

Binden en Boeien,

Wie heeft er een probleem, de
werkgever of de werknemer?

Personeel
en organisatie
onder de loep

HRM  **ACTUALITEITEN**

Personeelsbeleid in de technologiebranches



Agenda

- TASC Management, Herman Timmermans
- Wat is er aan de hand?
- Werkgevers- en werknemersrol
- Korte en lange termijn
- Boeien en binden
- Afronding en discussie

TASC Management, Herman Timmermans

- Bedrijfskundige adviesgroep te Rosmalen
- Gespecialiseerd in verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen in industrie, zorg en overheid
- Herman Timmermans, bedrijfskundige
- Werkervaring in groot aantal managementfuncties bij overheid en bedrijfsleven
- O.a. Lid Audit Commissie Arbeidsmarkt Platform Bèta Techniek

Wat is er aan de hand?

- Hoogconjunctuur
- Krappe arbeidsmarkt
- Te weinig instroom in bèta en techniekopleidingen
- Klant is echt koning
- Maatwerk en kwaliteit
- Kwaliteit opleidingen?
- Demografische ontwikkeling
- Open grenzen

De urgentie voorbij

- Veel praten, schrijven en vergaderen, weinig actie

- Onderwijs  Bedrijfsleven

- Geen echte afstemming van activiteiten:
 - Overheid
 - Branches
 - Adviseurs
 - Scholen
 - Regio
 - etc.
- Besef dat er een probleem is
- Structuur in je eigen organisatie kan altijd beter

Wie heeft er een probleem?

- Waarom werven scholen en bedrijven niet samen nieuwe leerlingen?
- Waarom wordt er nog steeds heel traditioneel leiding gegeven in veel (MKB) bedrijven?
- Waarom gaan mensen voor een paar Euro meer naar de concurrent?
- Waarom accepteert een organisatie dat medewerkers er de kantjes aflopen?
- Waarom leveren we producten af waarvan we weten dat ze niet goed zijn?
- Waarom investeren veel bedrijven wel in machines en niet in personeel?
- Waarom zitten veel P&O-ers niet aan tafel bij het management?
- Waarom werken veel (MKB) bedrijven niet samen op de arbeidsmarkt?

Boeien en binden: de praktijk

- Duotank 60 werknemers, Valkenswaard, biertanks
- 3 jaar geleden
 - Verzuim > 10 %, deel van activiteiten verliesgevend
 - Verloop per jaar > 15 %
- 2 jaar geleden
 - Nieuw management
 - 2 vestigingen samengevoegd
 - 20 man afgevoerd
 - Beoordelen en functioneren prio 1 bij management
 - Aandacht voor cultuur en sfeer in bedrijf
 - Harde targets v.w.b. kwaliteit en prestatie
- Nu
 - Winst, verzuim < 3 %, geen moeite met aantrekken van personeel
 - Verloop wordt actief gestuurd

Waar te beginnen?

- Begin met visie: waar wil ik naar toe
- Maak een plan: hoe kom ik waar ik naar toe wil
- Techniek:
 - Future mapping

De toekomst in beeld: Future mapping

- Ga uit van je belangrijkste producten, diensten, bewerkingen
- Vraag je af: doe ik dit over 2 jaar nog?
- Wie doet het dan?
- 20/80 regel:
 - 10 % is obsolete -> vervangen of afstoten
 - 10 % is in ontwikkeling -> wie doet dat
 - 80 % kan verder zonder veel extra's
- Per jaar opnieuw bekijken
- Betrek je mensen erbij

Hoe verder?

- Ken je mensen:
 - Wat kennen en kunnen ze?
 - Wat beweegt ze?
 - Wat is hun potentieel?
 - Hoe presteren ze?
- Technieken:
 - PPRA
 - Inflow Xpress
 - Cultuur in Bedrijf

PPRA: Personnel Planning & Rewarding Analysis

- Eigen ontwikkeling TASC Management
- Laat leidinggever **potentieel** van eigen medewerkers beoordelen
- Laat leidinggever **prestaties** van eigen medewerkers beoordelen
- Zet uitkomsten uit in een matrix
- Ontwikkel voor het geheel en voor iedere medewerker een plan

PPRA in de praktijk: boeien en binden

Beperkte
bewaking

Z.s.m.
kwijtraken!

Boeien!

Binden!

	Niet passend	Matig	Goed	Zeer goed	Uit-muntend	Totaal aantal
Maximum niveau bereikt						
Ontwikkelingsmogelijkheden huidige functie		6	10	14	18	
Doorgroei op afzienbare termijn		7	11	18	19	
Doorgroei op korte termijn		8	12	16	20	
Totaal aantal						

InFlow Xpress

- Webbased programma
- Inventarisatie van competenties, beoordelingen, kwalitatieve kengetallen op P&O gebied
- Verzuimmanagement
- Beoordelingsmanagement
- Competentiemanagement
- Werkstroombeheersing

De praktijk: WCP project Z.O. Brabant 2006

- 8 vooraanstaande toeleverbedrijven mechatronica
- Totaal ca. 1500 werknemers
- In vrijwel alle bedrijven:
 - Meer potentieel dan prestatie !
 - Onderbenutting van capaciteit, kennis, ervaring!
 - Geen actueel inzicht in ambities/ mogelijkheden eigen medewerkers!
 - P&O vooral beheersmatig, niet toekomstgericht

Hoever zijn we ?

- We weten wat we willen à visie
- We weten over wie we het hebben à personeel 'in kaart'
- We kennen onze knelpunten en mogelijkheden à toekomst + personeel
- We kunnen plannen maken à actie
- We kunnen plannen uitvoeren à management

Afspraken maken

- Wat zijn onze organisatiedoelen
- Hoe gaan we met elkaar om? → waarden en normen
- Wat verwachten we van iedere medewerker → vertaling van organisatiedoelen naar persoonlijke doelen
- Hoe anticiperen we op nieuwe ontwikkelingen → persoonlijke ontwikkelingsplannen

- Afbakening van eigen verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid van de organisatie

Match medewerker/organisatie

- Vaak alleen op functionele aspecten gematcht
- Klopt mentaliteit/instelling versus cultuur van de organisatie?
- Welke waarden zijn voor de medewerker en voor de organisatie belangrijk?
- Wie wil ik zijn (medewerker), wat is de ambitie van mijn organisatie?

Techniek: Cultuur in bedrijf / waardenanalyse

Cultuur in bedrijf

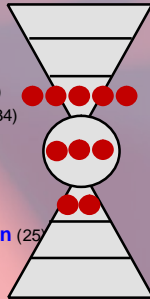
Stel 3 vragen:

- Welke waarden spelen voor jou als individu een belangrijke rol?
- Welke waarden zijn volgens jou in jouw organisatie belangrijk
- Welke waarden zouden volgens jou in jouw organisatie belangrijk moeten zijn?
- Kies uit standaardwaarden zoals:
 - Vertrouwen
 - Werk/thuis relatie
 - Winst maken
 - Efficiency
 - Bijdrage aan de maatschappij
 - Etc.

Cultuur in bedrijf

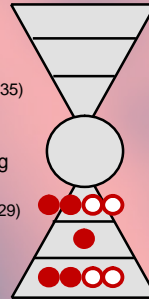
Persoonlijke waarden

1. **betrokkenheid** (49)
2. eerlijkheid (45)
3. betrouwbaarheid (38)
4. verantwoordelijkheid (38)
5. doorzettingsvermogen (34)
6. **kwaliteit** (31)
7. humor/pret (29)
8. samenwerking (28)
9. **duidelijkheid** (26)
10. **aanpassingsvermogen** (25)



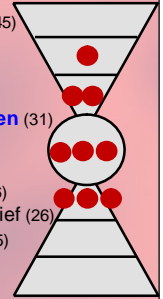
Waarden huidige cultuur

1. bureaucratie (46) (L)
2. productiviteit (42)
3. kostenreductie (38)
4. resultaatgerichtheid (35)
5. korte-termijn gerichtheid (33) (L)
6. nauwe samenwerking met klanten (32)
7. **klanttevredenheid** (29)
8. controleren (28) (L)
9. **winst** (28)
10. informatie achterhouden (27) (L)



Waarden gewenste cultuur

1. continue verbetering (45)
2. waardering voor medewerkers (44)
3. **betrokkenheid** (38)
4. **aanpassingsvermogen** (31)
5. **duidelijkheid** (30)
6. **kwaliteit** (27)
7. **klanttevredenheid** (26)
8. lange-termijn perspectief (26)
9. open communicatie (25)
10. **winst** (25)



Wat mag je van je medewerkers verwachten?

- Dat ze zich inzetten
- Dat ze zich ontwikkelen
- Dat ze zich verbonden voelen met hun organisatie
- Dat ze doen wat er gezegd wordt, maar dat ze ook afwijken wanneer het fout dreigt te gaan -> meedenken en preventie in plaats van klakkeloos uitvoeren

Wat boeit en bindt niet?

- Alleen materiële binding: alleen voor geld gaan
- Geen communicatie
- Mismatch medewerker/ organisatie
- Meer kunnen (potentieel) dan je mag
- Kennis en ervaring niet (kunnen) verrijken
- Kennis en ervaring niet (kunnen) benutten
- Automatische piloot
- Geen uitdaging
- Geen kennisdeling

Wat werkt wel?

- Getroffen en betrokken door product, sfeer, positionering
- Kennisdeling
- Ontwikkelingsmogelijkheden
- Op je tenen moeten lopen à topprestaties
- Je eigen ambities in je eigen organisatie kunnen realiseren
- Waardering en beloning naar prestatie

Hoe richt je een organisatie in die boeit ?

- Kijk vooruit en deel dat met je mensen
- Communiceer, geef zelf het goede voorbeeld
- Mensen vertegenwoordigen €€€
- One fits all aanpak werkt niet
 - Er zijn verschillende soorten werknemers: realiseer je dat en zorg voor maatwerk aanpak
- Beloning is de belangrijkste driver
 - Materieel, immaterieel
 - Zorg voor harde criteria
 - Maak onderscheid in goede en slechte prestaties
- Ontwikkel voortdurend

Gras groeit niet harder wanneer je eraan trekt

- Zorg voor een gedegen aanpak
- Werk planmatig
- Werk in kleine overzichtelijke stappen en leg die goed uit
- Geef ruimte voor inspraak maar wees ook duidelijk in de besluitvorming
- De urgentie is minder groot wanneer je weet waar je staat en wat je mogelijkheden zijn

De execution gap

- Plannen die alleen maar plan blijven ondermijnen je positie
- Maak waar wat je zegt
- Zorg voor een transparant beleid
- Accepteer dat er fouten worden gemaakt en geef ruimte voor herstel

Dank voor uw aandacht

Personeel
en organisatie
onder de loep

HRM  **ACTUALITEITEN**

Personeelsbeleid in de technologiebranches

