

Medewerkerspaspoort: Mijn meesterschap



Rapport bij het medewerkerspaspoort

Afstudeeropdracht Personeel en Arbeid
Fontys Hogeschool te Tilburg

Naam: L.J.S. van Koningsbruggen
Organisatie: Talis
Datum: April 2010

Voorwoord

Voor de afstudeeropdracht Vakmanschap is Meesterschap heb ik ervoor gekozen om deze bij mijn stageorganisatie de woningcorporatie Talis uit te gaan voeren. De stageperiode is van 15 september 2009 tot en met eind maart 2010. De opdracht past binnen de kaders die door mijn opleiding gesteld zijn voor het afstuderen voor de opleiding Personeel en Arbeid aan de Fontys Hogeschool Tilburg.

Talis en met name mijn stagebegeleidster Gaby Erens bedank ik voor de begeleiding en ondersteuning die zij heeft geboden, enerzijds om de opdracht in een goede relatie te brengen met de voorwaarden en studie-eisen die door mijn opleiding gesteld zijn, anderzijds voor de ondersteuning die zij en de collega's binnen de afdeling P&O mij gegeven hebben om de opdracht op een goede wijze uit te kunnen voeren.

Het resultaat, een medewerkerspaspoort ter ondersteuning voor het ontwikkelen en vitaliseren van de talenten binnen de organisatie bied ik aan de afdeling P&O bij Talis aan. Ik wil ook mijn dank uitspreken aan Rob Voorhoeve, Nick Heijder, Wilbert Jonkers en Fons de Graaf, de studiebegeleiders van de opleiding Personeel en Arbeid aan de Fontys Hogeschool Tilburg.

Samenvatting: je moet kunnen dromen om te kunnen innoveren.

Dromen over een medewerkerspaspoort.

Stel je voor, je bent dertig jaar, je hebt vijf jaar werkervaring opgedaan als bouwkundige (Hbo) bij Talis. Je wilt wel eens wat anders. Een soortgelijke baan bij een grote aannemer lijkt je wel wat. Via een vriendin hoor je dat er bij Heijmans in Rosmalen, vacatures zijn voor bouwkundigen op de afdeling weg en waterbouw. Heijmans lijkt je een mooi bedrijf en is goed te bereizen vanuit Nijmegen. Bovendien hebben ze, naast mooi werk, ook mooie secundaire arbeidsvoorwaarden. Voorwaarden: auto van de zaak, winstdeling, telefoon en laptop. Je besluit om te solliciteren. In je sollicitatiebrief geef je aan waarom je solliciteert en je maakt melding van het medewerkerspaspoort. Je stuurt een kopie als bijlage mee.

Heijmans nodigt je uit voor een gesprek en het paspoort ligt bij dit gesprek op tafel.

Met uw paspoort valt u op en men is enthousiast over uw persoonlijke ontwikkeling.

Heijmans besluit u een baan aan te bieden. En wel om een aantal redenen.

U blijkt een goed en gedreven kandidaat, u weet u goed te presenteren en als derde reden, Heijmans wil voor haar medewerkers een dergelijk paspoort invoeren.

Na verloop van tijd hoort u dat de bouwbrancheorganisatie, kennis genomen hebbend van het medewerkerspaspoort, besluit om invoering van een dergelijk paspoort te stimuleren.

Begrippen en vormgeving worden door de brancheorganisatie geüniformeerd.

De brancheorganisatie wil hiermee een kwaliteitsimpuls geven aan de interne personeelsmobiliteit binnen de branche.

Inmiddels hoort Aedes de brancheorganisatie van de woningcorporaties over het initiatief bij de bouw. Aedes is verbaasd dat het medewerkerspaspoort als innovatief idee binnen de eigen gelederen ontstaan is en dat dit niet op landelijk niveau op te pakken is. Ze besluiten dit alsnog te doen. De vakorganisaties steunen dit soort ontwikkelingen door het op te nemen in de bouw CAO en willen dat bepaalde opleidingen als verplicht in het paspoort komen. Uiteindelijk blijkt er ook interesse bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid etc.

Om kort te gaan we hebben uiteindelijk allen een medewerkerspaspoort, gecertificeerd door de werkgever.

Oké, dit is een droom. De eerste stap daar naar toe zetten we vandaag als innovatief project bij mijn stageorganisatie Talis.

Mijn stagebegeleidster Gaby Erens en directe collega's van de HR- afdeling en andere collega's bij Talis wil ik bedanken voor hun enthousiaste en deskundige begeleiding hierbij.

Inhoud:

• Inleiding.	6
• Hoofdstuk 1: HR innovatie algemeen.	
- Paragraaf 1.1: HR innovatie, definitie en voorbeelden.	
- Paragraaf 1.2: Maatschappelijke context bij de definitie van HR innovatie.	8
- Paragraaf 1.3: Waarom gaat HR Innovatie vaak mis?	9
• Hoofdstuk 2: HR innovatie bij Talis.	11
- Paragraaf 2.1: Aanleiding.	
- Paragraaf 2.2: Analyse van het huidige HR-beleid bij Talis met behulp van het SWOT-model.	
- Paragraaf 2.3: De probleemstelling.	14
- Paragraaf 2.4: Mogelijke innovatie-ideeën bij de probleemstelling m.b.v. "creatief divergent denken".	
- Paragraaf 2.5: Kaders voor de keuze bij de probleemstelling.	16
- Paragraaf 2.6: Keuze voor het HR innovatieproject, het medewerkerspaspoort.	17
- Paragraaf 2.7: Verantwoording van de keuze voor het medewerkerspaspoort met behulp van het 7S-model.	18
- Paragraaf 2.8: Het medewerkerspaspoort.	20
• Hoofdstuk 3: Conclusies.	22
- Paragraaf 3.1: Conclusies algemeen.	
- Paragraaf 3.2: De implementatie	
- Paragraaf 3.3: Aanbevelingen bij het medewerkerspaspoort.	24
• Literatuurlijst.	25

Inleiding

Zeggen dat je gaat innoveren is niet slim. Dan hebben de mensen de neiging dat het niet over hen gaat. Zeggen dat je dingen gaat veranderen is ook niet slim, dan kruipen mensen in hun schulp. Nee, als je wil innoveren dan is er maar één boodschap: wij gaan dingen verbeteren. Want daar gaat het bij innovatie in essentie om.

Hoofdstuk 1: HR innovatie algemeen.

Paragraaf 1.1 HR innovatie, definitie en voorbeelden

Bedrijven, dus ook Talis, moeten om succesvol te kunnen zijn voortdurend inspelen op nieuwe vragen van de markt en de maatschappij waarin wij leven.

Organisaties innoveren om te overleven, een nieuwe levenscyclus te starten of concurrentievoordeel te behalen.

Bij innovatie wordt vaak gedacht aan de harde doelen uit een strategisch plan van een bedrijf of een bedrijfstak. Dit is niet terecht. Ook binnen de gedragswetenschappen, sociologie en psychologie vindt innovatie plaats. In Nederland heeft een landelijke taskforce Sociale Innovatie op dat terrein veel werk verzet. Deze werkgroep richt zich met name op vernieuwingen in de arbeidsorganisatie.

De landelijke Taskforce Sociale Innovatie definieert sociale innovatie in haar rapport uit 2005 als:

'Vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent'.

Professor Nauta en drs. Blokland plaatsen in hun artikel Sociale innovatie, kern van de HR(M) (2007) *) twee kanttekeningen bij deze definitie.

De definitie laat zien dat sociale innovatie gelijktijdig twee doelen dient: die van de werkgever (prestatieverbetering) en die van de medewerker (talentontplooiing).

- Ten eerste suggereert de definitie dat het belang van medewerkers alleen door zelfontplooiing wordt gediend. Uit motivatietheorieën en onderzoek valt weliswaar af te leiden dat zelfontplooiing een belangrijke menselijke behoefte is (Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1954, 1968; Buunk & Nauta, 2000). Maar medewerkers verschillen onderling sterk in de behoefte en mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (Hackman & Oldham, 1980; James & Mazerolle, 2002). Niet alle medewerkers zullen de wens noch de mogelijkheid hebben om zich via hun werk te ontwikkelen. Omdat niet iedereen zelfontplooiing hoog op zijn of haar wensenlijst heeft staan, geven wij er de voorkeur aan om te spreken over vernieuwingen in het functioneren van medewerkers.
- Ten tweede start de definitie van de Taskforce vanuit het perspectief van de organisatie, terwijl het beter is het perspectief van het individu als startpunt te prefereren. Deze keuze het starten bij het individu is begrijpelijker en beter gezien de trend van de individualisering (Y generatie). Innovatie begint bij het gedrag en het functioneren van medewerkers. 'Innovatie van onderop' is waar het om draait, veel meer dan om vernieuwingen van bovenaf in de organisatie. Medewerkers moeten ruimte nemen en krijgen om creatief, productief, ondernemend en zelfmanagend te zijn, willen organisaties innovatieve producten en diensten kunnen leveren.

Nauta en Blokland stellen daarom de volgende alternatieve definitie voor:

Definitie

"HR innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat".

In het artikel Sociale innovatie, kern van de HR(M) (tijdschrift HR(M) 2007) geven de schrijvers Professor Nauta en Blokland een aantal voorbeelden van HR-innovatie. Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat. Sociale innovatie is de kern van HR, en moet letterlijk van de grond (de werkvloer) komen, willen organisaties meer dan nu innovatieve producten en diensten leveren. Concreet betekent dit dat (mede)zeggenschap professioneler vorm dient te krijgen, dat werkgevers medewerkers meer verantwoordelijkheid geven en hen daarop aanspreken, dat managers sturen op vertrouwen, meer dan op regels, dat de 'hangmat' van vaste contracten wordt vervangen door het employability-contract als vangnet, en ten slotte dat er wetenschappelijk verantwoorde experimenten met sociale innovatie worden uitgevoerd en gepubliceerd.

*) <http://home.medewerker.uva.nl/a.nauta/bestanden/THRM-0307-Nauta.pdf>

Paragraaf 1.2: Maatschappelijke context bij de definitie van HR innovatie

We zien binnen de maatschappelijke ontwikkeling meer aandacht voor het individu ten koste van het collectief. Deze maatschappelijke ontwikkeling vindt ook zijn weerslag in de relatie werkgever/werknemer. Ik noem in dit verband het cafetariasysteem, persoonlijke ontwikkelingsplannen, persoonlijke actieplan, persoonlijke toeslagen, etc.

Parallel aan deze ontwikkeling zien we dat individuen meer worden aangesproken op hun individuele verantwoordelijkheid en dat de individuen ook meer aangesproken willen worden op hun eigen verantwoordelijkheid. Gemakshalve verwijs ik in dit verband naar de zogenaamde Y-generatie.

De Y-generatie zijn mensen die zijn opgegroeid tussen 1990 en 2005.

Kenmerken van deze generatie zijn:

- Mentaliteit: Realistisch, kritisch, netwerkers, gemakzuchtig, zelfbewust, zelfverzekerd, individualistisch en sociaal, hebben naast werk een ander leven wat ze ook belangrijk vinden.
- Besturen: Direct, korte termijn resultaten, langere termijn visie, autoriteit moet worden verdiend via kennis en vaardigheden, ondernemend.
- Communiceren: Open, direct en eerlijk, kennis zoekend, zien onderlinge afhankelijkheid in complexe netwerken, geen zinloze discussies.
- Analyseren: Zien complexiteit en zoeken die ook op.
- Besluiten: Pragmatisch, zicht op korte termijn resultaten, eerlijk, wars van oude politiek en autoriteit, gaat om het hier en nu.
- Veranderen: Ambachtelijk verbeteren, kennissystemen, zelf regelen binnen eigen beïnvloedingsgebied, strategische allianties.
- Leren: Hoger en breder opgeleid dan vorige generaties, leren als middel voor zelfontplooiing in het werk, voortdurend leren.
- Conflicthantering: Evenwichtig, niet organisatiesensitief.
- Balans: Werk en privé.

*)

*) Bij de beschrijving van de Y-generatie heb ik gebruik gemaakt van het boek Jongleren van talent. Joost Jolink, Fritz Korten en Thomas Verhiel.

Paragraaf 1.3: Waarom gaat HR Innovatie vaak mis?

In zijn artikel "Nieuwe producten bedenken" (2009) geeft Gijs van Wulfen een aantal redenen aan waarom HR-innovatie niet van de grond komt. Ik noem ze:

1. We weten niet wat we willen met innovatie.

Het bedenken van nieuwe productideeën gebeurt ad hoc. Een relatie met het strategische plan van de organisatie ontbreekt. Innovatie heeft meer kans op slagen als de relatie met het strategische plan er wel is. Het voorkomt dat halverwege innovatieprocessen onderbroken worden omdat de directie bij nader inzien besloten heeft een andere koers te gaan varen.

2. We bedenken elke keer hetzelfde.

Innovatie gebeurt vaak via een proces van brainstorming. Dergelijke processen vinden vaak binnen één vakgebied plaats met de naaste collega's. Dit leidt dan vlug tot het berijden van stokpaardjes en tot éézijdige benaderingen. Dit zal uiteindelijk tot niets leiden.

3. De brainstorm wordt gedomineerd door de extraverten en de hoogste bazen.

In een brainstorm zonder deskundige facilitator komt niet iedereen goed aan bod. Meestal domineren de extraverten en/of de hoogste bazen zonder dat er ingegrepen wordt.

4. Het bedenken en beoordelen van productideeën loopt door elkaar.

Ook zijn er brainstorms waarbij iedereen alles door elkaar mag roepen. Want dat was toch de bedoeling van een brainstorm? Dat is prima, ja. Als je tenminste luistert naar wat er gezegd wordt en voortbouwt op het eerder geuite productidee van de ander. Het grote risico is echter dat er tegelijkertijd wordt geoordeeld. Dat de deelnemers niet alleen positief voortbouwen op een bepaald idee maar ook opmerkingen maken als: 'dat werkt bij ons niet'; 'dat hebben we al een keer geprobeerd'; 'daar krijgen we toch nooit toestemming voor'; 'dat kunnen we helemaal niet'. Wat er dan in werkelijkheid gebeurt, is dat het genereren van en het oordelen over ideeën zo door elkaar heen loopt dat de echte creativiteit in de kiem wordt gesmoord. Er ontstaat een negatieve spiraal waardoor je met z'n allen binnen de kortste keren stilvalt omdat je gevangen zit tussen allemaal 'creativiteitskillers'.

5. De leiding verwerpt hele creatieve productideeën.

Aan het begin van de innovatiepijplijn worden productideeën gescreend. De leiding is hier vertegenwoordigd of krijgt achteraf een kans om zijn invloed uit te oefenen. En hoewel de opdracht luidt om écht te innoveren, worden juist de ideeën die ver van huis liggen als eerste geschrapt. Omdat men zich hierbij weinig kan voorstellen of juist omdat ze zover van huis liggen.

6. Het uitvoerende ontwikkelteam stelt alles weer ter discussie.

Prachtig als het besluit valt, een goed nieuw productidee in ontwikkeling te nemen. Vervolgens wordt het overgedragen van de productbedenkers aan de ontwikkelaars. Dikwijls is dit een multidisciplinair team van mensen onder leiding van een projectleider. Het lijkt vreemd, maar in de praktijk verdwijnt dan vaak erg veel energie uit zo'n idee. Alle leden van het ontwikkelteam gaan het oorspronkelijke productidee 'doorzagen'. Iedereen heeft een eigen visie op de richting. Niets menselijks is ons vreemd, nietwaar?

7. Er is altijd zoveel weerstand bij het lijnmanagement.

In grotere organisaties moet het productidee in het ontwikkelproces ook geregeld intern worden 'verkocht' aan het lijnmanagement. Als het product de eindstreep haalt van het innovatieproces gaan zij het immers straks produceren en in de markt zetten. En terwijl je hoopt op het langverwachte applaus ontvang je als bedenkers ook veel commentaar en een hoop vragen waarop je nog helemaal geen antwoord hebt. Natuurlijk vraag je jezelf af of het alleen maar zakelijke argumenten zijn. Of ben je slachtoffer geworden van het gevreesde 'not invented here' syndroom? Of van een politiek spelletje? Zo kan het gebeuren dat goede nieuwe productideeën jarenlang in de ijskast liggen wegens gebrek aan intern draagvlak. De weerstand bij het lijnmanagement kan natuurlijk ook worden gevoed doordat men al meer dan de handen vol heeft aan het reguliere operationele werk. En als je al niet toekomt aan het uitwerken van je eigen ideeën ben je nauwelijks bereid om de opgelegde ideeën van anderen wel uit te voeren.

Hoofdstuk 2: HR Innovatie bij Talis.

(Van gevoelde noodzaak tot innovatie-idee).

Paragraaf 2.1: Aanleiding.

Talis heeft de afgelopen jaren een strategische koers bepaald waarin vele aanleidingen zitten voor innovatie. De wenselijkheid voor innovatie is er vooral ten gevolge van een andere maatschappelijke positionering van de woningcorporaties en een nieuwe generatie van werknemers.

Je zou kunnen zeggen dat deze maatschappelijke herpositionering in combinatie met anders georiënteerde werknemers, meer gericht vanuit het individu, bij Talis leidend zijn bij de innovatie binnen het bedrijf.

Van stenen en beheer naar mensen, sociaal gericht en meer aandacht voor de medewerkers met hun talenten, is de boodschap die de strategische visie uitdraagt.

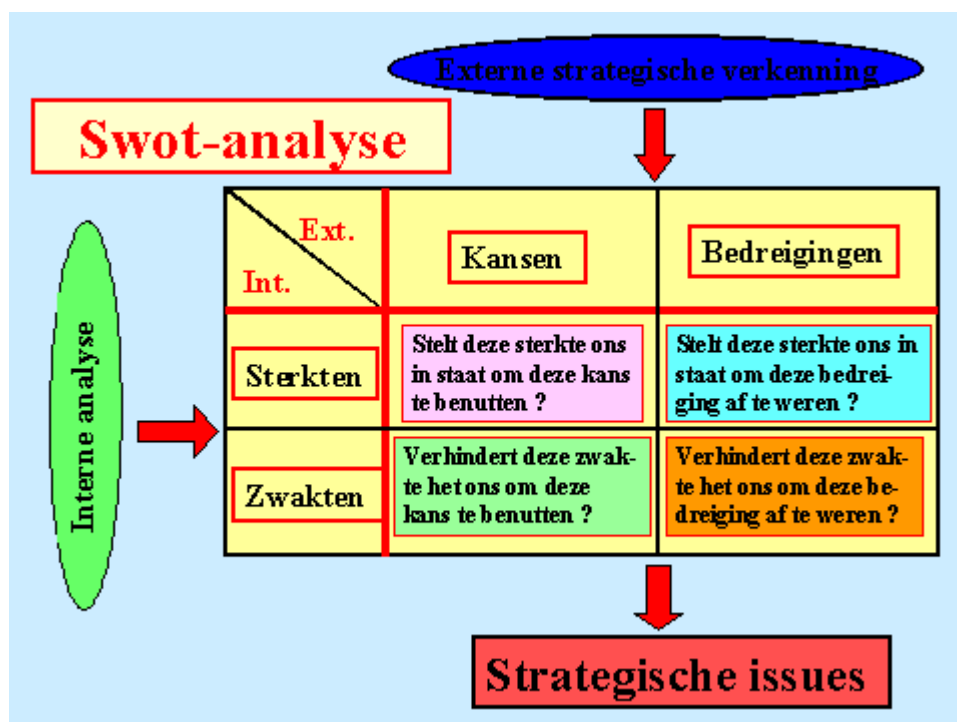
Het stimuleert innovatie van het productieproces, dit leidt tot een nieuwe organisatievorm en het leidt wellicht tot innovatie op HR-gebied.

In de strategische koers van Talis wordt er aandacht besteed aan het aanwezige talent en de ontwikkeling daarvan. De afdeling P en O heeft daarbij een adviserende rol en trekkersrol. Vanuit dat opzicht worden er van de afdeling P en O (innoverende) ideeën gevraagd om, in de lijn van de strategische koers, beleid te maken en te implementeren.

Paragraaf 2.2: Analyse van het huidige HR-beleid bij Talis met behulp van het SWOT-model.

Probleemanalyse aan de hand van het SWOT-model *) (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In gewoon Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen).

Met het SWOT-model kan op een methodische wijze weergegeven worden de sterkten en de zwakten van de huidige situatie in relatie tot de kansen en de bedreigingen die de gewenste situatie geeft.



De strategische doelen:

Om de ambities uit de missie en visie waar te maken, moet Talis als organisatie zich voortdurend ontwikkelen. Daarbij is investeren in de medewerkers, de faciliteiten en de processen essentieel.

Door middel van de missie en de visie heeft Talis aangegeven wat voor een organisatie zij wil zijn en welke prestaties de medewerkers van Talis moeten leveren.

Om dit te kunnen ligt de focus de komende jaren ondermeer op het ontwikkelen en het behouden van de talenten van de medewerkers**).

Hierbij gelden de volgende kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten.

Externe kansen:

- Duidelijke externe maatschappelijke vraagstelling (onder andere bouwen aan sociale architectuur op wijkniveau).
- Maatschappelijk gezien vindt er een verschuiving plaats van de X- naar de Y-generatie. Hierdoor komt de nadruk meer te liggen op het individu en op zijn of haar ontwikkeling. Dit geldt voor de bewoners en voor de medewerkers.
- Er is een maatschappelijk inzicht dat medewerkers zich continu moeten ontwikkelen.
- HR instrumenten o.a. de HR-cyclus met haar onderdelen zoals planningsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprekken waarin Persoonlijk Ontwikkel Plannen gemaakt worden. Deze instrumenten zijn binnen het HRM vakgebied ontwikkeld en gelden inmiddels als een gemeen goed.
- Een HR stagiaire met de opdracht om een innovatieproject te doen voor haar afstuderen

Externe bedreigingen:

- Veranderd maatschappelijk normbesef. Individualisering ten koste van maatschappelijke samenhang.
- Verminderde financiële armslag door andere economische omstandigheden en maatregelen van de overheid.
- Demografische ontwikkelingen.
- Verschuiving van de pensioensgerechtigde leeftijd naar 67 jaar.

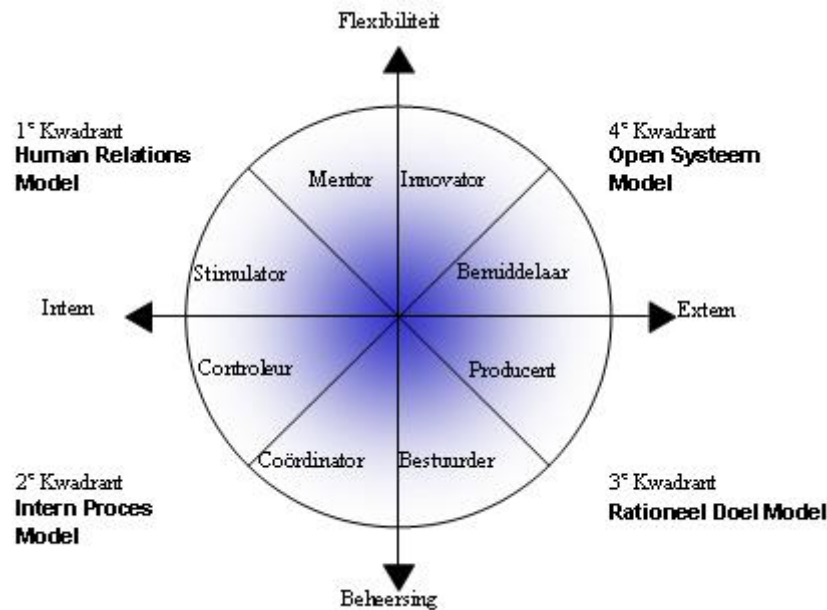
Interne sterkten:

- Talis heeft haar missie, visie en strategie duidelijk geformuleerd in haar ondernemingsplan "ambities en plannen 2009-2012".
- Talis heeft een sterke interne organisatie met duidelijke administratieve systemen.
- Een sterk punt is dat Talis 145 medewerkers heeft die graag bij deze organisatie werken (gemiddelde dienstverband is meer dan tien jaar) en een relatief hoge opleiding hebben (MBO, HBO, WO).
- Het ontwikkelen van talent van eigen medewerkers vindt Talis belangrijk voor de komende jaren. De aanzet voor een opleidingsbeleid 2009-2012 ziet er goed uit en zal zeker, in combinatie met het opleidingsniveau en de aanwezige ervaringskennis, kunnen bijdragen bij de overbrugging van wens naar werkelijkheid.
- Medewerkers vinden zelf ook de ontwikkeling van eigen talent belangrijk.
- Talis heeft een goed ontwikkelde P en O afdeling met goede HR-instrumenten.

Interne zwakten:

- Medewerkers zijn niet gewend om eigen verantwoordelijkheid te nemen en te dragen.
- De leiding is hiërarchisch ingesteld en is gewend de regie te houden.

- Talis kent geen actief employability beleid terwijl dit wel noodzakelijk is als men de visie, missie en strategie met de daarbij behorende ambities serieus neemt.
- Binnen de strategie en visie wordt het belang voor talentmanagement (houdt ondermeer in ruimte geven, waarderen, stimuleren en uitbreiden van bestaand talent) aangegeven. Het instrument daarvoor moet nog ontwikkeld worden. Het ontbreekt ook aan een integrale focus op talent. Dat wil zeggen hoe behouden we het talent, hoe gebruiken we het talent, hoe ondersteunen we het talent, ondermeer door het inzetten van digitale middelen.
- Huidige leiderschapsstijl (Quinn kwadrant 2 en 3 zie model Quinn) stemt niet overeen met leiderschap (kwadrant 1 en 4) af te leiden uit de visie en strategie van Talis***).



Mede op basis van deze SWOT-analyse wordt er tot de volgende probleemstelling gekomen.

*) <http://www.immeijerink.nl/joomla/index.php/Organisatie-en-Bewustzijn-Verandering/SWOT-analyse.html> (oktober).

**) Talis ondernemingsplan "Talis ambities en talent 2009-2012", Sociaal jaarverslag, juni 2009, Jaarverslag van 2008, Talis.

***) Kluijtmans, Personeelsmanagement

Paragraaf 2.3: De probleemstelling.

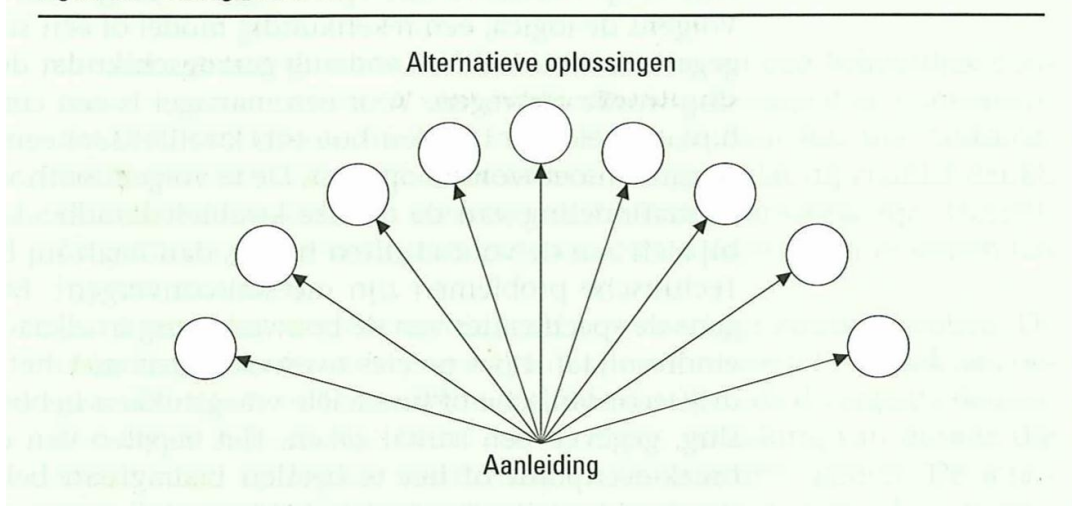
De strategische koers die Talis anders positioneert in de maatschappij (van stenen naar mensen en woonomgeving), in combinatie met de wens van de nieuwe generatie van medewerkers (de Y-generatie) voor continue individuele ontwikkeling vraagt om vernieuwingen om de medewerkers gezond, vitaal, succesvol en gemotiveerd te houden.

Paragraaf 2.4: Mogelijke innovatie-ideeën bij de probleemstelling m.b.v. "creatief divergent denken".

De probleemstelling nodigt uit tot creativiteit. Creativiteit is een mentale activiteit. Aan elke vorm van creativiteit ligt immers "het denken" ten grondslag. Het type denken dat bij onze probleemstelling het beste past is het divergent denken. Het gaat immers om een divergent probleem. Er is een probleem waarbij diverse oplossingen te geven zijn. Op de voorhand is niet meteen te zeggen wat de beste oplossing is voor het probleem. We zullen afwegingen moeten maken om te weten te komen welke oplossing het beste past. Verder in dit rapport zullen we dat doen.

Schematisch het divergent denken*):

Figuur 6.3 Divergent denken



De aanleiding is het probleem, de cirkeltjes zijn de mogelijke oplossingen.

*) Doelen, A., Organiseren & managen, 1^{ste} druk, Noord-hoff uitgevers, B.V.

Als HR-stagiaire op de afdeling P en O van Talis heb ik gesprekken gevoerd met verschillende directe collega's en collega's van andere afdelingen. Ik heb hen de vraag voorgelegd waar zij, gegeven de probleemstelling oplossingen/ ideeën zien. Ik heb mijn collega's uitgenodigd divergent creatief te denken. (Vanuit één punt starten en van daaruit uitwaaiëren).

Uit deze gesprekken kwamen, al waaierend, verschillende ideeën/oplossingen naar voren.

- Een cultuurspel voor nieuwe medewerkers gericht op leefbaarheid en sociale architectuur in de woonwijken.
- Ontwikkelen van quickscans voor welbevinden bij arbeid voor de leeftijdsgroepen uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Registratiesysteem om het persoonlijke dossier te digitaliseren.
- Meer aandacht aan leiderschap. Toolkit ontwikkelen te, visualiseren ten behoeve van Management Development trajecten.
- Een systeem ontwikkelen waarin je in een oogopslag kan zien wat de exit motieven van medewerkers zijn.
- Methodieken om de bewustwording over de organisatiecultuur binnen Talis te bevorderen.
- Het vastleggen en borgen van het introductieprogramma en persoonlijk ontwikkelingsplan voor iedere medewerker.

Paragraaf 2.5: Kaders voor de keuze bij de probleemstelling.

Als voorwaarden voor een goede keuze gelden:

- Passend binnen de strategische koers met de centrale boodschap van Talis.
- Gericht op het vitaal, gezond, succesvol en gemotiveerd houden van de medewerkers.
- Een verbetering ten opzichte van de huidige situatie.
- Concreet en tastbaar voor gebruikers.
- Gemakkelijk en snel uitvoerbaar.
- Resultaat moet meetbaar zijn.
- Aansluiten bij bestaande relevante HRM-instrumenten.
- Geen of hooguit een beperkt beslag op de HR- en managementcapaciteit.
- Draagvlak in de organisatie.
- Digitaliseren voor zover mogelijk.

Afgeleid van de probleemstelling en van de SWOT-analyse kunnen de volgende argumenten voor de keuze genoemd worden:

- In de strategische koers van Talis ligt een accent op de ontwikkeling. De keuze moet daarbij aansluiten.
- De keuze moet goed passen bij de beleving van de jongere medewerkers (Y-generatie).
- De keuze moet de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers ondersteunen.
- De keuze moet Talis helpen om de samenhang en de effecten van de opleidingen en persoonlijke ontwikkelingen van de medewerkers te zien en te volgen. Het zal leiden tot een betere bedrijfsvoering en betere effectuering van de strategische koers.
- De keuze dient aan te sluiten bij de CAO die de individuele persoonlijke ontwikkeling stimuleert o.a. door het koppelen van opleidingsbudgetten niet aan bedrijven en/of afdelingen maar aan personen.
- Binnen Talis is een introductieplan aanwezig voor nieuwe medewerkers. Het introductieplan moet door elke nieuwe medewerker volledig worden doorlopen en worden vastgelegd (gearchiveerd) in de personeelsdossiers t.b.v. auditing, veiligheid en personeelsontwikkeling. Momenteel is er te weinig controle of het introductieprogramma volledig wordt doorlopen. Wellicht kan de keuze hier ondersteunend zijn.*)

*)

Niet alleen bij de organisatie Talis is het introductieprogramma en de persoonlijke ontwikkeling van iedere medewerker een onderdeel waar te weinig aandacht aan wordt besteed, maar dit geldt ook bij andere organisaties.

Door benchmarken bij diverse organisaties zoals Heijmans, Intervet, Mead Johnson, ABO, Brabant Water, Provincie Gelderland, Gemeente Nijmegen en interviews met medewerkers bij Talis die eerder een introductieprogramma hebben doorlopen binnen een andere organisatie is mijn bevinding dat het vastleggen en standaardiseren van de persoonlijke ontwikkelingen binnen verschillende organisaties een ondergeschoven kindje is.

Paragraaf 2.6: Keuze voor het HR innovatieproject, het medewerkerspaspoort.

In samenspraak met mijn stagebegeleidster hebben we besloten te kiezen voor een methode en instrument dat op een uniforme wijze de persoonlijke ontwikkelingen vastlegt van iedere medewerker. Dit is goed voor de medewerker, zijn/haar ontwikkeling en is goed voor het bedrijf.

We kiezen voor een registratiesysteem dat de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker vastlegt en registreert. We noemen het een medewerkerspaspoort.

Er zijn drie redenen voor deze keuze:

- Deze keuze sluit goed aan bij de probleemstelling en de kaders die wij noemden in de vorige paragraaf.
- De keuze past bij een van de ideeën die genoemd zijn in de brainstormsessie die we binnen de afdeling P en O hielden.
- Het medewerkerspaspoort, zoals ik het hier voorstel, bestaat nog niet en voldoet daardoor aan de voorwaarden van innovatie.

Het doel, nut en wezen van een medewerkerspaspoort is tweërlei:

- Met een medewerkerpaspoort krijgt iedere medewerker een instrument in handen waardoor hij/zij de persoonlijke ontwikkeling kan volgen. Het medewerkerpaspoort is een soort portfolio dat steeds gebruikt kan worden bij het zetten van volgende stappen binnen de persoonlijke ontwikkeling. Het medewerkerspaspoort kan ook gebruikt worden bij overgang naar een andere werkgever. Het krijgt hierdoor de waarde van een goed opgebouwd en onderhouden portfolio die ook buiten de organisatie Talis te gebruiken is.
- De medewerkerpaspoorten zijn een goed registratiemiddel en controlemiddel voor de werkgever. De werkgever kan eenduidig en gemakkelijk zien of bijvoorbeeld alle stappen van het introductieprogramma doorlopen zijn. Door de geaggregeerde gegevens van de medewerkerspaspoorten kan de werkgever regelmatig nagaan of de persoonlijke ontwikkelingen en talentontwikkeling in goede afstemming blijft met de doelen zoals deze gesteld binnen de strategische koers.

Een medewerkerpaspoort biedt vele mogelijkheden op het gebied van HR-registratie en persoonlijke ontwikkelingen. Een medewerkerpaspoort is innovatief door zijn individuele insteek, uniformiteit en uitwisselbaarheid binnen de organisatie en buiten de organisatie.

De waarde/bruikbaarheid van het medewerkerspaspoort binnen de maatschappij en het bedrijf stelt hoge eisen aan de standaardisatie en betrouwbaarheid van de gegevens in het paspoort. Aan deze hoge eisen heb ik aandacht besteed in de aanbevelingen.

Paragraaf 2.7: Verantwoording van de keuze voor het medewerkerspaspoort met behulp van het 7S-model.

Een goede keuze wordt gemaakt als alle 7S-en in dezelfde richting wijzen. De 7S-en zijn als het ware kompassen met het oog op een doelmatige integratie. Het 7S model is een manier om de effectiviteit van organisaties te verbeteren.

Het 7S-model ziet er als volgt uit:



Analyse bij keuze:

Strategy: strategie

Het beleid van een bedrijf om zijn geldmiddelen zodanig te besteden, dat het vanaf het punt waar het is, daar komt waar het wil zijn.

Uit de probleemstelling blijkt dat Talis kiest voor de bestaande organisatie. Talis vindt het zonde om de talenten die nu in huis zijn verloren te laten gaan. Het medewerkerspaspoort is ondersteunend bij het behouden en ontwikkelen van het talent van de medewerker en helpt bij een goede bedrijfsvoering. Beiden zijn uitdrukkelijk genoemd in de strategische koers van Talis. Om deze reden scoort het paspoort bij strategie hoog.

Structure: structuur

Refereert aan de inrichting en de structuur bij Talis. Het gaat dan om de hiërarchische niveaus, de taakverdeling en de coördinatie. Talis kent een duidelijke hiërarchische structuur waardoor gezagslijnen en verantwoordelijkheden helder zijn.

Binnen deze structuur wordt door het medewerkerspaspoort de individuele medewerker een instrument in handen gegeven om zijn verantwoordelijkheid voor zijn/haar ontwikkeling te nemen.

Talis wil een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven en wil de slag van de X-generatie naar de Y-generatie mede maken.

Het medewerkerspaspoort is daarbij een goed instrument. Het zou daarom hoog moeten scoren. Echter de realiteit is dat de structuur er nog niet helemaal rijp voor is en daarom kan nu nog niet de hoge score afgegeven worden. Dus aandachtspunt bij implementatie.

Systems: systemen en procedures

Onder systemen wordt verstaan het gehele samenstel van formele en informele procedures, die Talis in staat stelt om dag-in-dag-uit, jaar-in-jaar-uit te blijven functioneren. De procedures bij Talis staan ontwikkeling van talent, het behouden van gezonde en vitale medewerkers niet in de weg. De huidige procedures kunnen wel belemmerend zijn voor het ontwikkelen van eigen verantwoordelijkheid, individuele creativiteit en het nemen van initiatief. Wil men de uitgangspunten van de strategische visie (namelijk meer verantwoordelijkheid, bredere inzetbaarheid, vitaliseren, etc. van talent) realiseren, dan heeft dit consequenties. Dit vraagt om nieuwe ideeën en oplossingen. Het medewerkerspaspoort is zo'n oplossing. Het geeft het talent, dat een individueel bezit is ondersteuning om zich te ontwikkelen. Om die reden scoort het medewerkerspaspoort hoog.

Shared values: waarden en normen

De waarden en normen liggen vast in de strategische visie. Waar het gaat om het personeel schrijft Talis "Uitmunten in Wonen en Zorg, vraagt heel nadrukkelijk om klantgericht werken. Iedere Talis-medewerker zal aanvoelen en merken dat zeker in dit prestatieveld de klant centraal staat. Alleen een persoonlijke, open organisatie en haar medewerkers kan zich daarin onderscheiden". Tegelijkertijd: "Talis-medewerkers lopen ook nu al net een beetje warmer als het om projecten in Wonen en Zorg gaat. Die passie kunnen we dus makkelijk nog verder aanwakkeren".

Om dit te kunnen ligt de focus de komende jaren op talent.

Het ontwikkelen van talent van de eigen medewerkers vindt Talis een belangrijke waarde voor de organisatie. Het paspoort helpt daarbij.

Skills: vaardigheden/kerncompetenties

De vaardigheden en competenties waar de eigen organisatie en de medewerkers goed in zijn. Bij Talis is dit dat ze duidelijke doelen hebben, sterk gemotiveerde medewerkers met veel kennis en een schat aan ervaring. Sterk gemotiveerde medewerkers met veel kennis en een schat aan ervaring duidt Talis in zijn strategische visie aan als een "goudader". Het paspoort scoort hoog omdat het helpt "de goudader" waar Talis op zit ten volle te benutten.

Style: cultuur van de organisatie en stijl van leidinggeven.

Talis kent nog een managementstijl waarbij het accent ligt op controle, coördinatie, productie en bestuur. Kortom op beheersing. Talis zegt in de strategische visie dat zij wil naar een organisatie met meer flexibiliteit en meer eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Het medewerkerspaspoort doet juist een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van iedere medewerker.

Door de huidige cultuur van de organisatie en de stijl van leidinggeven kan het medewerkerspaspoort hier nog niet hoog scoren. Er zit namelijk spanning tussen de aanwezige situatie en de gewenste situatie.

We moeten bij de implementatie hier aandacht aan besteden.

Staff: medewerkers

Het type medewerker bij Talis laat zich nu nog grotendeels vangen onder de typering van de X-generatie. Talis zegt in haar strategische koers dat zij medewerkers wil die meer eigen verantwoordelijkheid dragen en eigen initiatieven durven te nemen. Dit type medewerker laat zich typeren door de Y-generatie. Zoals reeds gezegd past het medewerkerspaspoort bij de Y-generatie. De overgang van X-mentaliteit naar de Y-mentaliteit behoeft aandacht. Dat geldt dus ook bij de invoering van het medewerkerspaspoort.

Conclusie:

Vier van de 7S-en geven aan dat het medewerkerspaspoort een goede keuze is. Drie van de 7S-en geven aan dat bij de invoering van het paspoort extra zorg nodig is. Het gaat dan om de zorg voor de medewerkers en de leidinggevenden.

Paragraaf 2.8: Het medewerkerspaspoort.

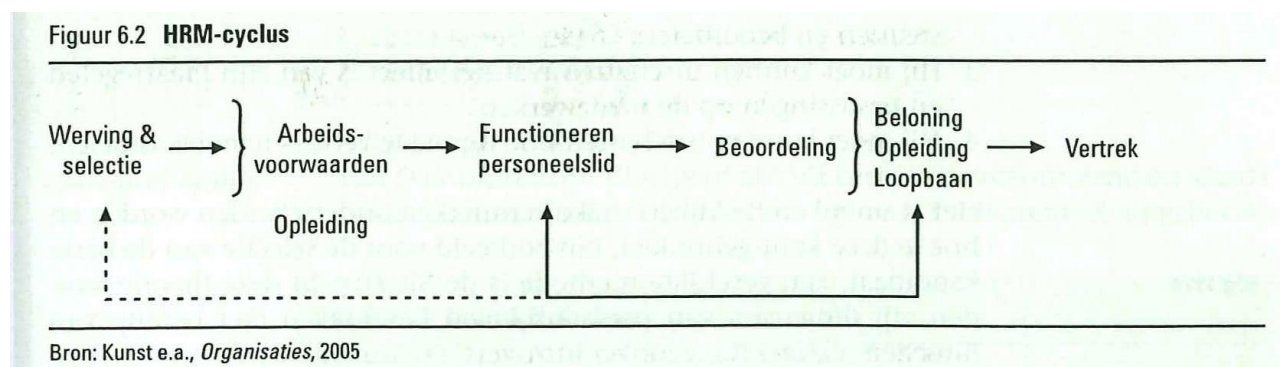
Iedere werknemer krijgt bij Talis bij aanvang van zijn/haar dienstverband van zijn/haar leidinggevende een medewerkerspaspoort. Een voorbeeld van zo'n paspoort lever ik hierbij. Gedurende zijn/haar loopbaan bij Talis zullen er in dit paspoort de verschillende opleidingen, trainingen en bedrijfsprogramma's, kortom de persoonlijke ontwikkelingen vastgelegd worden.

De medewerker is verantwoordelijk voor de vastlegging van de verschillende trainingen en de persoonlijke ontwikkelingen in het paspoort.

Bij de jaarlijkse beoordelingsgesprekken (planningsgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek = HR cyclus) wordt deze verantwoordelijkheid genomen door het bijwerken van het paspoort en het wederzijds paraferen van de persoonlijke ontwikkelingen/resultaten.

Het medewerkerspaspoort past als registratie- en beheersysteem bij de HR-cyclus.

De HR-cyclus schematisch *):



*) Doelen, A., *Organiseren &managen*, 1^{ste} druk, Noord-hoff uitgevers, B.V.

Het paspoort komt daardoor minimaal 3 keer per jaar op tafel. Daarmee is er de mogelijkheid om het paspoort regelmatig te bezien op zijn actualiteit, compleetheid en te gebruiken als een sturingsinstrument voor de persoonlijke ontwikkeling.

Het paspoort zal in bezit zijn van de medewerker. De leidinggevende kan te allen tijde het paspoort bij de medewerker opvragen en inzien.

Het is van belang dat er een mogelijkheid gemaakt wordt om de individuele data van de medewerker te koppelen aan HR-systemen zodat het opleiding- en ontwikkelbeleid op bedrijfsniveau gevolgd en zonodig bijgestuurd kan worden.

Samengevat:

Er zijn drie bepalende kenmerken bij dit innovatief idee, te weten:

1. De procedure moet uitgevoerd worden door het lijnmanagement. HR draagt er zorg voor dat er een duidelijke toolkit aanwezig is in een registratiesysteem, mogelijk Cobra of SAP.
2. De procedure moet eenvoudig uit te voeren zijn. Daarnaast dient er voor de afdeling HR een controlemechanisme te worden gemaakt, zodat in één oogopslag gecontroleerd kan worden welke dossiers niet compleet zijn.
3. Iedere medewerker heeft toegang tot informatie op het gebied van zijn persoonlijke ontwikkeling.

N.b. t.z.t. een en ander digitaliseren en de toegang regelen tot eigen persoonlijk medewerkerspaspoort door middel van een eigen account met inlogfaciliteiten.

Het bijgevoegde voorbeeld is een hard-copy. Wellicht zal na de pilot de inhoud aangepast en gewijzigd worden. "We shall see".

Hoofdstuk 3: Conclusies

Paragraaf 3.1: Conclusies algemeen

Voor het trekken van de conclusies kijken we terug op de probleemstelling zoals we deze onder paragraaf 2.3 geformuleerd hebben.

De probleemstelling was: De strategische koers die Talis anders positioneert in de maatschappij (van stenen naar mensen en woonomgeving), in combinatie met de wens van de nieuwe generatie van medewerkers (de Y-generatie) voor continue individuele ontwikkeling vraagt om vernieuwingen om de medewerkers gezond, vitaal, succesvol en gemotiveerd te houden.

Het medewerkerspaspoort is een goed en noodzakelijk instrument om medewerkers met hun talenten gezond, vitaal, succesvol en gemotiveerd te houden. Dit is niet een eenmalige actie maar een continu proces dat zich uitstrekt over de gehele loopbaan van de medewerker. Het medewerkerspaspoort vormt daarbij het noodzakelijke instrument om deze ontwikkeling op een inzichtelijke en uniforme wijze te volgen.

Het medewerkerspaspoort zoals ik hier voorstel is nieuw en innoverend. Voor het gemak verwijs ik naar mijn samenvatting onder het kopje "je moet kunnen dromen om te kunnen innoveren".

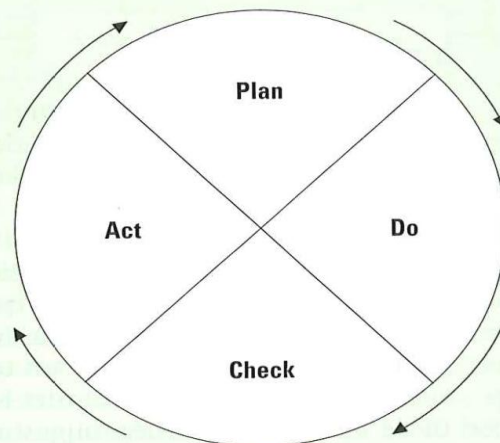
Paragraaf 3.2: De implementatie.

Bij de implementatie maken we gebruik van de zg. PDCA-cirkel *).

Plan, DO, Check Act-cirkel.

De PDCA-cirkel is een regelkring die ons helpt om te weten of we op de goede weg zijn. Dat wil zeggen op weg naar de gestelde doelen.

Figuur 1.7 PDCA-cirkel



*) Doelen, A., Organiseren & managen, 1^{ste} druk, Noord-hoff uitgevers, B.V.

De P van Plan

Het plan is het invoeren van het medewerkerspaspoort bij Talis.

We weten met behulp van het 7 S model dat zo'n paspoort past bij de organisatie en haar strategie. We weten ook dat de organisatie dit aan kan.

Door het 7 S-model toe te passen weten we ook waar het, bij het invoeren van het medewerkerspaspoort mis kan gaan. Het huidige management en de huidige medewerkers zijn de zwakke schakels. De afstand tussen "willen en kunnen" en tussen "wens en daad" moeten we zien te overbruggen.

Bij de volgende stap "Do" zullen we daar aandacht aan moeten besteden.

De D van Do

Om het paspoort te implementeren binnen Talis raad ik aan om eerst een pilot te starten.

Door een pilot, bij een kleine groep medewerkers, kan je zien of het paspoort een positief effect heeft binnen de organisatie en kan het in een later stadium voor alle medewerkers van Talis ingevoerd worden. Het is belangrijk dat de termijn van de pilot en de criteria waarop het paspoort geëvalueerd wordt van tevoren vast liggen. Ik stel voor om als termijn te nemen één jaar en de criteria af te leiden van de aanbevelingen die ik noem onder paragraaf 3.3. Ik kies voor een jaar omdat binnen een jaar alle stappen van de HR-cyclus worden doorlopen.

Bij de implementatie is het zaak dat het paspoort goed aansluit bij de bestaande mogelijkheden binnen het bedrijf. Dat wil zeggen bij de automatisering bij de gebruiken en de gewoonten en passend binnen de strategische visie, de stijl van leidinggeven, de tradities die men heeft op het gebied van persoonlijke ontwikkeling etc.

Waar het gebruik en protocol van het paspoort niet strookt met de gebruiken en gewoonten van Talis zullen er keuzen gemaakt moeten worden.

Binnen Talis willen ze het paspoort eerst in een hard copy versie gaan invoeren en z.s.m. opnemen in een gedigitaliseerd systeem.

Het is belangrijk dat de implementatie begint met een instructiedagdeel voor betrokken medewerkers, hun leidinggevende en mensen van de P&O afdeling.

De C van check

Tussentijdse evaluaties met suggesties voor bijstellingen, bijvoorbeeld eens per kwartaal of desgewenst eerder, zijn mogelijk.

De pilot wordt begeleid en geëvalueerd door de begeleidingsgroep medewerkerspaspoort. In deze groep zit een medewerker van P&O, het aantal medewerkers (1 á 2) die deelnemen aan de pilot en de leidinggevende.

De A van act

Als er bij de C van check afwijkingen zijn van het bedoelde dan kan er bij act ingegrepen worden.

In de pilot wordt gewerkt met een goedverzorgde uitgave van het medewerkerspaspoort.

Paragraaf 3.3: Aanbevelingen bij het medewerkerspaspoort.

Aanbeveling 1

Het medewerkerspaspoort wordt uitsluitend gebruikt voor het vastleggen van opleidingen, trainingen en bedrijfsprogramma's bijvoorbeeld het introductieprogramma en BHV-programma's (bedrijfshulpverleningsprogramma's).

Het wordt dus niet gebruikt om beoordelings- en functioneringselementen te vermelden.

Aanbeveling 2

Talis stelt een protocol op wanneer een opleiding afgetekend kan worden met een paraaf. Evenzo geldt dit voor wanneer een training en/of ervaring als relevant aangemerkt kan worden.

Aanbeveling 3

Het medewerkerspaspoort blijft binnen het bedrijf zolang de medewerker een dienstverband heeft bij Talis.

Bij vertrek neemt de medewerker zijn paspoort mee en kan het gebruiken als portfolio bij zijn/haar nieuwe werkgever.

Bij interne/externe sollicitaties kan de medewerker in de vorm van een kopie gebruik maken van zijn/haar paspoort.

Aanbeveling 4

Het medewerkerspaspoort wordt slechts gewijzigd en/of aangevuld in gesprekken tussen de medewerker en zijn/haar leidinggevende met wederzijds goedvinden.

Aanbeveling 5

De verantwoordelijkheid voor het onderhoud en de actualiteit van het medewerkerspaspoort ligt bij de medewerker. Om dit te leren is het medewerkerspaspoort en het gebruik daarvan een onderdeel van het introductieprogramma.

Aanbeveling 6

Deze aanbeveling gaat over de vormgeving. Het medewerkerspaspoort heeft een gestandaardiseerd formaat en is overzichtelijk qua opbouw. Het medewerkerspaspoort moet in één oogopslag te raadplegen zijn.

Aanbeveling 7

Tot de standaard behoort een voorblad waarop vermeld staat:

- Naam werknemer, geboortedatum, naam van de direct leidinggevende, actuele functie, contactpersoon op de afdeling P&O, competenties bij functie en uitreikingsdatum.
- Aan de functie gerelateerde opleidingen, trainingen en programma's.
- Aan de persoonlijke ontwikkeling gerelateerde opleidingen, trainingen en programma's.

Aanbeveling 8

Zolang niet digitaal maar in hard copy gaat het om een paspoort waaraan bladen kunnen worden toegevoegd. Dit is uitsluitend voor het vastleggen van opleidingen, trainingen en bedrijfsprogramma's die door Talis erkend worden als bedrijfsrelevant en/of persoonsrelevant.

Literatuurlijst:

- Doelen, A., Organiseren & managen, 1^{ste} druk, Noord-hoff uitgevers, B.V.
- Joost Jolink, Fritz Korten & Thomas Verhiel, Jongleren met talent, 1^{ste} druk, Scriptum.
- Wijnen, G., P. Storm, Projectmatig werken. Over samenwerking, risico's, aanpak en procesmanagement, 25^{ste} druk, uitgeverij het Spectrum, Houten.
- Kluijtmans F., Personeelsmanagement, 5^e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
- <http://www.immeijerink.nl/joomla/index.php/Organisatie-en-Bewustzijn-Verandering/SWOT-analyse.html> (oktober).
- Talis ondernemingsplan "Talis ambities en talent 2009-2012".
- G. Erens, Afdelingsplan Personeel & Organisatie Talis, januari 2009.
- Jaarverslag van 2008, Talis
- Sociaal jaarverslag Talis, juni 2009
- CAO Woondiensten 2007-2008