

## **Kaders 4e druk HRM voor managers**

### **Kader 1.1 KPN's e-HRM-beleid blijft goed scoren**

In 2008 heeft KPN zijn personeelsadministratie uitbesteed aan Logica. In het HR SSC zijn onder meer ondergebracht het HR-callcenter, ondersteunende HR-informatiesystemen en de personeels- en salarisadministratie voor circa 17.000 werknemers van KPN. De circa zestig HR-medewerkers van KPN zijn sinds 1 januari 2008 in dienst van Logica. Het shared service centrum van KPN werd onlangs door Berenschot voor outsourcing als 'best in class' aangemerkt.

Reden voor outsourcing waren de voortdurende krimp van KNP en de flexibiliteit en continuïteit van de dienstverlening van HR-services, die men ook op de langere termijn wil waarborgen. Daarnaast was er sprake van druk op efficiency en kosten. Na ruim een jaar outsourcing zijn beide partijen nog steeds tevreden. Vooral omdat men het beschouwt als een 'partnership', waarbij de continuïteit van de dienstverlening vooropstaat. Bovendien hanteert men het expliciete uitgangspunt dat de HR-processen verdeeld zijn over twee organisaties. Afstemming en communicatie zijn dus een must. Zo is er wekelijks een Service Delivery Board, waarbij mensen op uitvoerend niveau bij elkaar zitten om te bespreken wat er goed is gegaan en wat er de komende week aan bijzonderheden aankomt. Dan is er nog een keer per maand een Contract Board, waar wordt gesproken over de kosten. Hierdoor kan er bij de Delivery Board gefocust worden op de kwaliteit van dienstverlening.

*Bron: IntermediairPW ( 3 maart 2009)*

### **Kader 1.2 Grote gaten in HR-strategie en talentmanagement-kracht van bedrijven**

Organisaties maken zich wereldwijd grote zorgen over opvolgingsplanning en performance management en over hun vermogen om medewerkers binnen te houden nu de economie weer aantrekt, zo blijkt uit onderzoek van Bersin & Associates en StepStone onder 550 grote ondernemingen in 20 landen. Van de ondervraagde managers geeft 60 procent aan dat hun talentmanagementstrategie niet aansluit op hun zakelijke doelstellingen.

Verder ziet 61 procent gaten in de opvolging. Meer dan de helft (53 procent) zegt dat de ontwikkeling van een prestatiegedreven cultuur prioriteit heeft. Ontwikkelen van nieuwe vaardigheden is voor 50 procent prioriteit.

Desondanks doen bedrijven over het algemeen te weinig om talent te behouden, zo laat het rapport zien. Slechts 12 procent zegt een sterk talentplanningssysteem te hebben. Goede interne recruitmentcapaciteiten heeft een krappe 11 procent. Eenzelfde percentage geeft aan een adequaat beloningsplanningssysteem te hebben. En niet meer dan de helft stimuleert medewerkers om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen om beter aan de veranderende eisen te voldoen.

Het onderzoek toont verder aan dat een regionale benadering van talentmanagement, rekening houdend met culturele en economische verschillen, het sterkste effect op de organisatie heeft. Zo zien Franse en Duitse bedrijven het verkeerd plaatsen van de verantwoordelijkheid voor talentmanagement als oorzaak van de discrepantie tussen interne recruitmentstrategie en zakelijke doelen. Bedrijven uit China en Hong-

kong hebben moeite met het creëren van een prestatiegedreven cultuur. In Singapore is het lastig aan de wensen van jongere medewerkers te voldoen. Amerikaanse bedrijven, van oudsher hiërarchisch op het gebied van carrière- en opvolgingszaken, geven aan dat medewerkerplanning een grote uitdaging vormt en moeten in crisistijd hun talentmanagementactiviteiten herzien.

Stacey Harris, principal analyst bij Bersin & Associates: 'Ondanks investeringen in talentmanagement lopen veel bedrijven bedroevend achter in hun strategie. Meer dan de helft van de HR-directeuren vindt dat hun organisatie geen duidelijke HR- of ontwikkelingsstrategie heeft. De noodzaak om talent wereldwijd te managen groeit. Organisaties moeten hun uitdagingen op het gebied van talentmanagement in kaart brengen om te zien welke aanpak wereldwijd werkt en welke elementen beter op regionale basis kunnen worden aangepakt.'

*Bron: www.hrpraktijk, 12 november 2009*

### **Kader 1.3 De toegevoegde waarde van HRM**

#### *Manager gelooft nog steeds niet in P&O*

HRM is een lastig vak. Binnen veel organisaties ligt de afdeling HRM regelmatig onder vuur. Uit onderzoek onder meer dan 2000 Britse managers en HR-professionals kwam naar voren dat minder dan 1 op de 3 lijnmanagers gelooft dat de HR-afdeling waar voor zijn geld levert. Dit in tegenstelling tot HR-managers zelf. Daar denkt 80% dat men zijn beloning volkomen waard is.

En zo zijn er nog meer grote interpretatieverschillen: waar 60% van de HR-professionals zijn eigen werk als zeer effectief beoordeelt, is slechts 20% van de lijnmanagers het hiermee eens. Nog opvallender: waar 45% van de P&O'ers denkt dat hun afdeling (zeer) goed ligt binnen het bedrijf, is opnieuw slechts 20% van de lijn het hiermee eens.

Volgens Personnel Today kan dit maar tot twee conclusies leiden: óf P&O'ers zijn niet zo effectief als ze zelf denken, óf de HR-professie moet dringend meer werk maken van hun communicatie.

*Bron: IntermediairPW (4 november 2006)*

#### *Toegevoegde waarde van HRM eindelijk bewezen*

Hoewel de meningen van HR en lijn dus sterk verschillen over de toegevoegde waarde van P&O, blijkt uit een ander onderzoek dat HRM-beleid wel degelijk toegevoegde waarde heeft.

Bij het onderzoek waren 2099 medewerkers uit 49 organisaties betrokken. Zij vulden vragen in over alle beschikbare HR-faciliteiten.

Onderwerp vormde het psychologisch contract tussen medewerker en organisatie. De helft van de deelnemende medewerkers heeft het gevoel dat de organisatie de gemaakte beloftes niet nakomt. Als een medewerker het idee heeft dat de werkgever het psychologisch contract schendt, gaat hij zelf ook wat minder zijn best doen.

Het onderzoek leverde op dat hoe meer HR-activiteiten worden ingezet, hoe minder schending van het psychologisch contract plaatsvindt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er door de inzet van veel HR-activiteiten meer kans is op interactie met medewerkers.

*Bron: IntermediairPW (21 oktober 2006)*

### **Kader 1.4 HRM in het MKB**

Veel literatuur en modellen op het terrein van HRM richten zich op middelgrote en grotere organisaties, waarin minstens één gespecialiseerde personeelsfunctionaris werkzaam is. Van de circa 740.000 bedrijven in Nederland behoort verreweg het grootste deel, te weten 680.000, tot de kleine bedrijven.

Niet alle modellen, beleid en instrumenten zijn direct toepasbaar voor het MKB. Bij het toepassen van HR-beleid moet daarmee rekening worden gehouden. Over het nut van HR-beleid in het MKB zijn zelfs tegenstrijdige geluiden te horen:

*HR-management kan bij kleinere bedrijven averechts werken*

Uit onderzoek van The Advanced Institute of Management Research blijkt dat conventionele HR-modellen en technieken niet zo effectief zijn. Voor kleine bedrijven die zich richten op een specifieke niche en voor familiebedrijven kan de gestructureerde aanpak van HR-modellen echter indruisen tegen het informele karakter en daardoor juist averechts werken. De theoretische HR-modellen hebben in de zogenaamde 'moderne' bedrijven de meeste kans van slagen, ondanks dat het management het soms aan vaardigheden ontbreekt om dergelijke systemen succesvol te implementeren. Vooral als er onder de familieleden, werknemers of beiden, veel weerstand tegen veranderingen leeft, heeft een gestructureerde aanpak van HR-management weinig kans van slagen. Toch kan het in dienst nemen van iemand alleen omdat het familie is, of het werk verdelen op basis van vriendschap, hier juist zijn vruchten afwerpen, hoewel dergelijke praktijken over het algemeen als onproductief worden bestempeld.

*Bron: [www.managersonline.nl](http://www.managersonline.nl) (5 januari 2007)*

*HRM-beleid binnen het MKB heeft wel degelijk zin*

Hoewel er binnen kleine bedrijven kritisch moet worden gekeken of en welke HR-instrumenten zinvol zijn, blijkt uit onderzoek van EIM dat de invoering van HRM-beleid zeker effect kan hebben op de prestaties van de onderneming.

MKB-bedrijven die meer aandacht besteden aan HRM zeggen financieel beter te presteren dan hun concurrenten. Het gaat hierbij om de inzet van een zogeheten 'prestatieverhogend HRM-systeem'. Een dergelijk prestatieverhogend HRM-systeem bestaat uit een combinatie van HRM-instrumenten die gericht zijn op bedrijfsopleidingen, deelname aan werkoverleg, prestatiebeloning en het onderling wisselen van taken.

Uit het onderzoek blijkt dat er een positieve samenhang bestaat tussen het toepassen van een prestatieverhogend HRM-systeem en zaken als productiviteit en winstgevendheid.

Op een schaal die aangeeft in welke mate het personeelsbeleid een prestatieverhogend systeem vertoont, scoort het Nederlandse MKB relatief nog laag. Dit impliceert dat er voor bedrijven dus nog veel ruimte is om hun HRM-systeem te verbeteren.

*Bron: [www.eim.net](http://www.eim.net) (11 januari 2007) en [www.managersonline.nl](http://www.managersonline.nl) (12 januari 2007)*

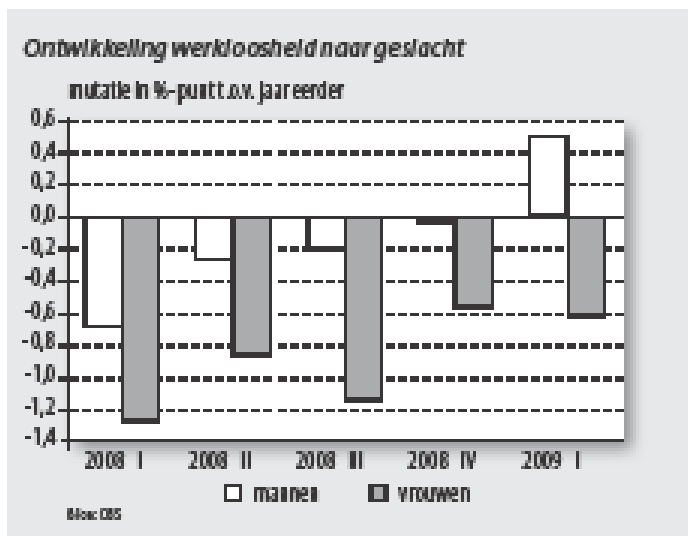
## **Kader 2.1 Vooral mannen en jongeren vaker werkloos door economische crisis**

In het eerste kwartaal van 2009 was de werkloosheid in Nederland 4,4 procent. Dat is hetzelfde percentage als een jaar eerder. Onder mannen en jongeren was de werkloosheid wel hoger dan in het eerste kwartaal van 2008.

*Mannen vaker werkloos*

In het eerste kwartaal van 2009 was de werkloosheid onder mannen 4,0 procent. Dat is 0,5 procentpunt hoger dan in het eerste kwartaal van 2008. Het is voor het eerst sinds lange tijd dat meer mannen werkloos zijn dan een jaar eerder.

De werkloosheid onder vrouwen was nog steeds lager. In het eerste kwartaal van 2009 was 4,9 procent van de vrouwen werkloos. Dat is ruim 0,5 procentpunt minder dan in hetzelfde kwartaal een jaar eerder.



### *Vooral jongeren vaker werkloos*

De werkloosheid onder jongeren lag hoger dan een jaar eerder. In het eerste kwartaal van 2009 was 10,3 procent van de 15- tot 25-jarigen werkloos. Dit is ruim 1 procentpunt meer dan in hetzelfde kwartaal een jaar eerder. Ook onder 25- tot 35-jarigen was de werkloosheid hoger. Voor de 15- tot 35-jarigen is de toename van de werkloosheid al begonnen in het laatste kwartaal van 2008. Bij de 35-plussers was de werkloosheid begin 2009 nog altijd lager dan een jaar eerder.

Bron: CBS, mei 2009

## **Kader 2.2 Wat beweegt Nederlandse werknemers?**

Voor een personeelsbeleid dat erop gericht is medewerkers te binden en te boeien is het belangrijk te weten wat mensen ertoe beweegt voor een organisatie te kiezen en er te blijven werken. Mensen die zich betrokken voelen bij de organisatie waar ze voor werken leveren een significant hogere bijdrage aan het bedrijfsresultaat. In Nederland is de betrokkenheid in twee jaar tijd echter flink gedaald:

	2007
Zeer betrokken	13%
Betrokken	47%
Enigszins betrokken	32%
Niet/nauwelijks betrokken	7%

Wereldwijd ligt het gemiddelde percentage zeer betrokken werknemers op 21%, in Duitsland voelt 17% van de werknemers zich zeer betrokken bij de organisatie en Engeland spant de kroon met maar liefst 29%. Betrokkenheid bij de organisatie heeft, naast de genoemde invloed op het bedrijfsresultaat, ook invloed op de uitstroom (doordat betrokken medewerkers minder om zich heen kijken) en op ouderensbeleid (werknemers die zich niet verbonden voelen met het bedrijf willen eerder stoppen met werken). Het is dus van belang te weten welke omstandigheden zorgen dat werknemers betrokken zijn bij de werkgever.

Het onderzoek laat vijf factoren zien die Nederlandse werknemers zeer betrokken maken:

1. Interesse van het hogere management in het wel en wee van werknemers;
2. Inbreng in het afdelingsoverleg;
3. Reputatie van de organisatie op het terrein van 'social responsibility';

4. Goede carrièremogelijkheden;
5. De organisatie speelt snel in op de klantverwachtingen.

Belangrijk voor medewerkers is dat het topmanagement geïnteresseerd is in het wel en wee van medewerkers. Wereldwijd zijn de cijfers hierover niet echt positief. Slechts 38% van de deelnemers vindt dat het topmanagement echt geïnteresseerd is in de medewerkers. Maar liefst 15% gaat ervan uit dat de medewerkers er voor de top eigenlijk niet toe doen. 38% acht zich gezien als 'een onderdeel van de organisatie als alle andere'. Daarnaast vindt 44% dat het topmanagement zijn best doet om zichtbaar te zijn en 49% vindt dat ze acties in lijn laten lopen met de normen en waarden in de organisatie. Kortom: er zijn genoeg aanknopingspunten voor werkgevers om de betrokkenheid van werknemers te vergroten.

Ook is gekeken naar wat maakt dat Nederlandse werknemers besluiten voor een bedrijf te gaan werken. Belangrijkste aspecten zijn:

- concurrerend basissalaris;
- uitdagend werk;
- concurrerend arbeidsvoorwaardenpakket;
- flexibiliteit in werktijden;
- leer- en ontwikkelmogelijkheden.

Bij de keuze voor een werkgever speelt dus een mix van werkinhoud en bedrijfsklimaat. Ook valt op dat salaris sterk meeweegt, veel meer dan een aantal jaren geleden. Verder is de reputatie van de werkgever van belang. Reden te meer om hiermee, zeker in branches waar het lastig is geschikte medewerkers te vinden, rekening mee te houden.

*Bron: Towers Perrin (2008)*

### **Kader 2.3 Van lifetime employment naar employability**

Sinds halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw is het concept van lifetime employment langzamerhand verdwenen. De medewerker die bij dezelfde baas zijn 40-jarig ambtsjubileum haalt, is schaars aan het worden. Standaard carrièrepaden, vaste salarisperiodes en cetera zijn minder algemeen aan het worden.

Daarvoor in de plaats komt 'duurzame inzetbaarheid' oftewel employability. De boodschap van de werkgever is daarbij tweeledig. Ten eerste: wij kunnen niet garanderen dat je je baan houdt. En ten tweede: het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid dat je werk houdt.

Hiermee verschuift de situatie van baanzekerheid bij de werknemer naar werkzekerheid op de arbeidsmarkt. Daarbij biedt de werkgever de medewerker mogelijkheden (opleidingen en mobiliteit) en is de medewerker verantwoordelijk voor het oppakken van die mogelijkheden.

Het belang dat werkgevers hechten aan employability deint mee op de conjunctuurgolven: bij een krappe arbeidsmarkt staat binden en boeien centraal en verdwijnt employability op de achtergrond. Bevindt de conjunctuur zich in een dal, dan wordt er weer meer belang aan gehecht.

*Bron: Van der Heijden & Bochkah (2006)*

### **Kader 2.4 Intern solliciteren vraagt om extra zorgvuldigheid**

Bij de keuze voor de verschillende wijzen waarop organisaties vacatures invullen (*make or buy*), is zorgvuldigheid bij de selectieprocedures van interne sollicitanten nog belangrijker dan bij externe sollicitanten. Immers, een gemotiveerde interne kandidaat kan veranderen in een ongemotiveerde

afgewezen medewerker. En diezelfde werknemer kom je dagelijks bij het koffieapparaat tegen. Het komt niet zelden voor dat de afgewezen kandidaat vervolgens teleurgesteld de organisatie verlaat. Bij organisaties in de non-profitsector komt het vaak voor dat eerst een interne sollicitatieprocedure dient te worden gevolgd, alvorens extern geworven kan worden. Interne procedures zijn dikwijls ook nog eens omgeven met kantoorpolitieke spelletjes. Vaak hebben managers behoefte aan een frisse wind en hebben daarom hun zinnen gezet op een externe kandidaat. Interne kandidaten dienen dan alleen om een schijnprocedure op te tuigen. Interne kandidaten voelen zich dan geveild, want 'ze vragen je niet voor niets' en 'ze weten wat ik kan', is de gedachte. Ze fungeren echter als figuranten, waarna na een afwijzing de kans op frustratie en vertrek groot is.

Een ander risico bij intern solliciteren is dat talentvolle medewerkers bij andere afdelingen worden weggekaapt (bijvoorbeeld met een aantrekkelijke salarisverhoging), of dat een manager een talent het juist erg moeilijk maakt om te vertrekken. Dergelijke situaties zijn voor organisaties als geheel onwenselijk.

Het is dus van belang duidelijke spelregels te hanteren bij interne selectieprocedures en tegelijkertijd te zorgen dat de gevolgde procedures transparant zijn.

Houd bijvoorbeeld interne sollicitaties net zo vertrouwelijk als externe en spreek voor een gesprek af op neutraal terrein. Verder is het nuttig een uitspraak te doen of gekozen wordt voor de beste kandidaat of voor een kandidaat die voldoende geschikt is. Een dergelijke strategie zal duidelijk in de procedures gesteld moeten worden.

*Bron: IntermediairPW (25 november 2006)*

## **Kader 2.5 De medewerker 2.0 komt eraan**

Regelmatig lezen we berichten op blogs en in de krant over web 2.0. Dit is een verzameling van nieuwe, interactieve internettechnieken die van grote invloed (kunnen) zijn op de gebruiker. In het bedrijfsleven doen de medewerkers 2.0 hun intrede. Dat zijn medewerkers die affiniteit hebben met deze nieuwe mogelijkheden die het internet biedt. Denk aan 'social communities' als LinkedIn, Plaxo, Facebook en Hyves. Deze ontwikkelingen kunnen ook sterk van invloed zijn op het (personeels)management en de arbeidsorganisatie. Dit onderwerp stond centraal tijdens een begin 2009 door de Avans Hogeschool georganiseerde bijeenkomst 'De medewerker 2.0 komt eraan'.

Een van de sprekers tijdens die bijeenkomst, Polle de Maagd, gaf een omschrijving van die medewerker 2.0. Volgens hem kunnen medewerkers 2.0:

- meer geïnformeerd (het is gemakkelijker dan ooit informatie te vinden en te delen en op de hoogte te blijven van activiteiten van klanten, collega's of bedrijven);
- flexibeler (techniek maakt ons meer onafhankelijk van tijd en plaats);
- beter connected (we zijn gemakkelijker en meer in contact met anderen dan ooit);
- efficiënter (slimme techniek maakt van een hele hoop taken een commodity of neemt ze uit handen);
- mondiger (het is gemakkelijker dan ooit zaken te delen);
- steeds meer mens (techniek laat ons mensen ontmoeten die we anders nooit hadden ontmoet, houdt ons op de hoogte van mensen die we anders uit het oog waren verloren) zijn dan dat eerder het geval is. Hij maakt daarbij wel de kanttekening dat dit zeker niet voor alle nieuwe medewerkers geldt.

Als je nieuwe medewerkers en nieuwe (psychologische) arbeidsverhoudingen constateert, is het logisch dat er ook behoefte is aan nieuwe manieren van werven en selecteren. Hoe doe je dat dan anders dan in de situatie van werven 1.0? Alleen nog maar via Hyves, LinkedIn, Plaxo? Of kan een

combinatie van e-werving en traditionele wervingskanalen nog steeds? Aangezien de verandering naar medewerker 2.0 waarschijnlijk geleidelijk zal gaan zal ook de beweging naar 'werven 2.0' geleidelijk gaan en zullen nog vele jaren diverse kanalen naast of complementair aan elkaar gebruikt kunnen worden.

### **Kader 2.6 Beste werkgevers van Nederland**

Allerlei advies- en onderzoeksbureaus doen onderzoek naar wie de beste werkgever in Nederland is. Hierin worden zaken betrokken als arbeidsvoorwaarden en opleidingsbudget. *Intermediair* verricht al jarenlang dit onderzoek. Het Beste Werkgevers Onderzoek van *Intermediair* combineert twee onderzoeken: dat naar de beste arbeidsvoorwaarden én dat naar de tevredenheid van de werknemers.

Ten opzichte van 2007 hebben zich enkele opmerkelijke wijzigingen voorgedaan. Fortis, de winnaar van vorig jaar, is gekelderd naar een zevende plaats. En ook de andere banken zijn in de ranglijst gezakt. Toch heeft dit niet direct te maken met de kredietcrisis: het onderzoek vond plaats vóór die echt goed voelbaar werd in Nederland. Dat de banken zijn gezakt, komt vooral doordat de andere bedrijven zijn gestegen: de arbeidsvoorwaarden van de banken zijn nagenoeg hetzelfde als vorig jaar en de tevredenheid van de medewerkers is ook niet drastisch gedaald.

De top 15 van 2008 ziet er als volgt uit:

1. Macaw
2. Rabobank
3. Gemeente Zwolle
4. Achmea
5. KPMG
6. Caesar Group
7. Fortis Nederland
8. Corus
9. Nuon
10. AT Osborne
11. Ormit
12. ING
13. Ernst & Young
14. Binnenlandse Zaken
15. Twynstra Gudde

Macaw, de tamelijk onbekende en onverwachte winnaar van het *Intermediair* Beste Werkgevers Onderzoek 2008, voelt voor de meeste werknemers eerder aan als een vriendenclub van slimme jongens (en een paar meisjes) die samenwerken aan spannende ICT-vraagstukken, dan als een afstandelijke werkgever die zijn werknemers met mooie regelingen probeert te paaien. Want hoewel de arbeidsvoorwaarden bij Macaw redelijk goed zijn, zijn ze niet buitengewoon. Een dik salaris, ruime pensioenbijdrage en korting op de hypotheek zijn dan ook niet cruciaal voor de tevredenheid van de meeste werknemers, blijkt uit het Beste Werkgevers Onderzoek. Die wordt bepaald door werksfeer, de inhoud van het werk, vrijheid in het werk en doorgroeimogelijkheden. En daarin blinkt Macaw uit. De werksfeer krijgt van de werknemers bijvoorbeeld bijna een negen. De jaarlijkse buitenlandse trip zal daaraan zeker bijdragen.

Bij de nummer twee op de lijst – de Rabobank – is het net omgedraaid: qua arbeidsvoorwaarden zitten werknemers er gebeiteld, terwijl de tevredenheid met het werk een vrij gemiddelde 7,5 krijgt. Maar van alle banken is deze oerdegelijke Rabobank de meest populaire werkgever, zeker sinds de kredietcrisis: men merkt dat er sinds enkele maanden meer open sollicitaties komen van werknemers

van de concurrenten. De derde plaats is voor de gemeente Zwolle. Zwolle laat zien dat de overheid allang niet meer onderdoet voor het bedrijfsleven: de gemeente heeft de beste arbeidsvoorwaarden van alle deelnemende bedrijven.

*Bron: Intermediair, oktober 2008*

### **Kader 2.7 Wervingssites voldoen niet**

Meer dan driekwart van de onderzochte wervingssites van Nederlandse bedrijven scoort een onvoldoende op de online sollicitatie-ervaring van werkzoekenden. Dit is de belangrijkste conclusie van een onderzoek van Digitaal-Werven.

Het is er sinds vorig jaar niet beter op geworden, want toen scoorde 'slechts' de helft een onvoldoende. Dit jaar zijn websites van ruim 350 bedrijven en organisaties in Nederland onderzocht, met uitzondering van uitzendbureaus, jobboards en werving- en selectiebureaus. Er vielen 80 websites af omdat er geen vacatures op stonden. Nog eens 20 bedrijven vielen af omdat hun websites niet goed functioneerden in zowel Internet Explorer als Firefox. Die bedrijven hadden hun site blijkbaar onvoldoende getest, en daar zaten ook grote beursgenoteerde IT-bedrijven bij.

Er is ook goed nieuws. In 2007 was er nog geen enkel bedrijf met een rapportcijfer van 7 of hoger, terwijl de hoogste score dit jaar 7,25 is. In totaal waren er vijf bedrijven met een score van 7 of hoger. De genomineerden voor de prijs van beste digitale sollicitatie-ervaring zijn dit jaar: Accenture, Caesar Group, Movares, Oranjewoud, Ordina, PricewaterhouseCoopers, TamTam, TenneT en Vodafone.

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), 24 oktober 2008*

### **Kader 2.8 Eén op de drie bedrijven reageert niet op online sollicitaties**

Dit blijkt uit een jaarlijks sollicitatieonderzoek. Bij dit onderzoek wordt niet alleen de website van bedrijven beoordeeld, ook wordt er een zogenaamde 'mystery sollicitant' opgevoerd.

Vorig jaar werd in 16% van de gevallen niet gereageerd. Dit jaar is dat percentage opgelopen tot 33%. Hoewel de onderzoekers wel rekening hadden gehouden met tragere reacties, omdat het onderzoek in de zomerperiode werd uitgevoerd, kwam een dermate grote toename, een verdubbeling, als een verrassing en een schok.

Dat in crisistijd de recruitmentactiviteiten op een lager pitje staan, is niet verrassend. Toch is het contact houden met kandidaten in mindere tijden belangrijk. Zeker met het oog op de vergrijzing is dit essentieel voor het langetermijnsucces van bedrijven. Het niet reageren op sollicitaties zal het imago van een organisatie geen goed doen.

Maar er is ook goed nieuws: het niveau van de online sollicitatie-ervaring is, net als vorig jaar, gestegen. Ook blijkt dat de omvang van een bedrijf niet direct invloed heeft op de kwaliteit van de digitale sollicitatie-ervaring. Ook kent Nederland sinds dit jaar weer een aantal nieuwe, goede wervingssites.

*Bron: [www.HRpraktijk.nl](http://www.HRpraktijk.nl), 14 oktober 2009*



## **Kader 2.9 Professioneel netwerk belangrijk bij sollicitatie**

Maar liefst 41 procent van de werkgevers screent sollicitanten standaard via Google, Yahoo!, Facebook en LinkedIn. Een slecht professioneel netwerk kan negatieve gevolgen hebben; een derde van alle recruiters heeft om deze reden wel eens een kandidaat geëlimineerd.

Dit is een uitkomst van careerbuilder.com dat onderzoek naar het belang van een goed professioneel netwerk deed. Redenen waarom kandidaten afvielen in de sollicitatieprocedure zijn: provocerende foto's of informatie (53 procent) en gegevens over drank- en druggebruik (44 procent) op een online profiel. Maar ook negatieve berichten over de vorige werkgever, discriminerende opmerkingen of andere misstappen deden kandidaten de das om. Maar een online profiel kan ook juist een baan opleveren: achttien procent van de HR-professionals heeft wel eens iemand aangenomen dankzij een creatief profiel dat getuigde van iemands kwaliteiten.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl), 30 september 2009*

## **Kader 2.10 Aangedikt cv**

De meerderheid van de sollicitanten liegt over arbeidsverleden en opleiding. Meer dan de helft van de sollicitanten is niet eerlijk in zijn curriculum vitae. Dat beweert adviesbureau the Risk Advisory Group, dat 2.900 Europese cv's onder de loep nam. Volgens het jaarlijkse onderzoek bevatte in 2008 64 procent van de onderzochte cv's onwaarheden. Na het begin van de crisis steeg het percentage cv's met leugens zelfs naar 75 procent. Een kwart van alle sollicitanten werd zelfs betrappt op drie of meer leugens.

Sollicitanten liegen volgens het onderzoek vooral over hun arbeidsverleden en opleiding. Ook functietitels zijn vaak uit de lucht gegrepen, of mooier dan ze in werkelijkheid zijn.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl), 6 maart 2009*

## **Kader 2.11 Nieuwe manieren van assessment**

Door verbeteringen in computerhardware en -software en dankzij breedbandinternet zijn de mogelijkheden van online-assessment de laatste jaren sterk toegenomen. Bij de selectie van medewerkers loont het om goed voorspellende hulpmiddelen vóór in het selectietraject te plaatsen. Zo is onomstotelijk bewezen dat intelligentietests de beste voorspellers zijn van succes in opleiding en beroep. Het is dan ook slim om een dergelijke intelligentietest in te zetten als eerste of tweede zeef om goede mensen binnen de poorten te krijgen. Er zijn zelfs al bedrijven die intelligentietests nog een stap eerder, namelijk tijdens de werving, gebruiken als selectiemiddel. Online-tests drukken de kosten. Bovendien is het gebruiksgemak groot omdat ze altijd en overal beschikbaar zijn. Doordat het testprogramma steeds op dezelfde manier werkt is de behandeling van kandidaten gestandaardiseerd.

Hierdoor worden de resultaten niet verstoord door onbedoelde omstandigheden, kunnen de kandidaten goed met elkaar worden vergeleken en is de procedure eerlijk. Het plaatsen van het testprogramma op een server heeft het voordeel dat wijzigingen in één keer door te voeren zijn. Elke klant heeft meteen de vernieuwde versie tot zijn beschikking. De snelheid van handelen kan nog worden verbeterd, bijvoorbeeld door de kandidaat vóór het sollicitatiegesprek een korte online-intelligentietest voor te leggen. Zo kunnen twee selectiemomenten worden samengevoegd en dat vermindert de kosten. Door de procedure te versnellen houdt de organisatie bovendien goede kandidaten in de race en dat vermeerdert de baten.

Het is moeilijk nadelen te vinden van online-assessment. Wel bestaat er een aantal misverstanden.

Het eerste misverstand is dat iets zodra het online wordt aangeboden, voor iedereen beschikbaar is. Die vrees is ongegrond. Een ander verondersteld nadeel is dat je niet weet of degene die het assessment uitvoert, wel de juiste persoon is – het zou ook diens slimme schoonmoeder kunnen zijn. De International Testing Commission (ITC) heeft goed werk verricht met het formuleren van Guidelines for Computer-based and Internet Testing. Op [www.intestcom.org](http://www.intestcom.org) zijn de richtlijnen te downloaden.

Steeds meer organisaties zullen de voordelen van online-assessment ontdekken en ervan gaan profiteren. Dankzij multimediamethoden zal het mogelijk worden steeds complexere vormen van assessment online aan te bieden. Door reacties op te nemen met een webcam zijn ook actieve vaardigheden gemakkelijker te benaderen. Het is ook mogelijk complexe taken realistisch te simuleren, bijvoorbeeld die van een manager die beslissingen neemt over allerlei facetten van de bedrijfsvoering.

*Bron: Van der Maesen de Sombreff (2006)*

### **Kader 2.12 Bedrijven moeten nieuw talent ook kunnen vasthouden**

Bedrijven doen veel moeite om goed personeel te werven. Dat personeel blijkt echter verraderlijk lichtvoetig. Het verdwijnt eenvoudig als de gelegenheid zich voordoet van een andere, betere baan. Een verkeerde inschatting kost bedrijven veel geld. Peter Velseboer is manager marketing en sales bij SHL, een grote aanbieder van assessment-tests. Personeel binnenhalen lukt nog wel, zegt hij, maar: 'De vraag: landt een nieuw iemand wel goed in de groep? wordt vaak niet gesteld.' De voorgevel van het bedrijf ziet er prachtig uit, maar de achterdeur staat wagenwijd open. 'Te weinig gaat de aandacht ernaar uit om mensen ook binnen te houden.' Randstad, dat zich tegenwoordig graag HR-dienstverlener noemt, weet hoe kostbaar de eigen, voortijdige uitstroom is. 'Een procent uitstroom kost ons 600.000 euro aan directe en indirecte kosten', zegt Jacqueline van Onzenoort, stafmanager human resource development. Randstad interviewt om de paar jaar de huidige en voormalige werknemers uitgebreid over hun redenen om te blijven of te vertrekken. 'Een voorbeeld is dat veel intercedenten het gevoel hadden in het diepe te worden gegooid. Dat nemen wij nu mee in de opleiding van het management. Ook worden nieuwelingen in de eerste twee weken op twee welkomstdagen geïnformeerd over het bedrijf en onze cultuur.'

*Bron: Het Financieele Dagblad, (28 februari 2007)*

### **Kader 2.13 Leer omgaan met flexibiliteit**

Moeten we streven naar maximale flexibiliteit en doorlaatbaarheid in de relatie tussen werk en privé of is het beter duidelijke grenzen te stellen? De uitkomst van onderzoek van Twynstra Gudde en de Rijksuniversiteit Groningen pleit voor het laatste. In het onderzoek worden drie probleemindicatoren voor de afstemming tussen werk en privé gehanteerd: tijdsdruk, onbalans en overwerktheid. Deze hebben een oplopende graad van zwaarte.

Uit de resultaten blijkt dat er wel enige reden is om bezorgd te zijn over de afstemming tussen werk en privé bij de onderzochte werknemersgroepen. Ongeveer een kwart van de ondervraagden zegt last te hebben van hoge tijdsdruk en een derde zegt (vrij) veel moeite te hebben werk en privé met elkaar in balans te brengen. Overwerktheid komt minder voor, maar toch nog achttien procent van de ondervraagden scoort hoog op deze probleemindicator.

Een verrassend onderzoeksresultaat is dat juist de hoogst opgeleiden de grootste druk ervaren. Voor alle drie probleemindicatoren is er een significant en rechtlijnig verband met het opleidingsniveau. Er is de laatste jaren veel gesproken over het aanbreken van een nieuw tijdperk waarin de historisch gegroeide afstand tussen arbeid en gezin weer verkleind zou kunnen worden. Vooral de toepassing

van informatietechnologie zou ongekende mogelijkheden bieden voor een betere afstemming van het werk op de individuele omstandigheden. In dit onderzoek blijkt het effect van een grote doorlaatbaarheid tussen werk en privé echter negatief. Voor het HR-beleid betekent dit dat de marsroutes minder eenduidig zijn dan sommigen graag zouden aannemen.

*Bron: Echtelt et al. (2007)*

### **Kader 2.14 Toch sociaal akkoord over ontslagrecht**

Het kabinet gaat de ontslagvergoeding toch aan een maximum binden. Werknemers die meer dan 75.000 euro per jaar verdienen, krijgen maximaal één jaarsalaris mee bij ontslag. De huidige wet blijft intact. Dat heeft minister Donner, van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, afgesproken met de grootste vakcentrale FNV en de ondernemersvereniging VNO-NCW. De wens van de werkgevers om het gemakkelijker te maken om mensen te ontslaan leidde in 2007 bijna tot een kabinetscrisis. Beide partijen, FNV en VNO-NCW, zijn tevreden met het akkoord. Voor het overgrote deel van de medewerkers blijft de huidige ontslagregeling gelden. Dit was voor het FNV van groot belang. Voor VNO-NCW is het belangrijk dat het goedkoper wordt om 'dure medewerkers met een lange staat van dienst' te ontslaan.

*Bron: NRC, 9 september 2009*

### **Kader 2.15 Iemand 'even googelen' onbetrouwbaar**

Werkzoekenden lopen grote kans de ideale baan mis te lopen, omdat op internet verkeerde informatie over hen staat. Personeelsfunctionarissen die kandidaten voor een baan even googelen, kunnen snel een verkeerde indruk van iemand krijgen.

EPN, platform voor de informatiesamenleving, signaleert op dit gebied misstanden. Deze onafhankelijke stichting onder leiding van SER-voorzitter Rinnooy Kan roept personeelsfunctionarissen op altijd alle informatie bij de mensen in kwestie te checken. Vaak wordt dit nagelaten bij het screenen van sollicitanten.

Uit een uitgebreid onderzoek van EPN naar persoonlijke informatie op internet blijkt dat één op de tien mensen een onjuist beeld van zichzelf ziet op internet. Men herkent zichzelf niet terug, vaak omdat anderen onzin over hen melden of personen met elkaar worden verward. Ongeveer 80 procent van de mensen die hun naam op internet opzoeken, vindt die daadwerkelijk. In ruim een op de drie gevallen gaat het echt alleen over henzelf. Bij de rest wordt ook informatie gevonden die niet op hen betrekking heeft, maar op anderen met dezelfde naam. In dit laatste geval bestaat kans op verwarring van persoonlijke gegevens. EPN stelt vast dat dit risico steeds groter wordt.

Universiteitsbladen zoals de *UK* (Groningen) en de *Observant* (Maastricht) krijgen regelmatig een verzoek van ex-studenten om hun naam uit het online archief te halen. Die willen namelijk niet met jeugdzonden worden geconfronteerd. Ook mensen met veelvoorkomende namen lopen risico. De naam Theo Janssen komt 925.000 keer op Google voor. Met de zoekterm diefstal erbij bedraagt het aantal hits 20.100. Verkeerde conclusies zijn dan al snel getrokken.

Uit de studie komt verder naar voren dat veel mensen voor of na de kennismaking met anderen via Google kijken of zij meer over die persoon te weten kunnen komen. Ongeveer 27 procent doet dit bij

zakelijke contacten, vijftien procent bij privécontacten. Vrijwel alle personeelsfunctionarissen gebruiken hiervoor internet, zo blijkt uit een telefonische rondvraag. Eén op de drie mensen keurt het af dat steeds meer persoonlijke informatie op internet beschikbaar komt.

*Bron: De Telegraaf (2 maart 2007)*

### **Kader 2.16 Driekwart schermt profiel netwerksites bewust af**

Driekwart van de gebruikers van online sociale netwerken heeft het online-profiel bewust niet voor iedereen zichtbaar gemaakt. Vrouwen zijn nog veel voorzichtiger dan mannen. Dit bleek onlangs uit onderzoek van arbeidsmarktcommunicatieadviseurs van AMC Academie.

Voor recruiters die actief personeel werven via social networks betekent dit volgens AMC dat zij op een professionele en slimme wijze te werk moeten gaan. De AMC Academie liet Intelligence Group een enquête houden onder 345 respondenten om er achter te komen in hoeverre bewust wordt omgegaan met persoonlijke profielen bij social networks zoals Hyves, Facebook en LinkedIn.

Maar 25 procent van de ondervraagden heeft er geen moeite mee dat iedereen het profiel kan zien. Twee derde regelt bewust wie zijn of haar profiel kan zien. Van de vrouwen maakt 84 procent het profiel niet zichtbaar voor iedereen. Bij de mannen is dit met 57 procent ruim lager.

Gebruikers van sociale netwerken blijken coulanter te zijn als ze zelf gesolliciteerd hebben bij een organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat ruim een derde het 'prima' vindt dat werkgevers informatie over hem opzoeken na een sollicitatie. Ruim een kwart reageert hier neutraal op. Het lijkt erop dat sollicitanten min of meer verwachten dat werkgevers hun profielen bekijken.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl), 15 september 2009*

### **Kader 3.1 Loont HR-beleid?**

Er bestaan grote verschillen tussen grote bedrijven en het MKB als het gaat om personeelsbeleid. Voor kleine en middelgrote bedrijven is het verstandig meer aandacht aan HR-zaken te geven. Dat blijkt uit het onderzoek 'HRM in het MKB' van onderzoeksbureau EIM.

#### *Gebruikte HR-instrumenten*

EIM onderzocht twee verschillen tussen het HR-beleid van kleine en grote ondernemingen. Onderzoeker Michel Winnubst: 'Allereerst hebben we gekeken naar de verschillen in gebruikte instrumenten. Het blijkt dat kleine ondernemingen minder vaak gebruikmaken van de formele HRM-instrumenten die, volgens onderzoek bij grote bedrijven, een positief effect op de bedrijfsprestaties hebben. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van functionerings- en beoordelingsgesprekken, taakomschrijvingen en aandacht voor bedrijfsopleidingen.'

#### *Sterkere binding*

Daarnaast bekeek men de verschillen in opbrengst. Winnubst: 'Heel harde uitspraken kan ik niet doen omdat de effectiviteit van personeelsbeleid bij grote ondernemingen veel vaker onderzocht is dan bij kleine bedrijven, maar het lijkt erop dat HR-instrumenten bij kleine bedrijven minder goed werken dan bij grote bedrijven. Een verklaring daarvoor kan liggen in het fenomeen 'psychologisch contract'. In kleine bedrijven hebben mensen waarschijnlijk een veel sterkere binding met het bedrijf, waardoor HR-instrumenten om die betrokkenheid te vergroten niet zo veel zin hebben. Met andere woorden: er is weinig ruimte om die band tussen bedrijf en personeel te versterken omdat die band al zo sterk is.'

De effecten mogen misschien minder groot zijn, toch wordt uit het onderzoek duidelijk dat meer aandacht voor HR-beleid in kleine en middelgrote ondernemingen waarschijnlijk leidt tot meer productiviteit en dus tot meer winst.

*Bron: [www.penoactueel.nl](http://www.penoactueel.nl) (30 september 2008)*

### **Kader 3.2 Topmanagers leren door te spieken**

Personen die op een hiërarchisch hoog niveau in een organisatie werken, hebben in de regel een leervoorkeur 'de kunst afkijken' van andere hiërarchisch hooggeplaatsten. Topbestuurders leren dus het liefst van topbestuurders. Een reden hiervoor is dat de hoeveelheid kant-en-klare oplossingen en de hoeveelheid beschikbare objectieve kennis afnemen naarmate iemand hoger in de organisatie geraakt. Bovendien hebben topbestuurders nauwelijks tijd om naast hun werk naar trainingen te gaan en accepteren ze geen feedback of coaching door niet-gelijkgestemden. Uit de praktijk blijkt dat deze leervoorkeur floreert onder spanning en dat de dagelijkse praktijk de beste leeromgeving is. Overigens zien topmanagers 'de kunst afkijken' niet als kopiëren, maar als het afkijken en aanpassen aan de eigen situatie. Bij deze leervoorkeur hoort het leren via netwerken, observeren van rolmodellen, benchmarks, goede praktijkvoorbeelden en praktijkverhalen in workshops. Leren door 'de kunst afkijken' heeft ook nadelen: met benchmarking en best practices kom je immers niet verder dan de middelmaat. En dat is funest in een business waar dynamiek, innovatie en creativiteit belangrijk zijn. Innoveren en creëren vereist tijd, rust en introspectie van de manager. En daar ontbreekt het hem vaak aan.

*Bron: Gids voor personeelsmanagement, 11 (2006)*

### **Kader 3.3 Voorbeeld Rabobank**

#### *Benchmarking bij de Rabobank-organisatie*

Grotere organisaties met meerdere vestigingen, filialen of kantoren zijn vaak in de gelegenheid om behalve extern ook intern te benchmarken. Zo is de Rabobank-organisatie intern op allerlei fronten actief bezig met het fenomeen benchmarking. De Rabobank-organisatie bestaat als coöperatieve organisatie uit bijna 150 zelfstandige Rabobanken. Voor een dergelijke grote organisatie is het vrij eenvoudig om intern te benchmarken. Diverse ratio's, waaronder rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en groei, kunnen vrij eenvoudig onderling worden vergeleken.

Hierbij dient er wel tegen gewaakt te worden dat men geen appels met peren vergelijkt. Het vergelijken van bijvoorbeeld Rabobank Amsterdam met Rabobank Katwijk is alleen op een aantal fronten mogelijk. Een bank in een grote stad met veel kantoren verschilt van een bank met slechts enkele kantoren in een meer landelijke omgeving.

De mogelijkheid om intern aan benchmarking te doen is bij bedrijven zoals Albert Heijn, Blokker, Etos, Postbank, Primafoon, koepel van kinderdagverblijven, eveneens mogelijk.

De volgende korte uiteenzetting dient als illustratie hoe een dergelijk onderzoek binnen de Rabobank Groep is opgezet en welke benchmarkingsaspecten daar zoal in zitten.

#### *Medewerkersonderzoek Rabobank*

Het medewerkersonderzoek is een onderzoek dat iedere Rabobank in het land of afdeling van Rabobank Nederland kan houden om de werkbeleving van medewerkers te meten. Het medewerkersonderzoek kent meerdere varianten. De twee belangrijkste varianten zijn het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) – dit is de 'ouderwetse' personeelsenquête – en het

Arbototaalonderzoek (ATO) – dit is naast een medewerkers-tevredenheidsonderzoek ook de RI&E (risico-inventarisatie en evaluatie) die in het kader van de Arbowet (zie paragraaf 3.7) periodiek wordt uitgevoerd.

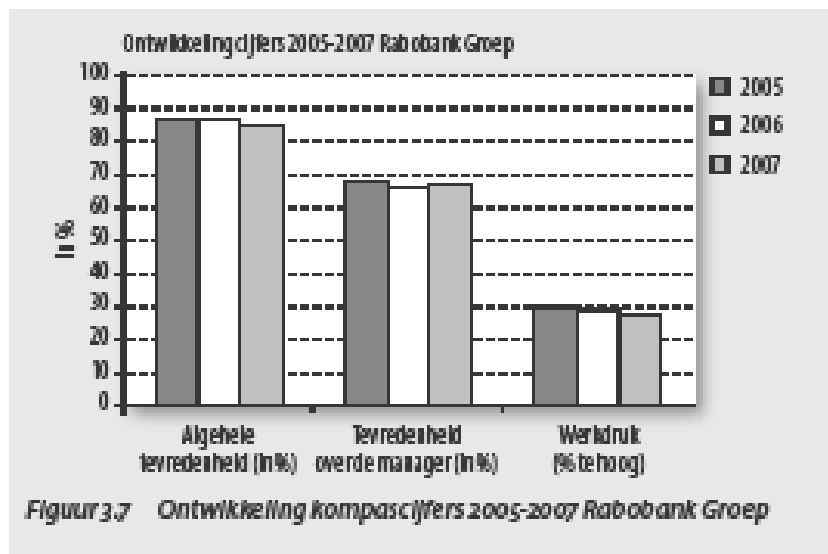
De resultaten van het medewerkersonderzoek worden deels gebruikt voor de set van personele kengetallen die de bank hanteert (het zogeheten kompas medewerkerswaarde). Het doel van dit kompas is om het management van een bank stuurinformatie te geven om de medewerkerswaarde te verbeteren. Ze maken bovendien deel uit van de kengetallen waaraan de prestaties van de bank en het functioneren van de directie worden gemeten.

Daarnaast worden de resultaten van alle deelnemende banken en afdelingen Rabobank Nederland jaarlijks gebruikt voor een trendrapportage voor de Raad van Bestuur. In deze rapportage wordt een analyse gemaakt van de werkbeleving binnen de organisatie.

Het MTO is gebaseerd op de volgende uitgangspunten (zie ook figuur 3.6):

- de wijze waarop medewerkers hun werk ervaren beïnvloedt hun tevredenheid en gezondheid;
- tevredenheid en gezondheid zijn van invloed op de indicatoren uit het medewerkerskompas;
- het kompas medewerkerswaarde staat in relatie tot de andere twee kompassen (klantwaarde/commercie en financiële stabiliteit/performance van de bank).

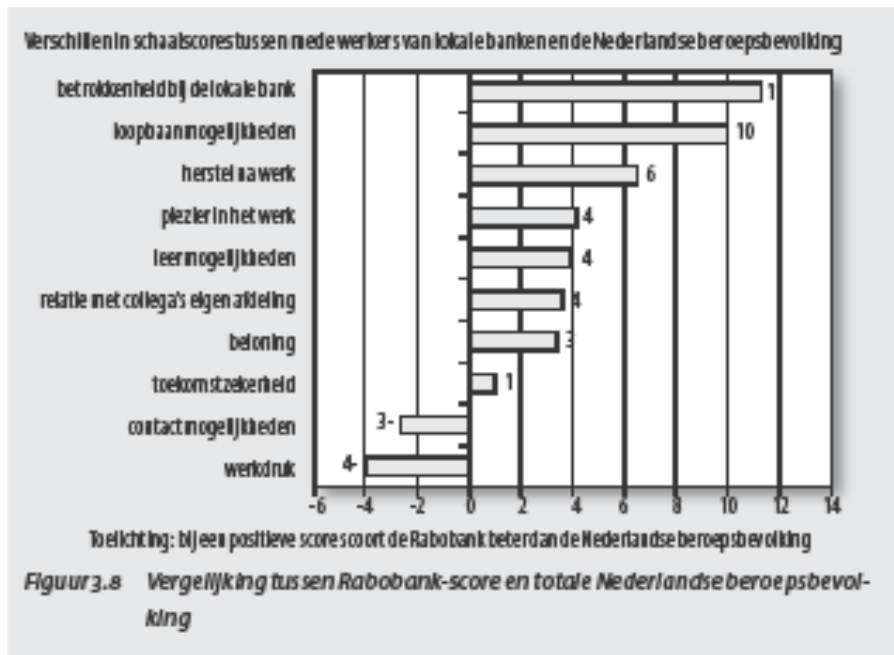
Onderdeel van het MTO zijn gegevens ten behoeve van het kompas medewerkerswaarde. De score uit het MTO is de bron voor de indicatoren algemene tevredenheid, tevredenheid manager, herstel na werk, werkdruk en functieverblijftijd. De ontwikkeling de laatste jaren daarin is in de volgende figuur weergegeven.



Figuur 3.7 Ontwikkeling kompas cijfers 2005-2007 Rabobank Groep

Voor een willekeurige Rabobank die dit onderzoek heeft laten uitvoeren, is het nu mogelijk om zich te vergelijken met het gemiddelde van de groep. Meestal is het ook mogelijk om een vergelijk te trekken met een eerder gehouden MTO, dus hiermee is een plaatsing in historisch perspectief mogelijk.

Bovendien is in het MTO een aantal vragen opgenomen die een vergelijk met andere organisaties mogelijk maken. Hieruit blijkt in ieder geval voor de Rabobank Groep dat het gras buiten zeker niet altijd groener is. De medewerkers van de Rabobank oordelen over het algemeen relatief gunstig over hun werk. De medewerkers van de Rabobank ervaren wel, zoals in figuur 3.8 is te zien, meer werkdruk dan de Nederlandse beroepsbevolking.



*Figuur 3.8* Vergelijking tussen Rabobank-score en totale Nederlandse beroepsbevolking

### **Kader 3.4 IBS: 'e-HRM levert vrijwel iedere organisatie financieel voordeel op'**

Uit onderzoek van softwareleverancier IBS onder 214 middelgrote en grote bedrijven in Nederland blijkt dat een derde van de respondenten die nog niet met e-HRM werken, dit nalaten vanwege kostenoverwegingen. Om te laten zien dat dit vooroordeel over e-HRM onjuist is, heeft IBS een online berekeningstool geplaatst waarmee P&O-professionals kunnen uitrekenen wat het financiële voordeel van e-HRM is voor hun organisatie.

'Volgens een derde van de respondenten zouden de baten van e-HRM niet opwegen tegen de kosten. Een onterechte aanname', zegt Karel van der Heiden, directeur HR Solutions bij IBS. 'Hoewel de implementatie van e-HRM-toepassingen een investering vergt, verdient het zich snel terug. Buiten het feit dat e-HRM veel tijd kan besparen, worden ook veel kosten weggenomen. Denk hierbij aan simpele besparingen op de porti- en handelingskosten, maar ook op de inzet van Arbodiensten voor de onderdelen die standaard in een e-HRM-oplossing zitten.' Met de online berekeningstool kunnen bedrijven zien hoeveel geld ze kunnen besparen.

#### *Doelstelling van e-HRM*

Bedrijven die wel gebruikmaken van e-HRM bevestigen de financiële voordelen hiervan. Gevraagd welke doelstelling de organisatie nastreeft met e-HRM, noemt 86% van de respondenten dat het gebruik van e-HRM-software een middel is om de administratieve belasting van de HR-afdeling te verminderen. 76% heeft als doel om werknemers meer inzicht te geven in hun eigen gegevens. En meer dan de helft (56%) zet e-HRM in met het oog op kostenbesparing.

*Bron: www.hrmcentraal.nl, 24/02/2009*

### **Kader 3.5 Hogere wiskunde bij personeelsbeleid Google**

Het Amerikaanse internetbedrijf Google heeft een ongebruikelijke methode gevonden om te kijken

welke personeelsleden mogelijk hun vertrek zullen aankondigen. Met een wiskundige formule kijkt de exploitant van 's werelds meest gebruikte zoekmachine onder meer naar beoordelingsgesprekken, promoties en de salarissen die worden uitgekeerd.

Google denkt met de formule werknemers te kunnen identificeren die eigenlijk vinden dat ze op een betere wijze ingezet kunnen worden bij het bedrijf. De Amerikaanse zakenkrant *The Wall Street Journal* meldde woensdag dat het gebruik van de 'zoekmethode' zich nog in een testfase bevindt. Met hogere wiskunde is Google ook groot geworden. Slimme algoritmes zorgden ervoor dat de zoekmachine van de onderneming betere resultaten produceerde dan de concurrentie en daardoor razendsnel kon groeien.

Bron: [www.intermediairpw.nl](http://www.intermediairpw.nl) , 22 mei 2009

### Kader 3.6 Overzicht rapportages

Een – niet eens uitputtende – opsomming van rapportages die een e-HRM-systeem zoal kan opleveren:

- verjaardagen medewerkers;
- NAW/telefoonlijst;
- overzicht jubilea;
- adressenoverzicht;
- partner- en kindgegevens;
- bezettingsoverzicht;
- indiensttredingen;
- uitdiensttredingen;
- medewerkers met een tijdelijk dienstverband;
- personeelsdossier;
- salarisoverzicht;
- selectie ziektegevallen;
- openstaande ziektegevallen.

### Kader 3.7 Manager cruciaal, niet de systemen

De schat aan informatie die gedigitaliseerde HRM-systemen ophoesten, blijkt aan maar weinig managers besteed. Ze vinden het al snel te veel of te wereldvreemd. De kunst is ze de *juiste* informatie te geven, zodat de vraag zich vanzelf ontwikkelt. Er is geen personeelssysteem of het wordt door automatiseerders omgebouwd tot een heus managementinformatiesysteem. In real time hoesten de databases inzichtgevende statistieken op over de stand van zaken met betrekking tot de productiefactor arbeid. Een volwassen HR-afdeling herbergt een schat aan waardevolle gegevens over de medewerkers. Instroom, doorstroom en uitstroom zijn de bekende grootheden. Maar ook de verzuimregistratie, reiskostenvergoedingen en de prestatiebonussen vormen een bron van hoogwaardige informatie.

Wat moet je ermee? Dat was de centrale vraag van Het Nationale (e-)HRM-congres dat 13 september 2006 in het futuristische Mediaplaza in de Utrechtse Jaarbeurs werd gehouden.

#### *Win-win*

Een volwassen HR-afdeling transformeert van een productieorganisatie naar een strategisch partner. Proactief stuurt de HR-professional processen door de gehele organisatie, en put daarbij uit databases vol losse gegevens die in samenhang opeens waardevolle informatie opleveren. De mogelijkheden om



met behulp van geautomatiseerde systemen het *buzzing* 'strategisch partnerschap' in te vullen, zijn eendeloos.

Neem bijvoorbeeld Cisco. Dit IT-bedrijf is een erkend voorloper waar het gaat om de toepassing van e-HRM. Door alle bedrijfsprocessen in 'e'-vorm te gieten, wist het bedrijf rond de 2,5 miljard dollar te besparen. Dat is iets minder dan 10 procent van de omzet. Samen met de afdeling *finance* draagt e-HRM 850 miljoen dollar bij aan het verlagen van de kosten.

'Veelvoorkomende HR-vragen en processen worden via een webportal afgehandeld', zegt Hendrik Blokhuis, technisch directeur van de Nederlandse afdeling van de multinational. 'Het is een HR-selfserviceomgeving. Het antwoord op P&O-vragen is meestal: 'Het staat op het web, en dan stuur je de URL mee.' Mede door, in Cisco-terminen, *e-enabling* heeft HRM binnen zijn organisatie vooral de rol gekregen van businesspartner. 'HRM coacht de lijnmanagers bij het uitvoeren van hun HR-taken en trekt de lead in complexe processen rond de arbeidsverhoudingen naar zich toe.' HRM kan dus die strategische rol invullen én op kosten besparen. Een onmiskenbare win-win.

#### *Tempoverschil*

En toch blijft de invoering van e-HRM achter bij de hooggespannen verwachtingen aan het begin van deze eeuw. Vaak wordt dat geweten aan de afwachtende en conservatieve houding van veel P&O'ers. HRM is nog helemaal niet toe aan de moderne tijd. Toch?

'Wat me opvalt, is dat HRM hier nog niet volwassen is', zegt Emmie Habes. Zij is sinds een jaar director HRM en eindverantwoordelijk voor alle aspecten van HRM binnen het statige Van Lanschot Bankiers. Habes is prominent spreker op het congres. Floris Dekkers, de CEO bij Van Lanschot, plukte haar weg onder de vleugels van KPMG in de Verenigde Staten. 'In de VS is HRM volwassener. HR-afdelingen zijn er faciliterend en strategisch. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse HRM ligt in de lijn', vergelijkt Habes. In de VS lopen ze voor. 'Het tempo waarin hier de verantwoordelijkheden naar de lijn worden gebracht, ligt lager.'

Aan belangstelling voor digitaal HR-management ontbreekt het niet. Niet alleen het congres in Utrecht was eraan gewijd. Via persberichten maken de Raets en ADP's van deze wereld bekend dat wederom een personeelssysteem is getransformeerd tot een hoogwaardig managementtool. Inzichten tot diep in de organisatie worden mogelijk, maar zijn de managers wel in staat het gereedschap effectief te gebruiken?

*Bron: IntermediairPW (23 september 2006)*

### **Kader 3.8 Voorbereiding is het halve werk**

De voorbereiding van het werkoverleg is van groot belang voor de effectiviteit van het overleg. Wat er zoal bij komt kijken is door het kenniscentrum GOC op een rijtje gezet (zie ook [www.goc.nl](http://www.goc.nl)).

#### *Voorbereiden van werkoverleg*

Door een gestructureerde voorbereiding zorgt de leidinggevende voor een efficiënt en vlot verloop van het overleg. Bovendien komt hij tijdens het overleg niet voor verrassingen te staan.

#### *Datum en tijd*

Bespreek datum en tijd voortijdig met de afdeling of vestiging. Bespreek bij de tijd zowel begin- als eindtijd, uitlopen is natuurlijk altijd mogelijk. Het handigst is het om al tijdens het laatste werkoverleg een afspraak te maken voor het volgende werkoverleg of gewoon al voor het gehele jaar vast te leggen.

#### *Ruimte en bezetting*

Houd, als dat kan, het overleg niet op de werkvloer maar in een aparte ruimte. Bespreek van tevoren

met de medewerkers wie de telefoon aanneemt en klanten ontvangt. Dit zorgt voor duidelijkheid. Wissel deze taak elke keer af.

### *Samenstelling*

Werkoverleg vindt plaats tussen de directe chef en de medewerkers van de afdeling of vestiging, inclusief uitzendkrachten en stagiairs. Werkoverleg is bedoeld voor iedereen. Dat betekent dat iedereen ook de gelegenheid moet krijgen om aan het werkoverleg deel te nemen.

### *Regelmaat*

Zorg ervoor dat het werkoverleg op regelmatige basis plaatsvindt. Bijvoorbeeld één keer in de maand of twee maanden. Extra werkoverleggen zijn mogelijk bijvoorbeeld bij belangrijke veranderingen.

### *Rollen*

Laat alle werkoverleggen door een notulist vastleggen in verslagen. Dit hoeft geen vast persoon te zijn. Het is zelfs beter als de rol telkens door iemand anders wordt vervuld. Hetzelfde geldt voor de rol van voorzitter binnen het overleg.

### *Agenda werkoverleg*

Werk met agendapunten, die zowel door werknemers als de leidinggevende ingebracht kunnen worden en voor allen van belang zijn. Belangrijk is dat er maar een beperkt aantal onderwerpen aan bod komt tijdens het werkoverleg. Hierdoor kunt u deze onderwerpen uitvoerig behandelen. Agendapunten die voor slechts een enkeling van belang zijn, horen niet thuis in het werkoverleg. Het is raadzaam deze punten in een individueel gesprek te behandelen. De voorzitter brengt de agendapunten onder de aandacht van de werknemers. Doe dit schriftelijk, ongeveer een week voor het overleg. Dit geeft deelnemers de kans alvast een mening over de onderwerpen te vormen. Belangrijk is dat u zelf ook een standpunt heeft over de onderwerpen. Zijn er helemaal geen agendapunten voor een werkoverleg, dan is het raadzaam om het werkoverleg te verplaatsen naar een latere datum of het te laten vervallen.

## **Kader 3.9 Effectiviteit werkoverleg**

Om de effectiviteit van een werkoverleg te bepalen is het handig om regelmatig het functioneren van dit werkoverleg te evalueren. Ook hier geldt: meten is weten. Een dergelijke evaluatie kan individueel of als groep gebeuren. De uitkomst van de evaluatie is zelfs een geschikt onderwerp om op de agenda van het werkoverleg te zetten. Een checklist is bij een dergelijke evaluatie behulpzaam. Dergelijke checklists zijn inmiddels op het internet te vinden.

### Algemeen

#### 1 De doelstelling van het werkoverleg

- Informatie-uitwisseling tussen leidinggevende en medewerkers over bedrijfs- en afdelingsbeleid, de resultaten en de opvattingen van de medewerkers hierover
- Medewerkers betrekken bij afdelingsbeleid, probleemaanpak, mogelijke verbeteringen

#### 2 Kenmerken

- overleg tussen de direct leidinggevende en al zijn ondergeschikten
- keert regelmatig terug en is vast gepland
- er is een agenda en een verslag
- is geschakeld met het overleg van het volgende niveau
- afgebakend: accent op het eigen werk

- tweerichtingsverkeer
- niveau van zeggenschap is per onderwerp bekend (meepraten, meedenken en meebeslissen)

#### Per overleg

##### 1 De agenda

- op tijd beschikbaar
- geeft informatie over onderwerpen, tijd, plaats, deelnemers, mee te brengen stukken
- is niet te lang

##### 2 De deelnemers

- zijn op tijd aanwezig of hebben een geldige reden van verhindering opgegeven
- hebben zich goed op het overleg voorbereid
- doen actief mee
- luisteren naar elkaar en laten elkaar uitpraten
- zijn bereid tot oplossingen te komen en bij de uitvoering ervan een bijdrage te leveren

##### 3 De voorzitter

- heeft zich goed op de vergadering voorbereid, zowel betreffende procedure als inhoud
- bewaakt de afgesproken procedure
- stimuleert de deelnemers tot actieve inbreng
- houdt de tijd in de gaten en verdeelt de spreektijd
- zorgt dat men naar elkaar luistert
- regelt conflicten
- voorkomt afdwalen
- gebruikt waar nodig hulpmiddelen

##### 4 De organisatie

- er is een geschikte ruimte
- er kunnen hulpmiddelen gebruikt worden als bord, flip-over of overheadprojector
- er is op tijd koffie of thee voor iedereen
- men wordt tussentijds niet gestoord door telefoon of andere oproep

##### 5 De bespreking per onderwerp gaat volgens de stappen

- waarom dit onderwerp (doel, niveau van zeggenschap, aanleiding)
- procedureafspraken
- verkenning
- analyse
- alternatieven
- keuze
- afspraken over vervolg

##### 6 De notulen

- zijn goed leesbaar
- zijn een juiste weergave van het besprokene
- geven een duidelijk overzicht van de gemaakte afspraken
- zijn op tijd beschikbaar voor alle betrokkenen

Deze checklist is afkomstig van *www.checklijst.nl*. Het idee is dat aan hoe meer eigenschappen het werkoverleg voldoet, hoe doelmatiger en doeltreffender het werkoverleg in principe is.

### **Kader 3.10 Onbewuste keuzes domineren menselijk gedrag**

Mensen worden gedomineerd door onbewuste keuzes, aldus Ben Tiggelaar, managementgoeroe op het gebied van gedragsverandering en persoonlijke groei. Dat het menselijk handelen voor 95% onbewust is, biedt volgens Tiggelaar interessante kansen, ook voor het bedrijfsleven. Bij het spelen op gokkasten haalt de medewerker die achter de balie werkt van het bedrijf waar de kast staat, de hoogste score. Dit komt doordat hij onbewust, vanuit de ooghoeken, ontdekt met welk patroon het apparaat uitkeert. Het onbewuste bepaalt dus in hoge mate de werkprestaties. Er schuilt echter een gevaar wanneer geprobeerd wordt hierop te sturen. Bij iedere vorm van sturing is de kans dat het onbewuste gedrag beïnvloed wordt heel groot. Maar een averechts effect op de onbewuste keuzes is groter dan een gewenst effect op het bewuste gedrag. Bewust en onbewust gedrag vragen beide om een eigen benadering. Bij onbewust gedrag is vooral de context erg belangrijk: elementen in de cultuur en de voorgeschiedenis die bepaalde keuzes oproepen. Aansturing op onbewust niveau verloopt effectiever wanneer de boodschap direct relevant is voor de aangesprokene. De boodschap moet groei, waardering en controle stimuleren; dit zijn de prikkels waardoor mensen hun gedrag veranderen, door verbetering van de eigen positie.

*Bron: Personeelbeleid (16 december 2006)*

### **Kader 3.11 Collega's en bazen**

Iemand doodzwijgen, belachelijk maken of zelfs bedreigen. Bestanden wissen op zijn pc of een natte spons op z'n stoel leggen. Voorbeelden van kleine en grote pesterijen. Op de werkvloer komt dit soort ongewenst gedrag veel voor. Vaak met grote gevolgen: werknemers die worden gepest en getreiterd, raken emotioneel uitgeput en krijgen een burn-out. Ze verzuimen veel en gaan op zoek naar een andere baan.

Waar ligt de grens tussen een geintje, een beetje plagen en een serieuze pesterij? Een geintje op het werk moet kunnen, en collega's die elkaar een beetje plagen is ook geen probleem. Als het maar over en weer gaat en de verhouding gelijkwaardig blijft. Gaat het over pesten – of *mobbing* zoals het ook vaak wordt genoemd – dan is er sprake van een ongelijke situatie. Eén specifieke collega wordt systematisch – een paar weken of maanden lang, een paar keer per week of zelfs iedere dag – gepest. Degene die het doelwit is, wordt genegeerd en buiten de groep geplaatst. Het verschil tussen een conflict en een pesterij zit hem in die gelijkwaardigheid. Wanneer twee collega's een conflict hebben, kunnen beide partijen zich verdedigen. Het geschil is meestal gebaseerd op een verschil van mening waarvan beiden het belangrijk vinden dat er een oplossing wordt gezocht. Bij mobbing wordt iemand respectloos behandeld, naar beneden gehaald en geen winst of succes gegund.

#### *Toeschouwers*

Mobbing kan alleen bestaan wanneer collega's het laten gebeuren. Zonder toeschouwers beleven de treiterkoppen vaak maar weinig lol van hun gepest. Wanneer je getuige bent van mobbing en je durft niet openlijk tegen de pester in te gaan, probeer dan in ieder geval buiten het roddelcircuit te blijven. Moedig het gepest niet aan door te lachen om grappen over de collega. Voor het slachtoffer is steun heel belangrijk, betrek hem of haar dus bij dingen. Haal koffie of ga samen lunchen. Zo laat je het slachtoffer zien dat hij of zij niet alleen staat. Probeer onder je andere collega's medestanders te vinden en zoek samen een oplossing. Ook kan het helpen om met je manager of werkgever te praten over de gepeste collega. Zij kunnen misschien helpen. Denk hier wel goed over na: soms maakt dit het probleem erger omdat mensen die worden gepest niemand tot last willen zijn. Vaak zijn het loyale medewerkers die de organisatie niet in de problemen willen brengen. Ook kan het zijn dat de baas

meedoet met het pestgedrag. Soms vinden leidinggevenden het moeilijk om in te grijpen, en horen ze liever bij de 'wij-groep'.

#### *Pestende bazen*

Behalve gepest door je collega's kun je ook worden getreiterd door je baas. Volgens FNV Bondgenoten verdwijnen jaarlijks elfduizend mensen in de WAO vanwege slechte bazen. Recent onderzoek van adviesbureau STO(M)P geeft aan dat van de kwart miljoen werknemers die op het werk worden gepest, 37 procent wordt getreiterd door zijn of haar leidinggevende. Bij nog eens tien procent van de gepeste werknemers spant de baas samen met andere mensen uit het team. Veel werknemers ervaren een pestende baas als nóg erger omdat er sprake is van machtsmisbruik. Ook in deze situatie is het belangrijk om er met collega's over te spreken. Met meer mensen sta je altijd sterker. Een gesprek met je baas kan helpen, sommige leidinggevenden hebben echt niet door wat ze verkeerd doen. Als dit niet helpt, kun je de baas van jouw baas of iemand van de afdeling P&O benaderen. Bedenk wel dat zij een andere leidinggevende niet snel zullen afvallen. Ook de vakbond, ondernemingsraad of Arbodienst kan bijstand bieden.

*Bron: Van Beek (2003)*

### **Kader 3.12 Motivatiemanagement kan de sleutel tot succes zijn**

Motivatiemanagement is het motiverend coachen van medewerkers, waarbij hun drijfveren als leidraad worden genomen. De gedachte daarachter is dat motivering van de medewerker het verschil betekent tussen top- en flopresultaten van de organisatie. Voor het stimuleren en behouden van medewerkers zijn gepaste waardering, goedkeuring en aanmoediging belangrijk, meer dan het bedrijf en de primaire arbeidsvoorwaarden. Vanuit het perspectief van de behoeftepiramide van Maslow uit de humanistische psychologie, leidt motivatie voor de medewerker tot zelfvertrouwen en energie om zich meer en beter te ontplooiën in zijn werk en mens zijn. Een paar tips voor goed motiveren zijn:

1. houd rekening met het individu: iedereen is anders, en wordt op zijn eigen manier gemotiveerd;
2. leg verband tussen beloning en prestatie;
3. maak doelstellingen duidelijk en koppel resultaten terug;
4. laat medewerkers meedenken bij beslissingen;
5. beloon niet te overdadig.

Trefwoorden voor motiverend leiderschap zijn: visie, goed voorbeeld, wij-gevoel, communicatie, relativeren, machtsgebruik (integriteit), duidelijkheid (eerlijkheid), respect, emotionele betrokkenheid, inzicht in menselijke psyche en vertrouwen.

*Bron: Kwaliteit in bedrijf (1 december 2006)*

### **Kader 3.13 Ziekte en salaris**

Als een medewerker ziek wordt, is de werkgever wettelijk verplicht om gedurende 104 weken ('2 jaar') in ieder geval 70% van het salaris door te betalen. De werkgever mag méér dan 70% van het salaris doorbetalen, maar werkgevers en vakbonden hebben met het kabinet afgesproken dat de werkgever in die 104 weken (2 jaar) in totaal niet meer dan cumulatief 170% salaris mag doorbetalen.

#### Kader 4.1 Performance Management bij Aon

Bij verzekeraar Aon wordt sinds een aantal jaren gewerkt met Performance Management. Op de website van Aon is hierover, in 2009, het volgende te lezen: 'Het Aon Performance Management Systeem. Het Performance Management Systeem is een systeem waarin je afspraken maakt met je manager over door jou te behalen resultaten, je ontwikkeling, beoordeling en beloning.

##### *Aon Loopbaan Kompas*

Om Performance Management inzichtelijk voor je te maken, hebben we het Aon Loopbaan Kompas ontwikkeld. Het Kompas biedt je een totaaloverzicht van alle functies binnen Aon in combinatie met de kennis, de vaardigheden en de competenties die daarbij horen.

Het Aon Loopbaan Kompas bestaat uit twee onderdelen:

##### 1. *Resultaatgebieden*

In Resultaatgebieden is uitgewerkt WAT er in een bepaalde functie van je wordt verwacht qua resultaten.

##### 2. *Competenties*

In Competenties is beschreven welke kennis, vaardigheden en gedrag nodig zijn om deze resultaten te kunnen realiseren: het HOE.

Iedere medewerker binnen Aon heeft een persoonlijk plan: het Persoonlijk Loopbaan Kompas. Hierin zijn alle afspraken vastgelegd over resultaten en competenties. Er wordt aan de ene kant gekeken naar jouw ambities en aan de andere naar de wensen en mogelijkheden van de organisatie.'

*Bron: [www.aon.com](http://www.aon.com)*

#### Kader 4.2 Performance Management bij de Rabobank

Binnen de Rabobank wordt sinds enkele jaren gebruikgemaakt van de cyclus van Performance Management (PM). Dit tot grote tevredenheid van de medewerkers. De duidelijkheid vooraf waar je als medewerker aan moet voldoen wil je een bepaalde beoordeling scoren werkt voor de medewerkers, zo geven zij aan, erg prettig.

Onderstaande figuur beschrijft in hoofdlijnen de activiteiten zoals die binnen de Rabobank per fase plaatsvinden. Tevens is de tijdslijn weergegeven waarbinnen de activiteiten plaatsvinden.

Fase	Wanneer	Wat
1 Plannen	Uiterlijk begin maart van het kalenderjaar	<ul style="list-style-type: none"><li>Leidinggevende en medewerker formuleren in een planningsgesprek gezamenlijk doelstellingen met betrekking tot resultaten en competenties. Zij maken ook afspraken over bijbehorende ondersteuning.</li><li>Afspraken worden vastgelegd in een prestatiedocument.</li></ul>

Fase	Wanneer	Wat
2 Functioneren	Gedurende het kalenderjaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerker werkt gericht aan de geformuleerde doelstellingen met begeleiding en ondersteuning door de leidinggevende.</li> <li>• Voortgangsgesprekken om de gemaakte afspraken tussentijds te evalueren en de medewerker bij te sturen.</li> <li>• Eventueel bijstellen van de geformuleerde doelstellingen.</li> </ul>
3 Beoordelen	Uiterlijk eind februari van het nieuwe kalenderjaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In een beoordelingsgesprek beoordeelt de leidinggevende in hoeverre de medewerker de gemaakte afspraken heeft gerealiseerd.</li> </ul>
4 Belonen	Uiterlijk eind februari van het nieuwe kalenderjaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen van een beloning op basis van de beoordeling. Dit is onderdeel van het beoordelingsgesprek.</li> </ul>
	April van het nieuwe kalenderjaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhoging vast inkomen vanaf de salarisuitkering van april.</li> <li>• Uitkering variabel inkomen met de salarisuitkering van april.</li> </ul>

*Figuur 4.5 De PM-fasen in hoofdlijnen bij de Rabobank*

Binnen de Rabobank wordt gebruikgemaakt van een standaardformulier (een zogenaamd PM-formulier) als het gaat om het vastleggen van de afspraken. Bij de afspraken wordt onderscheid gemaakt in individuele resultaatdoelstellingen, competentiedoelstellingen en collectieve resultaatdoelstellingen. Individuele resultaatdoelstellingen zijn doelstellingen met betrekking tot resultaten die de medewerker vanuit zijn of haar functie zelf kan beïnvloeden. Voor een hypotheekadviseur is dat bijvoorbeeld het aantal hypotheekleningen dat hij verkoopt. Dit resultaatdoel is heel goed SMART te maken, door vooraf aan te geven waar de grenzen liggen voor slecht, redelijk, goed, zeer goed of uitmuntend presteren. Gebruikelijk is dat een medewerker vier tot zes individuele resultaatdoelstellingen in zijn PM-formulier heeft. Daarnaast kent het systeem dus competentiedoelstellingen. Het betreft hier zo SMART mogelijk geformuleerde doelstellingen op het gebied van competenties, zoals klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, luisteren, samenwerken en initiatief. Ook hier geldt dat een leidinggevende vier tot zes doelstellingen samen met zijn medewerkers afsprekt. Tot slot wordt nog gebruikgemaakt van maximaal drie collectieve resultaatdoelstellingen. Dit zijn doelstellingen voor de gehele bank, de afdeling of het team waar de medewerker deel van uitmaakt.

#### **Kader 4.3 Zorgsector nog niet doordrongen van noodzaak tot beoordelen**

Hoe kijken leden van de Raad van Bestuur of directies, HR-managers en OR-leden in de zorg aan tegen de ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeoordeling, prestatiebeloning en personeelsontwikkeling in hun sector? Antwoorden geeft het onderzoek *Performance Management in de zorg* dat Human Capital Group uitvoerde bij meer dan 200 instellingen in de zorgsector. Het onderzoek laat op het onderwerp beoordelen een zorgwekkend beeld zien. Van het relatief

beperkte aantal instellingen dat het functioneren van medewerkers beoordeelt, maakt slechts een klein aantal gebruik van een beoordelingssysteem. Hoewel de meeste respondenten prestatiebeoordeling onvermijdelijk vinden, krijgt het in de praktijk weinig aandacht. Vaak ontbreekt een objectief beoordelingssysteem, een beoordelingscyclus of het houden van beoordelingsgesprekken in de organisatie. Cultuur en gebrek aan draagvlak worden als belangrijke struikelblokken genoemd.

Meer dan driekwart van de respondenten lijkt het er wel over eens te zijn dat gedifferentieerd belonen de komende jaren steeds noodzakelijker wordt. Twee derde van de respondenten stelt dat medewerkers zelf ook graag beloond willen worden op basis van geleverde prestaties. Op dit moment is het beloningsbeleid in de zorgsector meestal gebaseerd op een systeem van functiewaardering en anciënniteit. Veel respondenten vinden dat medewerkers tevreden zijn over de aandacht die er is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Toch zijn er nog betrekkelijk veel instellingen waar geen persoonlijke ontwikkelingsgesprekken gevoerd worden. De drie meest voorkomende gesprekken binnen instellingen zijn het functioneringsgesprek, het einde-proeftijdgesprek en het exitgesprek. Verder blijkt dat weinig instellingen competentie management toepassen, maar dit wel vaak willen ontwikkelen. In verhouding tot andere sectoren scoort de zorgsector hiermee zeer matig. De laatste tien jaar is wel meer aandacht ontstaan voor opleiding en scholing van managers, professionals en andere medewerkers in zorginstellingen. De vraagstukken van beoordelen, belonen en ontwikkeling – in het bijzonder prestatie- of resultaatbeoordeling – zullen de komende tijd nadrukkelijker op de agenda komen te staan. Succes of falen van nieuwe vormen van beoordeling en beloning hangt sterk af van de mate waarin instellingen in staat zijn culturele barrières te doorbreken en draagvlak te creëren op alle niveaus in de organisatie.

*Bron: Gids voor Personeelsmanagement, 11 (2006)*

#### **Kader 4.4 Werkgevers zijn meer tevreden over functioneringsgesprekken dan werknemers**

Werkgevers blijken meer tevreden te zijn over functioneringsgesprekken dan werknemers. In 2006 maakte vakbond CNV bekend dat werknemers de functioneringsgesprekken gemiddeld belonen met een 5.1. Van de werkgevers ervaart 66% een functionerings- of beoordelingsgesprek als plezierig, 26% vindt het plezierig noch onplezierig en 8% vindt ze een verschrikking. *Management Team* vroeg aan het lezerspanel hoeveel functioneringsgesprekken ze voeren. Bij 40% komt dat eens per jaar voor, bij 34% tweemaal per jaar en bij 14% drie tot vier keer per jaar. Iets meer dan 50% van de managers vindt één functioneringsgesprek per jaar te weinig. Ongeveer 66% van de managers is tevreden over de tools die beschikbaar zijn voor de gesprekken.

*Bron: Management Team (23 maart 2007)*

#### **Kader 4.5 Ook leidinggevende hikt aan tegen beoordelingsgesprek**

Ieder jaar worden er in Nederland ongeveer vier miljoen beoordelingsgesprekken gevoerd. Deze zijn bedoeld om het functioneren van een medewerker te bespreken en de motivatie te vergroten. Het is voor de leidinggevende en de medewerker ook een moment om te communiceren over de inhoud van het werk en mogelijke verbeterpunten. Belangrijk dus voor beide partijen, maar helaas besteden de meeste organisaties er maar weinig tijd aan. Gemiddeld een uurtje per jaar, zo blijkt uit het onderzoek 'Hoe beoordeelt Nederland' dat werkgeversorganisatie AWWN eind 2004 uitvoerde onder 450 P&O'ers. Ruim een derde van hen blijkt niet tevreden met het gebruikte beoordelingssysteem. 'Dat verbaast ons niets, veel systemen zijn verouderd, de criteria waarop een werknemer wordt beoordeeld zijn vaak vaag en subjectief', verklaart AWWN-woordvoerder Sigrid Fortgens.



### *Competenties*

Momenteel werkt tachtig procent van de bedrijven met zogeheten competenties: eigenschappen die belangrijk zijn voor een bepaalde functie, bijvoorbeeld stressbestendigheid of goed kunnen samenwerken. Toch blijken veel managers hier in beoordelingsgesprekken niet zoveel mee te kunnen. 'Leidinggevend vinden het vaak moeilijk om werknemers te beoordelen op gedrag. Daarom is het belangrijk dat er gebruik wordt gemaakt van zo objectief mogelijke criteria. Er zijn voldoende systemen beschikbaar die competenties helder en concreet maken zodat je weet waar je als manager op moet letten.' Waarom werkgevers nog maar zo weinig gebruikmaken van deze systemen, weet Fortgens niet. 'Competenties zijn een relatief nieuwe manier om werknemers te beoordelen, werkgevers hebben blijkbaar de bijbehorende systemen nog niet voldoende geactualiseerd.'

*Bron: Van Beek, 2004*

### **Kader 4.6 Prestatiemeting in publieke sector is niet te stuiten**

Professionals in de publieke sector worden steeds vaker beoordeeld op hun gekwantificeerde productie. Niet alle professionals zijn daar voorstander van, maar prestatiemetingen lijken niet te stuiten. Prestatiemeting kan kwalijke gevolgen hebben en heeft ook onmiskenbaar positieve gevolgen. Prestatiemeting biedt een prikkel om te presteren en maakt het mogelijk om kritische vragen aan professionals te stellen. Via prestatiemetingen worden complexe prestaties die het resultaat zijn van duizenden individuele beslissingen gereduceerd tot enkele aanzienlijk eenvoudiger cijfers. Daardoor wordt het voor beleids-makers eenvoudiger om naar een gewenste koers te sturen. Bovendien hebben veel systemen van prestatiemeting zogeheten derde-eigenaren. Zij gebruiken de gekwantificeerde prestaties om nationale en internationale ranglijsten op te stellen, bijvoorbeeld van universiteiten. Elke universiteit heeft er belang bij zo hoog mogelijk te eindigen en kan daartoe producten definiëren en op resultaat sturen. Prestatiemeting kan tot kwalijke gevolgen leiden als de productiecijfers te veel impact hebben op het functioneren van professionals.

*Bron: Overheidsmanagement (januari 2007)*

### **Kader 4.7 Beoordelingsgesprek bij Universiteit van Tilburg**

Op de website van de Universiteit van Tilburg ([www.uvt.nl](http://www.uvt.nl)) is anno 2009 het volgende te lezen over de wijze waarop beoordelingsgesprekken binnen die universitaire kring plaatsvinden.

'Naast de jaarlijkse functioneringsgesprekken vinden er beoordelingsgesprekken met u plaats. De faculteit of dienst kan zelf bepalen of en met welke regelmaat dit gebeurt.

In ieder geval wordt er een beoordeling opgemaakt als er sprake is van een beheersbeslissing met rechtspositionele gevolgen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer uw tijdelijke arbeidsovereenkomst afloopt en er een beslissing moet worden genomen over de omzetting ervan naar een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, of bij verlenging van een tijdelijk contract met minimaal een jaar.

Uw functioneren wordt beoordeeld aan de hand van de afspraken die de leidinggevende met u over uw werkzaamheden en prestaties heeft gemaakt. De resultaatgebieden van uw functieprofiel vormen het uitgangspunt voor deze afspraken.

Ter voorbereiding van het gesprek wordt van u een actieve rol verwacht.'

*Bron: [www.uvt.nl](http://www.uvt.nl)*

#### Kader 4.8 Beoordelingsmethode: 360 graden feedback

Deze methode – in het Engels ook wel bekend onder de naam *multi-source, multi-rater of multi-perspective feedback* – is vrij jong. De belangstelling ervoor in met name de Verenigde Staten en Groot-Brittannië is groot. BP, BMW, United Distillers, British Aerospace en het Engelse rugbyteam zijn ermee begonnen. Ook in Nederland is de methode in opmars. Philips, Shell, Unilever, DSM en de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) hebben hier al enige jaren ervaring mee.

##### *Wat is 90, 180 of 360 graden feedback?*

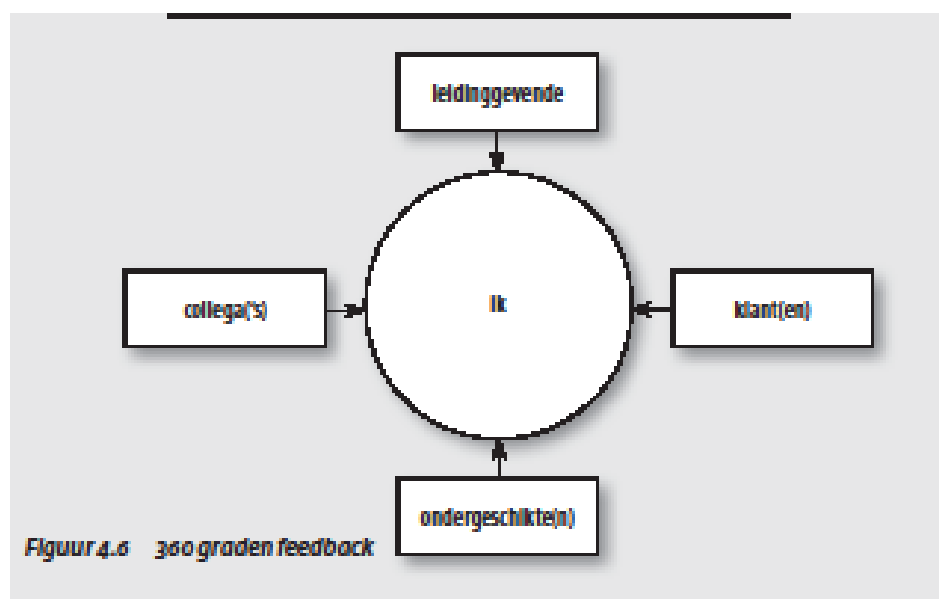
Een feedbacksysteem waarin als feedbackgevers alleen de deelnemer en diens leidinggevende optreden, wordt 90 graden feedback genoemd. Bij een meting met feedback van de leidinggevende en collega's of medewerkers van de deelnemer is sprake van 180 graden feedback. Als alle hiervoor genoemde groepen en eventueel (interne) klanten bij de feedback worden betrokken spreken we van 360 graden feedback.

Een feedbacksysteem is uit te breiden of juist te beperken, al naar gelang de hoeveelheid feedbackgevers. In principe geldt: hoe meer en hoe meer verschillende feedbackgevers, hoe meer informatie. Onderzoek heeft aangetoond dat meer dan zeven feedbackgevers geen meerwaarde heeft, sterker: dan kunnen extra feedbackgevers (collega's bijvoorbeeld die weinig weten over de deelnemer) voor 'informatievervuiling' zorgen. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op het feedbacksysteem waarbij (interne) klanten zijn betrokken, dus 360 graden feedback.

##### *Achtergrond 360 graden feedback*

De bedoeling is dus dat, behalve de leidinggevende, ook mensen in andere posities de persoon beoordelen: de persoon zelf, zijn collega's, klanten en ondergeschikten (zie figuur 4.6).

Bij 360 graden feedback komt er vanuit verschillende perspectieven feedback, daardoor ontstaat een completer beeld in de geleverde prestaties en ontwikkelingsmogelijkheden. Essentieel is dat verschillen tussen beoordelaars niet onmiddellijk als teken van onbetrouwbaarheid dan wel als fouten worden opgevat. De discrepantie tussen het zelfoordeel en het gemiddelde oordeel door anderen levert vaak interessante informatie op. Er zijn bijvoorbeeld indicaties dat managers die een objectief (niet van dat van anderen afwijkend) beeld hebben over de eigen prestaties, beter functioneren dan managers die een gebrekkig zelfinzicht hebben (hun prestaties over- of onderschatten).



### *Werkwijze 360 graden feedback*

De 360 gradenbeoordeling werkt als volgt. Een eerste, voorbereidende, stap is het operationaliseren van kritieke resultaatgebieden van de functie in termen van gedrag. Wat verwacht je van een bepaalde functie of functionaris? Vaak kan gebruik worden gemaakt van bestaande functiebeschrijvingen of -profielen. Soms is het nuttig ook maatwerk te ontwikkelen, namelijk als het gaat om gedrag dat aan een wens van de specifieke organisatie voldoet. Het is van belang medewerkers zelf te betrekken in deze operationaliseringfase. Enerzijds om bij hen betrokkenheid te creëren, anderzijds omdat het eindresultaat hierdoor verbetert. Zij zijn immers het beste in staat om hun eigen functie te operationaliseren.

In een volgende stap wordt besloten welke beoordelingsgroepen over welk resultaatgebied een uitspraak kunnen doen. Klanten kunnen bijvoorbeeld weinig zeggen over individu- of groepsgericht leidinggeven, maar zich wel uitspreken over klantgericht handelen. Vervolgens worden er vragenlijsten met gedragsbeschrijvingen vervaardigd en naar een aantal personen uit elke groep gestuurd. Er worden beoordelingen gedaan op vijf- of zevenpuntsschalen. Behalve kwantitatieve oordelen kan een beoordelaar soms ook feedback geven in de vorm van vrije tekst. De beoordelaars moeten zo veel mogelijk anoniem blijven. De resultaten worden verwerkt en in overzichtelijke vorm teruggekoppeld naar de beoordeelde persoon. Aansluitend krijgt de beoordeelde medewerker ontwikkeltips. Eventueel kan de leidinggevende met de beoordeelde een ontwikkelingsplan opstellen. Het gebruik van 360 graden feedback wordt veelal gefaciliteerd met e-HRM-tools die het invullen, verwerken en analyseren van de uitkomsten faciliteren.

### *Gebruik 360 graden feedback*

De mogelijkheden voor het gebruik van de 360 gradenbeoordeling zijn zonder meer goed. De kwaliteit van de traditionele personeelsbeoordeling valt vaak tegen, doordat de beoordelaar zich bevindt in een web van tegenstrijdige belangen. Te verwachten is dat de 360 graden feedbackmethode de condities levert die een onbevangen, belangeloos oordeel wel mogelijk maken. De anonimiteit wordt immers gegarandeerd en de informatie wordt alleen gebruikt om er persoonlijk van te leren. Bovendien zou de 360 graden feedback het op gang brengen van processen kunnen stimuleren die voor de organisatie goed zijn, zoals nadenken over de kerndoelen van de organisatie, openheid van communicatie, teamwerk waarbij verschillende functies en hiërarchische niveaus betrokken zijn, en nadenken over hoe de interne omgeving zo te veranderen is dat zowel organisatie als medewerkers hun doelen beter kunnen bereiken.

De 360 graden feedbackmethodiek kan worden gebruikt voor:

- beoordelingen;
- beslissingen over loopbaan en persoonlijke ontwikkeling;
- ophelderen van knelpunten in teams;
- onderzoek naar relevantie van algemene veronderstellingen over het functioneren van personen en teams;
- opsporen van knelpunten in organisatie- en cultuurveranderingsprocessen.

Deze methode eist meer van de manager. Hij zal zich kwetsbaarder voelen doordat hij niet meer alleen bepaalt wat het oordeel wordt. Anderen hebben hier eveneens zeggenschap in en als duidelijk is dat de leidinggevende een heel andere beoordeling of feedback heeft dan klanten en/of collega's zet dit waarschijnlijk zowel de beoordeelde als de leidinggevende toch wel aan het denken. Deze methode verwacht van de leidinggevende dus een open opstelling, maar hij krijgt daar veel voor terug. De toegevoegde waarde die van dit instrument kan uitgaan bij de begeleiding of coaching van een medewerker is vele malen groter dan bij een traditioneel beoordelingsinstrument.

*Bronnen: Van der Maesen de Sombreff (1996), Van der Togt, Kemp, Van Son en Antonides (1997) en Van der Berg, Van den Broek, Pijs et al. (1998)*

#### **Kader 4.9 Voorbeelden van 360 graden feedback**

Om inzicht te geven in hun persoonlijke leerdoelen nemen managers bij het UMC Utrecht bijvoorbeeld deel aan een (ontwikkel)assessment of wordt de methode van de 360 graden feedback toegepast. Voor die 360 graden feedback moet er een aantal vragenlijsten worden ingevuld: een door de persoon zelf, een door de leidinggevende en verder door drie collega's of medewerkers. De uitkomsten worden verwerkt in een rapportage. De vragen zijn gebaseerd op de gedragscriteria in de competentieprofielen.

Een voorbeeld van de wijze waarop 360 gradenbeoordelingen kunnen bijdragen aan een beoogde cultuurverandering levert de ANWB. Daar is men nog niet zo lang geleden begonnen mensen te beoordelen op basis van de 360 gradenmethode. Men wil in deze manier van beoordelen de zes cultuurwaarden zien terugkomen. Deze voor de ANWB nieuwe manier van beoordelen moet samen met de POP's ertoe leiden dat iedereen in de organisatie eraan werkt om de gewenste cultuurverandering te bewerkstelligen.

Bij Philips wordt de methodiek van 360 gradenbeoordelingen voor het hogere management gehanteerd. Hier wordt onder alle managers in de top van de onderneming een uitgebreid 360 gradenassessment gedaan, en er wordt voor de verdere groei en ontwikkeling gebruikgemaakt van externe coaches. Met het oog op de 'executive coaching' die daarop volgt, beschikt de onderneming over een wereldwijd netwerk van externe coaches. Alle managers uit de doelgroep wordt een externe coach toegewezen, met wie ze in een aantal sessies door de uitdagingen van hun eigen baan heen gaan (wat is lastig en wat valt mee), kijken naar dat 360 gradenassessment en een ontwikkelingsplan in elkaar zetten.

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (11 augustus 2009)*

#### **Kader 4.10 Beoordelen blijft lastig**

Driekwart van de werknemers is niet tevreden met functionerings- en beoordelingsgesprekken. De criteria zijn niet duidelijk, de manager beheerst de gesprekstechnieken niet en concrete feedback geven blijkt lastig. De drang naar betere effectiviteit zal van managers vragen om het beter te gaan doen.

Tips voor het beoordelen van werknemers:

- kondig het gesprek op tijd aan (minimaal 1 week van tevoren);
- zorg voor een rustige ruimte en neem voldoende tijd, waarbij u niet wordt gestoord;
- concentreer de gesprekken met de verschillende medewerkers in één bepaalde periode;
- gebruik een formulier als houvast;
- vertel wat u zelf waarneemt en hoe u dat ervaart;
- probeer vooroordelen te vermijden en als u toch vooroordelen meeneemt bespreek ze dan meteen;
- durf te confronteren;
- leg de resultaten en gemaakte afspraken kort en bondig schriftelijk vast;
- geef van tevoren aan waarom het gesprek wordt gevoerd en wat er wordt beoordeeld;
- ken het werk van de medewerker door en door; behandel bij het gesprek dus niet alleen de prestaties van de afgelopen maanden; het halve werk zit immers in de voorbereiding;
- praat – en geef uw mening – alleen over feiten. Behandel geen zaken die u van horen zeggen hebt;
- werk met heldere criteria en onderbouw deze: werk daarom met een systeem waarbij aan elke functie competenties zijn verbonden;

- richt u alleen op de competenties die op de betreffende medewerker van toepassing zijn;
- wanneer u de beoordeling gebruikt voor het onderbouwen van beloning, formuleer dan ruim van tevoren heldere criteria op basis waarvan iemand een bonus ontvangt;
- het perfecte beoordelingsstelsel bestaat niet; de directie moet ervoor zorgen dat de leidinggevenden beschikken over de vaardigheden om mensen goed te kunnen beoordelen.

### **Kader 5.1 Baanswitch minder in trek**

Tijdens de recessie switchen minder werknemers van baan. In het tweede kwartaal van 2009 ging het om 2,4 procent van de werknemers, terwijl dit in dezelfde periode vorig jaar nog 3,2 procent was. Dat meldt het CBS woensdag.

De daling heeft te maken met de recessie. Begin 2005 switchte slechts 1,8 procent. Daarna werd de arbeidsmarkt krappere en nam dit percentage flink toe tot 3,2 procent begin vorig jaar. In de eerste helft van 2009 trad echter een flinke daling op, zo blijkt uit de CBS-cijfers.

Onder mannen is de afname het grootst. In het eerste kwartaal van vorig jaar switchte 3,4 procent van de mannen en 3,0 procent van de vrouwen. Een jaar later lag dit voor zowel mannen als vrouwen op 2,4 procent.

Volgens het CBS komt de relatief sterke afname onder mannen doordat mannen vaker werkzaam zijn in conjunctuurgevoelige sectoren als de industrie.

Oudere werknemers zijn het meest honkvast. Van de 55-plussers wisselde van het eerste op het tweede kwartaal in 2009 slechts 0,6 procent van baan. Bij jongeren van 15 tot 25 jaar was dat 5,4 procent.

De verschillen in mobiliteit tussen oudere en jongere werknemers hangen onder meer samen met verschillen in arbeidsrelatie. Oudere werknemers hebben minder vaak een flexibele arbeidsrelatie dan jongeren.

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (22 oktober 2009)*

### **Kader 5.2 Promotie motiveert meer dan geld**

Een promotie heeft een positiever effect op de motivatie dan een beloning in geld. Dit blijkt uit promotieonderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Voor zover geld een rol speelt bij de motivatie, is het vooral van belang dat werknemers de financiële beloning als eerlijk ervaren. Het vooruitzicht op een promotie kan daarom worden ingezet in plaats van financiële beloning, zonder dat dit ten koste gaat van de motivatie van de medewerker, die zijn hogere status binnen de organisatie als 'bonus' opvat. In zijn proefschrift *Pay, promotions and performance: essays on personnel economics* breekt Marco van Herpen verder een lans voor de jobhoppers die er vrolijk op los solliciteren en er niet vies van zijn de ene werkgever met grote regelmaat voor de andere in te ruilen. Hun gebrek aan loyaliteit is niet iets waar bedrijven zwaar aan tillen, volgens Van Herpen. Integendeel, werkgevers waarderen het wanneer ze iemand binnen de organisatie krijgen die elders al de nodige ervaring heeft opgedaan.

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (23 januari 2007)*

### **Kader 5.3 Bijna de helft van de managers wil meer beloning**

Middenmanagers kunnen zich dikwijls niet vinden in de wijze waarop hun organisatie wordt bestuurd. Tot die conclusie komt consultancybureau Accenture na onderzoek onder zo'n 1500 fulltime middenmanagers in de Verenigde Staten, Engeland, Frankrijk, Spanje, Duitsland, Australië, China, Singapore en Maleisië.

44 procent van de ondervraagden noemt als grootste frustratie het gebrek aan beloning voor hun werk. Ruim 33 procent baalt van een slechte balans tussen privé en werk, en het ontbreken van doorgroeimogelijkheden.

Slechts een derde van de managers meent dat hun bedrijf goed wordt bestuurd. De helft van de ondervraagden is tevreden over de arbeidsvoorwaarden en het beloningsbeleid, maar vindt dat het bedrijf in gebreke blijft wanneer er slecht nieuws gebracht moet worden of wanneer werknemers flexibeler willen werken.

Terwijl 20 procent helemaal ontevreden is over het bedrijf waar hij werkt, is een kwart van de ondervraagden op dit moment op zoek naar ander werk. De meest genoemde reden hiervoor is te weinig verbetermogelijkheden in de huidige baan.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl) (18 januari 2007)*

#### **Kader 5.4 Beter presteren door afgunst en benijden**

Afgunst en benijden zijn niet louter negatieve emoties, maar kunnen ook positieve gevolgen hebben. Dat concludeert sociaal psycholoog Niels van de Ven van de Universiteit Tilburg.

Hij is onlangs gepromoveerd op het eerste onderzoek dat aantoonde dat mensen door afgunst en benijden zichzelf willen verbeteren ten opzichte van anderen.

Van de Ven ondervroeg een groot aantal proefpersonen. Hij kwam tot de conclusie dat mensen een ander benijden als deze zijn succes heeft verdiend. Maar gaat het om onverdiend succes, bijvoorbeeld door een toevalstreffer in de loterij, dan roept dat afgunstige reacties op.

Benijden leidt volgens het onderzoek tot de motivatie om de eigen situatie te verbeteren en het succes van een ander te evenaren of te overtreffen. In het geval van afgunst leidt het tot de neiging om anderen te schaden. Maar ook het neerhalen van succesvolle mensen kan de eigen situatie verbeteren, stelt Van de Ven. Zijn onderzoek geeft inzicht in consumentengedrag en biedt marketing en reclame nieuwe wegen om het koopgedrag van mensen te sturen.

Benijden is de motor achter economische groei omdat het ertoe leidt dat mensen meer willen betalen voor een aantrekkelijk product dat een persoon heeft die ze benijden. Proefpersonen wilden echter niet meer betalen als hetzelfde product in het bezit was van iemand die het niet verdiend had en dus afgunst opriep. Verder bleek tijdens een proef dat mensen die bang zijn dat anderen afgunstig zijn, zich behulpzamer opstellen. Van de Ven ziet dat ook bij zijn werk aan de Universiteit van Tilburg. 'Collega's die net een wetenschappelijk goed *paper* hebben kunnen publiceren, zullen eerder iets organiseren voor de groep.'

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (11 november 2009)*

#### **Kader 5.5 Beter beloningsbeleid in het MKB behoudt personeel**

MKB-bedrijven hebben vaak moeite om hun personeel te behouden. Als ondernemers een beter beloningsbeleid zouden voeren, zou dat minder het geval zijn, aldus hoogleraar ondernemerschap en organisatie Mirjam van Praag in *Het Financieele Dagblad*.

Van Praag deed onderzoek naar het beloningsbeleid in het MKB. Hierbij bleek dat ruim de helft van de kleine bedrijven moeite heeft gekwalificeerd personeel te werven. Twee derde van de ondervraagden vindt het eigen beloningsbeleid niet concurrerend met dat van andere MKB-bedrijven. Met een efficiëntere beloning zouden de wervingsproblemen op te lossen zijn.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de beloning die een werknemer krijgt, niet afhangt van zijn eigen capaciteiten, maar van die van de ondernemer. Een hoogopgeleide ondernemer die goed verdient, betaalt zijn werknemers ook goed. De winstafhankelijke en prestatiebeloning zou vaker

toegepast kunnen worden.

Van Praag stelt dat ondernemers te snel tevreden zijn als ze een vacature in kunnen vullen. 'Ze zijn al blij dat ze iemand kunnen krijgen en dan denken ze niet na over de vraag: op welke manier betaal ik hun uit? Mijn advies is om hier toch vooral langer bij stil te staan,' aldus Van Praag.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl) (21 maart 2007)*

### **Kader 5.6 Prestatiebeloning slecht voor prestaties**

Prestatiegericht belonen zet werknemers er niet toe aan om harder te werken. Integendeel: ze gaan er soms zelfs minder door presteren. Dit blijkt uit onderzoek van de London School of Economics and Political Science (LSE).

Een analyse van 51 gescheiden experimentele onderzoeken naar financiële beloningen in werksituaties laat volgens LSE overduidelijk zien dat deze extra's ervoor kunnen zorgen dat werknemers minder vaak hun werk afronden en er bovendien minder plezier aan beleven. Volgens de LSE blijkt uit de onderzoeksresultaten dat financiële prikkels de intrinsieke motivatie (motivatie die uit iemand zelf komt) kunnen verminderen. Ook kunnen ze ten koste gaan van ethische en andere redenen om te voldoen aan sociale normen op de werkvloer, zoals eerlijkheid. De onderzoekers stellen dat als gevolg hiervan prestatiegerichte beloningen een negatief effect kunnen hebben op het totale presteren.

Een andere conclusie van het onderzoek is dat financiële prikkels ertoe leiden dat hooggetalenteerde medewerkers teams vormen met collega's met gelijke vaardigheden in plaats van met medewerkers waarmee ze sociaal verbonden zijn. In teams die bestaan uit mensen met een sociale band is echter minder sprake van 'free-riding' (verschijnsel waarbij niet iedereen in gelijke mate bijdraagt aan het resultaat). Ook door teamvorming van mensen met gelijke hoge vaardigheden maar zonder sociale band kan prestatiebeloning dus een negatief effect hebben op de gemiddelde productiviteit in een bedrijf.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl) (30 juli 2009)*

### **Kader 5.7 Tekst cao Hoger onderwijs over beoordeling in relatie tot beloning**

Artikel H-3 Jaarlijkse periodiek

1. Het toekennen van een jaarlijkse salarisverhoging is afhankelijk van de uitkomst van de jaarlijkse beoordeling (...).
2. De uitkomst van de jaarlijkse beoordeling leidt:
  - bij een goede beoordeling tot een salarisverhoging binnen de salarisschaal met het normpercentage zoals dat geldt in de functieschaal die van toepassing is;
  - bij een uitstekende beoordeling tot een salarisverhoging van tweemaal het normpercentage;
  - bij een onvoldoende beoordeling tot geen salarisaanpassing.

*Bron: Cao Hoger onderwijs 2006-2007*

### **Kader 5.8 Loonachterstand van vrouwen verder uitgediept**

Vrouwen verdienen minder dan mannen blijkt telkens. Een deel van het loonverschil is onverklaard. Loondiscriminatie speelt een rol maar er is meer. Toekomstig onderzoek moet daarom nauwkeuriger. Hoe dat is te bereiken heeft SEO Economisch Onderzoek onderzocht in opdracht van het ministerie

van SZW.

Vrouwen verdienen minder dan mannen. Dit is te verklaren door factoren als opleiding, ervaring, deeltijdfactor en sector. Maar ook na correctie voor zulke factoren blijft er een (veel kleiner) onverklaard loonverschil. Vrouwen blijken dan nog altijd zo'n 3 tot 7% minder loon te ontvangen dan mannen.

Sommigen zien dit resterende verschil als beloningsdiscriminatie, maar er zijn meerdere verklaringen mogelijk. In opdracht van het ministerie van SZW heeft SEO Economisch Onderzoek onderzocht of die verklaringen in toekomstige loonanalyses betrokken kunnen worden.

SEO geeft een reeks van factoren die in toekomstig onderzoek meegenomen zouden moeten worden. Daarvoor moeten de bestaande onderzoeksmethoden worden uitgebreid en alternatieve databronnen worden gebruikt. Als dat gebeurt, wordt het onverklaarbaar loonverschil tussen mannen en vrouwen kleiner, zo concludeert SEO in haar onderzoeksrapport *Verdiepende analyse van loonverschillen. De loonachterstand van vrouwen verder uitgediept*.

Toch zal een deel van het onverklaarde beloningsverschil altijd blijven bestaan vanwege beperkingen aan databronnen en methoden. Daarnaast moeten we bij de interpretatie van de primaire loonverschillen ook rekening houden met secundaire beloning, subjectieve factoren en zelfselectie van vrouwen in relatief minder betalende banen.

Bron: [www.loonwijzer.nl](http://www.loonwijzer.nl) (december 2008)

### **Kader 5.9 Flexibele arbeidsvoorwaarden populairst in Nederland**

ervers biedt medewerkers een arbeidsvoorwaardenkeuzepakket aan. En een derde van de overige werkgevers overweegt dit te doen. Dit blijkt uit onderzoek van Mercer onder ruim 1700 organisaties in 47 landen. In Europa lopen Nederlandse werkgevers hierin voorop met 53 procent. Omdat veel werkgevers zich op dit moment geen salarisverhoging kunnen permitteren, gaan ze, volgens de onderzoekers, voor werknemerstevredenheid op zoek naar andere mogelijkheden.

Volgens het onderzoek biedt 27 procent van de werkgevers in ieder geval enige keuze uit de geboden voorzieningen, terwijl 14 procent uitgebreide flexibele arbeidsvoorwaarden biedt.

Niet alleen luisteren werkgevers beter naar hun werknemers, maar ze zien ook in dat ze hiermee kosten kunnen besparen. Volgens 83 procent van de werkgevers zijn de programma's positief door de werknemers onthaald. Daarbij concludeert 42 procent van hen dat hun keuzeprogramma uiteindelijk kostenneutraal is gebleken, of zelfs kostenbesparend (30 procent). Heiloo: 'We verwachten dan ook dat deze trend zich verder zal voortzetten.'

Voorzieningen in flexprogramma's:

1. Medische verzekering: 71%
2. Levensverzekering: 57%
3. Tandheelkundige voorzieningen: 52%
4. Ongevalrisico: 47%
5. Spaarplan voor pensioen: 46%
6. Oogheelkundige voorzieningen: 35%
7. Mobiele telefoon: 29%
8. Auto: 29%
9. Sportschoolabonnement: 28%
10. Gezondheidsscreening: 28%
11. Kinderopvang: 24%
12. Buy/sell opties vakantiegeld: 24%
13. Voedsel: 18%
14. Openbaar vervoer: 15%
15. Huisvesting: 13%



*Bron: www.hrpraktijk.nl (18 november 2009)*

### **Kader 5.10 Bonusbudget sneuvelt het eerst**

Door de economische crisis kijken veel bedrijven zeer kritisch naar de budgetten voor arbeidsvoorwaarden. Daarbij verlagen verreweg de meeste bedrijven, bijna een derde, het budget voor bonussen voor volgend jaar.

Dat blijkt uit maandag gepubliceerd onderzoek van onderzoeksbureau PanelWizard in opdracht van opleidingsinstituut Van Harte & Lingsma.

Uit het onderzoek blijkt verder dat een tiende van de ruim zeshonderd ondervraagde leidinggevenden als eerste in het budget voor de winstdeling snijdt en evenzeveel in het budget voor de auto van de zaak. Daarna volgt het zakelijke mobieltje met 4,6 procent.

In de opleidingsbudgetten wordt maar door 4,3 procent van de ondervraagden als eerste gesneden. Bijna 60 procent houdt het budget voor opleidingen en cursussen voor 2010 in stand. Van de ondervraagden schroeft 5,7 procent het opleidingsbudget nog verder op.

Ruim 20 procent van de leidinggevenden gaf aan helemaal niet te gaan snijden in de arbeidsvoorwaarden.

Oktober is traditioneel de maand waarin bedrijven de budgetten voor volgend jaar vaststellen. Daarbij wordt gekeken hoeveel volgend jaar uitgegeven mag worden aan bijvoorbeeld kinderopvang, reiskostenvergoedingen, bonussen en winstdelingen.

*Bron www.gidsonline.nl (27 oktober 2009)*

### **Kader 5.11 Lagere salarissen voor top van staatsbedrijven**

Het kabinet legt de beloning van de bestuurders van overheidsbedrijven aan banden. Niet door wetgeving, maar door haar macht te gebruiken als aandeelhouder. Dit heeft minister Bos (Financiën, PvdA) gisteren bekendgemaakt na de ministerraad. 'Voor de meeste van deze bedrijven betekent ons voorstel een verlaging van de topsalarissen van enkele tientallen procenten', zei Bos.

De strengere beloningscode wordt van kracht bij de vijftien bedrijven waarin de staat een deelneming heeft. Het kabinet kijkt naar de mate waarin de onderneming een publiek karakter heeft. Hoe publieker de onderneming is, hoe strenger de maximering van vergoedingen en bonussen van het topmanagement.

Voor ondernemingen als Covra (voor opslag van radioactief afval) en UCN (voor verrijking van uranium) geldt bijvoorbeeld het nieuwe ministersalaris van 176.000 euro als maximum. Voor ondernemingen als Gasunie, Tennet (beheerder van het landelijke stroomnet) en Holland Casino is een plafond afgesproken van 350.000 euro, al verwacht Bos dat alleen bij Gasunie dit salaris zal worden uitgekeerd. Schiphol, Connexion, NS en Havenbedrijf Rotterdam opereren volgens het kabinet in een competitieve omgeving en krijgen een ruimhartiger behandeling. Toch zal de code ook voor hen een verlaging betekenen van de hoogste inkomens.

Bos vreest niet dat deze ondernemingen geen goede mensen meer kunnen aantrekken voor de leidinggevende posities. Waarschijnlijk zal blijken dat ook goede mensen bereid zijn te werken voor normalere salarissen.

*Bron: NRC Handelsblad (25 oktober 2008)*

### **Kader 5.12 Ingrijpen pensioen voor driekwart Nederlanders ongewenst**

Driekwart van de Nederlanders vindt dat de overheid van het pensioen moet afblijven. Bijna 60 procent vindt dat vakbonden een eventueel pensioengat via de cao moeten repareren. Dat blijkt uit

een representatief onderzoek van ADV Market Research in opdracht van de FNV.

Slechts een kwart van de Nederlanders vindt dat de overheid mag ingrijpen in het pensioen. De meeste Nederlanders zijn goed op de hoogte van het kabinetsplan om naast de AOW-leeftijd ook de leeftijd voor de aanvullende pensioenen te willen verhogen. Ook blijkt dat driekwart van de ondervraagden verwacht nadeel te gaan ondervinden bij verhoging van de pensioenleeftijd.

De onderzoekers stelden ook vragen over het heikele punt zware beroepen:

- 22 procent van de ondervraagden ziet wel iets in het kabinetsplan om mensen met een zware baan na 30 jaar lichter werk aan te bieden;
- ruim de helft van de Nederlanders denkt dat zware beroepen niet te definiëren zijn.

Als er nu verkiezingen zouden plaatsvinden, zouden vooral de coalitiepartijen het zwaar te verduren krijgen. Het onderzoek toont aan, dat:

- een derde van de PvdA-stemmers overweegt anders te gaan stemmen;
- hetzelfde geldt voor 26 procent van de CDA-kiezers;
- en voor 10 procent van de Christen- Unie-aanhang.

De FNV laat weten dat de uitkomsten van het onderzoek een stimulans zijn om door te gaan met het leiding geven aan het verzet tegen de AOW-plannen van het kabinet.

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl) (23 november 2009)*

### **Kader 5.13 Loon belangrijkste arbeidsvoorwaarde**

Alle moeite om een goede ziektekostenverzekering voor het personeel af te sluiten, kan een organisatie zich besparen. Want op de lijst met belangrijkste arbeidsvoorwaarden voor werknemers komt de ziektekostenverzekering pas op de 8<sup>e</sup> plaats, zo blijkt uit onderzoek van Centraal Beheer Achmea. De Nederlandse werknemer ziet zijn loon nog altijd als de belangrijkste arbeidsvoorwaarde, gevolgd door het pensioen. Daarna komen onkostenvergoedingen en spaarregelingen. De auto van de zaak komt pas op de 7<sup>e</sup> plaats. Helemaal onderaan de top 12 staan kinderopvang, individuele verzekeringen via de werkgever en kortingsregelingen op producten van derden.

Dit wordt overigens bevestigd in het onderzoek van Towers Perrin, dat in hoofdstuk 2 wordt genoemd. Zowel een concurrerend basissalaris als een concurrerend arbeidsvoorwaardenpakket staat in de top 5 van factoren die bepalen of een medewerker bij een werkgever gaat werken.

*Bron: IntermediairPW (maart 2006) en Towers Perrin (2008)*

### **Kader 6.1 Een Zeer Belangrijk Onderwerp**

‘Je hebt exact opgemerkt dat de vierde functie van de manager uit twee delen bestaat,’ zei De Vreemdeling. ‘Ik vind dat we die maar afzonderlijk moesten behandelen.’

‘Om niet de kluts kwijt te raken,’ zei Poeh.

‘Ja. Hoewel het doel hetzelfde is, is de manier waarop de manager het aanpakt zijn mensen te ontwikkelen, heel anders dan de manier waarop hij zijn functioneren als manager verbetert.’

‘Ik denk,’ zei Uil, ‘dat we, om een intelligent gesprek te kunnen voeren, moeten zeggen wat het doel is van het ontwikkelen van mensen.’

‘Een uitstekend voorstel. Het doel moet zijn de individuele medewerkers in staat te stellen hun talenten en capaciteiten ten volle te ontwikkelen, zodat ze effectief kunnen zijn in hun werk voor de organisatie. In het ideale geval is het doel uitmuntend werk te leveren, binnen de beperkingen van die talenten en capaciteiten en in overeenstemming met de wensen van de individuele medewerker.’

‘Juist,’ zei Uil.

*Bron: Allen (1995)*

## **Kader 6.2 Opleidingsbudgetten vooralsnog buiten schot**

Als er komend jaar in de arbeidsvoorwaarden wordt gesneden, sneuvelen achtereenvolgens de bonus, de winstdeling en de auto van de zaak. Maar als het aan de leidinggevenden ligt, blijft het opleidingsbudget vooralsnog buiten schot. Dit blijkt uit onderzoek onder ruim 600 leidinggevenden van Van Harte & Lingsma.

Van de organisaties waarvan de opleidingsbudgetten voor het komende jaar bekend zijn, zegt bijna 60 procent het budget van 2009 in stand te houden. Een kleine groep verlaagt hun budget en een nog kleinere groep gaat juist verhogen. Dit geldt voor grote én kleine ondernemingen. 'Bijna een derde heeft het budget nog niet bepaald, maar tot nu toe blijkt dat leidinggevenden absoluut niet willen bezuinigen op de ontwikkeling van werknemers', zegt Bob Hoogstra van opleidings- en trainingsbureau Van Harte & Lingsma.

Toch zijn de gevolgen van de crisis terug te zien. Ten opzichte van 2008 verhoogde 14,7 procent van de bedrijven dit jaar de opleidingsbudgetten. Voor 2010 wordt dit geraamd op slechts 5,7 procent.

Hoogstra: 'Organisaties proberen overal waar kan te bezuinigen. Tegelijkertijd hebben werknemers vaker zelf invloed op hun arbeidsvoorwaardenpakket. De vraag is dan of je een investering in jezelf ziet als 'extraatje' of als cruciaal onderdeel voor je ontwikkeling en loopbaan.' 67 procent van de medewerkers geeft aan de mogelijkheid tot het volgen van een opleiding zeer belangrijk te vinden.

Door de crisis hebben organisaties soms minder werk, waardoor werknemers meer tijd hebben voor bijscholing. En 60,8 procent van de respondenten geeft inderdaad aan dat er dit jaar meer ruimte was voor persoonlijke ontwikkeling. 'Toch verschilt dit sterk per organisatie', zegt Hoogstra. 'Werknemers moeten veelal juist een tandje bijzetten. Daarom worden in een derde van de bedrijven de opleidingsbudgetten voor 2009 niet opgemaakt.'

*Bron: [www.hrpraktijk.nl](http://www.hrpraktijk.nl) (26 oktober 2009)*

## **Kader 6.3 Individuele ontplooiing medewerker moet meer ruimte krijgen**

Er moet meer ruimte komen voor de zelfontplooiing van werknemers, aldus professor Rob Poell van de Universiteit van Tilburg. Volgens Poell lopen organisaties die geen oog hebben voor ontwikkelingsmogelijkheden, innovatievermogen en kennisproductiviteit van hun werknemers cruciaal concurrentievoordeel mis. Daarom is competentie management eigenlijk een doodlopende weg: competenties die organisatiebreed worden doorgevoerd, belemmeren immers de ontplooiingsmogelijkheden van individuele talenten. In plaats van primair naar de organisatiebehoeften te kijken, moet er meer gefocust worden op die van de werknemer. Daarom moeten human resource-developers veel nadrukkelijker plaatsnemen aan de bestuurstafel van de onderneming. Een leerweg beperkt zich niet tot het professionele leven. Mensen richten hun leven en dus ook hun werk onbewust in om hun passies en talenten te ontwikkelen. Bedrijven moeten daar meer op inspelen. Neem het voorbeeld van de volgzame werknemer die in zijn vrije tijd in het bestuur van zijn sportvereniging zit. Hij blijkt dus bestuurskwaliteiten te bezitten die door de werkgever niet worden opgemerkt. Ten slotte stelt Poell dat een individuele leerweg altijd uitmondt in een collectieve. Individuele ontplooiing leidt immers tot het leggen van verbindingen.

*Bron: Talent en Organisatie (15 januari 2007)*

## **Kader 6.4 Stop falende programma's talentontwikkeling**

De kredietcrisis maakt pijnlijk duidelijk hoe lastig het is voor (top)managers om jaar in jaar uit de

verwachtingen van DGA's en aandeelhouders waar te maken. Juist nu is het daarom voor organisaties van groot belang de juiste manager op de juiste plek te hebben. De roep om talent development (TD) klinkt luid. Echter, de meeste programma's falen.

Bedrijven geven miljoenen euro's uit aan de ontwikkeling van managementpotentieel waarvan niet aantoonbaar is dat zij leidt tot een betere business performance (o.a. De Kleer, 2002). Toch kan dat potentieel wel worden ontwikkeld. Maar dan moeten organisaties ermee beginnen de randvoorwaarden van TD-programma's zorgvuldig vast te stellen.

Daarnaast kan de inhoud van TD-programma's veel beter. In dit artikel willen wij met name ingaan op het afstemmen van de inhoud van leiderschapsprogramma's op de behoefte van deelnemers.

Te vaak wordt voor een one-size-fits-all-benadering gekozen. Leeftijd, functie, ervaring en leerbehoefte van de deelnemers worden genegeerd ten faveure van een generiek programma waarin de deelnemers hetzelfde aanbod krijgen en aangenomen wordt dat de verschillen tussen deelnemers leiden tot interacties waarin 'iedereen leert van iedereen'.

Ontwikkelingsprogramma's hebben echter alleen toegevoegde waarde als ze aansluiten bij een transitie naar een nieuwe rol of betekenisvolle fase in de ontwikkeling van een persoon. Belangrijk daarbij is de timing.

Een programma moet 'just in time' worden gevolgd: op het moment dat men andere werkervaring gaat opdoen, er een promotie plaatsvindt of men zich in een leeftijdsfase bevindt waarin men de levenservaring en 'rijpheid' heeft om zich verder te ontwikkelen. Kenmerkend voor deze fases is dat iemand de 'ruimte' (*spare capacity*) heeft én benut om de aangeboden inhoud op effectieve wijze te verwerken.

Er worden vier betekenisvolle leeftijdsfases onderscheiden:

1. De *eerste* fase waarin een ontwikkelingsprogramma zinvol is, is aan het prille begin van een carrière (+/- 25 jaar).
2. Een *tweede* leeftijdsfase waarin een persoonlijke transitie plaatsvindt, is rond de 30-35 jaar.
3. Een *derde* betekenisvolle leeftijdsfase ligt rond de 40-45 jaar. Je hebt jezelf aardig leren kennen (ook de beperkingen) en je hebt zowel hoogtepunten als dieptepunten beleefd.
4. De *vierde* en laatste leeftijdsfase is aan het einde van de carrière rond de 55-65 jaar. Het wordt tijd om na te denken over de nalatenschap, en de invulling van de fase na het pensioen.
5. Naast de leeftijdsgebonden fases speelt ook de functie/rol die je uitoefent een belangrijke rol in de leerbehoefte van mensen. Elke leiderschapsfase heeft zijn eigen kenmerken waar ontwikkelingsprogramma's op moeten inspelen.

*Bron: www.gidsonline.nl (13 juli 2009)*

### **Kader 6.5 60-plussers opvallend goed inzetbaar**

Bijna driekwart van werknemers boven de 60 jaar heeft een goed tot uitstekend werkvermogen. Tot deze opvallende uitkomst komt de Arbo Unie op basis van haar Performer Bedrijfsgezondheidsmonitor.

Aan de Performer Bedrijfsgezondheidsmonitor deden meer dan 12.000 medewerkers mee uit de gezondheidszorg, onderwijs, overheidsorganisaties en de zakelijke dienstverlening. Met de monitor meet Arbo Unie de inzetbaarheid van medewerkers. Uitgangspunt is de workability-index (WAI) die een verwachting geeft voor uitval en arbeidsongeschiktheid.

Van de 60-plus medewerkers heeft 73 procent een goed tot uitstekend werkvermogen. Medewerkers in de zorg hebben een relatief minder werkvermogen (81 procent uitstekend of goed) dan medewerkers in andere branches. Werknemers in de zakelijke dienstverlening hebben het relatief beste werkvermogen (89 procent uitstekend of goed).

De uitkomsten laten zien dat een hogere pensioenleeftijd in het algemeen niet voor onoverkomelijke hindernissen zorgt. Arbo Unie benadrukt wel dat er grote verschillen zijn en blijven tussen individuen. De organisatie pleit daarom voor een variabele pensioendatum. Ook wordt bedrijven nadrukkelijk

aangeraden meer te investeren in duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dit voorkomt dat vooral medewerkers met fysiek zware beroepen de dupe worden van de verhoging van de pensioenleeftijd.

*Bron: www.hrpraktijk.nl (24 november 2009)*

### **Kader 6.6 De uitstraling van een keurmerk**

De afgelopen vijf jaar heeft de discussie over employability veel aandacht gehad. Iedereen is het er wel over eens dat verbreding van inzetbaarheid medewerkers wendbaarder en weerbaarder maakt. Het was een gezamenlijke taak van management en medewerker. De alledaagse werkelijkheid in ondernemingen van werkdruk, strakke deadlines en targets blijkt echter vaak geen rijke voedingsbodem voor een cultuur waarin permanent investeren in medewerkers centraal staat. Opleiden kost immers tijd en geld. En de vraag is maar of de investeringen wel (direct) renderen. De discussie concentreerde zich daarom veelal op de vraag hoe een onderneming tot een organisatie kan worden die medewerkers bindt en boeit door ze ruimte te geven voor de eigen ontwikkeling.

Na andere landen heeft Nederland nu ook het keurmerk Investor in People (IiP). IiP is een keurmerk dat een organisatie zich kan verwerven wanneer het permanent, systematisch en vanuit een strategisch perspectief alle medewerkers traint en ontwikkelt. In het gedachtegoed van IiP is training en ontwikkeling van medewerkers een investering in het duurzame succes van de organisatie. De wijze waarop de IiP-methodiek dit voorschrijft, is niet veel anders dan al gebeurt in organisaties die subliem personeelsmanagement vertonen. Het nieuwe aspect is dat vanuit de leerervaringen en de gebruikte methodieken van deze *best practices* een geïntegreerd systeem van training en ontwikkeling is vervaardigd dat een brede laagdrempelige toepassingswaarde heeft voor alle organisaties.

*Bron: www.iipnl.nl*

### **Kader 6.7 Senioren vinden zichzelf niet oud**

Een internationaal onderzoek van pensioenverzekeraar Axa wijst uit: mensen vinden zichzelf gemiddeld pas oud als ze de 74 jaar bereiken. Wie stopt met werken beschouwt zichzelf dus doorgaans niet als oud. Wie ouder is, heeft een andere definitie op het begrip oud zijn. Voorts blijkt ook uit het onderzoek dat maar weinigen hun pensioensinkomen kennen. Slechts de helft zegt op de hoogte te zijn van het pensioen, en zelfs wie het zegt te weten, blijkt vaak onwetend. Volgens Axa heeft dit tot gevolg dat van de leuke dingen die mensen na hun pensioen willen doen, niets terechtkomt. De verzekeraar denkt aan pensioentrainingen voor werkenden.

*Bron: Algemeen Dagblad, (23 februari 2007)*

### **Kader 6.8 Bedrijven worstelen met vergrijzing**

Nederlandse bedrijven doen nog steeds onvoldoende om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen. Dat blijkt uit onderzoek van het Adecco Institute, een denktank die zich over de toekomst van de werkgelegenheid buigt.

Voor het onderzoek werden P&O'ers in 501 Nederlandse bedrijven ondervraagd over carrièrebegeleiding van het personeel, levenslang leren, het stimuleren van gezondheid op de werkvloer, kennisbeheer en diversiteit. De belangrijkste uitkomsten: Nederlandse bedrijven kampen met een tekort aan technisch en commercieel geschoold personeel, meer dan een kwart krijgt haar vacatures niet ingevuld en bijna driekwart van de werkgevers gelooft dat dit probleem kan worden opgelost door oudere werknemers meer en langer te laten werken. Helaas is echter maar 8 procent

daadwerkelijk van plan om meer ouderen aan te nemen.

Een andere interessante uitkomst: van de ondervraagden gelooft maar liefst 84 procent dat een gebrek aan competenties kan worden opgelost door het scholingsniveau en de overgang van school naar werk te verbeteren. Volgens de onderzoekers blijkt hieruit dat de meeste Nederlandse bedrijven niet beseffen dat schoolverlaters een steeds kleiner aandeel van de arbeidsmarkt vertegenwoordigen.

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (18 november 2009)*

### **Kader 6.9 Rijk sluit oudere uit**

De overheid doet zelf aan leeftijdsdiscriminatie. Terwijl het kabinet vindt dat iedereen tot zijn 67e moet doorwerken, worden solliciterende 50-plussers regelmatig afgewezen als ambtenaar. Dat constateert de PvdA op basis van verschillende meldingen die de partij heeft binnengekregen. De regeringspartij eist vandaag dat minister Ter Horst (Binnenlandse Zaken) als verantwoordelijk minister ingrijpt.

‘Je kunt werkgevers niet aanspreken op hun verantwoordelijkheid, als je zelf het goede voorbeeld niet geeft’, aldus PvdA-Kamerlid Heijnen. ‘De arbeidsmarkt voor ouderen moet van het slot, anders is de boodschap dat we op termijn langer door moeten werken niet geloofwaardig. Te veel mensen krijgen geen eerlijke kans omdat ze al 45 of 55 zijn. Als overheid moet je zelf ook doen wat je preekt.’

De PvdA vindt dat Ter Horst een meldpunt moet instellen waar oudere sollicitanten zich kunnen beklagen als ze, ondanks een geschikt cv, door de overheid worden weggestuurd. Volgens de regeringspartij zou juist de overheid, met een totaal van 700.000 arbeidsplaatsen, een goede werkgever voor ouderen moeten zijn.

Heijnen noemt als voorbeeld van hoe het wel kan, de Dienst Justitiële Inrichtingen waar gevangenisbewaarders na vijftien jaar lichter werk kunnen gaan doen. ‘Die praktijk moeten we uitrollen over de hele rijksdienst’, stelt het Kamerlid.

*Bron: Telegraaf (23 november 2009)*

### **Kader 6.10 Groeiende zorg over arbeidsmarktkansen**

Steeds meer mensen maken zich zorgen over het behoud van hun baan. Dat blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden die is opgesteld door TNO en het Centraal Bureau voor de Statistiek. Het zijn vooral mannen, laagopgeleiden en werknemers tussen de 45-54 jaar die vrezen voor hun baan. Jongeren, hoger opgeleiden en vrouwen maken zich beduidend minder zorgen. Toch is de angst om werkloos te raken sinds 2007 over de gehele linie toegenomen. De stijging is vooral sterk onder werknemers van niet-westerse afkomst: dertig procent daarvan maakt zich zorgen en dat is vier procentpunt meer dan een jaar eerder. Het percentage allochtonen dat vreest werkloos te raken, is overigens bijna tweemaal zo groot als het percentage autochtonen dat wakker ligt van de gedachte aan werkloosheid.

Uitgesplitst naar sectoren, zijn het vooral de uitzendkrachten die zich nu meer zorgen maken dan een jaar geleden. Maakte toen 34 procent zich druk over de eigen arbeidsmarktkansen, nu is dat 43 procent. Onder uitzendkrachten ouder dan 24 jaar is zelfs meer dan de helft bezorgd. Verder doet de onrust zich vooral voor in de sectoren vervoer, communicatie en horeca.

*Bron: [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (8 mei 2009)*

### **Kader 6.11 Versoepeling ontslagrecht is slecht voor de economie**

Het is opmerkelijk dat in de beleidsdiscussie die momenteel wordt gevoerd, de grotere onzekerheid die samenhangt met soepeler ontslagrecht nauwelijks expliciet wordt genoemd. Onder economen staat onzekerheid die negatieve gevolgen heeft voor de economie niet ter discussie, want onzekerheid leidt tot terughoudendheid bij consumptieve bestedingen, belemmert investeringen en vermindert daarmee bijvoorbeeld de technologische dynamiek. Versoepeling van het ontslagrecht is geen verstandige beleids optie. Gezien het lage niveau van werkloosheid en het grote aantal flexibele banen is het maar de vraag of versoepeling van het ontslagrecht momenteel noodzakelijk is. Ook leidt hogere baanonzekerheid tot lagere consumptie, uitstel van consumptie en daardoor tot een langzamer herstel van de economie na een recessie. Verder kan een nog flexibeler arbeidsmarkt binnen bedrijven een aantasting van het vertrouwen tussen werknemer en werkgever veroorzaken. Dat is slecht voor de innovatiekracht en de arbeidsproductiviteit op lange termijn. De versoepeling van het ontslagrecht is vooral nadelig voor zwakkere insiders met een lage opleiding. Zij krijgen dan te maken met meer baanonzekerheid en gaan achteruit in inkomen.

*Bron: Economisch Statistische Berichten (26 februari 2007)*