - ✓ Functieomschrijving
  - ✓ Functieprofiel
  - ✓ Competentieprofiel

De samenhang van een functieomschrijving met andere P- instrumenten:

- de basis voor personeelsplanning;
- het opstellen van een profiel voor werving en selectie;
- het opstellen van een advertentie;
- het uitgangspunt voor introductie
- de achtergrond bij personeelsbeoordeling;

[6] Kluytmans F. (2010). *Leerboek HRM.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

- de achtergrond bij loopbaanbegeleiding;
- de achtergrond bij beloning (via functiewaardering);
- hulpmiddel om opleidingsbehoeften na te gaan

➢ <u>Personeelsplanning</u>
  - ✓ Personeelsplanning op basis van behoefte aan personeel (vaststellen van de behoefte op de lagere termijn, zowel kwalitatief als kwantitatief)
  - ✓ Personeelsplanning op basis van het interne aanbod van personeel (Inzichtelijk maken van huidige personeelsbestand door het indelen in soorten functiegroepen, het indelen in leeftijdscategorieën en het indelen naar opleiding of ervaring. Vervolgens nagaan van beïnvloedende factoren zoals training of rekrutering, carrièrepatroon, arbeidsmarkt en uitval of uitstroming)
  - ✓ Personeelsplanning op basis van variatie in zowel vraag als aanbod (Combinatie van beide voorgaande benaderingen. Noodzakelijk in situaties waarin zowel de behoefte als het interne aanbod van personeel varieert in de tijd)
  - ✓ De afstemming van vraag en aanbod (De tekorten direct aanvullen vanuit de externe arbeidsmarkt of deze externe werving combineren met mogelijkheden voor interne werving en of doorstroming)

De samenhang van personeelsplanning met andere P- instrumenten:
- Conclusies uit de personeelsplanning worden gebruikt bij de personeelsvoorziening, het opleiden en bij de loopbaanontwikkeling
- Personeelsplanning wordt zelf ook weer beïnvloed door andere P-instrumenten (Acties door andere P-instrumenten zoals werven opleiden en doorstoom zijn van invloed op de basisgegevens van de personeelsplanning)

<u>Onder groep 2 Personeelsvoorziening, vallen de instrumenten behorend bij</u>:

➢ <u>Instroom</u>
  - ✓ Vacature en profiel
  - ✓ Keuze werving (interne en/of externe werving)
  - ✓ Wervingsmiddelen (personeelsadvertentie, internet, CWI (nu UWV werkbedrijf), sollicitantendossier of portefeuille, de eigen medewerkers, externe werving- en selectiebureaus en uitzendbureaus, detacheringbureaus en outplacementbureaus. Opmerking: niet opgenomen in het boek, maar momenteel ook erg in opmars zijn bureaus voor uitzending van ZZP ers
  - ✓ Selectie (brievenselectie, het sollicitatiegesprek, het psychologisch onderzoek, het medisch onderzoek, het grafologisch onderzoek, het antecedentenonderzoek)
    - Selectiegesprek: structuur van het gesprek, criteriumgericht interviewen, Star methodiek.
    - Keuze en afwijzing
    - Aanstelling (CAO of IAO al dan niet in samenhang met een CAO)
    - Taakverdeling bij werving en selectie
  - ✓ Introductie

De samenhang van personeelsvoorziening (instroom) met andere P- instrumenten:
- Maakt gebruik van zowel de functieomschrijving als van personeelsplanning en opleiden
- Ontvangt gegevens van loopbaanontwikkeling over doorstroommogelijkheden
- Personeelsbeoordeling kan gegevens leveren over de voortgang van de introductie en (achteraf) inzicht geven of de verwachtingen over de geselecteerde kandidaten zijn uitgekomen (zijn de selectiecriteria wel juist?)

- <u>Uitstroom</u>
    - ✓ Preventie van uitstroom
    - ✓ Sociaal plan
    - ✓ Collectief ontslag
    - ✓ Outplacement

De samenhang van personeelsvoorziening (uitstroom) met andere P- instrumenten:

- Om uitstroom te voorzien en te faciliteren is er allereerst een personeelsplan nodig, waarin functies kwalitatief omschreven zijn.
- Wanneer helder is wat de kwalitatieve en kwantitatieve omvang van de uitstoom zal zijn, komt de relatie van uitstroom met personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid in beeld.

<u>Onder groep 3 Beheer eigen personeel, vallen de instrumenten behorend bij</u>:

- <u>Loonbepaling</u> (tegenwoordig is de beloning vrijwel steeds gebaseerd op de zwaarte van de functie, eventueel aangevuld met een variabel deel dat gebaseerd is op beoordelingsresultaten, en met groeimogelijkheid op grond van leeftijd, ervaring of dienstjaren) Beloningssystemen in drie groepen:
    - ✓ Direct gekoppeld aan de kwantitatieve prestatie (productie)
    - ✓ Verband houdend met de prestatie, maar op indirecte wijze
    - ✓ Geen verband houdend met prestatie, maar gebaseerd op functiezwaarte

De samenhang van personeelsbeheer (loonbepaling) met andere P- instrumenten:

- Duidelijke relatie met functiewaardering, personeelsontwikkeling en personeelsbeoordeling

- <u>Functiewaardering</u>
    - ✓ Het vaststellen en analyseren van functies
    - ✓ Het in rangorde plaatsen volgens een vast systeem
    - ✓ Het op grond van rangorde toekennen van een functieniveau gekoppeld aan een loonschaal

De samenhang van personeelsbeheer (functiewaardering) met andere P- instrumenten:

- Hangt nauw samen met functievorming en loonbepaling. Indirect met andere P-instrumenten.

- <u>Personeelsbeoordeling</u>
    - ✓ Beoordelingsgesprek (Kenmerk: beoordeling staat voorop in dit gesprek. beoordelingen hebben als eigenschap dat ze machtsongelijkheid tussen organisatie en medewerker als uitgangspunt hebben en ook bevestigen)
    - ✓ Functioneringsgesprek (Kenmerken; probleemoplossend, vooruitkijkend en actieplanning. Stelt eisen aan de stijl van leidinggeven. Medewerker en leidinggevende moeten met elkaar het gesprek voeren. Leidinggevende moet in staat zijn een dergelijk gesprek te voeren, dat wil zeggen: in staat zijn goed te luisteren, bereid is eventuele kritiek over zich zelf te aanvaarden, zijn medewerker weet te motiveren, bereid is samen naar oplossingen te zoeken en in staat is dit om te zetten in operationele afspraken)
    - ✓ Ontwikkelgesprek (Kenmerk: advisering. Gericht op zowel de organisatie –zorgen voor een optimale inzet van personeel, zowel kwalitatief als kwantitatief- als op de medewerker – begeleiden bij hun ontwikkelingsmogelijkheden in de functie die ze nu en in de toekomst zullen uitoefenen) Kan op verschillende manieren gestalte krijgen:
        - Als onderdeel van het functioneringsgesprek (loopbaanwensen uitspreken)

        - Systeem van POP (persoonlijke ontwikkelingsplannen) en PAP (persoonlijke actieplannen) Opmerking: vraagt een hoge mate van zelfreflectie van de medewerker
        - Loopbaanadviesgesprekken (vinden plaats in organisaties die prijs stellen op de interne mobiliteit van de medewerker of die geconfronteerd worden met reorganisatie. Hierbij gaat het om:
            - Uitvoeren van potentieel beoordeling
            - Afstemmen van medewerkersbelang en organisatiebelang
            - Afspraken maken over scholing en/of andere acties
    - ✓ 360 graden feedback is een veel gebruikte methode waarbij men meningen van diverse partijen over het presteren van individuele medewerkers terugkoppelt

De samenhang van personeelsbeheer (personeelsbeoordeling) met andere P- instrumenten:

- Het levert gegevens over het functioneren van medewerkers die men kan gebruiken bij loonbepaling, selectiecriteria, ontlenen van opleidingseisen en doorstroom.
- Het gebruik gegevens uit de functievorming, introductie- of opleidngsafspraken.

➢ <u>Personeelsontwikkeling</u> (leren en opleiden vormen een onderdeel van het werk)

- ✓ Twee hoofddoelen: organisatiegericht en ontwikkelings(medewerkers)gericht, samen te brengen in het beheersmodel en het ontwikkelingsmodel
- ✓ Opleidingsproces in een model: Leerbehoeften, opleidingsdoelen, opleidingsinhoud, opleidingsvorm (leerstijlen van Kolb en mentoring/coaching), opleidingsproces en leerproces, leerresultaten en evaluatie
- ✓ Erkenning van kwalificaties
- ✓ Opleidingsbeleid
- ✓ Opleidingsplan
- ✓ De mate waarin een organisatie aan opleiden doet is onder te verdelen in drie hoofdvormen:
    - de organisatie geeft alleen opleidingsadviezen;
    - de organisatie verzorgt een deel van de opleidingen;
    - de organisatie verzorgt zelf de opleiding

De samenhang van personeelsbeheer (personeelsontwikkeling) met andere P- instrumenten:

- In veel gevallen dient personeelsontwikkeling als ondersteuning van andere P-instrumenten, zoals bij introductie en personeelsbeoordeling
- De personeelsontwikkeling wordt ondersteund door o.a. het personeelsplan, functieomschrijvingen en personeelsbeoordelingen

➢ <u>Loopbaanontwikkeling</u> (houdt zich bezig met het krijgen van de juiste medewerker op de juiste plaats. Beide zijn aan verandering onderhevig, dus zal men de afstemming van tijd tot tijd opnieuw moeten bezien en/of moeten herhalen. Er zijn twee invalshoeken denkbaar: de medewerker wordt aangepast aan de plaats of de plaats wordt aangepast aan de medewerker)

- ✓ In iedere functie binnen een loopbaan doorloopt men enkele fasen:
    - de fase van inwerken, de introductie;
    - het normaal functioneren, men kan de functie goed aan (fijnregeling, zorgen dat afstemming goed blijft);
    - de functie en de medewerker passen niet goed meer bij elkaar, zoeken naar en geschikt maken voor een andere functie
- ✓ Vormen van loopbaanontwikkeling
    - Beheersgericht (afstemming vooral vanuit efficiency voor de organisatie)

- Ontwikkelingsgericht (afstemming vooral vanuit aandacht aan de ontwikkeling van het individu)
- Tussenvorm van bovenstaande twee, waarbij men een afstemming probeert te vinden tussen de belangen van de organisatie en die van de medewerkers
- Horizontale loopbanen (op gelijk niveau van functie-inhoud veranderen)
- Verticale loopbanen (van uitvoerder naar leidinggevende)

✓ Promotie en demotie

✓ Loopbaanbeleid, een organisatie die werkelijk aandacht besteed aan loopbaanmogelijkheden voor al het personeel besteedt aandacht aan de volgende zaken:

- functieprofielen zijn helder en laten duidelijk zien welke capaciteiten van medewerkers verwacht worden;
- personeelsontwikkelingsbeleid is voor iedereen toegankelijk;
- men spreekt regelmatig met medewerkers over hun loopbaanwensen;
- medewerkers ontvangen regelmatig feedback op het functioneren.

De samenhang van personeelsbeheer (personeelsontwikkeling) met andere P- instrumenten:

- intern verplaatsen van medewerkers van de ene naar de andere functie gebeurd m.b.v. de personeelsvoorziening; interne sollicitatie, selectieprocedure en introductie;
- samenhang met opleiden
- personeelsontwikkeling maakt gebruik van gegevens uit personeelsplanning en/of personeelsbeoordeling;

➢ <u>Verloopbeheersing</u> (Is geen apart personeelsinstrument, maar een complex probleemveld. Om dit probleemgebied op adequate wijze aan te pakken moet het personeelsinstrumentarium adequaat ingezet worden. Ook vraagt verloopbeheersing om een mensgerichte stijl van leidinggeven. Hier komen personeelsbeleid en stijl van leidinggeven elkaar tegen.)

✓ We onderscheiden:

- natuurlijk verloop wegens overlijden, arbeidsongeschiktheid of pensionering (dit verloop is niet of nauwelijks te beïnvloeden);
- functioneel verloop wegens disfunctioneren van de individuele medewerker of collectief vertrek wegens reorganisatie, fusie of faillissement (in enige mate te beïnvloeden);
- disfunctioneel verloop, dit betreft het vrijwillig vertrek van medewerkers uit de organisatie. Instrumenten om vrijwillig verloop te voorkomen:

❖ Analyse oorzaken van verloop

Om grip te krijgen op dit disfunctioneel verloop en het terug te dringen staan de volgende middelen ter beschikking:

- regelmatig onderzoek naar de omstandigheden m.b.t. veiligheid, gezondheid en welzijn binnen de organisatie;
- als uit verloopcijfers blijkt dat op een bepaalde afdeling het verloop hoger is dan op andere afdelingen, gericht medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren;
- exitgesprekken voeren, waarbij men vraagt naar de reden van vertrek. De uitkomsten van deze gesprekken registreren.

❖ Werken aan werksfeer

❖ Behoud begint bij instroom

❖ Kansen op doorstroom

- Opleidingen
- Werklast en zorglast (mogelijkheden tot deeltijd arbeid, flexibele werktijden, kinderopvang en zorgverlof)
- Welzijn- en gezondheidsbevorderende maatregelen

De samenhang van werkoverleg met andere P- instrumenten:

- Verloopbeheersing heeft samenhang met alle andere personeelsinstrumenten te beginnen met een helder functieprofiel, juiste screening in de selectieprocedure, ontwikkelmogelijkheden en loopbaanmogelijkheden. Vanuit HR afdeling is slechts indirect invloed uit te oefenen op verloop wat gerelateerd is aan de relatie tussen collega's onderling en de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Dit door waar nodig een leidinggevende te stimuleren tot deelname aan een managementopleiding, waardoor deze beter in staat is de medewerkers te motiveren tot optimale prestaties, waarbij de waardering van inzet van de medewerkers tot een normale zaak wordt.

- <u>Werkoverleg</u> (is in tegenstelling tot de andere P-instrumenten gericht op een breed scala van onderwerpen. Men kan alle onderwerpen bespreekbaar maken die te aken hebben met werken en samenwerken. Daarna kan men ze veelal aanpakken m.b.v. de overige P-instrumenten)
  - ✓ Werkoverleg zet men als instrument in om:
    - medezeggenschap van medewerkers te bevorderen;
    - betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en de organisatie te vergroten;
    - de kwaliteit van productie of dienstverlening te verbeteren;
    - werkzaamheden van verschillende afdelingen of projectgroepen onderling met elkaar af te stemmen.
  - ✓ Kernpunten die in vrijwel alle definities van werkoverleg voorkomen zijn:
    - het is regelmatig en geregeld;
    - er moet iets te overleggen zijn;
    - het terrein waarop werkoverleg betrekking heeft is afgebakend;
    - het is meestal overleg tussen leidinggevende en zijn ondergeschikten.
  - Factoren van belang bij de uitvoering van werkoverleg:
    - De randvoorwaarden waaraan men moet voldoen:
      - de top van het bedrijf moet achter het werkoverleg staan;
      - er moet werkelijk iets te overleggen zijn;
      - men moet rekening houden met de verschillende verwachtingen die er leven over werkoverleg en er moet volstrekte duidelijkheid zijn over de participatieruimte;
      - er moet een goede informatie en communicatie zijn;
      - de deelnemers moeten een positieve instelling en bepaalde sociale vaardigheden hebben (of aanleren);
      - het werkoverleg moet gestructureerd zijn, inclusief afspraken over toegelaten onderwerpen.
    - De praktische uitwerking:
      - samenstelling van de groep;
      - frequentie;
      - onderwerpen;
      - structurering van het overleg.

De samenhang van werkoverleg met andere P- instrumenten:

- Werkoverleg heeft een algemene samenhang de andere P-instrumenten: het geeft indicaties over problemen die men met andere P-instrumenten kan oplossen, en het maakt de specifieke toepassing van de instrument in de afdeling bespreekbaar.'[7]

4.3 Benodigde kennis en vaardigheden om uitvoering te geven aan het personeelsmanagement en belemmerende factoren

Het boek Van talent naar Performance van E. van Ijzendoorn e.a. is gebruikt voor de literatuurstudie betreffende benodigde kennis en vaardigheden om uitvoering te geven aan het personeelsmanagement.

'Handleiding selectiegesprek
Gedragsgericht interviewen is gebaseerd op een analyse van gedrag van de kandidaat uit het verleden. De uitgangspunten zijn eenvoudig: de HR professional probeert de antwoorden van de kandidaat te relateren aan gedrag in het verleden en te projecteren op (waarschijnlijk) gedrag in de toekomst.

Gedragsgericht interviewen (STAR)
Bij het beoordelen van het gedrag van een kandidaat kijkt u naar wat iemand in het verleden in een bepaalde situatie gezegd en gedaan heeft. Op grond van door u verzameld feitenmateriaal spreekt u een waardering uit over het gedrag.
In het interview met uw kandidaat onderzoekt u dit gedrag door middel van het stellen van vragen. U gaat op zoek naar voorbeelden van gedrag die illustratief zijn voor competenties die voor de uit te oefenen functie van belang zijn en leiden tot een succesvol resultaat. Om informatie te verkrijgen over het gedrag van een kandidaat of medewerker is het belangrijk de juiste soort vragen te stellen. De vragen moeten zo gesteld worden dat de gesprekspartner tijdens het beantwoorden van de vraag concreet beschrijft wat hij gezegd en gedaan heeft in een bepaalde situatie in het verleden. Alleen gedragsgerichte vragen leveren gedetailleerde gegevens op, op grond waarvan gedrag beoordeeld kan worden. Met behulp van een gedragsgerichte vraag kan onderzocht worden of het gedrag van een kandidaat of medewerker binnen een bepaalde situatie effectief is. Vragen die geen relevante informatie over gedrag opleveren zijn de theoretische en de suggestieve vraag.

Een gedragsgerichte vraag heeft de volgende kenmerken:
- is gesteld in de verleden tijd
- vraagt naar een concreet voorbeeld
- vraagt naar uitspraken / acties
- gebruikt voornaamwoord 'u' of 'je'
- gaat over een competentie

Het STAR -model
Om het gedrag van een kandidaat of medewerker goed te kunnen beoordelen zijn er gegevens nodig over het gedrag, maar ook over de situatie, welke taak er lag, welke acties er precies zijn ondernomen en wat het resultaat hiervan was. Voordat we kunnen beoordelen moet er zekerheid zijn over:
S = Situatie: De situationele omstandigheden waarin de persoon zich bevond die hebben geleid tot bepaalde acties.
T = Taak: De taak van de persoon, wat werd er verwacht, wat was zijn rol?

[7] Noomen Drs. J.L. (2004, 10e druk) Integraal personeelsmanagement: Een praktijkgerichte leerroute. Soest: Uitgeverij Nelissen.

A = Actie: Welke acties heeft de persoon ondernomen? Wat heeft hij gezegd en gedaan?
R = Resultaat: Wat was het resultaat van de acties van de persoon?

Elk element is van belang. Indien we de situationele omstandigheden niet kennen is het onmogelijk te beoordelen of het gedrag niet effectief was vanwege de omstandigheden of anderszins. Zonder informatie over de taak weten we niet of de persoon het zelf heeft gedaan of spreekt namens een team en kunnen we niets zeggen over de effectiviteit van de acties. Door te vragen naar het resultaat weten we of de persoon de verwachtingen heeft ingelost. En uiteraard hebben we informatie over de acties, het gedrag nodig.'[8]

In het praktijkboek Van talent naar Performance worden een aantal resultaatgebieden genoemd. Hiermee kunnen aan functies resultaatgebieden gekoppeld worden. Een resultaatgebied bestaat uit een groep taken die nauw met elkaar verbonden zijn om een bepaald resultaat te behalen. Om te komen tot onderstaand competentieprofiel (wat via de website, gelinkt aan het boek is op te stellen) is er gebruik gemaakt van de resultaatgebieden Human Resource Mangement (taken die gericht zijn op het maximaal inzetten van medewerkers voor de organisatie om de productiviteit en het rendement te optimaliseren, pag 40/41) en Leidinggeven (taken die gericht zijn op het direct leidinggeven aan ondergeschikte en medewerkers, pag. 45/46).

'Competentieprofiel: leidinggevende met betrekking tot HR taken
Luisteren *Verbale en non-verbale boodschappen op kunnen nemen en begrijpen, doorvragen bij onduidelijkheden*
Tactisch
- gaat in op de meer verborgen en onduidelijke hints en opmerkingen van de ander
- luistert `tussen de regels door`
- stelt veel vragen totdat hetgeen de ander wil vertellen duidelijk is
- toetst of de eigen samenvatting correct is weergegeven
- vat de essentie samen van hetgeen de ander naar voren heeft gebracht

Strategisch
- anticipeert op basis van de verstrekte informatie op hetgeen de ander later nog naar voren zal brengen
- luistert naar de inhoud en pikt tevens informatie op uit het non-verbale gedrag over het betrekkingsniveau (de wijze waarop de ander de relatie ervaart)
- luistert naar het gesprokene, maar hoort ook het niet uitgesprokene
- sluit aan bij het niveau, de achtergrond en de ervaringswereld van de gesprekspartner
- weet wanneer teruggekomen dient te worden op iets dat eerder in het gesprek aan de orde was

Managementidentificatie *Beslissingen en maatregelen door de ogen van het (hoger) management begrijpen, accepteren en uitvoeren*
Operationeel
- begrijpt het beleid van hogerhand, ook wanneer dit onplezierig voor de eigen afdeling is
- identificeert zich niet met de belangen van de medewerkers, maar bagatelliseert deze ook niet
- is in staat het beleid van de organisatie concreet en helder uit te leggen aan de medewerkers
- verduidelijkt de redenen van negatieve beslissingen zonder dat hier afbreuk aan gedaan wordt
- zal niet `met de wolven meehuilen`, noch spreken in termen van `het management wil dit nu eenmaal`

Tactisch

[8] Ijzerdoorn E. van, Weert L. van en Müller B. (1996-2009). Praktijkboek Van talent naar performance:talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen. Utrecht: EhrmVision.

- bewaart het evenwicht tussen het begrip hebben voor de onvrede van de medewerkers en het uitvoeren van reorganisaties, fusies en overnames
- verduidelijkt het organisatiebeleid en vertaalt dit naar de werkvloer
- voelt zich betrokken bij het hoger management en straalt dit uit
- ziet het grote overkoepelende belang

Mondelinge vaardigheid *Spreken in begrijpelijke taal; het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander*

Tactisch
- betrekt kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt
- gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken
- past het taalgebruik aan aan het niveau van anderen
- plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt
- weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een minder ontwikkelde doelgroep
- weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is

Strategisch
-kan inschatten welk taalgebruik in welke situatie vereist is en kan verschillende uitdrukkingsstijlen hanteren
-maakt gebruik van vergelijkingen, metaforen en uitdrukkingen om een betoog mee te verduidelijken
-vereenvoudigt complex taalgebruik van anderen en weet het terug te brengen tot de kern van de zaak
-verheldert een vage en onduidelijke discussie door helder weer te geven waar deze nu eigenlijk om gaat
-vertaalt abstracte informatie naar concrete voorbeelden die iedereen aanspreken

Ontwikkelen van medewerkers *De sterke en zwakker ontwikkelde vaardigheden van de medewerkers inventariseren en analyseren; hun talenten onderkennen en hun ontwikkelbehoeften vaststellen; ervoor zorgen dat de juiste ontwikkelactiviteiten worden uitgevoerd*

Operationeel
-gebruikt *coaching on the job* om anderen zich verder te laten ontwikkelen
-geeft anderen inzicht in de eigen sterke en zwakke punten en in hun ontwikkelingspotentieel
- legt een relatie tussen de kwaliteit van de werkzaamheden en de vaardigheden en kennis die ontbreken of verder ontwikkeld dienen te worden
-onderkent ontwikkelingsbehoeften van anderen in functioneringsgesprekken en draagt zorg voor passende opleidingen en trainingen
- toetst het effect van opleiding en training

Tactisch
- biedt anderen de kans om via job rotation en projectmatig werken meer ervaring op te doen
- inventariseert aanwezige talenten en kwaliteiten van anderen
- laat anderen zelf persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen
- maakt een overzicht van de benodigde kennis en ervaring voor de afdeling/cluster voor de komende jaren
- onderkent talenten en laat hen deelnemen aan *management development* trajecten

Organisatiesensitiviteit *Zich bewust tonen van de efecten van keuzes, besluiten en/of activiteiten op de gehele organisatie en onderdelen daarvan*

Tactisch
- anticipeert op de gevolgen van de eigen acties en beslissingen
- heeft zicht op de wijze waarop de verschillende werkprocessen van de verschillende afdelingen op elkaar aansluiten en elkaar beïnvloeden

- kent de informele circuits in de eigen organisatie en benut deze
- weet voor de eigen organisatie relevante informatie aan de juiste personen door te spelen
- weet welke personen formeel en informeel invloed hebben op het nemen van beslissingen

Prestatiemotivatie *Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie*

Tactisch
- draagt het belang van een hoge kwaliteit uit en zorgt ervoor dat anderen dit belang delen
- ergert zich aan slordigheid en nonchalance van anderen en wijst hen hierop
- signaleert lacunes in de eigen kennis en vaardigheden en onderneemt actie om deze aan te vullen
- stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het eigen werk en dat van anderen
- stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen

Voortgangscontrole *De voortgang van processen, taken en activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken*

Operationeel
- maakt afspraken met anderen over de terugkoppeling van de werkzaamheden
- maakt effectief gebruik van de eigen agenda; stelt eigen deadlines
- signaleert vertragingen van het werk en beperkt deze tot een minimum
- stelt duidelijke deadlines voor anderen
- toetst regelmatig hoe de voortgang van de werkzaamheden verloopt

Tactisch
- beoordeelt de voortgang van de werkzaamheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals kosten, tempo, kwaliteit, inzet en mensen
- formuleert concrete doelstellingen voor de afdeling in termen van meetbare resultaten
- hanteert administratieve procedures (of een vaste systematiek) ter controle van de voortgang van werkzaamheden
- plant follow-upactiviteiten voor ondernomen acties
- schat adequaat in wanneer bij stagnatie van de werkzaamheden ingegrepen dient te worden ‘[9]

Zelfontwikkeling *Inzicht verwerven in de eigen identiteit, waarden, sterke enzwakke kanten, interesses en ambities en op basis hiervan acties ondernemen om competenties zonodig verder te ontwikkelen*

Operationeel
- gaat actief op onderzoek uit om zichzelf te ontwikkelen
- kent de eigen sterke en zwakke punten
- leert van gemaakte fouten
- volgt trainingen of neemt deel aan activiteiten om zichzelf te ontwikkelen

Tactisch
- betrekt anderen in het leerproces; vraagt hen naar mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen
- is bereid om te veranderen naar aanleiding van kritische feedback
- raadpleegt anderen om informatie in te winnen over het eigen functioneren
- vraagt bij feedback door naar suggesties om zichzelf te verbeteren

Strategisch
- laat duidelijk waardering merken wanneer anderen zichzelf ontwikkelen
- schept ruimte voor persoonlijke ontwikkeling voor anderen door de juiste middelen ter beschikking

[9] IJzendoorn E. van, Weert L. van en Müler B. (1996-2009)Praktijkboek Van talent naar performance. Geraadpleegd 24 maart 2011.
http://www.tmanet.nl/tmanet/?typeid=29&taalid=2www.talent2performance.nl

te stellen
- stelt budgetten en programma`s op voor persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie
- straalt het belang van persoonlijke ontwikkeling uit

Het model van De logische niveaus van Bateson
Bateson onderscheidt zes logische niveaus waarop we leren, communiceren en veranderen. De niveaus gaan van concreet (omgeving) naar abstract (spriritualiteit)

Niveau	**Vragen**
Spiritualiteit/misie	Waarmee voel ik me verbonden, waar voel ik me onderdeel van?
Identiteit	Wie ben ik, wat is mijn zelfbeeld?
Overtuigen	Waarom doe ik wat ik doe, wat vind ik belangrijk?
Vermogens	Hoe doe ik dat?
Gedrag	Wat doe ik?
Omgeving	Wat is de omgeving waarin mijn gedrag plaatsvindt? Wanneer, waar met wie?

Als iemand niet effectief is in bepaalde situaties in zijn werk of leven, is het zinvol om te kijken op welk niveau verandering moet plaatsvinden:

- Omgeving: Zijn het kenmerken in de externe omgeving die moeten veranderen?
- Gedrag: Mist iemand het specifieke gedrag dat past bij de kenmerken van de omgeving?
- Vermogens: Mist iemand de goede strategie om het gewenste gedrag op te roepen?
- Overtuigen: Mist iemand de juiste overtuigingen of heeft iemand conflicterende overtuigingen om het gewenste gedrag te vertonen?
- Identiteit: Conflicteert iemands zelfbeeld met het gewenste gedrag?
- Spiritualiteit: Is het grotere geheel waarmee de persoon zich verbonden voelt, conflicterend met het gewenste gedrag n de situatie?

Hoe hoger het niveau waarop de verandering moet plaatsvinden, hoe lastiger de verandering. Iets een keer anders doen is gemakkelijk, blijvend ander gedrag en andere overtuigingen aannemen is veel lastiger, een ander zelfbeeld is een compleet ander verhaal. Laat staan dat iemand moet gaan kijken naar zijn plek in het geheel. Het komt steeds dichter bij persoonlijkheid en dat maakt dat we minder geneigd zijn om te veranderen.[10]

[10] Horst A. van der, Hoogstraten P. e.a. (2010). Groot Psychologisch Modellenboek: 51 modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen. Culemborg: Van Duuren Management B.V

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de drie deelvragen beantwoord, mede op basis van de verkregen inzichten vanuit de literatuurverkenning.

5.1 Waar moet een manager zich mee bezighouden op HR gebied?

In het model van Ulrich (in hoofdstuk 4) worden de HR-taken waarmee een manager zich bezighoudt beschreven in de rol van employee champion.
'Employee champion: termen als investeren in mensen (waaronder retentiemanagement), een goede introductie van nieuwe medewerkers en de zorg voor een goed functionerings- en beoordelingssysteem passen binnen deze rol. De employee champion wordt met name afgerekend op klantvriendelijkheid, bereikbaarheid en op de wijze van communiceren. Deze rol wordt steeds meer 'verdeeld' tussen HR-professionals en direct leidinggevenden.'

Op basis van de in de literatuurstudie verkregen inzichten is het mogelijk te beschrijven waar managers zich mee bezig houden op HR gebied,ingedeeld in drie hoofdgroepen met per hoofdgroep een aantal P-instrumenten:

- het bepalen van de behoefte aan personeel
  P-instrumenten: functies vormen en personeelsplanning;
- Personeelsvoorziening
  P-instrumenten: instroom en uitstroom;
- personeelsbeheer
  P-instrumenten: loonbepaling, functiewaardering, personeelsbeoordeling, personeelsontwikkeling, loopbaanontwikkeling, verloopbeheersing en werkoverleg.

Zoals al eerder opgemerkt, worden de taken en verantwoordelijkheden rondom HR taken 'verdeeld' tussen de HR-professionals en de managers. Om meer in beeld te krijgen wat nu de taken zijn waar de manager zich mee bezighoudt volgt onderstaand per instrument een korte beschrijving op basis van informatie verkregen uit gesprekken met HR-professionals uit het beroepsveld, medestudenten en uit eigen ervaring. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het een vrij algemene beschrijving is.
'Dit omdat bij de integrale aanpak het sociaal beleid van een organisatie de diverse P-instrumenten in dezelfde richting weet te leiden. In het sociale beleid wordt aangegeven welke doelen men moet nastreven en hoe de P-instrumenten daartoe ingezet moeten worden. Men ontleent deze doelen doorgaans aan de organisatiedoelen. En daarmee heeft het sociaal beleid het vermogen om een brug te slaan tussen de organisatiecontext en het uitvoerend personeelswerk.'[11]
Het spreekt voor zich dat de organisatiedoelen en de daarvan afgeleide doelen van het sociaal beleid per organisatie verschillend zijn. Ook kan de rolverdeling tussen de HR-professional en de manager met betrekking tot deze taken per organisatie kan afwijken.

<u>Functies vormen</u>
Elke organisatie kent een eigen manier van functievorming, vaak gekoppeld aan een functiewaarderingssysteem.
In de regel werkt de manager met reeds bestaande functieomschrijvingen. Opmerking: daar waar de term functieomschrijving staat kan dit ook gelezen worden als taakomschrijving, functieprofiel of competentieprofiel. Bij de behoefte en/of de ontwikkeling van een nieuwe functie, dan wel de aanpassing van een bestaande functie bestaat de taak van de manager minimaal uit het aanleveren

[11] Noomen Drs. J.L. (2004, 10e druk) Integraal personeelsmanagement: Een praktijkgerichte leerroute. Soest: Uitgeverij Nelissen.

van input met betrekking tot de taakinhoud en vereisten, en welke kennis, vaardigheden en gedrag daarvoor nodig zijn.

Personeelsplanning

Personeelsplanning is een methode waarmee men probeert te voorspellen wat er op het gebied van personeelsvoorziening en personeelsbeheer, zowel kwalitatief als kwantitatief, nodig zal zijn in de toekomst. Deze voorspelling kan plaatsvinden op de korte termijn en op de lange termijn.
Hiervoor kan een personeelsscan gemaakt worden op basis van gegevens uit het huidige personeelsbestand door het indelen in soorten functiegroepen, het indelen in leeftijdscategorieën en het indelen naar opleiding of ervaring. Deze gegevens worden in de regel op gezette tijden vanuit de HR afdeling aangeleverd als managementinformatie vanuit het personeelsregistratiesysteem. Deze informatie vormt een sturingsmiddel voor de manager op het gebied van personeelsvoorziening en personeelsbeheer. Uit de gesprekken kwam naar voren dat veel managers zich vooral richten op de korte termijn, het aanvullen van tekorten, en minder op de lange termijn. Verder kwam ook naar voren dat managers zich in toenemende mate bezighouden met het verkennen van de arbeidsmarkt en het inzetten van hun netwerk, mede ingegeven door de ontstane dan wel te verwachten tekorten in de verschillende branches.

Instroom

Bij de wervingsmiddelen heeft een verplaatsing plaatsgevonden naar digitale communicatie. Voor het sollicitatiegesprek wordt in nagenoeg alle literatuur het criterium of gedragsgericht interview benoemd als meest effectieve beoordelingsmethode. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat deze methode niet in alle organisaties wordt toegepast, wel wordt de verschuiving van het voeren van deze gesprekken door HR-professionals naar de managers in vele organisaties herkent. Verder wordt in de literatuurverkenning verwezen naar het feit dat veel managers arbeidsvoorwaarden gesprekken voeren, maar niet altijd de formele bevoegdheid hebben om over beloning te mogen beslissen. Deze constatering vanuit de literatuur wordt door de geïnterviewden bevestigd. Wel is het zo dat in meerdere organisaties het zo is dat managers deze bevoegdheid wel formeel hebben, maar nog vaak uitleg en/of bevestiging zoeken bij de HR-professional.
Uit de interviews blijkt verder dat in de vele organisaties een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers aanwezig is, waaraan veelal ook een evaluatie gekoppeld is. Wel blijkt dat de verantwoording voor de inhoud en de uitvoering van het introductieprogramma veelal ligt bij de HR-afdeling.

Uitstroom

De geïnterviewden geven met betrekking tot uitstroom aan dat dit veelal nog wordt geregeld vanuit de HR-afdeling. Wel is er een tendens zichtbaar dat managers vanuit de HR-afdeling meer en meer betrokken worden bij deze processen. Over het algemeen kan gesteld worden dat managers nog te weinig doen met de verstrekte managementinformatie betreffende de personeelsscan waarin de kwalitatieve en kwantitatieve uitstroom zichtbaar is.

Loonbepaling

In veel branches zijn de salarisschalen vastgelegd in de CAO en wordt er veelal gebruikgemaakt van een functiewaarderingssysteem. Hiermee ligtde salarisschaal voor een bepaalde functie vast en bestaat de regelmogelijkheid met betrekking tot de loonbepaling enkel uit de keuze van instapperiodiek. Ook bestaan er in sommige branches beloningssystemen die direct gekoppeld zijn aan de kwantitatieve prestatie.

Functiewaardering
Bij het vaststellen van functies wordt steeds vaker de expertise van de manager en soms ook die van uitvoerende medewerkers ingezet blijkt uit de interviews. Voor het overige deel van functiewaardering wordt meestal een functiewaarderingssysteem gebruikt. Veelal wordt dit gedaan door iemand van de HR-afdeling. In grote organisatie is er vaak een expert Fuwa.

Personeelsbeoordeling
Uit de interviews blijkt dat binnen de meeste organisaties structureel functioneringsgesprekken gevoerd worden door de manager/direct leidinggevende, maar dat niet binnen al die organisaties beoordelingsgesprekken gevoerd worden. De manier waarop deze gesprekken uitgewerkt worden en of er SMART doelen aan gekoppeld worden is erg verschillend blijkt uit de interviews. Ontwikkelgesprekken worden veelal opgenomen in het functioneringsgesprek. In grote organisaties is er soms een loopbaancentrum aanwezig. Uit de interviews komt verder naar voren dat het gebruik van een systeem van POP en PAP voor medewerkers in mindere mate voorkomt, dit geldt ook het gebruik van de methode van 360 gradenfeedback.

Personeelsontwikkeling (leren en opleiden vormen een onderdeel van het werk)
Uit de interviews blijkt dat er wat betreft personeelsontwikkeling verschillen zichtbaar zijn tussen grote organisaties en de kleinere organisaties. Grote organisatie hebben vaak een aparte afdeling opleidingen ondergebracht in de HR afdeling van waaruit opleidingen of een deel van alle opleidingen worden verzorgd. De input vanuit de ontwikkelgesprekken wordt als nog te verbeteren benoemd.

Loopbaanontwikkeling
Zoals bij personeelsbeoordeling al is genoemd is loopbaanontwikkeling een instrument waarvan gezegd kan worden dat het nog niet is ingebed binnen veel organisaties. Een veel gehoorde opmerking is dat er vaak pas over nagedacht wordt bij problemen.

Verloopbeheersing
Verloopbeheersing wordt een complex probleemgebied genoemd in de literatuur. Dit wordt bevestigd in de interviews. Van het natuurlijk verloop wegens overlijden, arbeidsongeschiktheid of pensionering, is enige sturing alleen mogelijk bij arbeidsongeschiktheid.
Van het functioneel verloop wegens disfunctioneren kwam uit de interviews regelmatig naar voren dat dossieropbouw gedurende de arbeidsovereenkomst hierbij belangrijk is zowel om het functioneren te verbeteren (en zo mogelijk verloop te voorkomen), als om de ontslagprocedure te vergemakkelijken als het functioneren niet verbetert.
Wat betreft het disfunctioneel verloop (vrijwillig vertrek van medewerkers) blijkt uit de interviews dat binnen veel organisaties regelmatig onderzoek naar de omstandigheden m.b.t. veiligheid, gezondheid en welzijn binnen de organisatie plaatsvindt en dat er algemene medewerkerstevredenheidsonderzoeken plaatsvinden. Exitgesprekken worden veelal gevoerd en/of er wordt gebruik gemaakt van exitformulieren. De registratie van de uitkomsten hiervan komt in mindere mate voor.

Werkoverleg
Uit de interviews komt naar voren dat werkoverleg binnen de verschillende afdelingen van een organisatie veelal is ingebed. Over de factoren van belang bij de uitvoering van werkoverleg zijn weinig gegevens naar voren gekomen. Wel blijkt dat de frequentie van het wekoverleg veelal is vastgelegd en dat er verslaglegging wordt gedaan.

5.2 Welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig en zijn er belemmerende factoren?

Om uitvoering te kunnen geven aan het personeelsmanagement zal de manager op de hoogte moeten zijn van het beschreven sociaal beleid binnen de eigen organisatie waarvan de P-instrumenten onderdeel zijn. Voor de uitvoering hiervan zullen deze P-instrumenten bekend moeten zijn bij de manager en ook eigen gemaakt moeten worden.

Kennis, vaardigheden en gedrag

Op basis van de analyse in de vorige paragrafen zal de manager de volgende kennis en vaardigheden moeten bezitten van, en in staat moeten zijn deze in te zetten bij de uitvoering van de HR-taken:

- kennis van het functiegebouw;
- kennis op het gebied van personeelsplanning;
- kennis van werving en selectiemiddelen, en van de arbeidsmarkt;
- kennis van de verschillende methoden van gespreksvoering;
- kennis van de gehanteerde CAO
- kennis op het gebied van wet en regelgeving met betrekking tot arbeidsongeschiktheid en ontslag;
- kennis van het belang van dossieropbouw;
- kennis van de verschillende beoordelingssystemen;
- kennis op het gebied van personeelsontwikkeling en loopbaanontwikkeling;
- kennis/inzicht in het complexe probleemveld van loopbaanbeheersing;
- kennis van de basisvoorwaarden van werkoverleg.

Deze kennis is nodig om de P-instrumenten op een juiste wijze en op het goede moment in te kunnen zetten. In de literatuur wordt verwezen naar het belang van mensgericht leiderschap en dat de manager in staat moet zijn de medewerkers te motiveren en te stimuleren tot zelfsturing.

De uitvoering van de HR-taken zijn voor de manager onderdeel van het gehele takenpakket. Zoals al eerder aangegeven heeft een manager doorgaans een MBO-plus of HBO niveau en maakt een assessment vaak onderdeel uit van de selectieprocedure.
Op basis van bovenstaande gegevens is met in de literatuurstudie verkregen informatie op de site www.talent2performance.nl een competentieprofiel samengesteld met daarbij behorende gedragsvoorbeelden. Alle gedragsvoorbeelden zijn per competentie beschreven op tactisch niveau. Daarnaast zijn sommigen ook op operationeel of tactisch niveau beschreven. Van de acht beschreven competenties zijn van één competentie de gedragsvoorbeelden op operationeel, tactisch en strategisch niveau beschreven.
De volgende competenties zijn beschreven in het competentie profiel van een manager met HR-taken : luisteren, managementidentificatie, mondelinge vaardigheid, ontwikkelen van medewerkers, organisatiesensitiviteit, prestatiemotivatie, voortgangscontrole en zelfontwikkeling.

Belemmerende factoren

In de literatuurverkenning worden en aantal belemmerende factoren benoemd, uit de interviews bleek dat die ook als zodanig herkent worden in het beroepsveld. Er is een onderscheid te maken tussen belemmerende factoren vanuit de organisatie en vanuit de manager zelf. In het kader van de onderzoeksvraag wordt hier enkel ingegaan op de belemmerende factoren van de manager zelf.
De belemmerende factoren voor de manager zijn als volgt samen te vatten:

- gebrek aan overleg tussen HR-afdeling en manager;
- succes is afhankelijk van de motivatie en inzet van de manager om de HR-taken uit te voeren;
- managers moeten de HR-taken echt **willen** uitvoeren;
- niet voldoende tijd krijgen om de HR-taken eigen te maken en uit te voeren;
- het niet beschikken over HR-gerelateerde competenties;

- onvoldoende eigenaarschap van de manager betreffende de HR-taken omdat beleid en instrumenten niet in gezamenlijkheid zijn opgesteld.

5.3 Hoe kunnen deze benodigde kennis en vaardigheden en de belemmerende factoren, bij de uit te voeren HR-taken, voor de manager inzichtelijk gemaakt worden en waaraan moet het instrument voldoen om effectief ingezet te kunnen worden?

Om een antwoord te vinden op bovenstaande vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Wat moet er gemeten worden om de manager inzicht te verschaffen?
- Hoe kan dit gemeten worden?
- Wat is het beoogde doel van de meting?
- Wat is het beoogde resultaat van de meting?
- Wat maakt het tot een instrument wat effectief ingezet kan worden?

Wat moet er gemeten worden om de manager inzicht te verschaffen?
Op basis van de vorige paragraven is dit samen te vaten in: de benodigde kennis en vaardigheden, en de belemmerende factoren per P-instrument.

Hoe kan dit gemeten worden?
Dit kan gemeten worden via een interview of aan de hand van een vragenlijst.

Wat is het beoogde doel van de meting?
Het beoogde doel is te komen tot de ontwikkeling van een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, waardoor de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk gemaakt worden.

Wat is het beoogde resultaat van de meting?
Het beoogde resultaat is volgt geformuleerd: 'De uitkomsten van de nulmeting kunnen bij de manager leiden tot bewustwording en zelfsturing van de eigen kennis, vaardigheden en attitude op het gebied van HR taken. Op basis van de verkregen informatie kan de manager een persoonlijk ontwikkelplan opstellen, waarmee het mogelijk is gericht sturing te geven aan de eigen ontwikkeling.'
Een nulmeting maakt het mogelijk een startsituatie in beeld te brengen. De startsituatie maakt het mogelijk te komen tot zelfsturing wat een vervolg kan krijgen door middel van het opstellen van een POP waarin de doelen SMART geformuleerd worden. In de literatuurverkenning werd duidelijk dat managers/leidinggevenden op het domein van de HR-taken nauwelijks worden aangestuurd.

Wat maakt het tot een instrument wat effectief ingezet kan worden?
Om te komen tot een instrument wat niet organisatie of branche gevoelig is, is het een vereiste om algemene termen voor de P-instrumenten te benoemen die ook als er binnen een organisatie een andere naam an gegeven is herkenbaar zijn.
'Een (voorgenomen) handelwijze is **effectief** of **doeltreffend** als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel. Effectiviteit wordt soms uitgedrukt via de volgende wetmatigheid:
Effectiviteit = Inhoud x Acceptatie (E = I x A). Soms wordt in plaats van Inhoud ook Kwaliteit gebruikt.'[12]
Met het oog op de acceptatie kan de benodigde tijdsduur van de nulmeting een rol spelen.

[12] Wikipedia. *Effectiviteit.* Geraadpleegd 11 maart 2011, http://nl.wikipedia.org/wiki/Effectiviteit

6. Bevindingen en Conclusies

In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven op basis van de onderzoeksresultaten en aansluitend de conclusies.

6.1 Bevindingen

Op de vraagstelling en deelvragen zijn de volgende bevindingen gevonden:

Hoe moet een instrument er uit zien waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, met als doel de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk te maken?

1. Waar moet een manager zich mee bezighouden op HR gebied?

'De rol van employee champion, uit het model van Ulrich, wordt steeds meer 'verdeeld' tussen HR-professionals en direct leidinggevenden waarbij de aandacht gericht zou moeten zijn op investeren in mensen en op het behoud van mensen. Deze rol is bij uitstek het gedeelde aandachtsgebied waarin de 'day-to-day' individuele arbeidsrelaties een gezicht krijgen en doorontwikkeld worden. De (psychologische) onderhandeling tussen medewerker en organisatie verschuift naar het individuele interactiedomein tussen medewerker en leidinggevende, waarbij zaken zoals de werk-privébalans, de ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en de cultuur in de organisatie centraal staan. De samenwerking tussen HR-afdeling, HR-adviseur en leidinggevende verloopt vaak niet geheel storingsvrij. Opsomming van problemen:

1. Door gebrek aan overleg en de geringe aandacht voor implementatie van het beleid wordt dat beleid door managers vaak als opgelegd en weinig passend ervaren. Het gevolg is een geringe betrokkenheid en vaak een uitvoering die aan kwaliteit te wensen overlaat.
2. Mede als gevolg van het vorige punt leggen lijnmanagers onderling het HR-beleid nogal verschillend uit en ook afwijkend van het formele HR-beleid van de organisatie.
3. De discrepantie tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden maakt dat leidinggevenden zich niet geroepen voelen om die taken naar behoren uit te voeren.
4. Een andere verklaring voor de grote verscheidenheid in uitvoering van HR-taken is gelegen in het feit dat leidinggevenden op dit domein nauwelijks aangestuurd worden. Daardoor wordt de kwaliteit van de uitvoering van deze taken overgelaten aan motivatie en inzet van individuele leidinggevenden. '[13]

<u>Taken waar managers zich mee bezig houden op HR gebied, ingedeeld in drie hoofdgroepen met per hoofdgroep een aantal P-instrumenten</u>:

- het bepalen van de behoefte aan personeel
  P-instrumenten: functies vormen en personeelsplanning;
- Personeelsvoorziening
  P-instrumenten: instroom en uitstroom;
- personeelsbeheer
  P-instrumenten: loonbepaling, functiewaardering, personeelsbeoordeling, personeelsontwikkeling, loopbaanontwikkeling, verloopbeheersing en werkoverleg.

[13] Kluytmans F. (2010). *Leerboek HRM.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

2. Welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig en zijn er belemmerende factoren?

Kennis, vaardigheden en gedrag

Benodigde kennis om de P-instrumenten op een juiste wijze en op het goede moment in te kunnen zetten:

- kennis van het functiegebouw;
- kennis op het gebied van personeelsplanning;
- kennis van werving en selectiemiddelen, en van de arbeidsmarkt;
- kennis van de verschillende methoden van gespreksvoering;
- kennis van de gehanteerde CAO
- kennis op het gebied van wet en regelgeving met betrekking tot arbeidsongeschiktheid en ontslag;
- kennis van het belang van dossieropbouw;
- kennis van de verschillende beoordelingssystemen;
- kennis op het gebied van personeelsontwikkeling en loopbaanontwikkeling;
- kennis/inzicht in het complexe probleemveld van loopbaanbeheersing;
- kennis van de basisvoorwaarden van werkoverleg.

Het belang van mensgericht leiderschap en dat de manager in staat moet zijn de medewerkers te motiveren en te stimuleren tot zelfsturing.
Criteriumgericht/gedragsgericht interview wordt in de literatuur benoemd als dé methode om selectiegesprekken te voeren en daarom is het gewenst dit als beoordelingsinstrument in te zetten.Daarbij is het een vereiste de STAR methodiek te beheersen.
De volgende competenties (aangevuld met gedragsvoorbeelden) zijn beschreven in het competentie profiel van een manager met HR-taken : luisteren, managementidentificatie, mondelinge vaardigheid, ontwikkelen van medewerkers, organisatiesensitiviteit, prestatiemotivatie, voortgangscontrole en zelfontwikkeling.

Belemmerende factoren

De belemmerende factoren voor de manager met betrekking tot het uitvoeren van HR-taken:

- gebrek aan overleg tussen HR-afdeling en manager;
- succes is afhankelijk van de motivatie en inzet van de manager om de HR-taken uit te voeren;
- managers moeten de HR-taken echt **willen** uitvoeren;
- niet voldoende tijd krijgen om de HR-taken eigen te maken en uit te voeren;
- het niet beschikken over HR-gerelateerde competenties,;
- onvoldoende eigenaarschap van de manager betreffende de HR-taken omdat beleid en instrumenten niet in gezamenlijkheid zijn opgesteld.

Het model van Bateson kan een hulpmiddel zijn om te kijken op welk niveau verandering moet plaatsvinden.

3. Hoe kunnen deze benodigde kennis, vaardigheden en belemmerende factoren voor de manager inzichtelijk gemaakt worden en waaraan moet het instrument voldoen om effectief ingezet te kunnen worden?

De benodigde kennis en vaardigheden, en de belemmerende factoren per P-instrument kan gemeten worden aan de hand van een vragenlijst.

Het beoogde doel van deze meting is te komen tot de ontwikkeling van een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, waardoor de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk gemaakt worden.

Het beoogde resultaat van dit verkregen inzicht bij de manager uit de nulmeting is dat het zal leiden tot bewustwording en zelfsturing van de eigen kennis, vaardigheden en attitude op het gebied van HR taken. Op basis van de verkregen informatie kan de manager een persoonlijk ontwikkelplan opstellen, waarmee het mogelijk is gericht sturing te geven aan de eigen ontwikkeling.
De nulmeting geeft managers inzicht in de kennis,vaardigheden en belemmerende factoren van dat moment. Deze vastgestelde situatie maakt het mogelijk te komen tot zelfsturing wat een vervolg kan krijgen door middel van het opstellen van een POP waarin de doelen SMART geformuleerd worden. Managers/leidinggevenden worden op het domein van de HR-taken nauwelijks aangestuurd.

Om te komen tot een instrument wat niet organisatie of branche gevoelig is, is het een vereiste om algemene termen voor de P-instrumenten te benoemen die ook als er binnen een organisatie een andere naam an gegeven is herkenbaar zijn.

De nulmeting is effectief of doeltreffend te noemen als het invullen ervan daadwerkelijk bijdraagt aan de realisatie van het beoogde doel. 'Effectiviteit wordt soms uitgedrukt via de volgende wetmatigheid: Effectiviteit = Inhoud x Acceptatie (E = I x A). Soms wordt in plaats van Inhoud ook Kwaliteit gebruikt.'[14]
<u>Met het oog op de acceptatie van het instrument door de manager zal het aan de volgende criteria moeten voldoen</u>:

- aansluiten bij denkwereld van managers;
- bijdragen aan activeren bewustwording, reflecteren bevorderen en aanzetten tot zelfsturing;
- Inhoud: helder, korte vragen;
- Benodigde tijdsduur invullen ongeveer 15 minuten;
- Randvoorwaarden is dat er draagvlak is binnen organisatie om het instrument onderdeel te laten zijn van een structureel plan om de afstemming tussen HR-afdeling en managers te verbeteren.

6.2 Conclusies

Op basis van de bevindingen kan er geconcludeerd worden dat een instrument waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, met als doel de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk te maken, van toegevoegde waarde kan zijn en in een breed beroepsdomein ingezet kan worden.
Het geschetste probleem bij aanvang van dit rapport wordt zowel in de literatuurverkenning als in de beroepspraktijk als zodanig herkent. Dit betekent niet dat het instrument een oplossing biedt voor het totale probleem. Het instrument moet daarom ook gezien worden als een startpunt van waaruit gewerkt kan worden aan het meer competent uitvoering geven aan personeelsmanagement door de manager.

Om draagvlak te creëren voor het instrument zal de implementatie ervan deel uit moeten maken van een plan gericht op een betere samenwerking tussen HR-afdeling, HR-adviseur en managers waardoor er meer eigenaarschap van de manager betreffende de HR-taken ontstaat. Het plan zou gericht moeten zijn op de het ontstaan en de oorzaken van het probleem zoals weergeven in de bevindingen.
De implementatie van het instrument maakt geen deel uit van deze opdracht, bovendien zou daarvoor kennis van de organisatie nodig zijn. De constatering wordt enkel vermeld om aan te geven dat de toegevoegde waarde van het instrument voor zowel de manager als de organisatie stijgt wanneer het tot onderdeel wordt gemaakt van een groter geheel.

[14] Wikipedia. *Effectiviteit.* Geraadpleegd 11 maart 2011, http://nl.wikipedia.org/wiki/Effectiviteit

Tot slot dan de conclusie ter beantwoording van de onderzoeksvraag:

Hoe moet een instrument er uit zien waarmee managers op effectieve wijze een nulmeting kunnen maken, met als doel de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk te maken?

Het instrument 'Nulmeting' zal vormgegeven moeten worden in een heldere vragenlijst die is opgebouwd uit drie hoofdgroepen met per groep de bijbehorende P-instrumenten, zoals aangegeven in de bevindingen onder 1.

De vragen moeten gericht zijn op de kennis, vaardigheden en gedrag van de manager en de belemmerende factoren, zoals aangegeven in de bevindingen onder 2.

Met het oog op de acceptatie van het instrument door de manager zal het aan de criteria moeten voldoen, zoals aangegeven in de bevindingen onder 3.

In het volgende hoofdstuk is het instrument: Nulmeting waarmee managers de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk kunnen maken, weergegeven.

7. Instrument Nulmeting

HR terug in de lijn

Nulmeting waarmee managers de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van HR taken inzichtelijk kunnen maken

Inleiding en instructie

In vele organisaties is in de afgelopen jaren Integraal management ingevoerd. Onderdeel hiervan is dat een aantal HR-taken terug in de lijn zijn geplaatst. Als gevolg hiervan zijn managers/ leidinggevenden, direct verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van het personeelsmanagement en de grote hoeveelheid personeelsinstrumenten die daarvan onderdeel uit maken .

Herkent u zich in bovenstaande en hebt u moeite door de bomen het bos te zien, met betrekking tot de uitvoering van het personeelsmanagement, als één van uw vele andere taken?

Dan kan deze vragenlijst u helpen om inzicht te krijgen in de verschillende personeelsinstrumenten, en in uw kennis en vaardigheden met betrekking tot het uitvoeren van HR-taken. Verder kan de vragenlijst u helpen te ontdekken of er factoren zijn die u belemmeren bij de uitvoering van HR-taken.

Hoe werkt het?
De vragen zijn op basis van het proces van personeelswerk onderverdeeld in drie hoofdgroepen.
In elke groep staan een aantal personeelsinstrumenten waarover gerelateerde vragen worden gesteld.
Aansluitend volgt er nog een vierde groep waarin gevraagd wordt naar eventueel ervaren belemmerende factoren. De vragen zijn hier positief geformuleerd wat betekent dat iets een belemmerende factor is voor u bij een (negatieve)score – of -/+
Het invullen vraagt ongeveer 15 minuten van uw tijd.
Achter elke vraag is de volgende waarderingsschaal opgenomen:

-	**-/+**	**+**

De uitslag maakt zichtbaar welke kennis en vaardigheden aanwezig zijn en welke niet of in mindere mate, en wat voor u eventuele belemmerende factoren zijn.
Dit is dan uw nulmeting.
De nulmeting kan aanleiding zijn tot het opstellen van een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) en een PAP (persoonlijk actielan), waarin u doelen aangeeft die SMART geformuleerd zijn. Dit plan stelt u in staat op gestructureerde wijze uw kennis en vaardigheden m.b.t. de HR-taken verder te ontwikkelen.

Vragenlijst nulmeting

BEPALEN VAN DE BEHOEFTE AAN PERSONEEL			
Functievorming	**-**	**-/+**	**+**
Ik ben op de hoogte van het functiegebouw binnen mijn organisatie en begrijp de opbouw hiervan			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Ik ken de inhoud van de functieomschrijving[15] van mijn medewerkers			
Ik kan bij de ontwikkeling/aanpassing van een functie input leveren m.b.t. taakinhoud en welke kennis, vaardigheden en gedrag daarbij nodig zijn			
Personeelsplanning	**-**	**-/+**	**+**
Ik heb kennis op het gebied van personeelsplanning			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Ik kan de behoefte aan personeel binnen mijn afdeling/team vaststellen zowel op korte als op langere termijn			
Ik kan de behoefte aan personeel binnen mijn afdeling/team vaststellen zowel kwalitatief als kwantitatief			
Ik kan op basis van een managementinformatie een analyse maken van de bezetting van mijn afdeling[16]			
Ik kan op basis van een analyse nagaan welke beïnvloedende fatoren er zijn m.b.t. personeelsplanning (training/opleiding, uitval of uitstroming)			
Ik zie het belang van een vaste systematiek hanteren m.b.t. de personeelsplanning van mijn afdeling/team			

PERSONEELSVOORZIENING			
Instroom	**-**	**-/+**	**+**
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en protocollen m.b.t. instroom			
Ik ben op de hoogte van de verschillende wervingsmiddelen			
Ik ben op de hoogte van de verschillende selectiemiddelen			
Ik heb kennis van de arbeidsmarkt m.b.t. de doelgroep van mijn afdeling/team			
Ik heb ervaring in/ben betrokken bij het opstellen van een functieprofiel voor werving en selectie			
Ik denk mee/bepaal mee via welk kanaal de werving wordt uitgezet			
Ik kan op beargumenteerde gronden een selectie maken uit sollicitatiebrieven			
Ik kan op beargumenteerde gronden een selectie maken uit geïnterviewde kandidaten			
Ik doe dit op basis van een beoordelingsformulier behorend bij het criteriumgericht (gedragsgericht) interview			
Ik heb kennis van het criteriumgericht interviewen en de STAR methodiek			
Ik kan een criteriumgericht interview voeren en de STAR methodiek toepassen			
Ik ben op de hoogte van de aandachtspunten bij het voeren van een arbeidsvoorwaarden/aanstellingsgesprek			
Ik kan een arbeidsvoorwaardengesprek te voeren			
Ik ben op de hoogte van het belang van introductie van nieuwe medewerkers binnen de totale organisatie en het beschreven beleid hierbij			
Ik kan een inwerkprogramma schrijven voor nieuwe medewerkers			

[15] Functieomschrijving kan ook gelezen worden als taakomschrijving, functieprofiel of competentieprofiel
[16] Inzichtelijk maken door indelen in soorten functiegroepen; leeftijdscategorieën; opleiding of ervaring

Uitstroom [17]	**-**	**-/+**	**+**
Ik heb kennis op het gebied van wet en regelgeving met betrekking tot arbeidsongeschiktheid			
Ik ken de verplichtingen vanuit de Wet Poortwachter			
Ik heb enige kennis van wet en regelgeving omtrent ontslag			
Ik ben op de hoogte van wet, regelgeving en de CAO bepalingen omtrent het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd			
Ik ben op de hoogte van het sociaal plan van de organisatie			
Ik ben enigszins op de hoogte van mogelijkheden m.b.t. outplacementmogelijkheden			
Ik weet wanneer ik de expertise van de HR-afdeling moet raadplegen m.b.t. bovenstaande onderwerpen			

PERSONEELSBEHEERSING			
Loonbepaling	**-**	**-/+**	**+**
Ik ben op de hoogte van het gehanteerde beloningssysteem			
Ik ben op de hoogte van de CAO salarisschalen, jeugdschalen, leerlingenschalen en stagevergoedingen (voor zover van toepassing)			
Ik ben op de hoogte van prestatie beloning (voor zover van toepassing)			
Ik ben op de hoogte van de voorwaarden bij bevordering			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Met betrekking tot bovenstaande ben ik in staat mijn medewerkers hierover informatie te verschaffen en/of uitleg te geven			
Functiewaardering	**-**	**-/+**	**+**
Ik ben op de hoogte van het gehanteerde functiewaarderingssysteem en de eventuele CAO voorwaarden hiervan			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Ik kan een bijdrage leveren bij het vaststellen van de een functie			
Ik heb kennis van/ervaring met een bezwarencommissie functiewaardering			
Personeelsbeoordeling	**-**	**-/+**	**+**
Ik heb inhoudelijke kennis van de gehanteerde personeelsbeoordelingssystemen (beoordelings- en functioneringsgesprek, POP/PAP, loopbaangesprek in het kader interne mobiliteit of reorganisatie, 360 graden feedback)			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Ik heb ervaring met het voeren van beoordelingsgesprekken (indien van toepassing)			
Ik heb ervaring met het voeren van functioneringsgesprekken (indien van toepassing)			
Ik stimuleer mijn medewerkers tot zelfreflectie			
Ik stimuleer medewerkers tot zelfsturing m.b.t. de voorbereiding, het gesprek zelf en de uitwerking van het gesprek			
Ik stimuleer de medewerker tot het benoemen en SMART maken van doelen en het opstellen van een POP/PAP naar aanleiding van het gesprek			

[17] Hier worden vooral de arbeidsrechtelijke zaken rondom uitstroom bedoeld. (Uitstroom wegens arbeidsongeschiktheid, pensionering of overlijden; of collectief vertrek wegens reorganisatie,fusie of faillissement). Uitstroom door individueel disfunctioneren en vrijwillige uitstroom worden behandeld bij verloopbeheersing

Ik kan verschillende gesprekstechnieken hanteren			
Ik heb ervaring met het voeren van loopbaangesprekken in het kader van interne mobiliteit			
Ik heb ervaring met het voeren van loopbaangesprekken in het kader van reorganisatie			
Ik heb ervaring met het instrument 360 graden feedback			
Ik heb ervaring met het voeren van terugkoppelgesprekken met mijn medewerkers betreffende de 360 graden feedback			
Personeelsontwikkeling	**-**	**-/+**	**+**
Ik heb kennis van personeelsontwikkeling (leren en opleiden vormen onderdeel van het werk)			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Personeelsontwikkeling maakt deel uit van het functioneringsgesprek			
Ik ben op de hoogte van de ontwikkelingswensen van mijn medewerkers			
Ik ben in staat deze informatie te gebruiken voor de kwalitatieve personeelsplanning op de langere termijn			
Ik kan medewerkers aanzetten tot zelfsturing			
Loopbaanontwikkeling	**-**	**-/+**	**+**
Ik heb kennis van het belang van loopbaanontwikkeling			
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Loopbaanontwikkeling maakt deel uit van het functioneringsgesprek			
Ik kan medewerkers aanzetten tot zelfsturing			
Verloopbeheersing	**-**	**-/+**	**+**
Ik ken het belang van het terugkerend medewerkerstevredenheidsonderzoek			
Ik stimuleer mijn medewerkers tot deelname aan het onderzoek			
Ik ben op de hoogte van het belang van een regelmatig onderzoek naar arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidverhoudingen en arbeidsvoorwaarden			
Bij exitgesprekken ga ik op zoek naar de werkelijke reden van vertrek			
Ik gebruik de analyses van de uitkomsten uit de exitgesprekken/formulieren om het vrijwillig vertrek van medewerkers te voorkomen			
Disfunctioneren wordt door mij besproken en vastgelegd			
Ik ben op de hoogte van het belang van dossieropbouw in deze			
Ik vraag m.b.t. disfunctioneren van een medewerker zo nodig advies van de HR-adviseur			
werkoverleg	**-**	**-/+**	**+**
Ik ben op de hoogte van het beschreven beleid en de protocollen hiervan			
Ik plan het werkoverleg op vaste tijden			
Ik kan op een gestructureerde wijze het werkoverleg leiden			
Ik stimuleer mijn medewerkers tot inbreng van onderwerpen			
Ik stimuleer de inbreng van mijn medewerkers bij het werkoverleg			
Ik ben duidelijk over de participatieruimte naar mijn medewerkers			

BELEMMERENDE FACTOREN M.B.T. HET UITVOEREN VAN HR-TAKEN			
Vanuit de organisatie	**-**	**-/+**	**+**
Ik krijg voldoende tijd en ruimte om de HR-taken eigen te maken en uit te voeren			
Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van managers op het gebied van HR-taken in de vorm van MD-trajecten, trainingen, intervisie etc.			
Er is gestructureerd overleg met de HR-afdeling			
Ik kan bij de HR-afdeling terecht met vragen op HR-gebied, wanneer ik dat nodig vind			
Ik voel me ondersteund door de HR-afdeling			
De HR-taken maken structureel deel uit van het bilateraal overleg met mijn leidinggevende			
Ik wordt betrokken bij de ontwikkeling van beleid en personeelsinstrumenten			
Vanuit mezelf	**-**	**-/+**	**+**
Ik ervaar overleg en aandacht voor implementatie van het beleid			
Ik ben gemotiveerd om de HR-taken uit te voeren			
Ik ervaar de HR-taken als een wezenlijk onderdeel van mijn functie			
Ik voel me 'eigenaar' van de HR-taken			
Ik beschik over HR-gerelateerde competenties			
Ik hecht waarde aan het verder ontwikkelen de benodigde kennis en vaardigheden m.b.t. HR-taken			

8. Bronvermelding

In dit hoofdstuk staan alle gebruikte bronnen vermeld.

Boeken

- Marcus J. en Dam N. van (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Lourens J. en Brughmans I. (2006). *HR Nieuwe Stijl: Naar excellente dienstverlening tegen lage kosten.* Alpen aan den Rijn: Kuwer
- Kapteyn, B. (1998). *Probleemoplossing in organisaties.* Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum
- Kluytmans F. (2010). *Leerboek HRM.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Noomen Drs. J.L. (2004, 10e druk) *Integraal personeelsmanagement: Een praktijkgerichte leerroute.* Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Ijzerdoorn E. van, Weert L. van en Müller B. (1996-2009). *Praktijkboek Van talent naar performance:talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen.* Utrecht: EhrmVision.
- Horst A. van der, Hoogstraten P. e.a. (2010). *Groot Psychologisch Modellenboek: 51 modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen.* Culemborg: Van Duuren Management B.V.

Websites

- Schuttrups M. (2010). *Leidinggevende neemt rol HR-manager over.* Geraadpleegd op 2 maart 2011, http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/leidinggevende-neemt-rol-hr-manager-over.472467.lynkx
- Tjeerd Vrij en Ruud Wilgenkamp.(2008) *Het HR-instrumentarium: De HR-basics voor leidinggevenden.* Geraadpleegd 24 februari 2011, http://www.ondernemenderwijs.nl/files/4nov_tjeerd.pdf
- Human Resource Experience (2008). *HR roles: The Ulrich Model.* Geraadpleegd op 11 maart 2011, http://hr-experience.blogspot.com/2008/05/hr-roles-ulrich-model.html
- IJzendoorn E. van, Weert L. van en Müler B. (1996-2009). *Praktijkboek Van talent naar performance*. Geraadpleegd 24 maart 2011, http://www.tmanet.nl/tmanet/?typeid=29&taalid=2www.talent2performance.nl
- Wikipedia. Effectiviteit. Geraadpleegd 11 maart 2011, http://nl.wikipedia.org/wiki/Effectiviteit

Overige bronnen

- Fontys Hogeschool: PPP: Power-point afstudeerfase laatste semester 2010 2011.ppt (Voorlichting januari 2011 Samenstelling: Frits van Buul / Fons de Graaf/ C. Castelijns)