

WERVING EN SELECTIE IN COMBINATIE MET ORGANISATIECULTUUR

Ten behoeve van:



Door: Wendy van Holten
Personeel & Arbeid
Deeltijd

Werving en selectie in combinatie met organisatiecultuur



Wat is de match tussen
organisatiecultuur en
werving & selectie?



Door: Wendy van Holten
Studentnummer: S242983
Begeleider: Paul Ginus
Personeel & Arbeid
Campus 2-6
8000 GB Zwolle

Mei 2007

Ten behoeve van:

Perspectief 
mens • organisatie ^management

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: _____ Inleidend hoofdstuk

1.1	Voorwoord	3
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doelstelling	4
1.4	Deelvragen per hoofdstuk	4

Hoofdstuk 2 : *Wat is de rol van de selecteur binnen een werving en selectieprocedure?*

Hoofdstuk 3 : *Wat is cultuur en hoe is deze in kaart te brengen?*

Hoofdstuk 4 : *Hoe neem je als selecteur bedrijfscultuur mee in een W&S procedure?*

Hoofdstuk 2 : Rol selecteur in een werving en selectieprocedure

2.1	Inleiding	5
2.2	Effectiviteit en rendement van werving -en selectie	5
2.3	Het wervingsproces	6
2.4	Het selectieproces	6
2.5	Selectie-instrumenten	7
2.6	Eisen aan een selectieprocedure	8
2.7	Motivatie voor uitbesteding aan extern bureau	8
2.8	Kritische succesfactoren werving -en selectie	9
2.9	Een succesvolle plaatsing	10
2.10	Het integraal model	10
2.11	Taken en rollen P&O	11
2.12	Methodische rol	12
2.13	Rol selecteur binnen werving en selectie	13
2.14	Samenvatting	15
2.15	Conclusie	16

Hoofdstuk 3 : Organisatiecultuur

3.1	Inleiding	17
3.2	Wat is organisatiecultuur?	17
3.3	De ontwikkeling van organisatiecultuur	18
3.4	Overdragen en in stand houden van organisatiecultuur	18
3.5	Typen organisatiecultuur	19
3.6	Multifocusmodel van Geert Hofstede	20
3.7	Motivatie	23
3.8	Metten van organisatiecultuur	24
3.9	Samenvatting	26
3.10	Conclusie	27

Hoofdstuk 4 : Organisatie Perspectief

4.1	Inleiding	28
4.2	Perspectief	28
4.3	Rol P&O binnen Perspectief	31
4.4	Huidige situatie	32
4.5	Gewenste situatie	33
4.6	Samenvatting	34
4.7	Conclusies en aanbevelingen	34
5.1	Bronvermelding	36

Hoofdstuk 1 : Inleidend hoofdstuk

1.1 Voorwoord

Ter afronding van mijn opleiding Personeel en Arbeid heb ik de opdracht gekregen een literatuuronderzoek te doen en een scriptie te schrijven. Persoonlijk vind ik het belangrijk niet zomaar een scriptie te schrijven, maar hier leerpunten uit te halen en er dus mijn voordeel mee te doen. In overleg met Wim Wijnholds (directeur Perspectief) en Paul Ginus (begeleidend docent school) heb ik besloten mij te richten op het onderwerp werving & selectie, in combinatie met het aspect organisatiecultuur. Met beide onderwerpen heb ik in de beroepspraktijk vaak te maken en allebei hebben ze mijn interesse. Het lijkt me een uitdaging me in deze onderwerpen te verdiepen om zodoende tot nieuwe inzichten te komen. Voor mezelf heeft dit meerwaarde, zo ook voor Perspectief en haar dienstverlening (professionaliteit). Als beginnend beroepsbeoefenaar merk ik dat het best lastig is om werving en selectie tot een goed einde te brengen, door de complexiteit en de haken en ogen die eraan zitten. Voor een deel blijft het ook ongrijpbaar en moet je als selecteur afgaan op je 'onderbuikgevoel' en intuïtie. De complexiteit wordt met name veroorzaakt door de vele aspecten die erbij betrokken zijn. Je hebt bijvoorbeeld te maken met je eigen inzicht (ervaring, mensenkennis), je eigen (voor)oordelen en daarnaast de wens van je opdrachtgever. Dit laatste is eigenlijk de basis van de gehele procedure, want van daaruit moet gewerkt gaan worden. Het is dus belangrijk die goed in kaart te brengen. Hiervoor is het belangrijk te weten welke informatie over een organisatie en functie je nodig hebt om een goed beeld te vormen. Tevens wordt van de selecteur verwacht persoonlijk gedrag te voorspellen, dit moet in één of meerdere gesprekken gebeuren. Voorspeld moet worden of iemand in de functie en organisatie past en daarnaast hoe iemand zich zal ontwikkelen de komende jaren. Zoals wel blijkt uit het voorgaande is het cultuuraspect hierbij onmisbaar. Dit zal in mijn verdere scriptie aan de orde komen en verder uitgewerkt worden.

Mijn scriptie is opgebouwd uit drie (inhoudelijke) hoofdstukken. Onderstaand een korte beschrijving waarover het in de hoofdstukken zal gaan:

- 1) De werving & selectieprocedure wordt beschreven. Ik neem de rol van de selecteur onder de loep en koppel deze aan werving en selectie
- 2) Het begrip organisatiecultuur wordt verhelderd en verschillende theorieën worden hieraan gekoppeld. Deze zijn met name bedoeld ter ondersteuning van het in kaart brengen van de cultuur van een organisatie
- 3) In het laatste hoofdstuk beschrijf ik Perspectief, de organisatie waarbij ik werkzaam ben. Naast een organisatiebeschrijving richt ik mij op de huidige situatie omtrent werving & selectie. Uiteindelijk werk ik toe naar de gewenste situatie en doe ik aanbevelingen hoe de cultuur erbij betrokken kan worden.

Alle mensen die een bijdrage hebben geleverd bij het opzetten en vormgeven van mijn scriptie wil ik bedanken voor hun ondersteuning en feedback.

Veel leesplezier toegewenst!

1.2 Probleemstelling:

Hoe neem je als selecteur bedrijfscultuur mee in een Werving & Selectie procedure voor een succesvolle plaatsing?

1.3 Doelstelling:

Binnen Perspectief wordt het aspect cultuur meegenomen in een werving & selectieprocedure, omdat er een grote(re) kans bestaat op een succesvolle plaatsing!

1.4 Deelvragen per hoofdstuk:!

Hoofdstuk 2 : Rol selecteur in een werving & selectieprocedure

- *Wat is de rol van de selecteur binnen een werving & selectieprocedure?*

Hoofdstuk 3 : Organisatiecultuur

- *Wat is cultuur en hoe is deze in kaart te brengen?*

Hoofdstuk 4 : Organisatie Perspectief

- *Hoe neem je als selecteur de bedrijfscultuur mee in een werving & selectie procedure*

Hoofdstuk 2 : Rol selecteur in een werving en selectieprocedure

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik nader in op het onderwerp werving & selectie en op de rol van de selecteur daarin. Eerst wordt beschreven wat werving & selectie inhoudt, wat belangrijk is om de efficiëntie te waarborgen en welke succesfactoren van belang zijn. De nadruk wordt gelegd op de selectiefase aangezien deze mijns inziens de belangrijkste is. Aan het eind van het hoofdstuk richt ik me op de rol van de selecteur binnen deze procedure. Daarbij begin ik algemeen met de rollen die een P&O adviseur kan bekleden. Daarna spits ik het toe op de rol van de selecteur binnen een werving & selectieprocedure.

2.2 Effectiviteit en rendement van werving & selectie

Goede en passende medewerkers zijn één van de grootste succesfactoren voor organisaties. Personeel kan gezien worden als de motor van een organisatie, en is daarmee bepalend voor het succes van een organisatie. Veel organisaties vinden het (tegenwoordig) belangrijk hier tijd en geld voor vrij te maken. De juiste medewerker werven en selecteren valt niet mee. De praktijk leert dat hier deskundigheid, professionaliteit en nauwkeurigheid voor nodig is.

Organisaties kunnen ervoor kiezen het aantrekken en selecteren van nieuwe medewerkers zelf in handen te nemen, een andere mogelijkheid is het uitbesteden aan een extern bureau. Het uitbesteden aan een werving & selectiebureau is een trend die sterk in opkomst is. Reden hiervoor is enerzijds het gebrek aan voldoende deskundigheid binnen een organisatie. Anderzijds kan de aantrekkende economie als reden genoemd worden. Organisaties hebben weer personeel nodig. Tevens is er een tekort aan hoogopgeleiden en andere specifieke groepen op de arbeidsmarkt zoals bijvoorbeeld technici, ICT'ers etc.

Werving & selectie is onderdeel van het Human Resource Management waar P&O adviseurs frequent mee te maken hebben. De aandacht binnen organisaties voor werving & selectie wordt steeds groter. Langzamerhand is het besef gegroeid dat kwalitatief goed personeel één van de kritieke factoren is voor het bereiken van organisatiesucces. Het werven & selecteren van goed personeel is vanuit bedrijfseconomisch oogpunt van groot belang. Investeren in werving & selectie is de moeite en er is veel ruimte voor rendementsverbetering bij het selecteren van medewerkers. Foutieve beslissingen zijn erg duur (doordat zij lang doorwerken) en bovendien is uit rendementsonderzoek gebleken dat een professioneel uitgevoerde werving & selectie de organisatie per vacature tienduizenden euro's op jaarbasis kan opleveren en zich dus snel terugverdient.

Goed personeel werven is lastig in deze tijd, ondanks de aantrekkende economie. Er bestaat momenteel een tekort op de arbeidsmarkt aan hoog opgeleid en goed gekwalificeerd personeel. Tegelijkertijd bestaat er een overschot aan lager en niet opgeleid personeel. De juiste mensen interesseren voor functies binnen een organisatie blijkt hogere eisen te stellen aan de werving dan tot nu toe vaak het geval was. Ook aan de personeelsselectie worden hogere eisen gesteld. Selectie heeft als doel de toegevoegde waarde aan het bedrijf en het bedrijfsrendement per geselecteerde persoon zo groot mogelijk te laten zijn. Een systematische aanpak van selectie is een voorwaarde om een optimaal rendement te bereiken. Met een professioneel uitgevoerde werving & selectieprocedure kan ook een positieve bijdrage worden geleverd aan het imago van de organisatie en de aantrekkingskracht op potentiële werknemers. Het proces van werving & selectie is voor sollicitanten vaak de eerste kennismaking met een organisatie. Met name de personeelsadvertentie en het selectie-interview/ sollicitatiegesprek zijn wat dit betreft belangrijke onderdelen. In het veld van selectie hebben zich de afgelopen jaren veel ontwikkelingen afgespeeld. Voorheen werd ervan uitgegaan dat functies en personen onveranderbaar waren.

Tegenwoordig wordt hier heel anders over gedacht. Het besef is gegroeid dat personen en functies wel veranderen. Dit houdt in dat de selectietaak complexer wordt. Er moet namelijk meer voorspeld worden: Gaat een persoon zich ontwikkelen? Wanneer de functie veranderd kan een persoon dan mee ontwikkelen? Met dit soort vragen houdt een selecteur zich vandaag de dag bezig.

De begrippen werving & selectie worden meestal gezamenlijk, in één adem genoemd. Dit is logisch, aangezien het om twee aangrenzende activiteiten gaat die elkaar opvolgen. Toch is het zinvol onderscheid aan te brengen.

Roe geeft de volgende definitie van werving: *"het geheel van activiteiten dat erop gericht is gegadigden te doen solliciteren naar bepaalde functies in de organisatie, waarbij het erom gaat een adequaat aantal personen op te sporen die in de functie en/of loopbaan binnen de organisatie geïnteresseerd zijn, aan de belangrijkste eisen beantwoorden en in principe bereid zijn te solliciteren alsmede hen tot sollicitatie te bewegen."*

Selectie omschrijft Roe als: *"Het geheel der activiteiten dat gericht is op en leidt tot het uitkiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met betrekking tot de consequenties van de keuze zo goed mogelijk voldaan wordt"*

2.3 Het wervingsproces

Zoals Roe zegt is het wervingsproces erop gericht om geschikte kandidaten te laten solliciteren naar functies en bepaalde organisaties. Het wervingsproces zal het beste verlopen wanneer de doelgroep aangesproken wordt en de functie en organisatie zo duidelijk mogelijk beschreven worden. Dit vergroot namelijk de kans op reacties van passende sollicitanten.

In het wervingsproces zijn doorgaans de volgende fasen te herkennen.

1. Voorbereiding en functieanalyse

- * bepalen van de doelgroep;
- * analyseren van de functie;
- * opstellen van het persoonsprofiel.

2. Wervingsfase

- * bepalen van de doelgroep;
- * bepalen van de locatie van de doelgroep;
- * kiezen van het medium;
- * opstellen en plaatsen van de boodschap.

2.4 Het selectieproces

Op de wervingsfase volgt de selectiefase. Bij selectie gaat het er om te voorspellen hoe goed de sollicitant de functie (indien het tot een aanstelling komt) zal gaan vervullen. Met andere woorden, hoe zal de persoon in kwestie zich gaan presteren. Een aangestelde persoon moet immers meer opleveren dan hij kost. In de selectiefase wordt over en weer informatie tussen sollicitant en de selecteur uitgewisseld. De selecteur geeft informatie over de organisatie en de functie. Deze informatie moet een zo realistisch mogelijk beeld van de functie en organisatie geven. Zowel een te positief beeld (job selling) als een te negatief beeld moet worden vermeden. Een realistisch functiebeeld bij de sollicitant bevordert de zelfselectie en vergroot de kans op een succesvolle plaatsing. Door de sollicitant wordt informatie verschaft aan de selecteur, bijvoorbeeld in een sollicitatiebrief, een curriculum vitae en het sollicitatiegesprek.

Om een zo goed mogelijke voorspelling te kunnen doen zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

1. informatie verzamelen

- Informatie verzamelen over de organisatie en de functie;
- Informatie verzamelen over sollicitanten.

2. Voorspellen

Met behulp van de verzamelde informatie over de functie en over de sollicitant moet worden voorspeld hoe geschikt de sollicitant is. Hiermee wordt bedoeld: "Hoe groot is naar verwachting de bijdrage die de sollicitant aan de organisatie zal leveren?" Om dit te kunnen voorspellen is het nodig dat de informatie die over de sollicitant is verzameld samenhangt met de functie-eisen. Deze veronderstelde samenhang tussen functie-eisen en informatie over sollicitanten wordt het predictiemodel genoemd. Meestal is er geen sprake van een expliciet predictiemodel maar wordt er gewerkt met onuitgesproken veronderstellingen. Binnen de selectiepsychologie zijn twee benaderingen bekend:

- De eigenschapbenadering (ofwel de 'sign-benadering').
Hierbij gaat men er vanuit dat er een wetmatige relatie tussen persoonseigenschappen en gedrag bestaat. Via het meten van eigenschappen (bijvoorbeeld intelligentie) is het mogelijk toekomstig arbeidsgedrag te voorspellen. Bij de sign-benadering gaat men er vanuit dat het functioneren van personen in behoorlijke mate afhankelijk is van relatief stabiele, sterk aanwezige eigenschappen.
- B. De domeinsteekproefbenadering (de 'sample-benadering'). Bij deze benadering wordt gewerkt met een zogenaamd rollenspel, een deel uit de praktijk wordt nagebootst. Het gedrag van de sollicitant in zo'n situatie wordt geobserveerd en beoordeeld. De veronderstelling is dat het gedrag in de beoordelingssituatie in grote mate overeenkomen zal komen met het gedrag in de toekomstige functie. Bij de sample-benadering gaat men er vanuit dat het functioneren van personen afhangt van de interactie tussen situationele (rollenspel) en persoonskenmerken.

3. Beslissen

Wanneer per sollicitant een voorspelling van het toekomstige werkgedrag bepaald is, moet de P&O adviseur een beslissing nemen, namelijk welke sollicitant aangenomen wordt en bij één sollicitant of de persoon aangesteld wordt. Dit is een lastig proces aangezien kandidaten lang niet altijd in alle opzichten sterk naar voren komen. Tevens is het goed als kanttekening te plaatsen dat het om een momentopname gaat. Als selecteur ga je uit van de informatie die je verzameld hebt en de indruk die de persoon heeft achter gelaten, o.a. door hoe hij zichzelf gepresenteerd heeft. Op basis hiervan wordt besloten tot een aanstelling of afwijzing. In bijna alle gevallen maakt de selecteur gebruik van zijn intuïtie bij het komen tot een besluit.

4. Informatievoorziening

Als een oordeel over een sollicitant eenmaal is geveld (aannemen of afwijzen) moet er vervolgens gecommuniceerd worden over deze beslissing. Dit gebeurt naar de opdrachtgever (werkgever), de sollicitant en binnen de organisatie.

2.5 Selectie-instrumenten

Er zijn veel verschillende selectiemiddelen die ingezet kunnen worden om de kandidaat (enigszins) te testen. De sollicitatiebrief en het selectie-interview zijn hiervan de bekendste. Deze worden (vrijwel) in alle selectieprocedures gebruikt.

Andere middelen die worden ingezet om de geschiktheid van een persoon in kaart te brengen zijn: het medisch onderzoek, psychologisch onderzoek, grafologisch onderzoek, referentieonderzoek of een biografisch onderzoek. Het psychologisch onderzoek wordt het meest gebruikt bij hogere en middelbare functies. Opvallend is de stijgende populariteit van het assessment center. Bij de keuze van een selectiemiddel is het nodig op een aantal zaken te letten. In ieder geval zijn dat de predictieve validiteit en de betrouwbaarheid.

- *Predictieve validiteit*: Dit is de voorspellende waarde van een test of beoordelingsinstrument. De predictieve validiteit wordt uitgedrukt in een coëfficiënt die correlatie wordt genoemd. Deze geeft het statistische verband weer tussen de score(s) op het selectie-instrument of de test (de predictor) en de latere arbeidsprestatie (het criterium). De predictieve validiteit kan een waarde aannemen tussen -1 en 1. Een predictieve validiteit van 1 komt in de praktijk niet voor. Een correlatie van .40 is al behoorlijk hoog en een correlatie van circa .60 to .65 is ongeveer het maximaal haalbare. Een instrument of procedure met een validiteit van of rond 0 voegt in de praktijk echter weinig of niets toe.

- *Betrouwbaarheid*: Dit heeft betrekking op de meetnauwkeurigheid van het instrument. Een selectiemiddel is betrouwbaar wanneer de uitkomsten van het instrument relatief ongevoelig zijn voor toevallige verschillen in omstandigheden voor de persoon die het instrument gebruikt. Een betrouwbaar instrument levert scores op die stabiel zijn. Metingen die betrouwbaar zijn hoeven nog niet valide te zijn. Het meten van de schoenmaat is bijvoorbeeld met grote nauwkeurigheid uit te voeren maar doorgaans niet zinvol in het kader van een selectieprocedure. Omgekeerd is het wel zo dat een instrument dat niet betrouwbaar is ook niet valide kan zijn.

2.6 Eisen aan een selectieprocedure

Om werving & selectie tot een goed einde te brengen en uiteindelijk te komen tot een passende match is het noodzakelijk bepaalde eisen te stellen aan de selectieprocedure. Bij het ontwerpen van een procedure zijn de volgende overwegingen aan de orde (Roe):

- *Effectiviteit*: de procedure moet leiden tot goede selectiebeslissingen. Er moeten goede instrumenten worden gebruikt. Dit zijn instrumenten met een goede predictieve validiteit. Dit wil zeggen, dat ze het werkgedrag en/of functiesucces van personen goed kunnen voorspellen;

- *Efficiëntie*: elke activiteit in het kader van selectie moet een zo groot mogelijk economisch nut hebben. Om deze reden wordt in selectieprocedures over het algemeen gewerkt met verschillende fasen: de voorselectie en één of meer vervolgfases;

- *Ethische overwegingen*: hierbij gaat het onder andere om de bescherming van de privacy van kandidaten en om het voorkomen van discriminatie op grond van geslacht, levensovertuiging of etnische afkomst.

2.7 Motivatie voor uitbesteding aan extern bureau

Binnen veel organisatie is doorgaans beperkte kennis aanwezig op de gebieden van personeelsvoorziening, -begeleiding en -ontwikkeling. Daarom kiest een groot aantal organisaties ervoor een deel van deze activiteiten door een extern adviesbureau te laten uitvoeren. Werving & selectie is zo'n activiteit. Een aantal overwegingen kan een rol spelen bij de keuze om werving & selectie uit te besteden. Ten eerste kan het vanuit het oogpunt van efficiency en snelheid gunstig zijn om werving & selectieactiviteiten (gedeeltelijk) uit te besteden aan een gespecialiseerd bureau.

Een werving & selectiebureau heeft zich namelijk gespecialiseerd in het werven & selecteren van personeel. Dit betekent dat er een stuk deskundigheid is opgebouwd en daarnaast kunnen zij gebruik maken van een opgebouwd netwerk.

Werving & selectie kan op de korte termijn leiden tot een stijging van de directe kosten, maar daar staat tegenover dat er over het algemeen minder indirecte kosten worden gemaakt in de procedure. Bij indirecte kosten kan worden gedacht aan de tijd die medewerkers moeten investeren in het overleggen, reizen, opstellen van een advertentie, het selecteren van de sollicitatiebrieven en het voeren van de sollicitatiegesprekken. Ook moet rekening worden gehouden met werkuren die verloren gaan door het inschakelen van interne medewerkers. Een tweede reden om extern advies in te winnen kan zijn dat er binnen de organisatie onvoldoende specifieke kennis en deskundigheid aanwezig is en dat de organisatie niet beschikt over voldoende valide selectiemiddelen. Ten slotte kan het verhelderend werken om de eigen indrukken te toetsen aan die van een onafhankelijke externe deskundige.

2.8 Kritische succesfactoren werving & selectie

Afgezien van de succesfactoren binnen werving & selectie wil ik benoemen dat werving & selectie op zichzelf een succesfactor is voor een onderneming. Door middel van werving & selectie kunnen doelen op het gebied van het aantrekken en vasthouden van personeel behaald worden. Ook is het een goed middel om de cultuur binnen een organisatie in stand te houden, wat in hoofdstuk drie geconcludeerd wordt.

Bij een werving & selectieprocedure komen veel verschillende aspecten aanbod. De succesfactoren zijn dan ook veelvuldig en uiteenlopend. Gezien de procedure kunnen we de volgende concrete succesfactoren onderscheiden die het rendement van een werving & selectieprocedure optimaliseren:

Fase 1: Definiëren

- Opstellen en vastleggen van het (gewenste) geschiktheidprofiel/ functieprofiel want het vinden van de juiste kandidaat begint bij het definiëren van wie die juiste kandidaat is
- Bekijken en meenemen van de organisatiecontext (structuur, cultuur, type organisatie, grootte van de organisatie e.d.)
- Goede afstemming tussen de wens van de werkgever en het uitvoerende bureau. Dit begint in de eerste fase en komt ook terug in de andere fasen.

Fase 2: Werving

- De juiste wervingskanalen inzetten om zodoende de doelgroep te bereiken
- Opstellen van een aansprekende, concrete en realistische advertentietekst
- Het hebben van een netwerk en weten wat er waar op de arbeidsmarkt te krijgen is

Fase 3: Selectie

- Niet alleen feiten matchen, maar kijken naar de persoon
- De juiste (valide en betrouwbare) selectie-instrumenten om de geschiktheid te kunnen meten
- De selectie organisatiebreed plaatsen. Denk hierbij aan het meenemen van de bedrijfscultuur, de grootte van de organisatie, het type werkgever etc.

Fase 4: Beslissen en presenteren aan de opdrachtgever

- Rapporteren en terugkoppelen van de bevindingen en conclusies. De rapportage geeft een concreet en helder advies, sterkten en zwakten, bevindingen en conclusies uit de interviews, en de volledige testuitslagen. U kunt hiermee uw eindbeoordeling van de kandidaat extra diepgang geven en uiteindelijk maximaal onderbouwd een arbeidsrelatie aangaan.

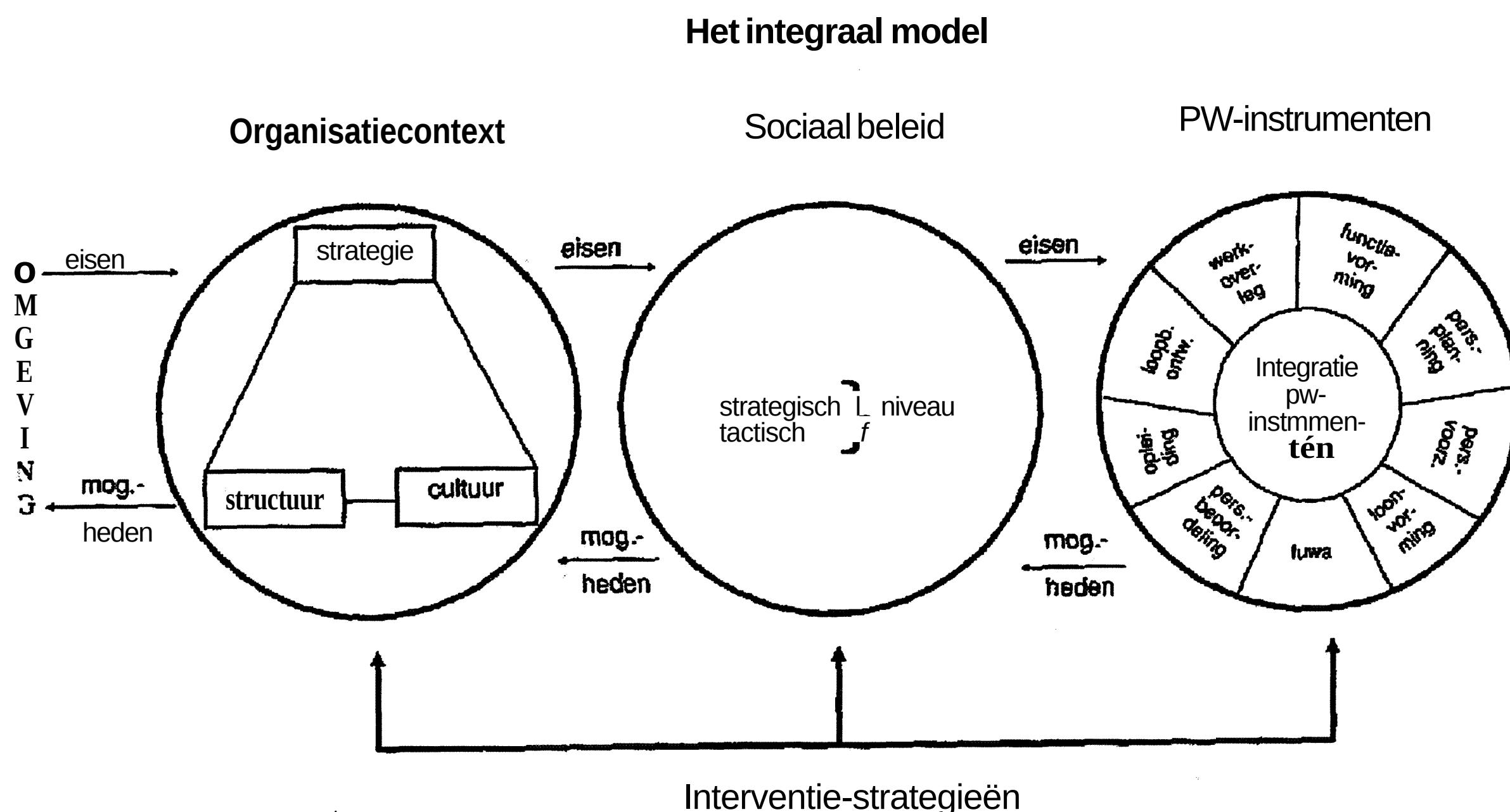
2.9 Een succesvolle plaatsing

Er zijn geen vaste regels die beschrijven wanneer een succesvolle plaatsing is gerealiseerd. Toch is er naar mijn mening wel een aantal voorwaarden aan te verbinden. Een persoon dient gedurende een bepaalde tijd (minimaal een jaar) met plezier werkzaam zijn in de functie en organisatie. Daarnaast dient hij de gemaakte kosten (van het werving & selectietraject) terug te verdienen. De persoon moet dus een bijdrage leveren aan de organisatiesuccessen. De selecteur streeft ernaar om functie, organisatie en persoon met elkaar te matchen. Wanneer dit goed gelukt is dan is het reëel dat een persoon gedurende minimaal een jaar werkzaam blijft en een bijdrage levert aan het succes van een organisatie. Dit bewijst immers dat een goede match is gemaakt.

2.10 Het integraal model

Drs. Noomen beschrijft het 'Integraal model' in zijn boek: Integraal Personeelsmanagement.

Het model vindt zijn oorsprong in de gedachten van Henry Mintzberg: de contingente benadering. Hij legt verband tussen de situatie waarin de organisatie zich bevindt en de vorm die de organisatiestructuur zou moeten hebben om te overleven. Bij een bepaalde situatie hoort een bepaalde organisatiestructuur. Wanneer deze twee zaken bij elkaar passen, zal de organisatie de beste overlevingskansen hebben. Om deze samenhang inzichtelijk en toepasbaar in de praktijk te maken is er een model ontwikkeld. Later is de gedachte van Henry Mintzberg aangevuld om de aansluiting met het personeelswerk te krijgen, onder meer door Baaijens, Van Laanen en Puister. Dit betreft het laatste gedeelte van het model.



Toelichting van het model

Het integraal model begint met de organisatiecontext, die bestaat uit de strategie, structuur en cultuur. De strategische opstelling is bepalend voor de opvatting over de situatie, en dus voor de vertaling naar de gewenste structuur. De strategische opstelling is sterk afhankelijk van de heersende organisatiecultuur. En die cultuur heeft nu juist weer veel te maken met de structuur. Bij een bepaalde structuur horen opvattingen en structuur wordt gevormd naar het beeld dat mensen van een situatie hebben. Ter bevordering van een organisatie is het goed wanneer bovengenoemde aspecten op elkaar worden afgestemd.

Volgens Mintzberg is de omgeving van invloed op een organisatiecontext. De omgeving stelt eisen en biedt een organisatie anderzijds mogelijkheden. De omgeving van een organisatie kan stabiel zijn, maar ook dynamisch; en simpel of juist complex. Ook is er de maatschappelijke invloed waarmee een organisatie te maken heeft. Hierbij valt te denken aan concurrentie, regels en wetgeving, de vragen die op een organisatie afkomen etc.

Uiteindelijk moet een samenhangend geheel ontstaan van de strategische opstelling, structuur en cultuur, ofwel de organisatiecontext. Maar een gewenste combinatie van structuur en cultuur komt niet vanzelf tot stand. Er moet bewust aan worden gewerkt binnen een organisatie. Er zijn verschillende hulpmiddelen die hiervoor kunnen worden ingezet, zo laat het model zien. In dit geval gaat het om personeelsinstrumenten, die het werken en samenwerken van mensen regelen en/of beïnvloeden. Belangrijk is dat de instrumenten in onderlinge samenhang en planmatig moeten worden ingezet. Dit kan bereikt worden door middel van het sociaal beleid, met haar 'paraplufunctie'. Dit is de reden dat het sociaal beleid als tussenstap wordt ingezet: het vertaalt de gewenste structuur en cultuur in interne beleidsdoelen en vertaalt die vervolgens naar in te zetten personeelsinstrumenten. Een aantal personeelsinstrumenten wordt in het derde en laatste deel van het model genoemd. Bij het toepassen van deze instrumenten moet rekening gehouden worden met de positie van de P&O adviseur, er moet een methodische rol gekozen worden, kortom er zijn interventiestrategieën nodig. Dit zal ik in de volgende paragraaf nader uitwerken.

Integraal model toegepast op werving & selectie

Personeelsplanning en personeelsvoorziening zijn personeelsinstrumenten die genoemd worden door Mintzberg. Werving & selectie is een middel om invloed uit te oefenen op het personeelsbestand. Uit het integraal model is te concluderen dat ook de organisatiecontext van groot belang is wil dit middel op een nuttige wijze kunnen worden ingezet. Duidelijk wordt dat de organisatiecontext bij het personeel moet passen en het personeel bij de organisatiecontext. Zoals we in het model kunnen zien is organisatiecultuur één van de aspecten die behoren bij de organisatiecontext. In het kader van mijn onderzoek zal dit punt in het volgende hoofdstuk uitgebreid beschreven worden. Uit dit model kan alvast geconcludeerd worden dat het van groot belang is de organisatiecultuur mee te nemen in een werving & selectieprocedure. Aangezien dit met elkaar moet matchen.

2.11 Taken en rollen P&O

Personeel en Organisatie is een breed vakgebied waartoe verscheidene taken en gebieden behoren. Het takenpakket van P&O adviseur kan dan ook flink variëren. Enerzijds heeft een P&O adviseur vaak zijn eigen wensen en specialisatie en anderzijds is het afhankelijk van de behoefte binnen een organisatie. De maatschappij en organisaties zijn vol op in beweging en dus wordt een flexibele houding van de P&O adviseurs gevraagd. Eigenlijk moeten ze van veel verschillende gebieden verstand hebben. Organisaties worden complexer, reorganisaties komen steeds vaker voor en medewerkers stellen hogere eisen aan hun werkgever.

Van de P&O adviseurs wordt in de praktijk verwacht vanuit een neutrale en objectieve positie advies te geven overeen vraagstuk. Ze hebben enerzijds te maken met werknemers, anderzijds met het management. Beide partijen moeten zij zo goed mogelijk van dienst zijn.

Het vakgebied Personeel en Organisatie is grofweg te verdelen in twee stromen, namelijk P&O en B&A. Op het gebied van P&O valt te denken aan een functie als personeelsfunctionaris of selecteur binnen een organisatie. In het vakgebied van B&A ligt de nadruk meer op 'sociale' functies. Te denken valt aan functies als loopbaanbegeleider, coach etc. In de praktijk is er vaak sprake van een overlap tussen deze twee gebieden, omdat het P&O vakgebied mensgericht is. Dus ook een P&O adviseur krijgt vaak in meer of mindere mate te maken met begeleiding/ coaching van mensen.

Er is nog een aantal niveaus te onderscheiden waarop een P&O adviseur werkzaam kan zijn. Een P&O adviseur kan op alle bovengenoemde niveaus werkzaam zijn, afhankelijk van de exacte rol en taken en bevoegdheden die hij heeft.

Kort gezegd kunnen de volgende niveaus onderscheiden worden:

Strategisch niveau : het bepalen van de doelen
Tactisch niveau : het vertalen van de doelen in wegen en middelen
Operationeel niveau : het bepalen van de tijdstippen en het omzetten van geplande middelen in concrete acties

2.12 Methodische rol

Het begrip 'rol' is afkomstig uit de sociologie en verwijst naar de normen, waarden en verwachtingspatronen ten aanzien van het gedrag in een bepaalde positief. De rol geeft aan hoe men zich in een bepaalde situatie (functie) dient te gedragen.

Doordat een P&O adviseur in zijn werk vaak te maken heeft met mensen en menselijk gedrag, komen ook interventiestrategieën om de hoek kijken. Er zijn meerdere interventiestrategieën die gehanteerd kunnen worden. Deze verschillen in verantwoordelijkheid die een persoon nog heeft. Deze worden onderscheiden in drie categorieën:

- Processtrategie : een persoon beslist zelf
- Rationele strategie : een persoon beslist officieel zelf maar in feite vult de adviserende expert de beslissing in
- Machtstrategie : een persoon mag niet zelf beslissen

Aan deze strategieën kunnen rollen gekoppeld worden. Ik doe dit vanuit de P&O context. Ik houd hierbij een tweedeling aan, namelijk:

A: men is zelf verantwoordelijk

B: de P&O adviseur neemt de verantwoordelijkheid van de betrokkene (in feite) over

A: Een eigen verantwoordelijkheid

Tp-rol

Hierbij wordt van de adviseur verwacht dat hij kennis toevoegt op het gebied van besluitvormingsprocessen. De persoon in kwestie heeft in principe voldoende kennis, informatie en vermogens om een probleem zelf op te lossen, maar om de één of andere reden blijft een beslissing uit. De P&O adviseur is in dit geval de procesbegeleider die de persoon helpt het probleem helder te krijgen, oplossingen te overwegen, de gedachten te ordenen en uiteindelijk tot een besluit te komen. Counseling is hiervan een goed voorbeeld.

Tpk-rol

Behalve het begeleiden van een persoon draagt de P&O adviseur in deze rol ook inhoudelijk informatie aan. Het is nog steeds het uitgangspunt dat de persoon in kwestie verantwoordelijk is. De informatie moet dan ook uiterst voorzichtig worden aangedragen. Er wordt geen analyse gemaakt door de adviseur maar de informatie wordt zodanig aangedragen dat een persoon zelf zijn analyse kan maken. Hetzelfde geldt voor de oplossingsmogelijkheden.

Agtpk-rol

Deze rol is vergelijkbaar met de Tpk-rol alleen wordt er nog een agogisch element aan toegevoegd. Wanneer een P&O adviseur deze rol bekleedt dan brengt hij ook vragen ter sprake als: "Waar ben je mee bezig? Waarom is het een probleem? Hoe zou je er anders mee kunnen omgaan?" Dit houdt in dat de adviseur extra (zelf)inzicht wil geven waardoor een persoon zichzelf in de toekomst beter kan helpen. Naast het praten over het huidige probleem (hier en nu), wordt ook de aandacht gericht op de persoon, en zijn gedrag in een situatie.

B: De P&O adviseur neemt de verantwoordelijkheid over

Tk-rol

Deze rol heeft gemeen met de Tk-rol dat kennis/ kwaliteit toegevoegd wordt. Het essentiële verschil is dat de adviseur alle kennis heeft en ook inzet. De analyse van het probleem wordt door de adviseur gemaakt en hij geeft aan wat de beste oplossing is. De adviseur is dus verantwoordelijk voor de probleemformulering, de analyse en de oplossing. Officieel kan de persoon zelf beslissen of hij het advies navolgt. Maar in feite staat hij machteloos door het grote kennisverschil.

Cm-rol

Dit is de rol van de co-manager oftewel de (mede)beslissers. De adviseur neemt de beslissing(en) op basis van zijn macht. Deze besluiten zijn dan bindend. In dit geval neemt de P&O adviseur de volle verantwoordelijkheid voor de eindbeslissing.

O-rol

De O-rol staat voor de overnemende rol. Dit wil zeggen dat de adviseur het probleem van een persoon overneemt en belooft het voor hem op te lossen. De adviseur heeft nu in feite een probleem en is verantwoordelijk geworden. Het is ook mogelijk een deel over te nemen, bijvoorbeeld de voorbereiding of alleen de uitvoering van het besluit.

S-rol

De signalerende rol kan onder beide uitgangspunten werken. Er zijn veel situaties waarin de adviseur verschijnselen signaleert die volgens hem wijzen op het bestaan van een probleem. Een persoon zelf is zich in een aantal gevallen nog van geen probleem bewust.

2.13 Rol selecteur binnen werving & selectie

Naast de potentiële kandidaten staat de selecteur centraal. Om een beeld te geven van de taken en de rollen van de selecteur wil ik kort de procedure beschrijven. Vervolgens koppel ik hier rollen aan.

Hij is degene die de procedure bewaakt en de werkzaamheden uitvoert. In het kort gezegd voert de selecteur de volgende opeenvolgende werkzaamheden uit. Een selecteur haalt opdrachten binnen bij bedrijven die een vacature hebben. In overleg met de opdrachtgever stelt hij een vacaturetekst op. De selecteur bespreekt de prijsvoorwaarden met de opdrachtgever. Indien de opdracht akkoord is kan de selecteur beginnen met werven. De selecteur kan verschillende wervingskanalen inzetten, afhankelijk van de gebruikelijke werkwijze, zijn (persoonlijke) voorkeur en de soort vacature.

Uit de geworven kandidaten wordt een selectie gemaakt waarmee de selecteur in gesprek gaat. Het is verschillend hoeveel gespreksrondes worden gehouden. Dit kan variëren van twee tot drie gesprekken. In de gesprekken probeert de selecteur erachter te komen of het profiel van de kandidaat past bij de betreffende vacature en de bedrijfscultuur.

Een volgende stap is het afnemen van een persoonlijkheidstest of assessment bij de kandidaat om te zien of zijn persoonlijkheid/ gedrag matcht met de functie. Aan de hand van het totaalbeeld maakt de selecteur uiteindelijk een keuze. Tijdens de gehele werving en selectieprocedure koppelt de selecteur regelmatig vorderingen terug naar de opdrachtgever. Een selecteur heeft er profijt van wanneer hij een 'mensenmens'¹ is die geïnteresseerd is in menselijk gedrag. Ook mensenkennis is belangrijk en bevorderlijk bij het komen tot een goede match.

Bij werving & selectie is sprake van een verdeelde mate van het dragen van verantwoordelijkheid, al ben ik ervan overtuigd dat de eindverantwoordelijkheid bij de selecteur ligt. In wezen heeft de sollicitant een probleem, hij zoekt namelijk een nieuwe passende functie om wat voor reden ook. Tegelijk heeft de selecteur ook een probleem, hij is namelijk op zoek naar een geschikte kandidaat om de vacante functie in te kunnen vullen. In dit geval zijn er twee partijen die het met elkaar eens moeten worden. Wat dat betreft hebben beide partijen een eigen verantwoordelijkheid. Ze hebben elkaar(s informatie) nodig om tot een besluit te kunnen komen. Beide zijn bevoegd van samenwerking af te zien. Zowel de selecteur als de kandidaat zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van juiste en eerlijke informatie aan elkaar.

De verantwoordelijkheid van de selecteur vind ik binnen een werving & selectieprocedure groter dan die van de sollicitant. De selecteur heeft immers de verantwoordelijkheid tegenover zijn opdrachtgever een goede en passende kandidaat te vinden. Bovendien heeft de selecteur een helder beeld van de functie en de organisatie. De sollicitant moet afgaan op wat de selecteur hem verteld, maar hoe het daadwerkelijk in het bedrijf gaat en hoe de sfeer is dat blijft afwachten. De selecteur is er verantwoordelijk voor zoveel informatie te verzamelen om tot een goede match te komen. Mocht het fout lopen dan wordt de selecteur erop aangekeken.

De selecteur laat de verantwoordelijkheid voor een deel bij de sollicitant zelf maar voor een ander (groot) deel neemt hij het over. Concreet bekleedt hij de volgende rollen binnen een werving en selectieprocedure:

Tpk-rol

Het is de taak van de selecteur om inhoudelijke informatie aan de sollicitant door te geven, zodat de sollicitant zich een beeld kan vormen van de functie en de organisatie. Aan de hand van deze informatie is het de taak van de sollicitant om voor zichzelf te bepalen of die functie en organisatie voldoende bij zijn persoonlijkheid en wensen passen. Een stuk zelfreflectie is dus de taak van de sollicitant. De persoon in kwestie moet hiervoor zijn eigen verantwoordelijkheid nemen.

Agtpk-rol

Bij de Agtpk-rol wordt nog een agogisch element aan toegevoegd. De selecteur kan een sollicitant extra (zelf)inzicht geven waardoor deze zichzelf in de toekomst beter kan helpen. Dit kan het geval zijn wanneer een sollicitant solliciteert op een functie die volgens de selecteur niet bij hem past. De selecteur kan bijvoorbeeld de kandidaat het advies meegeven eens bij zichzelf na te gaan waarom hij op deze vacature heeft gesolliciteerd, wat zijn motivatie daarvoor is en of dit wel hetgene is wat het beste bij zijn persoonlijkheid, wensen en kwaliteiten aansluit. Tevens kan de selecteur feedback geven op de manier van gedragen tijdens de sollicitatieprocedure. Bijvoorbeeld: geen verzorgd uiterlijk, sollicitatiebrief met veel spelfouten e.d.

Tk-rol

Naast de verantwoordelijkheid die een sollicitant heeft om te beoordelen (voor zover mogelijk) of de functie en organisatie bij hem passen, heeft ook de selecteur de verantwoordelijkheid om een analyse te maken. In eerste instantie een analyse van de functie en organisatie en in de tweede plaats een analyse van de persoon. Dus naast het toevoegen van informatie maakt de adviseur ook de analyse en hij komt uiteindelijk tot een besluit. Ook de persoon in kwestie kan tijdens de sollicitatieprocedure afzien van de samenwerking.

Cm-rol

De selecteur heeft natuurlijk een bepaalde machtspositie. Wanneer hij de keuze maakt een sollicitant af te wijzen dan kan de sollicitant hier weinig tegenin brengen (hoogstens vragen naar de reden). Het besluit van de selecteur is bindend, de sollicitant kan hier niks tegenin brengen. De selecteur is ten volle verantwoordelijk voor de eindbeslissing.

Signalerende rol

Hiervan kan sprake zijn wanneer een selecteur het idee heeft dat een sollicitant op de verkeerde weg zit bij het zoeken naar een nieuwe functie, bijvoorbeeld door 'onderkwalificatie' of 'bovenkwalificatie'.

2.14 Samenvatting

De aandacht binnen organisaties voor werving & selectie wordt steeds groter. Organisaties zijn steeds bewuster bezig met hun personeelsbestand. Personeel kan gezien worden als één van de meest kritieke factoren voor het bereiken van organisatiesucces. Logisch is dat het werven & selecteren van passend personeel noodzakelijk is om dit te kunnen bewerkstelligen.

Het uitbesteden van werving & selectie is een trend van de afgelopen jaren. In de praktijk zien we dat organisaties het werven en selecteren van personeel steeds vaker uitbesteden aan werving & selectiebureaus. De voornaamste reden hiervoor is het ontbreken van voldoende deskundigheid binnen de organisatie. Werven & selecteren van passende medewerkers is niet zomaar iets, hiervoor is een grote mate van deskundigheid vereist.

Het wervingsproces is erop gericht om geschikte kandidaten te laten solliciteren naar functies en bepaalde organisaties. Hoe meer de doelgroep aangesproken wordt, hoe groter de kans op reacties van passende sollicitanten.

Bij het selectieproces gaat het er om te voorspellen in hoeverre de sollicitant in staat is de functie te vervullen. Met andere woorden, hoe zal de persoon in kwestie tot zijn recht komen in de functie en organisatie.

Om werving & selectie tot een goed einde te brengen en uiteindelijk te komen tot een passende match is het noodzakelijk bepaalde eisen te stellen aan de selectieprocedure. Zaken waarop gelet moet worden zijn bijvoorbeeld: effectiviteit, efficiëntie en ethische overwegingen. Deze hebben invloed op de duur en de slagingskans van de gehele procedure. Daarnaast is de inzet van selectie-instrumenten met een goede predictieve validiteit van groot belang om de selectie tot een goed einde te brengen.

We hebben gezien dat P&O adviseurs verschillende rollen kunnen bekleden. In eerste instantie doordat het vakgebied breed is. Binnen die rollen kan onderscheid gemaakt worden tussen het overnemen van de verantwoordelijkheid van betrokkene of de persoon zelf verantwoordelijk houden. In een werving & selectieprocedure heeft de selecteur een centrale rol. Hij is er verantwoordelijk voor het hele proces in goede banen te leiden en uiteindelijk te komen tot een goede match. Wat resulteert in een succesvolle plaatsing. De selecteur bekleedt meerdere rollen gedurende een procedure, ook omdat sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid.

De eindverantwoordelijkheid ligt bij de selecteur, maar ook de sollicitant heeft een bepaalde verantwoordelijkheid en is bevoegd invloed op de beslissingen uit te oefenen.

2.15 Conclusie

Uit het eerste hoofdstuk valt te concluderen dat het zinvol is te investeren in een goede personeelsselectie. Dit is een manier om een gemotiveerd en passend personeelsbestand op te bouwen, dat een waardevolle bijdrage kan leveren aan het succes van een organisatie. Een sleutel om dit te bereiken is door de werving & selectie nauwkeurig en kritisch uit te voeren. Werving & selectieactiviteiten moeten van het begin tot het eind adequaat, methodisch en nauwkeurig worden aangepakt, wil de kans op een goede afloop vergroot worden. Dit begint bij een goede analyse van de functie en organisatie en eindigt bij het koppelen van een persoon aan een organisatie en functie.

Werving & selectie brengt op de korte termijn (relatief) hoge kosten met zich mee, maar de praktijk wijst uit dat wanneer er een passende kandidaat gevonden wordt, deze kosten zich snel terugverdienen. Een passende en (daardoor) gemotiveerde werknemer zal immers een bijdrage leveren aan de winst van een organisatie.

Hoe beter de selectie van personeel plaatsvindt, hoe meer tijd en geld bespaard kan worden. Denk bijvoorbeeld aan motivatie, ziekteverzuim, outplacement, ontslag etc. Deze zaken kosten de werkgever veel tijd en geld. Wanneer deze voorkomen kunnen worden dan moet die kans altijd worden aangegrepen. Natuurlijk kan dit niet altijd voorkomen worden, omdat niet in de toekomst gekeken kan worden (lange termijn). Toch kan in ieder geval het verloop van personeel binnen een organisatie verkleind worden door het kritisch en nauwkeurig uitvoeren van de personeelsselectie bij de instroom.

Hoofdstuk 3 : Organisatiecultuur

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werd als één van de kritische succesfactoren bij werving & selectie het meenemen van de organisatiecultuur genoemd. Maar wat is organisatiecultuur eigenlijk en hoe kan een selecteur die meenemen in de procedure? Op deze en meer vragen wil ik in dit hoofdstuk ingaan en komen tot nieuwe inzichten. Daarnaast wil ik het begrip 'motivatie' onder de loep nemen en dit koppelen aan het gedrag van mensen. In dit hoofdstuk wil ik antwoord geven op de deelvraag van dit hoofdstuk: Wat is cultuur en hoe is deze in kaart te brengen?

3.2 Wat is organisatiecultuur?

Organisatiecultuur wordt opgevat als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een organisatie met betrekking tot hoe het er in hun onderneming dagelijks aan toegaat. Het betreft hier het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft. Cultuur is gericht op waarden, normen en opvattingen en het overdragen hiervan. Waarden zijn zaken die men collectief goed en juist vindt, die men graag wil, en waarnaar men streeft. Enkele voorbeelden van waarden zijn: vrijheid, beleefdheid, moed, prestatiegerichtheid, gezelligheid en eerlijkheid. Waarden komen tot uitdrukking in opvattingen van mensen. Waarden zijn dieperliggende cultuurelementen die niet gemakkelijk op te sporen zijn omdat ze meestal niet openlijk uitgesproken worden. Normen zijn concrete gedragsregels. Ze schrijven voor wat men behoort te doen of wat juist ongewenst is. Je kunt ze zien als sociale verplichtingen. Normen komen goed tot uitdrukking in opvattingen die mensen ventileren. De cultuur geeft richting aan gedrag, maar is niet synoniem aan gedrag. Cultuur is altijd iets gemeenschappelijks en onderscheidt zich van persoonlijke opvattingen van mensen. Een persoonlijke opvatting is dus nog geen cultuur. Organisatiecultuur zit deels in de hoofden en deels in de harten van de mensen. Zij bepaalt in hoge mate wat men ziet, wat men als belangrijk ervaart en hoe men hierop reageert. Meestal wordt de cultuur van een bedrijf individueel doorgegeven door je rechtstreekse leidinggevende en collega's. Dat gebeurt zowel bewust als onbewust. Organisatiecultuur kan het verschil betekenen tussen je thuis voelen en met tegenzin naar je werk gaan.

Organisatiecultuur ontwikkelt zich door de geschiedenis van een organisatie heen. Het blijft altijd in beweging en staat nooit stil. De cultuur ligt diep verankerd in het personeel. Je hebt te maken met menselijk gedrag, waarden, normen, symbolen en rituelen. Cultuur wordt gecreëerd en in stand gehouden door het personeel van een organisatie. Ondanks dat cultuur de 'ongeschreven regels' binnen een organisatie zijn, kan het toch tot een structuur worden. Men wendt aan de manier waarop het er in een organisatie aan toe gaat, dit wordt een soort van standaard.

Vaak zijn er binnen een organisatie verschillende subculturen te onderscheiden, met eigen opvattingen, waarden en gedragspatronen. Hoe dit verdeeld is, is per organisatie verschillend. De dominante cultuur kan bestaan uit veel verschillende subculturen. Maar het kan ook zo zijn dat er één machtige subcultuur is die de dominante cultuur sterk bepaalt. Een subcultuur is een cultuurpatroon dat in zekere mate afwijkt van een algemeen aanvaard cultuurpatroon, maar tegelijkertijd de belangrijkste waarden/normen met het algemene cultuurpatroon deelt.

3.3 De ontwikkeling van organisatiecultuur

In de meeste gevallen begint de geschiedenis van een organisatiecultuur bij de stichters van een organisatie. Zij hebben bepaalde ideeën en idealen en weten mensen te motiveren zich daarbij aan te sluiten.

Schein (1985) stelt dat de cultuur geleidelijk ontstaat uit het oplossen van problemen die betrekking hebben op de externe aanpassing en de interne integratie. Cultuur ontstaat dus uit een leerproces dat gericht is op het vinden van een juiste manier van omgaan met elkaar en met de omgeving waarmee men te maken heeft.

Externe aanpassing heeft te maken met de eisen van de omgeving. Klanten, leveranciers, banken en overheid kunnen bepaalde eisen stellen, waaraan de organisatie moet voldoen. Die eisen zullen van tijd tot tijd veranderen, bijvoorbeeld door nieuwe wetgeving of regels, en zo dwingen tot een andere manier van werken. Dit kan leiden tot een andere missie, het kiezen van nieuwe doelen of andere middelen. Geslaagde oplossingen worden herhaald, tot norm verheven en gaan daardoor tot het vaste patroon van handelen van de leden van de organisatie behoren.

Bij *interne integratie* gaat het om het vraagstuk van de afstemming van de werkzaamheden van mensen in de organisatie. De interne integratie is pas goed mogelijk als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Deze zijn:

- Gemeenschappelijk taalgebruik en een gemeenschappelijk begrippenkader
- Consensus over grenzen van de groep en criteria voor lidmaatschap
- Consensus over het toewijzen van macht en status
- Consensus over criteria voor intimiteit, vriendschap en liefde
- Consensus over criteria voor beloning en straf
- Consensus over ideologie en religie

Op basis van een gezamenlijke geschiedenis in het oplossen van problemen, en van gedeelde ervaringen met succes en mislukkingen ontstaan er gemeenschappelijke waarden, normen en opvattingen over wat juist en nastrevenswaardig is. De cultuur van een organisatie is dus een product van verschillende interne en externe gebeurtenissen. Organisaties zullen in dit opzicht van elkaar verschillen doordat ze met verschillende interne en externe problemen geconfronteerd worden of voor dezelfde problemen andere oplossingen kiezen.

Ook in een groep ontstaan gedeelde waarden, normen en opvattingen. Die komen voort uit de pogingen van de groepsleden een bevredigende samenwerking met elkaar tot stand te brengen. Die bevredigende samenwerking heeft te maken met zowel interne zaken als met de noodzaak tot het vinden van een goede afstemming met de omgeving.

Is een organisatiecultuur eenmaal ontwikkeld, dan blijft die bestaan ondanks het feit dat medewerkers de organisatie verlaten en nieuwe medewerkers worden aangetrokken. De cultuur van een organisatie is een betrekkelijk stabiel geheel dat langere tijd standhoudt. Dit komt doordat die cultuur dagelijks bevestigd en overgedragen wordt.

3.4 Overdragen en in stand houden van organisatiecultuur

Het overdragen en in stand houden van de organisatiecultuur gebeurt op verschillende manieren. Het begint al bij de selectie van nieuw personeel. Nieuwe medewerkers moeten passen in de organisatie. Dit zal echter lang niet altijd volledig het geval zijn. Eenmaal aangenomen, zal men invloed uitoefenen op nieuwe medewerkers om de waarden, normen en opvattingen die in de organisatie bestaan, over te nemen. Er zijn diverse mogelijkheden de organisatiecultuur in stand te houden:

1. *Selectie van personeel* is een krachtig middel voor het in stand houden van de cultuur. Men zal vooral medewerkers aannemen die passen in de bestaande cultuur.

In die situatie is het sollicitatiegesprek voor individu en organisatie een belangrijk middel om daar zicht op te krijgen. Op dezelfde manier kan selectie ook een middel zijn voor cultuurverandering. In dat geval worden mensen aangenomen die uitgaan van de nieuwe normen en waarden die men wil bewerkstelligen.

2. *Socialisatie* is een krachtig middel om gewenste gedragingen en opvattingen aan te leren en te bekrachtigen. Mensen leren van elkaar en stimuleren elkaar door bepaalde gewoonten en opvattingen over te nemen. Beloningen en voorbeeldgedrag (van leidinggevendenden) kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Soms worden tijdens het socialisatieproces belangrijke waarden van de organisatie verinnerlijkt, maar meestal zullen medewerkers vooral de uitingvormen van de organisatie overnemen. In het laatste geval conformeert men zich wel aan de gedragingen of rituelen die in de organisatie gebruikelijk zijn, maar men deelt de onderliggende waarden niet (volledig).

3. *Opleidingen en trainingen* zijn ook geschikte middelen om medewerkers te stimuleren gewenst gedrag aan te leren en fundamentele waarden over te nemen.

4. *Voorbeeldgedrag* is belangrijk, want het is zichtbaar en kan geïmiteerd worden door leden van de organisatie. Vooral leidinggevendenden en vooraanstaande personen zijn met hun voorbeeldgedrag van invloed op de cultuur van organisaties. Zij staan model voor opvattingen en gedragingen die in de organisatie gewenst zijn. Medewerkers letten op zaken waar leidinggevendenden veel aandacht aan besteden.

5. Ook *promotie en ontslag* zijn middelen die ingezet kunnen worden om de cultuur te versterken en te handhaven. Mensen die de belangrijke waarden, normen en opvattingen in de organisatie actief ondersteunen en uitdragen, zal met eerder in centrale posities plaatsen. Medewerkers die zich afwijkend gedragen, zal men liever kwijt zijn en dus eerder ontslaan.

6. Door middel van *rituelen* worden essentiële zaken steeds weer benadrukt en beleven de organisatieleden gevoelens van gemeenschappelijkheid. Zo hechten organisaties bijvoorbeeld aan het houden van het vierten jubilea en hoogtijddagen of het regelmatig organiseren van uitstapjes.

3.5 Typen organisatiecultuur

Verschillende onderzoekers hebben een poging gedaan het eigene van de cultuur van organisaties te beschrijven. Dit heeft diverse typologieën van organisatiecultuur opgeleverd. Ik heb gekozen voor het toepassen van de typologie van Harrison en Handy omdat ik het eens ben met hun kijk op cultuur en me kan vinden in hun beschrijvingen van vier cultuurtypen.

Volgens Harrison (1972) moet de organisatie rekening houden met tegenstrijdige belangen tussen individu en organisatie. Voor het individu spelen zaken als bevrediging in het werk, veiligheid, invloed en economische opbrengsten. Voor een organisatie gaat het om overleven in een dynamische omgeving. Vaak zijn er zowel voor de organisatie als voor de individuen verschillende belangen in het geding, die deels strijdig met elkaar kunnen zijn. De oplossingen die organisaties voor dit spanningsveld van strijdige belangen vinden, bepalen hun cultuur. Harrison onderscheidt de machtsgerichte organisatie, de rolgerichte organisatie, de taakgerichte organisatie en de persoonsgerichte organisatie. De typologie van Harrison en Handy komt uiteindelijk neer op de volgende vier cultuurtypen:

De rolcultuur

Bij deze organisatiecultuur is de organisatie gebaseerd op regels en procedures. Deze geven stabiliteit en zekerheid. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn tot in de details vastgelegd en opgeschreven.

Functies in de organisatie geven de toon aan, niet de mensen die de functies uitoefenen. Valkuilen waarvoor deze cultuur moet oppassen is haar stugge karakter, het ontstaan van onenigheid bij overlap in taken en het tijdvretende aspect voor het uitvoeren van taken. Daartegenover staat dat taken duidelijk afgebakend zijn en dat er geen sprake is van onvoorspelbaarheid. Een rolcultuur vinden we voornamelijk terug in bureaucratische organisaties, zoals overheidsinstanties.

De machtscultuur

De organisatie draait om een topfiguur, een autoritair en belangrijk persoon. De organisatie is als het ware een uitbreiding van die persoon. Alle verhoudingen in het bedrijf zijn op macht gebaseerd.

In dit cultuurtype zijn weinig regels en procedures opgesteld, beslissingen worden ad hoc genomen. Over het algemeen is er een harde en competitieve manier van bedrijfsvoering. De machtscultuur vinden we vooral terug bij kleine en jonge organisaties.

De taakcultuur

De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. Het behalen van resultaat staat voorop. Gezag vindt haar oorsprong in deskundigheid en kennis. De organisatie bestaat uit een netwerk van los/ vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Binnen de taakcultuur kan snel actie ondernomen worden en is er eveneens ruimte voor improvisatie. Regels en processen die het werk hinderen zijn bijgevolg niet echt welkom. Een voorbeeld van taakcultuur vinden we in een matrixorganisatie.

De persoonscultuur

Kenmerk van de persoonscultuur is de prioriteit die gegeven wordt aan het individu. Het bedrijf is er voor de mensen en niet omgekeerd. Binnen de persoonscultuur is het vooral de bedoeling datje jezelf ontplooit, er gaat veel aandacht naar het ontwikkelen van talenten van de individuen. Het begrip leiding geven¹ moet onderdoen voor de praktijk van het 'coachen'. Een manager of leidinggevende is binnen dit type organisatie een gelijke van de andere medewerkers. Meestal komt deze cultuur voor in jonge of idealistische organisaties.

3.6 Multifocusmodel van Geert Hofstede

Om de organisatiecultuur in kaart te brengen heb ik gebruik gemaakt van het onderzoek dat Geert Hofstede en zijn collega's Denise Daval Ohayv, Bram Neuijen en Geert Sanders. Zij waren de eerste die grootschalig onderzoek naar verschillen in organisatieculturen verrichtten. Zij vinden dat de organisatiecultuur beschreven kan worden met behulp van zes onafhankelijke begrippenparen. Dit zijn zes dimensies van organisatieculturen. Het feit dat de dimensies onafhankelijk zijn, betekent dat men nooit uit de score op één dimensie de score op een andere dimensie kan voorspellen. Door praktijkervaring hebben de onderzoekers nog een ander onafhankelijk kenmerk toegevoegd, namelijk de mate waarin de bestaande leiderschapsstijl geaccepteerd wordt. Volgens hen beschrijven deze zeven 'primaire' dimensies de cultuur van een organisatie. Toch is dit nog niet genoeg om de cultuur concreet te beschrijven.

Juist om de reden dat de dimensies onafhankelijk zijn blijkt dat cultuur vaak specifiek is dan deze zeven dimensies en samenhangt met een combinatie van deze zeven dimensies tegelijk. Er is daarom een lijst met subdimensies opgesteld. Deze subdimensies zijn niet onafhankelijk en ze zijn lang niet allemaal van belang voor iedere organisatie.

Uitgaande van de hierboven genoemde onderzoeksresultaten en voortbouwend op de onderzoekservaring van Geert Hofstede en zijn collega's, is het *Multifocusmodel* ontwikkeld. De werkelijkheid is complex. Een model maakt de werkelijkheid niet minder complex maar stelt ons in staat de werkelijkheid in hanteerbare stukjes te verdelen.

Door die vereenvoudiging hebben wij meer greep op de werkelijkheid. Dat stelt ons in staat er gericht over na te denken en bewuster mee bezig te zijn. Het multifocusmodel bestaat uit zeven primaire dimensies en tenminste dertig sub-dimensies. Op de volgende pagina zien we het multifocusmodel.

	Hoofddimensies	
D1	<u>Middelenaericht</u> - Het werk is routinematig - Elke werkdag ziet er hetzelfde uit - De kracht van de organisatie is het ontwikkelen van een gestroomlijnde organisatie	<u>Doelaericht</u> - Het werk is dynamisch - Elke werkdag is een uitdaging - De kracht van de organisatie is het ontwikkelen van succesvolle nieuwe activiteiten
D2	<u>Normatief</u> - Correct volgen van procedures - Weet wat goed is voor de klant - Hoge normen ten aanzien van ethiek en eerlijk zakendoen	<u>Praamatisch</u> - Markt is leidraad van handelen - Doet wat de klant wil - Niet-dogmatisch wat betreft de ethiek van het zakendoen
D3	<u>Losse werkdisciplines</u> - Creatief - Informeel gekleed - Medewerkers kunnen voor een groot deel zelf hun werk organiseren	<u>Strakke werkdiscipline</u> - Kostenbewust - Conservatief gekleed - Medewerkers ontvangen veel deelinstructies
D4	<u>Lokaal</u> - We denken niet ver vooruit - Identificatie met eigen afdeling - Wat op afdeling gebeurt is belangrijk	<u>KosmoDolitsch</u> - We denken jaren vooruit - Identificatie met professie of met inhoud van het werk - Wat concurrentie doet is belangrijk
D5	<u>Ooen svsteem</u> - Open voor nieuwkomers en buitenstaanders - Iedereen past in de organisatie - De deur staat open	<u>Gesloten svsteem</u> - Gesloten naar nieuwkomers en buitenstaanders toe - Alleen bijzondere mensen passen in de organisatie - De vuile was wordt niet buiten gehangen
D6	<u>Mensaericht</u> - Zorg voor de mensen staat voorop - Met persoonlijke problemen wordt rekening gehouden - Belangrijke beslissingen vooral door groepen genomen	<u>Werkaericht</u> - Zorg voor de uitvoering van de taak staat voorop - Men ervaart grote werkdruk - Belangrijke beslissingen worden vooral door individuen genomen
D7	Afwijzing van leiderschapsstijl	Acceptatie van leiderschapsstijl
	Subdimensies	
D8	Lage identificatie met de organisatie	Hoge identificatie met de organisatie
D9	Verzorgend	Competitief
D10	Geringe behoefte aan structuur	Veel behoefte aan structuur
D11	Weinig ondernemerschap (intern)	Veel ondernemerschap (intern)

D12	Laag reactievermogen	Hoog reactievermogen
D13	Op verleden/ heden georiënteerd	Op toekomst georiënteerd
D14	Weinig interesse voor wat concurrentie doet	Veel interesse voor concurrentie
D15	Procedures	Resultaat
D16	Opgelegde controle	Geïnternaliseerde controle
D17	Uniformiteit onder medewerkers	Diversiteit onder medewerkers
D18	Rivaliteit tussen afdelingen	Samenwerking tussen afdelingen
D19	Geringe aandacht voor vergaderingen	Grote aandacht voor vergaderingen
D20	Weinig kwaliteitgericht	Sterk kwaliteitgericht
D21	Besluiten alleen gebaseerd op harde feiten	Besluiten mede gebaseerd op intuïtie
D22	Zwaartepunt van het besluitvormingsproces bij topmanagement	Zwaartepunt van het besluitvormingsproces bij meest gekwalificeerde(n)
D23	Zwakke identificatie met de eigen afdeling	Sterke identificatie met de eigen afdeling
D24	Open communicatie	Gesloten communicatie
D25	Nieuwkomers dienen zich afwachtend op te stellen	Nieuwkomers dienen zich vol initiatief op te stellen
D26	Nieuwkomers voelen zich meteen thuis	Nieuwkomers hebben minstens een jaar nodig om zich thuis te voelen
D27	Alleen promotie binnen eigen afdeling	Ook promotie buiten eigen afdeling
D28	Geen ondersteuning door management bij taakuitoefening	Veel ondersteuning door management bij taakuitoefening
D29	Vooraf mondelinge toezeggingen van het management	Vooraf schriftelijke toezeggingen van het management
D30	Confrontaties worden uit de weg gegaan	Geen probleem met confrontaties
D31	Veel signalen van ongenoegen bij werknemers	Weinig signalen van ongenoegen bij werknemers
D32	Geringe motivatie om te blijven	Sterke motivatie om te blijven
D33	Werk heeft geringe plaats in het leven van medewerkers	Werk heeft een centrale plaats in het leven van medewerkers
D34	Geringe motivatie om hard te werken	Sterke motivatie om hard te werken
D35	Veel aandacht voor materiële werkomstandigheden	Weinig aandacht voor materiële werkomstandigheden
D36	Formeel/ afstandelijk gedrag	Informeel/ warm gedrag
D37	Formele kleding	Informeel kleding

Op basis van de primaire dimensies kunnen vier verschillende posities ten aanzien van de cultuur van een organisatie worden bepaald:

1. Bepaling van de huidige cultuur
2. Bepaling van de optimale cultuur
3. Bepaling van de emotioneel meest wenselijk geachte cultuur op basis van wat medewerkers het liefste zouden zien
4. Inschatting van de huidige cultuur op grond van noties die hieromtrent binnen de organisatie bestaan

Op basis van de subdimensies kan nog een vijfde positie worden bepaald:

5. Bepaling van de realistische positie op de subdimensies op basis van de gemaakte keuzes uit de primaire dimensies.

Doel van dit model is, zoals blijkt uit bovenstaande posities om de cultuur onder de loep te nemen en in kaart te brengen. Het *multifocusmodel* kan ook goed gebruikt worden wanneer men een cultuurverandering wil realiseren. In dat geval levert het vergelijken van de verschillende posities veel informatie op.

Ik wil het met name gebruiken als instrument ter ondersteuning om een cultuur zichtbaar en concreet te maken. Door het nagaan van bovenstaande dimensies kan al een aardig cultuurbeeld worden geschetst. Tevens kan een optimale cultuur worden beschreven. Het is een goed model om te gebruiken ter verheldering. Wanneer je als selecteur de cultuur van een organisatie mee wilt nemen bij het zoeken van de juiste kandidaat, dan is het goed bovenstaande dimensies in je hoofd te hebben. Met deze dimensies in je hoofd kun je goede vragen stellen aan de betreffende organisatie om zodoende een duidelijk beeld te krijgen.

3.7 Motivatie

In het begin van mijn scriptie is al geconcludeerd dat het personeel van een organisatie van groot belang is voor het succes van een organisatie. Mits het personeel past bij je organisatie. Wat moet je immers met ongemotiveerd personeel? Dat is niet bevorderlijk voor het succes van de organisatie. Gemotiveerd personeel en het betrekken van de organisatiecultuur in een werving & selectieprocedure hebben naar mijn idee veel met elkaar te maken. Vandaar dat ik kort in wil gaan op het begrip motivatie.

Onder motivatie verstaan we de inwendige bereidheid van iemand om bepaalde handelingen te verrichten. Als we gemotiveerd zijn, komen we in beweging of blijven we in beweging. Er bestaan verschillende opvattingen over de vraag hoe de motivatie van mensen om zich ergens voor in te zetten tot stand komt. Locke en Henne (1986) hebben die opvattingen ingedikt tot de volgende indeling:

- Motivatie komt voort uit de aangeboren behoeften die mensen hebben
- Motivatie komt voort uit de waarden, opvattingen en voorkeuren die mensen door hun ervaringen hebben ontwikkeld. De ene persoon zal gemotiveerd zijn om aan sport te doen, terwijl een ander liever een goed boek leest
- Motivatie komt voort uit situationele factoren die inspelen op de behoeften, waarden, opvattingen en voorkeuren. Deze factoren bepalen of bijvoorbeeld iemands behoefte kan worden bevredigd of dat dit niet mogelijk is.

Deze indeling laat zien dat de motivatie (M) om te presteren kan voortkomen uit de aangeboren of aangeleerde eigenschappen van de persoon (P) en van de eigenschappen van de situatie (S) waarin de persoon zich bevindt. De volgende formule geeft dit weer:

$$M = P \times S$$

Ter verduidelijking:

M = motivatie om te presteren

P = eigenschappen van de persoon

S = eigenschappen van de situatie

P x S = wisselwerking tussen persoon en situatie

De P x S laat zien dat het niet alleen maar gaat om de kenmerken van de persoon los van de situatie of om de situatie los van de persoon. Zo kan de situatie ervoor zorgen dat de behoefte van een persoon niet vervuld kan worden, omdat er geen ruimte voor is. Er is dus duidelijk sprake van een wisselwerking tussen persoon en situatie. In de context van werving & selectie: wanneer een organisatie een persoon geen mogelijkheden biedt om zijn behoeften te vervullen dan zal de motivatie afnemen.

Maar wat zet mensen aan om zich voor een organisatie in te spannen? Waardoor worden ze gemotiveerd? Er kan onderscheid gemaakt worden in soorten motieven die mensen kunnen hebben om zich in te zetten voor een organisatie, namelijk: Intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motieven hebben te maken met de uitdaging die uitgaan van het werk. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, doen het werk omdat ze daar plezier of uitdaging aan ontleen.

De intrinsieke motivatie hangt samen met de hogere behoeften die door Maslow genoemd zijn (zelfontplooiing). Het leveren van prestaties en het dragen van verantwoordelijkheid kunnen een belangrijke drijfveer zijn om te presteren. In mensen waarbij het werk centraal staat, blijken die behoeften aanwezig te zijn.

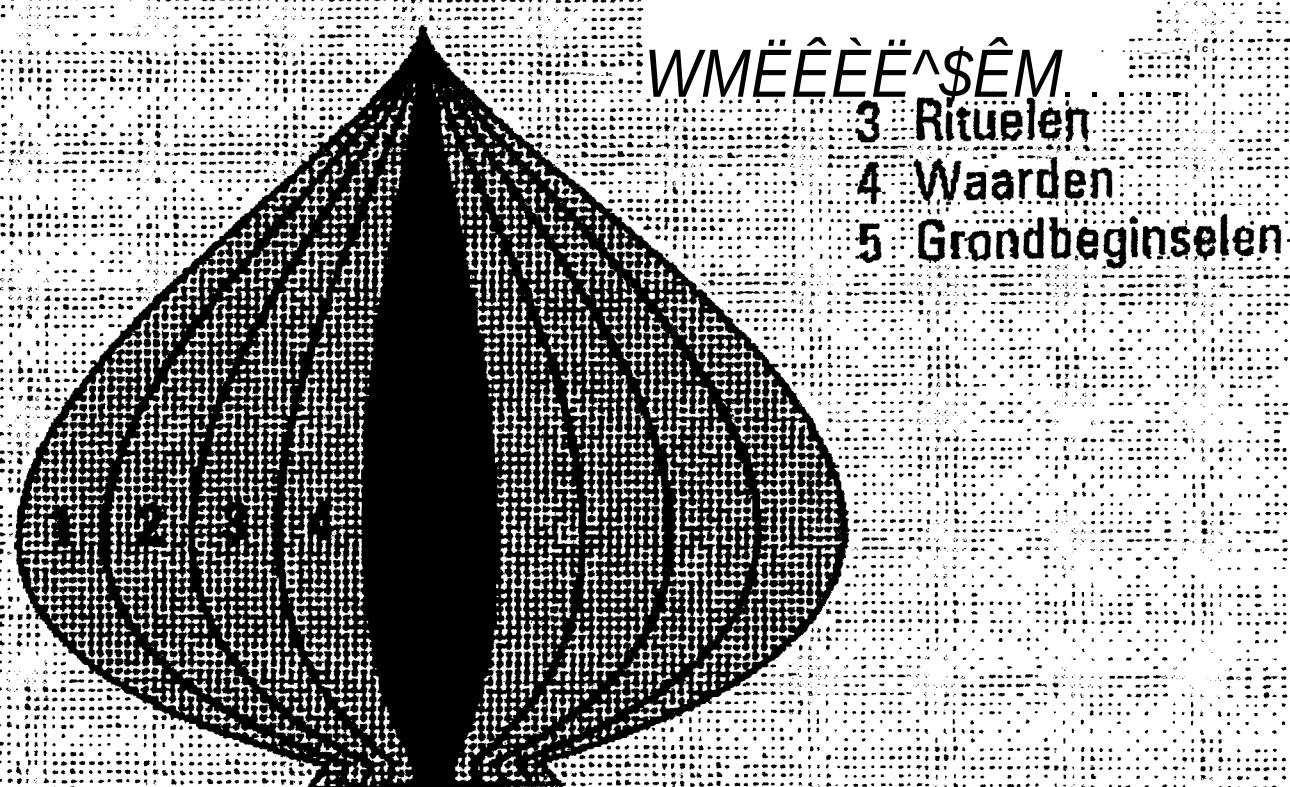
Extrinsieke motivatie heeft te maken met de opbrengsten die voortvloeien uit het leveren van prestaties. Te denken valt aan: beloning, status, acceptatie, goede werkomstandigheden, promotie etc. Het gaat hierbij niet om het werk zelf, maar om de opbrengsten die ermee bereikt worden. Medewerkers die voornamelijk extrinsiek gemotiveerd zijn, hebben een instrumentele houding ten opzichte van het werk. Uiteraard kunnen beide motieven tegelijkertijd een rol spelen bij de overweging die mensen maken om al dan niet te presteren. De intrinsieke motivatie wordt echter hoger gewaardeerd dan de extrinsieke. Dit komt doordat intrinsieke motivatie een hogere motiverende werking heeft.

3.8 Meten van organisatiecultuur

Organisatiecultuur is te vergelijken met een ijsberg; een gedeelte daarvan steekt boven water uit. Dit is het zichtbare gedeelte, dat vergeleken kan worden met het specifieke patroon van gedragingen dat in een organisatie vertoond wordt. Het grootste gedeelte van de ijsberg zit echter onder water en bij de organisatiecultuur bestaat dat uit de onderliggende waarden, normen en opvattingen. Dit is als het ware de mentale programmering van de organisatieleden. Waarden, normen en opvattingen zijn lang niet altijd zo bewust aanwezig. Ze worden vaak niet uitgesproken en zijn dus moeilijker vast te stellen. Ze bestaan uit de vanzelfsprekendheden die maken dat 'we hier dingen nu eenmaal op deze manier doen'.

Het meten en vaststellen van de cultuur in de organisatie is daarom geen eenvoudige zaak. Sanders en Neuijen (1989) hebben geprobeerd het geheel aan geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer in de organisatie regelt in kaart te brengen. Cultuur is volgens hen een gelaagd verschijnsel, voor te stellen als de schillen van een ui. Van buiten naar binnen vindt men de aspecten die de cultuur beschrijven en bepalen. Deze zijn achtereenvolgens: symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen.

Figuur 8.1 Aspecten van organisatiecultuur



Broos-Sanders & Neuijen, 1989

Er zijn lagen die zich dicht aan de oppervlakte bevinden (de symbolen), en lagen die dieper weg liggen. Om tot de kern van de uit, de dieper gelegen waarden te komen, moeten verschillende lagen afgepeld worden. Hierna wil ik de verschillende lagen van een ui kort beschrijven:

Symbolen:

Deze liggen in de buitenste en dus meest toegankelijke laag van een ui. Symbolen kunnen woorden zijn, maar ook beelden, voorwerpen, attributen en andere opvallende tekens die uitdrukken wat voor de organisatie belangrijk en betekenisvol is. Symbolen brengen als het ware tot uitdrukking wat de organisatie wil zijn of betekenen, ze kunnen een indicatie zijn voor belangrijke waarden. Enkele voorbeelden van symbolen:

- Taalgebruik
- Logo en huisstijl
- Humor
- Kleding
- Bouwstijl en interieur

Helden:

Binnen een organisatie zijn helden vooral voorbeeldfiguren. Dat zijn de personen die men belangrijk vindt, of die bijdragen leveren en gedragingen vertonen die men bewondert. Dit zijn de mensen die opvallen, uitblinken en de typische cultuur van de organisatie uitstralen. Ze krijgen promoties, waardering, worden regelmatig tot voorbeeld gesteld en vaak worden ze spontaan geïmiteerd door de andere personeelsleden.

Rituelen:

De derde schil wordt gevormd door rituelen. Dit zijn sociale handelingen of gewoonten die binnen de organisatie belangrijk en betekenisvol worden gevonden. Zo heeft elke organisatie rituelen rond het begroeten van elkaar en het eten en drinken in de pauze. Andere voorbeelden van rituelen zijn:

- Tweewekelijks werkoverleg
- Vergaderingen
- Ochtendgymnastiek
- Mate van overwerk
- Giften aan goede doelen
- Communicatiegedrag (memo's, telefoon, computer)

Rituelen, helden en symbolen zijn de drie schillen die het dichtst aan de oppervlakte liggen. Het zijn de meest zichtbare aspecten van een cultuur. De waarden en grondbeginselen die aan hieraan ten grondslag liggen zijn niet direct zichtbaar.

Waarden en grondbeginselen:

Waarden zijn zaken die mensen goed vinden en na willen streven. Te denken valt aan het nastreven van eerlijkheid, beleefdheid, loyaliteit en onderlinge solidariteit. Normen zijn sterk met de waarden verbonden. Normen zijn de concrete richtlijnen voor het handelen. De diepste kern van waarden en normen die niet meer bewust gemaakt kan worden noemt Schein (1985) grondbeginselen. Het gaat hierbij om opvattingen en veronderstellingen over hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Die vooronderstellingen kunnen betrekking hebben op onze relatie tot de omringende wereld of op onze relatie met andere mensen. Bijvoorbeeld: "Wordt de wereld als veilig of onveilig beschouwd? Zijn mensen gelijkwaardig of ongelijkwaardig? Zijn mensen te vertrouwen of niet?" etc. Deze grondbeginselen bepalen in belangrijke mate onze houding ten aanzien van allerlei zaken.

Maar op welke manier kun je informatie verzamelen zodat je een goed beeld krijgt van de cultuur binnen een organisatie? Een methode hiervoor is het houden van een diepte-interview en daarnaast kun je letten op de symbolen die gebruikt worden. Van dat laatste krijg je indrukken wanneer je in een organisatie rondloopt. Zo kunnen het gebouw, het interieur, de kleding en de huisstijl aanwijzingen geven. Daarnaast kun je rituelen waarnemen, bijvoorbeeld door bijeenkomsten bij te wonen (vergaderingen, werkoverleggen, pauzes etc). Tenslotte kun je in de informele sfeer naar de gesprekken luisteren en daarmee de humor, het taalgebruik en de verhalen over helden achterhalen. Een goed beeld van de cultuur van een organisatie wordt langzaam opgebouwd en steeds verder verfijnd. Door rond te lopen en de symbolen en rituelen waar te nemen, ontstaat een globaal beeld. Door op verhalen, taal, humor en gedrag patronen te letten wordt dat beeld scherper. Door mensen te interviewen en met (gedurfde) conclusies te confronteren kan het beeld gecompleteerd worden.

3.9 Samenvatting

Cultuur kunnen we zien als de ongeschreven regels binnen een organisatie. Cultuur is gericht op waarden, normen en opvattingen en het overdragen hiervan. Dit laatste gebeurt voor een deel bewust maar ook onbewust. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de kenmerken van cultuur die je wel kunt zien en degene die je niet kunt zien. De onderliggende waarden, normen en opvattingen die een bepaalde cultuur tot stand brengen zijn de onzichtbare factoren. Cultuur wordt het voornamelijk overgedragen door vooraanstaande en leidinggevende personen doordat zij de meeste aanzien hebben. De rest van het personeel is geneigd deze personen (in gedrag) na te doen. Cultuur wordt dagelijks bevestigd en overgedragen.

Voor het overdragen van de organisatiecultuur zijn de volgende zes instrumenten te noemen: selectie van personeel, socialisatie, opleidingen en trainingen, promotie en ontslag en rituelen. Allemaal houden ze op hun eigen manier de cultuur in stand en kunnen ze meewerken tot verbetering van de cultuur.

Motivatie hangt nauw samen met de cultuur binnen een organisatie en (daardoor) ook met een werving & selectieprocedure. Of iemand zich thuis voelt in een organisatie hangt af in hoeverre de heersende organisatiecultuur bij hem past. Dit heeft dus alles met motivatie te maken. Onder motivatie verstaan we de inwendige bereidheid van iemand om bepaalde handelingen te verrichten. Motivatie brengt en/ of houdt ons in beweging. Factoren die invloed uitoefenen op iemands motivatie zijn enerzijds de eigenschappen van de persoon zelf en anderzijds de eigenschappen uit de omgeving. Motivatie is op te delen in twee soorten: intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Als selecteur kun je aan de hand van de organisatiecultuur vrij goed inschatten wat voor persoonlijkheden zich thuis voelen binnen een organisatie en dus ook welke niet. In het sollicitatiegesprek kun je hier de vraagstelling op afstemmen. Daarvoor is het nodig om het begrip cultuur duidelijk in je hoofd te hebben en tevens een aantal (tegenovergestelde) dimensies in je hoofd te hebben. Dit helpt je om de cultuur van een organisatie duidelijk krijgen.

3.11 Conclusie

Binnen elke organisatie heerst een cultuur, of het nou bewust of onbewust is. En elke medewerker binnen een organisatie krijgt ermee te maken; bewust of onbewust. We hebben in dit hoofdstuk gezien dat organisatiecultuur voor een deel zichtbaar is, maar voor een ander deel ook niet. En juist de onderliggende waarden, normen en opvattingen bepalen het zichtbare gedrag. Het is dan ook van belang erachter te komen welke onderliggende waarden, normen en opvattingen binnen een organisatie het gedrag bepalen. Hoe completer dit in beeld wordt gebracht, hoe beter de cultuur binnen een organisatie in kaart gebracht kan worden. Vervolgens is het als selecteur de kunst de organisatiecultuur te koppelen aan een persoon. Hiervoor is het noodzakelijk dat gekeken wordt naar de normen, waarden en opvattingen die iemand belangrijk vindt. Pas wanneer beide kanten in kaart gebracht zijn kan een succesvolle plaatsing voor de lange(re) termijn gerealiseerd worden.

Wanneer nieuwe medewerkers eenmaal binnen zijn dan is het de kunst ze gemotiveerd te houden. Dit bevordert het werkresultaat en de productiviteit. Het is dan ook van belang hier tijd en geld in te steken. Bij het motiveren van medewerkers kan men zich richten op zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie.

Hoofdstuk 4: Perspectief als organisatie

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik Perspectief, de organisatie waarbij ik werkzaam ben. Verschillende facetten van de organisatie worden beschreven, zoals de structuur, cultuur en de rol van de selecteur. Met name de cultuur zal uitgebreid beschreven worden op basis van het vorige hoofdstuk. Verder wil ik aandacht besteden aan de huidige situatie omtrent werving en selectie en ik wil de gewenste situatie schetsen. In dit hoofdstuk komen alle hoofdstukken als het ware bij elkaar. Er zal ook aandacht besteed worden aan de deelvraag van dit hoofdstuk, namelijk: Hoe neem je als selecteur de organisatiecultuur mee in een werving & selectie procedure. Ik eindig met een samenvatting en een uitgebreide conclusie.

4.2 Wie is Perspectief?

In 2001 is Perspectief opgericht door Wim Wijnholds. Perspectief levert een actieve en resultaatgerichte bijdrage aan het ontwikkelen van de talenten van mensen en organisaties. Dat doet ze omdat ze gelooft in de uniekheid van mensen die beeld dragers zijn van God. Dit geloof is de basis voor haar intenties, overtuigingen en waarden. Ze gelooft niet in dwang, maar in keuzevrijheid en verantwoordelijkheid.

Het is haar missie om God te dienen door al haar activiteiten, om de unieke kwaliteiten van mens en organisatie te herkennen en deze te helpen ontwikkelen. Ze wil bekend staan om haar deskundigheid en betrouwbaarheid zodat ze hoogwaardige kwaliteit leveren, groeien en winst maken. Vanuit haar visie en missie geeft ze haar diensten en producten vorm. Die hebben allemaal te maken met de mens in relatie tot andere mensen en organisaties.

Perspectief streeft vooral naar duurzame en intensieve relaties met haar klanten. Ze is zich ervan bewust dat hun missie voornamelijk concreet wordt wanneer je elkaar kent en vertrouwt. In echte relaties worden de sterke eigenschappen van partijen ontdekt, ontwikkeld en gestimuleerd. Perspectief staat voor een integrale en mensgerichte benadering. De toon is direct, eerlijk, op de man af, doch met respect en met gevoel.

Dienstverlening

Perspectief is ondertussen uitgegroeid tot een allround dienstverlener op het gebied van Personeel & Organisatie met een focus op Arbo & Verzuim. Daarnaast biedt zij een breed scala aan andere diensten, waaronder: werving & selectie, loopbaanbegeleiding, trainingen, persoonlijkheidstests, PMO, re-integratie, RI&E, psychologische interventie, coaching, mediation etc.

Ze wil dichtbij haar klanten staan en realiseert duurzame oplossingen op basis van persoonlijke, betrokken, proactieve, kwalitatieve dienstverlening en maatwerk.

De dienstverlening die Perspectief biedt is gebaseerd op het leveren van maatwerk. Ze wil al haar klanten op de meest efficiënte en goedkope manier van dienst zijn. Per organisatie wordt gekeken naar de dienstverlening die het beste bij hen past. Officieel zijn er drie soorten contracten samengesteld: een basiscontract (€19,95), verrichtingen contract (€49,95) en een all-in contract (€89,95). In de praktijk wordt echter van deze prijzen en van de vaste contracten afgeweken, om de klant optimaal van dienst te zijn. Deze contracten zijn gebaseerd op de verzuimbegeleiding. Vaak worden ook contracten aangeboden gecombineerd met andere facetten van haar dienstverlening.

Team

Het team van Perspectief bestaat uit een jong en dynamisch team, de leeftijd varieert van 21 tot 45 jaar. Het opleidingsniveau van de meeste medewerkers is Hbo of hoger. De gevolgde opleidingen lopen sterk uiteen, al voert de opleiding P&A de boventoon.

Daarnaast zijn er ook medewerkers met andere achtergronden, onder andere: toerisme

en verpleegkunde.

Het unieke van het team is dat iedereen (actief) christen is, alle medewerkers onderschrijven de christelijke levensovertuiging en vinden het belangrijk hieruit te leven en te werken. Het is te merken dat dit een band onderling creëert, zonder al te veel woorden begrijpen de medewerkers elkaar. Hieruit voort komt dat een aantal dezelfde normen en waarden bij (bijna) alle personeelsleden hoog in het vaandel staan.

Doelgroep

Tot de doelgroep van Perspectief behoren bedrijven en instellingen van het Midden- en Kleinbedrijf en zogenaamde Middelgrote organisaties. De afgelopen jaren heeft Perspectief zich met name gericht op de wat kleinere organisaties met minder dan 50 medewerkers.

Er is echter een verschuiving van de doelgroep te constateren. De komende jaren gaat Perspectief zich namelijk vooral richten op middelgrote organisaties met 50 medewerkers of meer. Het doel is om 10% van de markt op het gebied van verzuim te veroveren. De nadruk binnen Perspectief ligt momenteel op de commerciële afdeling en het plegen van acquisitie.

Structuur

Perspectief is een platte, open en informele organisatie die met name wordt aangestuurd door de directeur Wim Wijnholds (oprichter en eigenaar).

Wim heeft regelmatig contact met zijn medewerkers heeft. Binnen Perspectief zijn Commercie, ICT en Administratie als staffuncties georganiseerd. In totaal werken er circa 30 mensen bij Perspectief.

Cultuur

Het is duidelijk dat de organisatiecultuur binnen Perspectief begint bij de stichter. Wim Wijnholds heeft een bepaalde lijn uitgezet waarbij mensen met dezelfde visie zich hebben aangesloten. Perspectief is nog een jonge organisatie maar ondanks dat hebben ze al een aantal jaren ervaring opgedaan op de huidige markt waar ze opereren. Vooral de medewerkers die er al langer werkzaam zijn hebben ervaring met mislukkingen en successen. Dit proberen ze door te geven aan de rest van het team. Hierdoor wordt ook een stuk cultuur bepaald. Geslaagde oplossingen worden namelijk herhaald terwijl de mislukkingen vermeden worden. Dit leidt tot gedrag dat gestimuleerd wordt en gedrag dat geremd wordt.

Door het jonge team dat werkzaam is bij Perspectief blijft 'het blijven leren van elkaar' noodzaak. Dit gebeurt frequent en er wordt extra tijd en energie ingestoken dit te bevorderen.

Zowel op het gebied van externe aanpassing als interne integratie is perspectief bezig met afstemming.

Perspectief wordt gekenmerkt door een open en informele cultuur. Er is veel ruimte voor eigen initiatief, leren van elkaar en ontwikkeling. Sterker nog, initiatief nemen en een ambitieuze houding wordt zelfs verwacht van de medewerkers. Hard werken, eerlijkheid, directheid en het leveren van kwaliteit zijn kenmerkend voor de organisatiecultuur.

Perspectief heeft een verzorgde, nette maar tegelijk ook jonge, vlotte en dynamische uitstraling (logo, huisstijl etc).

Qua kledingstijl is Perspectief netjes en verzorgd maar niet alle medewerkers gaan dagelijks gekleed in pak. Slechts een aantal personeelsleden loopt (bijna) dagelijks in pak, gezien zij veel bij klanten zijn, dit is inherent aan hun functie. Wanneer er afspraken zijn buiten de deur dan wordt wel min of meer verwacht van het personeel zich hierop te kleden. De directeur zelf gaat zijn medewerkers voor met informele maar wel geklede kleren. Hij loopt zelf nooit in pak. Wat betreft kledingstijl zijn er geen vaste afspraken.

Afhankelijk van functie en leeftijd mag de kledingstijl zelf worden gekozen, mits het verantwoord is. Wanneer Wim het niet eens is met hoe een persoon zich kleedt dan spreekt hij een persoon daarop aan.

De directeur is heel bewust bezig met de cultuur van zijn organisatie en daarnaast met het overdragen op zijn medewerkers. Inherent aan de snelle groei bemerkt hij dat het moeilijker is zijn waarden, normen en opvattingen direct over te dragen op al zijn personeel. Manieren waarop Perspectief probeert haar cultuur in stand te houden zijn:

1. *Selectie van personeel*

Binnen Perspectief wordt het nieuwe personeel kritisch geselecteerd. Dit vind ik kenmerkend voor de organisatie. De nieuwkomers binnen Perspectief onderschrijven (bijna) allemaal de heersende normen, waarden en opvattingen binnen Perspectief.

2. *Socialisatie*

Medewerkers die het gewenste gedrag vertonen die worden beloont. Zowel door beloning en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden wordt (geprobeerd) een beeld te schetsen van de 'ideale' medewerker.

3. *Opleidingen en trainingen*

Perspectief is een mensgerichte organisatie en erg gericht op ontwikkeling, (bijna) elke medewerker krijgt de mogelijkheid een opleiding of training te volgen. De training: telefonische acquisitie is zelfs verplicht.

4. *Promotie en ontslag*

Ook dit zie ik terug in de cultuur van Perspectief. Het personeel dat het gewenste gedrag en de gewenste prestaties levert krijgt meer verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Dit is een teken van waardering en vertrouwen in een persoon. Een bijkomende reden is om het andere personeel te stimuleren dezelfde prestaties te leveren. Of in ieder geval om het nastreven van persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. De voorbeeldfiguren binnen Perspectief zijn mensen die het gewenste gedrag laten zien. Wim wil iedereen graag een kans geven maar wanneer (voldoende) presteren uitblijft dan vallen er ontslagen. Dit is een duidelijk teken naar de overige personeelsleden.

5. *Rituelen*

Aan de rituelen van Perspectief is af te lezen dat Wim graag tijd en geld in zijn personeel investeert. Tevens vindt hij een goede verstandhouding tussen zijn personeelsleden belangrijk. Er is veel persoonlijke aandacht voor de medewerkers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het vieren van de verjaardagen, regelmatig organiseren van uitstapjes, het vieren van jubilea etc.

Binnen Perspectief is sprake van een combinatie van een taakcultuur enerzijds en een persoonscultuur anderzijds (ook een machtcultuur?)

- *Taakcultuur*

Perspectief wordt gekenmerkt door taakgerichtheid en professionaliteit. Er wordt gefocust op het behalen van resultaat. Gezag vindt haar oorsprong in deskundigheid en kennis. De medewerkers met veel kennis krijgen meer bevoegdheden en hebben (daardoor) meer gezag. De organisatie bestaat uit een netwerk van losse en vaste taakeenheden, aangezien Perspectief verschillende diensten aanbiedt. Elke 'afdeling' / 'dienst' bezit zelfstandigheid en draagt tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Perspectief is in staat om snel actie te ondernemen en er is ruimte voor improvisatie.

- *Persoonscultuur*

Naast de focus op het werk dat moet gebeuren wordt er binnen Perspectief ook veel aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling. Dit heeft samen met het presteren ook absoluut prioriteit. Er wordt veel tijd en geld geïnvesteerd in het ontwikkelen van talenten van de medewerkers, en er zijn een aantal (persoonlijke) coaches aangesteld.

De meeste werknemers van Perspectief zijn gemotiveerd voor hun werk. Voor zover ik kan beoordelen gaat het in de meeste gevallen om intrinsieke motivatie. De meesten vinden het leuk en uitdagend om met mensen bezig te zijn en hierdoor vinden ze voldoende uitdaging in hun werk. Wanneer dit niet meer zo is dan biedt Perspectief alle ruimte om intern op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen.

4.3 Rol P&O binnen Perspectief

Binnen Perspectief zijn circa twaalf consultants werkzaam op verschillende gebieden. De grootste inzet is op het verzuimmanagement. Daarnaast zijn er een aantal consultants die zich bezig houden met P&O zaken. Één van de doelen van Perspectief is het leveren van maatwerk aan haar klanten. Dit betekent dat flexibel ingespeeld moet worden op de wens van de klant. De rol van de P&O'ers binnen Perspectief is het adviseren in of uitvoeren van P&O taken van klanten. Dit kan zijn op het gebied van verzuimmanagement maar ook op alle andere P&O gebieden.

Er wordt door de P&O adviseurs naar gestreefd om een organisatie of persoon zelf verantwoordelijk te houden. De P&O adviseurs zullen het niet zo snel tot hun probleem maken, ze bieden alleen ondersteuning. De verschillende rollen (beschreven in hoofdstuk 2) die ik binnen Perspectief met name terugzie zijn:

Tp-rol: het toevoegen op het gebied van besluitvormingsprocessen. De persoon blijft zelf verantwoordelijk.

Tpk-rol: het begeleiden van een persoon en aandragen van inhoudelijke informatie. De persoon maakt zelf (met de toegevoegde kennis) een analyse en neemt een beslissing omtrent de oplossingsmogelijkheden.

Agtpk-rol: het begeleiden van een persoon, het aandragen van inhoudelijke informatie en het verschaffen van een stukje zelfinzicht. Dit laatste is vooral bedoeld voor de toekomst, om een persoon beter in staat te laten zijn zelf beslissingen te maken.

Tk-rol: het toevoegen van kennis en kwaliteit en het maken van een analyse van het probleem. Daarmee maakt de adviseur ook vaak de keuze voor de beste oplossing. De persoon kan zelf beslissen of hij het advies navolgt maar in feite staat hij machteloos tegenover het grote kennisverschil.

Cm-rol: de adviseur neemt de beslissing(en) op basis van zijn macht. Deze besluiten zijn dan bindend. In dit geval neemt de P&O adviseur de volle verantwoordelijkheid voor de eindbeslissing.

S-rol: het signaleren van één of meerdere (onderliggende) problemen.

Elke consultant heeft zijn eigen specialisatie, zoals: verzuimmanagement, loopbaanbegeleiding, werving en selectie, coaching etc. Een aantal hiervan zijn op P&O gebied. Het specialisme werving en selectie wil ik eruit lichten en uitgebreider beschrijven. Dit zal ik doen in het volgende hoofdstuk.

4.4 Huidige situatie werving & selectie

Op dit moment is werving & selectie een klein facet van de dienstverlening, binnen Perspectief. Dit wil niet zeggen dat men er amper mee bezig is, maar het moet nog (te) vaak wijken voor andere aspecten van de dienstverlening, met name verzuimmanagement. Alle consultants die zich bezig houden met werving & selectie hebben een tweeledige baan. Dit houdt in dat ze ook bezig zijn met andere facetten van de dienstverlening, voor het grootste deel met verzuimmanagement. Voor dit laatste bestaat al een administratief systeem dat per dag je acties en doelen bepaald. Werving & selectie moet daarentegen voor een groot deel nog opgezet worden. Acties en (tussentijdse) doelen moeten door de medewerkers zelf geformuleerd en gepland worden. Tevens is er nog geen integrale en duidelijk aanpak intern, waardoor het adequaat, accuraat en methodisch omgaan met werving & selectie belemmerd wordt. En dat terwijl snelheid en accuraat te werk gaan is juist belangrijke succesfactoren zijn bij werving & selectie.

Er is regelmatig overleg met het team van medewerkers dat zich bezig houdt met werving & selectie. De werving & selectieprocedure zal beschreven worden binnen nu en een aantal maanden. Daarnaast moet er overeenstemming worden bereikt over een integrale aanpak. De huidige status is dat er bij Perspectief veel vacatures openstaan waarmee gestart kan worden. De hoofdreden dat dit uitblijft is omdat er nog geen verantwoordelijke per vacature zijn aangewezen.

De afgelopen maanden zijn extra medewerkers met ervaring op het gebied van werving & selectie aangetrokken. Dit betekent dat gestart kan worden met het verder vormgeven en opzetten van de werving & selectie, het potentieel is aanwezig.

Nu werving & selectie een aspect van de dienstverlening wordt dat op zichzelf komt te staan is het goed om werving & selectie nader onder de loep te nemen. Het meenemen van de organisatiecultuur is hierbij een puntje van aandacht. Dit is één van de redenen dat ik gekozen heb mijn scriptie op dit onderwerp te richten.

Wim (directeur) heeft door zijn ervaring de werkwijze ontwikkeld om de organisatiecultuur mee te nemen. De meeste werknemers binnen Perspectief zijn zich er wel bewust van dat het belangrijk is de organisatiecultuur mee te nemen, maar het wordt niet als vanzelf meegenomen in de procedure door de meeste medewerkers. Dit komt vooral doordat het binnen de organisatie niet heel praktisch en toepasbaar is gemaakt. Een goede optie voor het meenemen van de organisatiecultuur zou kunnen zijn dat de selecteurs bij de betreffende organisaties op bezoek gaan om de sfeer te proeven en 'face to face' te praten met de opdrachtgever en collega's. Het is noodzakelijk om ook de andere collega's bewust te maken van de rol die cultuur heeft binnen een werving & selectie procedure. Bewustwording is een eerste stap maar vervolgens moet dit ook concreet en tastbaar gemaakt worden. Dit bevordert de toepasbaarheid in de praktijk immers.

In de afgelopen jaren heeft Perspectief voor verschillende klanten de werving & selectie van personeel uitgevoerd. Op dit moment wordt de werving & selectie verzorgd vanuit de P&O functie. De werving & selectie opdrachten die binnenkomen zijn in de meeste gevallen van Verzuimklanten'. Vaak is al één en ander van de klant bekend aangezien we vaker zaken met hen gedaan hebben. De huidige werkwijze ziet er ongeveer als volgt uit:

- Telefonisch interview met de opdrachtgever

In de meeste gevallen vindt eerst een telefonische intake plaats met de opdrachtgever. Er worden telefonisch prijsafspraken gemaakt en ook het functieprofiel dat wordt opgesteld wordt telefonisch doorgesproken. Kort maar krachtig worden de wensen van de klant geïnventariseerd.

- *Zoeken van geschikte kandidaten*
Vervolgens gaat de selecteur op zoek naar geschikte kandidaten voor de betreffende functie en organisatie. Dit kan middels het zoeken van cv's, het plaatsen van een advertentie etc. Afhankelijk van de wensen van de klant. Uit de cv's en sollicitatiebrieven wordt een selectie gemaakt, deze mensen worden uitgenodigd op gesprek.
- *Telefonisch interview met sollicitanten*
Met de sollicitanten wordt kennis gemaakt zodat de selecteur zich alvast een beeld kan vormen. Ook worden dan al een aantal inhoudelijke vragen gesteld, meestal op basis van de functie-eisen.
- *Eerste gespreksronde*
Als vervolg op het telefonisch interview wordt de eerste selectieronde gehouden. Wanneer de selecteur een (aardig) goed beeld heeft gekregen van de potentiële kandidaat dan wordt de DiSC afgenomen, dit is een persoonlijkheidsprofiel. Op basis hiervan wordt een keuze gemaakt of de sollicitant doorgaat naar de tweede gespreksronde.
- *Tweede gespreksronde*
De tweede gespreksronde vindt normaliter plaats op locatie bij de opdrachtgever. De opdrachtgever is dan zelf ook aanwezig bij het gesprek/ de gesprekken en beoordeelt de kandidaat/ kandidaten.

Bovenstaand proces wordt net zo lang herhaalt totdat een plaatsing is gerealiseerd. In de praktijk lopen de verschillende fasen en activiteiten door elkaar heen. Vaak is er (nog) geen sluitingsdatum voor een vacature waardoor de looptijd een aantal maanden doorloopt. Een selecteur kan dus met de ene sollicitant in de introductiefase zitten en met een andere sollicitant in de eindfase. Dit zal de komende jaren steeds meer gestroomlijnd en geordend gaan verlopen.

De meeste werving & selectie procedures die op dit moment opgestart worden duren maanden, vervallen op een gegeven moment of er kan geen passende kandidaat gevonden worden. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat werving & selectie een zogenoemde 'tweede plaats' krijgt, anderzijds moet er binnen Perspectief uitgezocht worden wat de beste wervingskanalen zijn en hoe die moeten worden ingezet.

4.5 Gewenste situatie werving & selectie

De filosofie van Perspectief is om met de dienst werving & selectie zelf de markt op te gaan en veelvuldig opdrachten binnen te halen. Het is de bedoeling dat werving & selectie als een onafhankelijke en op zichzelf staande dienst op 'de kaart' van Perspectief komt te staan.

In verband met het groeiende team en de hierboven genoemde filosofie is het belangrijk werving & selectie op een goede manier op te zetten. Om werving & selectie goed en snel tot een goed einde te kunnen brengen is behoorlijk wat professionaliteit en kennis nodig. Voor een deel zal die kennis en ervaring intern nog opgebouwd moeten worden, maar er zijn al wat personen die er ervaring mee hebben. Dit maakt dat zij vooral op praktisch gebied kennis kunnen toevoegen. Natuurlijk zal Perspectief in eerste instantie tegen zaken aanlopen en dingen zullen mislukken, maar hier kan flexibel op ingespeeld worden.

Perspectief vindt zichzelf een kritische dienstverlener die haar klant zo goed mogelijk van dienst wil zijn. Ook op het gebied van werving & selectie wil ze dat waarmaken. Ze wil alléén passende kandidaten leveren! Ik ben ervan overtuigd dat het meenemen van de organisatiecultuur hiervoor bevorderlijk en bijna noodzakelijk is. Dat dit daadwerkelijk zo is moet in de organisatiecultuur van Perspectief doordringen. Een eerste stap is om je er bewust van te zijn. In een aantal werving & selectie overleggen is het aspect cultuur ook naar voren gekomen. Iedereen is het erover eens dat organisatiecultuur inderdaad belangrijk is om mee te nemen, maar hoe precies dat is nog niet concreet gemaakt.

De gewenste situatie, zoals voorgaand beschreven, is allereerst dat werving & selectie een op zichzelf staande dienstverlening is. Tevens moet een vacature binnen 6 weken ingevuld kunnen worden, indien de klant dit vraagt. Werving & selectie moet zo duidelijk (beschreven) zijn dat iedere medewerker direct met een vacature/ opdracht aan de gang kan. Weet welke middelen er beschikbaar zijn, hoe die moeten worden ingezet en welke op welk moment het beste kan worden ingezet. Tevens is het belangrijk dat een selecteur vroegtijdig kan inschatten of het mogelijk is om de vacature in te vullen. Dit dient besproken te worden met de opdrachtgever. Samen zullen ze overeenstemming moeten vinden over de duur en de kosten van het werving & selectietraject en de manier waarop deze zal worden uitgevoerd.

4.6 Samenvatting

Ik wil me beperken tot een samenvatting van het werving en selectie aspect binnen Perspectief, omdat het daarom draait.

Op dit moment wordt werving & selectie uitgevoerd vanuit de P&O functie. De meeste connecties liggen bij de dienstverlening Verzuim'. Perspectief is ambitieus op het gebied van werving & selectie. Momenteel wordt er hard aan gewerkt werving & selectie op touw te zetten met de kennis, vaardigheden en het potentieel dat in de organisatie aanwezig is. Tussen de huidige situatie en de gewenste situatie zit nog een behoorlijk verschil. Dit geeft aan dat er de komende jaren in geïnvesteerd zal moeten worden.

4.7 Conclusies en aanbevelingen

In deze conclusie beperk ik me niet alleen tot dit hoofdstuk, maar ik wil alle hoofdstukken van mijn scriptie meenemen. Dit kan gezien worden als de eindconclusie.

Uit mijn onderzoek zijn verschillende zaken naar te concluderen. Ik wil beginnen bij de belangrijkste:

Het meenemen van de organisatiecultuur in een werving & selectieprocedure vergroot de kans op een succesvolle plaatsing aanzienlijk!

In het eerste hoofdstuk hebben we gelezen dat de organisatiecontext (cultuur, structuur en strategie) niet los te koppelen is van de personeelsinstrumenten en andersom. Deze hangen onlosmakelijk met elkaar samen. Wil je als organisatie alle neuzen dezelfde kant op hebben dan is het zaak om de personeelsinstrumenten af te stemmen op de organisatiecontext. Werving & selectie is één van de instrumenten dat kan worden ingezet.

Organisaties die succesvol willen zijn in werving & selectie doen er verstandig aan de organisatiecultuur serieus te nemen en een plaats te geven in de procedure. Dit is voor alle partijen het beste: de opdrachtgever, de kandidaat en het uitvoerende bureau. Van perspectief weet ik dat ze alléén goede kandidaten wil leveren. Perspectief wil zich onderscheiden in haar selectie door hier serieus mee om te gaan en persoonlijkheidsprofiel op te stellen en dus zal de organisatiecultuur meegenomen moeten worden in de procedure!

Dat zonder het meenemen van de organisatiecultuur geen succesvolle plaatsing tot stand kan komen vind ik wat te 'hard' uitgedrukt. Dit aangezien de selecteur ook gebruik maakt van zijn intuïtie. Daarnaast is er nog de zogenaamde 'toevalsfactor'. Om de mate van toeval voor het grootste gedeelte uit te schakelen, is het noodzakelijk de organisatiecultuur mee te nemen in de procedure. Zo wordt voorkomen dat een deel wordt gemist, en wel een belangrijk deel. Want juist de cultuur is zo bepalend voor de mate waarin de nieuw aangestelde kandidaat zich thuis voelt in een organisatie. Cultuur kan namelijk het verschil betekenen tussen met plezier of met tegenzin naar je werk gaan. Wanneer iemand met tegenzin naar zijn werk gaat dan is er in feite geen sprake van een goede match. Het is dan niet waarschijnlijk dat iemand een lange(re) tijd in de organisatie werkzaam blijft.

De deelvraag die aan dit laatste hoofdstuk gekoppeld is: *'Hoe neem je als selecteur de bedrijfscultuur mee in een werving & selectie procedure'*. Uit mijn scriptie is te concluderen dat een selecteur zich er allereerst van bewust moet zijn dat de cultuur van een organisatie een belangrijke rol speelt in een werving & selectie procedure. Vervolgens is het nodig dat de selecteur enige kennis nodig heeft van wat organisatiecultuur eigenlijk is en hoe het in kaart gebracht kan worden. Met name door het multifocusmodel gebruikt bij mij onderzoek kan een goed beeld geschets worden van de heersende cultuur binnen een organisatie. Het biedt in ieder geval een leidraad om met de opdrachtgever in gesprek te gaan. Aan de cultuur moet vervolgens een persoonlijkheid gematcht worden. Daarop kan de selecteur zijn vraagstelling richten tijdens het gesprek.

Andere conclusies die aan de hiervoor genoemde ten grondslag liggen zijn:

- Werving & selectie moet methodisch en accuraat worden aangepakt zodat snel resultaat behaald kan worden
- Het selecteren van medewerkers is een hele kunst, waarvoor een grote mate van deskundigheid en ervaring vereist is
- Werving & selectie moet organisatiebreed gezien worden. Naast de cultuur is het ook van belang te kijken naar de structuur, grootte van de organisatie etc (een omgevingsanalyse)
- Organisationscultuur is het psychologische eigen vermogen van een organisatie. De samenstelling van het eigen vermogen (dit is de organisatiecultuur) bepaalt mede, hoe de financiële situatie er in de toekomst uit zal zien.

5.1 Bronvermelding

Literatuur:

Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en management

Dor: Drs. N.H.M, van Dam en Drs. J.A. Marcus

Goed personeel vinden en binden, praktisch personeelsmanagement voor het intermediair

Door; Hans van Gils, Bart-Jan van Hees en Lucas van Zandvoort

Integraal Personeelsmanagement, een praktijkgerichte leerroute

Door: Drs. J.L. Noomen

Gedrag in organisaties

Door: Gert Alblas en Ella Wijsman

Organisatiecultuur als beleidsinstrument

Door: Drs. G.J. van Reenen en Drs. B. Waisfisz

- *"Praktijkgerichte werving en selectie" (In: Vakboek Hu man Resource management)*

Door: Bekius, R.AJ.M. en G. Smeele, , Themacahier nr. 8, Kluwer

Bedrijfswetenschappen, Deventer

- *Grondslagen der personeelselectie*

Door: R.A. Roe, Van Gorcum, Assen

- *'Personeelsselectie: modellen en instrumenten'*

Door: R.A. Roe, Van Loghum Slaterus, Deventer

Internetsites:

www.hufkens.nl

www.vacature.com

http://www.123management.nl/0/030_cultuur

www.elsevier.nl