



Leeftijdsebewust Personeelsbeleid

"Een manier om human capital te waarborgen"

In opdracht van:
**Stichting Fatima
te Wehl**

Opdrachtdoor:
**Irene Bos
Mirjam Groen**

Christelijke Hogeschool Windesheim
Campus 2-6
8017 CA ZWOLLE
Internet: portaal.windesheim.nl

Stichting Fatima,
Nieuw Wehlseweg 14,
Nieuw Wehl,
Postbus 3, 7030 AA Wehl,
telefoon: 0314-696911, telefax: 0314-696259
Internet: www.fatima.nl
e-mail: info@fatima.nl

School of Management and Law
Opleiding Personeel en Arbeid
Deeltijdvariant

Scriptiebegeleider:
De heer P.E. (Paul) Ginus,
Docent Personeel en Arbeid

Afstudeeropdracht van en door:

Mirjam Groen
Pascalstraat 2
7701 SE Dedemsvaart
Studentnummer:291642

&

Irene Bos
Hogenkampsweg 21
8022 DA Zwolle
Studentnummer:264189

Voorwoord

Dit afstudeerwerkstuk is ter afronding van onze (deeltijd) opleiding Personeel & Arbeid (P&A) aan de Christelijk Hogeschool Windesheim te Zwolle geschreven. Het afstudeerwerkstuk betreft het onderwerp Leeftijdscfasebewust personeelsbeleid, omdat er binnen de Stichting Fatima behoefte is aan meer inzicht over het onderwerp. Daarnaast heeft het ontwikkelen en implementeren van leeftijdscfasebewust personeelsbeleid inmiddels in veel organisaties een hoge prioriteit gekregen.

Stichting Fatima verzorgt en begeleidt mensen met een verstandelijke handicap. Bij Fatima werken ongeveer 900 betrokken en zeer gemotiveerde medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers zal, als gevolg van de vergrijzing en ontgroening in Nederland, en als gevolg van de afschaffing van prepensioen, in de komende jaren gaan toenemen. Het probleem dat Stichting Fatima op zich af ziet komen is dat meer medewerkers zullen gaan uitvallen, doordat zij nog langer achtereen fysiek en mentaal zwaar werk zullen moeten verrichten. Daarbij komt het dat Fatima een professionaliseringsslag wil maken. Zij wil zich ontwikkelen naar een expertisecentrum, waardoor andere eisen worden gesteld aan medewerkers. Fatima is bang dat een aantal medewerkers niet aan deze eisen zal kunnen voldoen, maar wil voorkomen dat die medewerkers vastlopen. Tot nu toe heeft Stichting Fatima altijd (intern) gezocht naar ad-hoc oplossingen voor individuele probleemsituaties, maar zij voorziet dat ze hierin meer structuur zal moeten aanbrengen om ook in de toekomst meer oudere medewerkers te kunnen begeleiden in een langer, gezond, gemotiveerd en actief dienstverband. Zij wil hiermee voorkomen dat (oudere) medewerkers ziek worden, uitvallen of vroegtijdig uitstromen.

Aangezien er binnen de Stichting Fatima geen beleid was op het gebied van leeftijdscfasebewust personeelsbeleid en de arbeidsmarkt in de zorg steeds krappere wordt, is het voor Stichting Fatima van belang dat ze beleid ontwikkelen en implementeren. Waardoor ze op dit onderdeel beter kunnen inspringen.

Daarnaast is het een goed middel om je totale organisatie goed en gezond te houden en is het van belang voor elke medewerker in welke fase van zijn leven dan ook.

Tevens willen wij in dit voorwoord een woord van dank richten aan onze docent Paul Ginus. Paul heeft ons op een voor ons juiste manier gecoacht om deze opdracht tot een resultaat te brengen waar wij trots op kunnen zijn. Paul, dank je wel voor je stimulerende en deskundige manier van begeleiden. Voor ons geldt dat wij ook ons thuisfront willen bedanken voor hun steun en toeverlaat gedurende de studie.

Na deze woorden van dank rest ons nog te zeggen dat wij hopen dat onze afstudeeropdracht een bijdrage levert aan de professionaliseringsslag die Stichting Fatima wil bewerkstelligen. Als laatste wensen wij de lezer veel leesplezier.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....3

Inhoudsopgave.....4

Hoofdstuk 1 Inleiding.....5

Hoofdstuk 2 Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....6

2.1 Inleiding.....6

2.2 Ontwikkelingen binnen onze maatschappij.....6

2.3 Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....9

2.4 Relatie tussen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid en ouderenbeleid.....15

2.5 Samenvatting.....16

2.6 Eigen visie.....16

Hoofdstuk 3 Arbeidsmotivatie.....18

3.1 Inleiding.....18

3.2 Motivatie.....18

3.3 Demotivatietheorie van Abraham Maslow.....19

3.4 Arbeidsmotivatie.....21

3.5 De vier A's.....22

3.6 Polactingen en bloethegheid.....25

3.7 Samenvatting.....27

3.8 Eigen Visie.....28

Hoofdstuk 4 Rol P&O.....29

4.1 Inleiding.....29

4.2 Rol P&O.....29

4.3 Rol P&O bij leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.....33

4.4 Samenvatting.....34

4.5 Eigen Visie.....35

Hoofdstuk 5 Stichting Fatima.....36

5.1 Visie en achtergrond.....36

5.2 Bestuur.....38

5.3 OR.....38

5.4 Organogram.....38

5.5 Leeftijdverdeling van medewerkers bij Fatima.....39

5.6 Cultuur bij Fatima.....40

5.7 Afdeling P&O bij Fatima.....41

5.8 Rol P&O.....41

5.9 Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid bij Stichting Fatima.....43

5.10 Arbeidsmotivatie bij Stichting Fatima.....44

5.11 Samenvatting.....45

5.12 Eigen visie.....45

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen.....46

6.1 Conclusie onderzoeksvragen.....46

6.2 Aanbeveling.....47

Hoofdstuk 7 Bronnen.....49

Literatuur.....49

Tijdsschriften en andere lectuur.....49

Interpretatie.....49

Hoofdstuk 1 Inleiding

In ons afstudeerwerkstuk proberen wij praktische inzichten en handvatten aan te reiken hoe wij denken dat Stichting Fatima om zou moeten gaan met leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. De arbeidsmarkt kent roerige tijden. Nederland vergrijst en ontgroent. Tevens stimuleert het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid organisaties tot het voeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wij onderzoeken voor Stichting Fatima wat dit betekent op het gebied van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Tevens gaan wij antwoord geven op de probleemstelling die wij voor Stichting Fatima gaan uitsplitsen in onderdelen. Wij beginnen met het formuleren van de doelstelling die centraal staat in onze afstudeerwerkstuk:

'Stichting Fatima wil haar medewerkers lang, gezond, gemotiveerd en actief inzetten door in 2007 een mobiliteitsinstrument te ontwikkelen en te implementeren, wat uiteindelijk ten goede komt van de dienstverlening.'

De probleemstelling die wij opsplitsen in 4 deelvragen is:

'Hoe kan door P&O aan leeftijdsfasebewust personeelsbeleid een goede invulling gegeven worden om uiteindelijk het human capital binnen Stichting Fatima optimaal te benutten?'

De deelvragen die wij uitgebreid onderzoeken, worden in de volgende 4 hoofdstukken omschreven en wij geven een vertaling van de onderzoeksresultaten met onze eigen visie weer.

Wij hebben de probleemstelling opgesplitst in de volgende deelvragen:

- *Wat houdt leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in?*
- *Hoe blijft de werknemer gemotiveerd?*
- *Wat is de rol van P&O?*
- *Wie is Stichting Fatima?*

De probleemstelling geeft al aan waar de focus op zal liggen: op die aspecten van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid die binnen Stichting Fatima relevant zijn. Daarbij is niet gestreefd naar een uitputtende behandeling van deze 4 deelvragen, daarvoor kennen de onderwerpen te veel invalshoeken en facetten. Zo hebben wij geprobeerd om de informatie te kaderen.

In hoofdstuk 1 geven wij aan wat leeftijdsfasebewust personeelsbeleid inhoudt en in hoofdstuk 2 gaan wij in op het begrip arbeidsmotivatie. Hoofdstuk 3 gaat over de rol van P&O in het algemeen en hoe wij de rol van P&O zien binnen Stichting Fatima. In hoofdstuk 4 geven wij aan wie Stichting Fatima is, door de structuur, cultuur en andere relevante aspecten weer te geven.

Dit afstudeerwerkstuk is geschreven vanuit een literatuur onderzoek. Wij hebben diverse boeken gelezen over de onderwerpen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, motivatie en de rol van P&O. Tevens hebben wij op Internet gesurft en op diverse sites gezocht naar relevante en actuele informatie die wij vervolgens weer gebruikt hebben. Om een concreet beeld te krijgen van Stichting Fatima hebben wij met diverse medewerkers gesproken en wij hebben relevante informatie gelezen en vertaalt naar dit afstudeerwerkstuk.

Hoofdstuk 2 Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we het onderwerp leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de breedste zin van het woord beschrijven. Vandaag de dag is leeftijdsfasebewust personeelsbeleid een "hot" onderwerp, omdat steeds belangrijker wordt om rekening houden met de levensfasen van de medewerker. Zelfs vanuit de politiek worden de Nederlandse bedrijven gestimuleerd om een beleid op te stellen. Hoe kan een organisatie een effectief leeftijdsfasebewust personeelsbeleid opzetten? De huidige wet- en regelgeving, het bedrijfsbeleid en de arbeidscultuur anticiperen nog weinig op deze veranderingen. Hoe kunnen organisaties mensen in elke fase van hun leven zo goed mogelijk inzetten? Op welke manier kan er meer balans komen in de drukke middenfase van het leven? Hoe stimuleren we mensen om een leven lang te leren? Kunnen we talent en ervaring van senioren beter benutten? We zullen eerst kijken naar de demografische ontwikkelingen van de afgelopen jaren in verhouding tot de arbeidsmarkt. Tevens onderzoeken wij de gevolgen van de economische ontwikkeling en sociale zekerheid. Daarna zal de relatie tussen ouderenbeleid en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid worden belicht.

2.2 Ontwikkelingen binnen onze maatschappij

Een samenleving die zich kenmerkt door vergrijzing en ontgroening is een gegeven. Dit gegeven heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. De afname van de potentiële beroepsbevolking is momenteel aan de gang. Tussen 1960 en 1985 heeft een overduidelijke ontgroening plaatsgevonden. Sindsdien is de ontgroening aanmerkelijk verminderd en langzaam aan tot stilstand gekomen. Echter de trend van vergrijzing zal namelijk nog jaren parten spelen.

2.2.f Demografische ontwikkeling

Na een voortdurende groei in de afgelopen eeuw staat de potentiële beroepsbevolking op het punt te gaan krimpen. Op 1 januari 2007 heeft Nederland nog 10 miljoen inwoners van 20 tot 65 jaar. Dit aantal zal de komende jaren sterk afnemen. Bovendien zal het aandeel ouderen binnen de potentiële beroepsbevolking sterk stijgen. Dit blijkt uit cijfers van het CBS. Tussen nu en 2040 zal de potentiële beroepsbevolking naar verwachting afnemen van 10 naar 9 miljoen. De komende jaren zal deze daling goed op gang komen, al deed zich in 2005 voor het eerst een lichte afname van de daling voor.

Binnen de potentiële beroepsbevolking groeit het aandeel ouderen. Het aantal 50- tot 65-jarigen nam in 2006 met 62 duizend toe, terwijl het aantal 20-tot 50-jarigen met 58 duizend terugliep. Sinds het begin van de jaren negentig is het aandeel van 50- tot 65-jarigen toegenomen van 24 naar 32 procent. Deze toename zal naar verwachting nog voortduren tot begin jaren twintig, wanneer bijna 37 procent van de potentiële beroepsbevolking 50 jaar of ouder zal zijn.

De komende jaren stijgt vooral het aandeel van de 60- tot 65-jarigen relatief sterk. In 2006 bereikten de eerste babyboomers, geboren in 1946, de 60-jarige leeftijd. Tot 2011 neemt het aantal 60- tot 65-jarigen met 175 duizend toe, tot 1,1 miljoen. Hoewel zij tot de potentiële beroepsbevolking worden gerekend, is momenteel maar een vijfde van hen werkzaam. Hoewel de Nederlandse bevolking slechts zeer licht groeit, neemt het aantal ouderen relatief sterk toe. Sinds de eeuwwisseling is het aantal 65-plussers met 215 duizend (10 procent) toegenomen tot 2,4 miljoen. Naar verhouding het sterkst groeide de groep 80-plussers, van 500 duizend naar 601 duizend.

De vrij massale pensioenuittocht van ouderen heeft naast de financieringsproblematiek ook een aantal andere negatieve effecten gehad:

- Veel kennis en ervaring is uit instellingen weggevoerd.
- Er is een vaak negatieve, stigmatiserende beeldvorming over ouderen ontstaan.
- Er is en er wordt (te) weinig geïnvesteerd in de loopbanen van (oudere) werknemers.
- Binnen instellingen is niet of (te) weinig geanticipeerd op het natuurlijke verouderingsproces van mensen: er is (te) weinig aandacht besteed aan de relatie tussen de levensfasen van de mens en diens loopbaanfasen.

Het moge duidelijk zijn dat er thans sprake is, van een maatschappelijk probleem en dit probleem heeft dus ook gevolgen voor onze economie en onze sociale zekerheid. Wij willen dit dan ook in de volgende paragraaf behandelen.

2.2.2 Economische ontwikkelingen sociale zekerheid

Door de verdergaande vergrijzing en ontgroening van de samenleving wordt momenteel aan deze gang van zaken op het gebied van sociale zekerheid een halt toegeroepen.

Verschillende regelingen voor vervroegde uittreding zijn of worden afgeschaft en naar verwachting zal de pensioengerechtigde leeftijd op termijn worden opgetrokken. Om de betaalbaarheid van de pensioenen enigszins in de hand te houden, zijn veel pensioenfondsen, waaronder het PGGM, inmiddels overgestapt van het eindloon- naar het middelloonsysteem. Als de huidige wijze van vervroegde uittreding zich in de toekomst blijft voorzetten, zal dit ernstige gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt, de personeelsvoorzieningen van organisaties en de sociale zekerheid.

Door de lage arbeidsparticipatie van ouderen is de werkloosheid onder deze groep ook gering. Een verklaring voor die lage participatie kan de grootschalige uitstroom via VUT (vroegtijdige uittredingsregeling) en arbeidsongeschiktheid (WAO) zijn. Als we de Nederlandse situatie vergelijken met die van andere landen in de Europese Unie, zien we dat in geen van de andere landen de arbeidsparticipatie van ouderen zo laag is als in Nederland.

In de periode dat de arbeidsdeelname nog niet zo laag was, hebben de overheid en de sociale partners op twee manieren gereageerd op deze ontwikkelingen. In de eerste plaats is op dat moment nieuwe werkgelegenheid gecreëerd. En in tweede plaats was er sprake van verruiming van de mogelijkheid voor oudere werknemers om vervroegd uit te treden: 'jong voor oud', met als gevolg dat in de jaren tachtig en negentig veel oudere werknemers het arbeidsproces ook daadwerkelijk vroegtijdig hebben verlaten. De lage arbeidsparticipatie van ouderen is dus ten dele het gevolg van bewust ingezet beleid dat met allerlei regels in stand werd gehouden.

De arbeidsdeelname van ouderen wordt dus steeds belangrijker voor de economische ontwikkeling en de handhaving van voldoende draagvlak van het sociale stelsel. Dit probleem van de lage arbeidsparticipatie wordt nijpender door de vergrijzing en de toename van het aantal niet-werkende personen met het recht op een uitkering (zogenaamde 'inactieven') bijvoorbeeld met een WAO-uitkering. Als de huidige trend van vervroegde uittreding blijft doorgaan, betekent dat de verhouding actieven (c.q.) versus niet-actieven zou scheefgroeien, waardoor steeds minder werkenden moeten zorgdragen voor de financiering van niet-werkenden. Het huidige socialezekerheidsstelsel zal onbetaalbaar worden als geen actie wordt ondernomen. Wij zien daarbij een verschuiving naar de situatie waarin werknemers zelf moeten sparen voor vervroegde uittreding. Dit kan op verschillende manieren, waaronder via het pensioenfonds en de sinds 2006 bestaande levensloopregeling.

Met de levensloopregeling kan een deel van het brutosalaris gespaard worden om bijvoorbeeld in de toekomst een periode van onbetaald verlof te financieren of voor verlof voorafgaand aan het pensioen. Alle werknemers die in Nederland werken kunnen gebruikmaken van de levensloopregeling.

De levensloopregeling kan in elke leeftijdsfase worden gebruikt voor elke vorm van onbetaald verlof, zoals:

- langdurend zorgverlof
- sabbatical
- ouderschapsverlof
- educatief verlof
- overig onbetaald verlof
- verlof voorafgaand aan het pensioen

De levensloopregeling mag zo vaak mogelijk voor onbetaald verlof gebruikt worden. Het tegoed kan steeds weer worden bijgevuld. De werkgever kan een financiële bijdrage leveren aan de levensloopregeling, maar dit is niet verplicht.

Wanneer men niet meer kan werken vanwege ziekte of handicap komt men in aanmerking voor een uitkering.

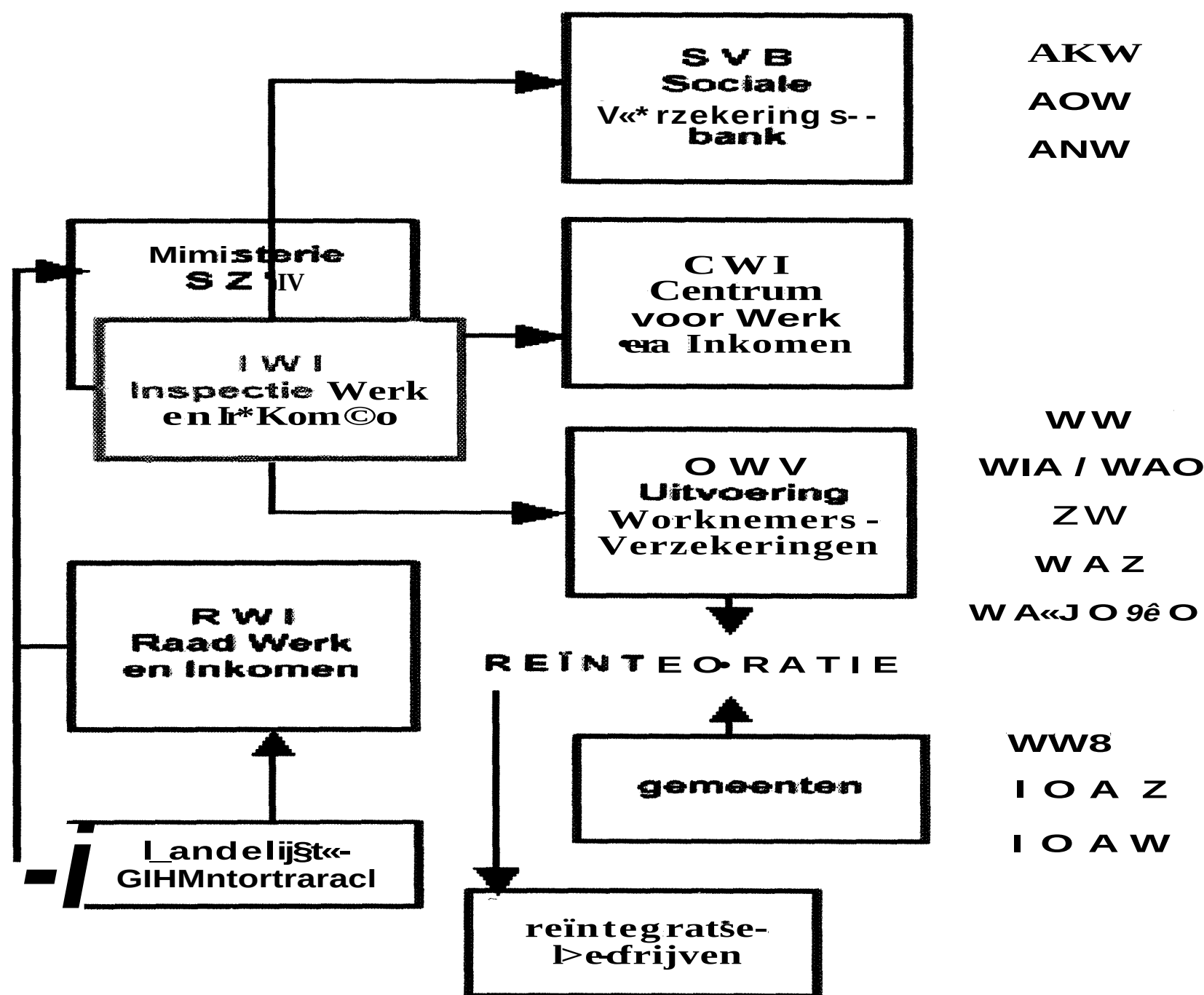
De belangrijkste wetten waar men een beroep op kan doen, zijn:

- de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), voorwerknemers
- de Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering jonggehandicapten (Wajong), voor mensen die al op hun 17de arbeidsongeschikt zijn of dit tijdens hun studie worden.

Mensen die al jaren arbeidsongeschikt zijn hebben wellicht te maken met oude wetten:

- de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO)
- de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ)

Vanaf 01-01-2002 is de hele structuur van de sociale zekerheid veranderd in het kader van de SUWI-operatie (Structuur Uitvoering Werk en Inkomen). Vanaf 2002 zijn er dus oude namen vervangen door nieuwe. In onderstaand schema (figuur 1) is geprobeerd de huidige structuur op een duidelijke manier weer te geven.



Figuur 1 Schema "Structuur Uitvoering Werk & Inkomen"

Zoals hierboven beschreven zien wij dat het huidige kabinet momenteel d.m.v. sociale zekerheid probeert de arbeidsparticipatie te verhogen. De arbeidsparticipatie is hoog, maar om het hoog te houden is het wel van belang om rekening te houden met de verschillende levensfasen. In de volgende paragraaf gaan wij verder in op het onderwerp leeftijd fasebewust personeelsbeleid.

2.3 Leeftijd fasebewust personeelsbeleid

Vanuit de literatuur, vakbladen, kranten en Internet lezen wij veel over leeftijd fasebewust personeelsbeleid. Wat ons hierin opvalt, is dat er verschillende benamingen zijn voor dit onderwerp. Zoals ouderenbeleid, levensfase beleid of leeftijdsgericht personeelsbeleid. Zo lasen wij in PW intermediair dat ouderenbeleid inmiddels passé is en dat de term leeftijd fasebewust personeelsbeleid slijtage lijkt te vertonen. Daarin tegen zijn de grote bedrijven zoals o.a. Siemens en IBM al bezig met de kneepjes van modern generatiemanagement.

Wij hebben voor deze scriptie een selectie aangebracht van wat ons het meest aanspreekt t.a.v. dit beleid. Vanuit deze selectie hebben wij gekozen voor de naam leeftijd fasebewust personeelsbeleid, omdat wij vinden dat er binnen elke fase gekeken moet worden naar de situatie van de desbetreffende medewerker.

Hoewel het juist in de recente vakbladen en kranten actueel is om voornamelijk over de laatste fase te schrijven, willen wij ons dan ook richten op alle levensfasen in ons werkstuk. Zo stond er een artikel in de P&O actueel, dat meer dan de helft van de werkgevers en HR-professionals problemen verwachten als werknemers langer moeten doorwerken. Het invoeren van een ouderenbeleid is dan van groot belang. En daarin is een belangrijke rol weggelegd voor P&O. Volgens Jan Oldenziel, lid van het Management Team van Aon Consulting speelt de motivatie een grote rol bij veel mensen na hun 65-ste en ligt een burn-out op de loer.

Het opzetten van een ouderenbeleid is volgens Oldenziel een oplossing om deze problemen tegen te gaan. Wij vinden dat er kritisch naar alle fasen moet worden gekeken, zodat de medewerker gezond en gemotiveerd blijft ook na zijn loopbaan.

2.3.1 Wathoudtleefstijdsfasebewust personeelsbeleid in?

Leefstijdsfasebewust personeelsbeleid is een onderwerp dat de laatste jaren al steeds meer aandacht krijgt bij werkgevers en werknemers. Mensen kunnen en willen steeds meer zelf bepalen hoe zij invulling geven aan werken, leren en zorgen en dit afstemmen op hun individuele behoeften en wensen. In de 'oude' levensloop stond in elke fase één hoofdtaak, één hoofdactiviteit centraal in één levenssfeer. Vanwege de keuzemogelijkheden en individualisering heeft dit plaatsgemaakt voor een cultuur van combineren. Dit betekent dat werkgevers en medewerkers openstaan voor het feit dat de loopbaan eruit kan zien als een golfbeweging, waarbij voltijd- en deeltijdwerken elkaar kunnen afwisselen. De keuzes hiervoor zijn afhankelijk van de levensfase waarin de medewerker op dat moment verkeert.

Leefstijdsfasebewust personeelsbeleid houdt een proactieve rol in van de werkgever voor alle medewerkers, gericht op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. Ouderenbeleid is vaak reactief, gericht op de huidige inzetbaarheid en motivatie van oudere werknemers, vaak gedwongen door de verhoging van de pensioenleeftijd of grenzen aan (fysieke) belastbaarheid. In het geval van ouderenbeleid is er vaak sprake van 'achterstallig onderhoud' doordat werkgevers en werknemers te weinig hebben stil gestaan bij de persoonlijke inzetbaarheid en ontwikkelrichting van de groep medewerkers in deze levensfase. Om de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden voor de organisatie, is het voor bedrijven essentieel dat ze inspelen op de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen.

Leefstijdsfasebewust personeelsbeleid helpt organisaties hierbij, omdat het specifiek gericht is om zoveel mogelijk rekening houden met de specifieke omstandigheden en behoeften van medewerkers in de verschillende fasen van hun loopbaan.

Daarnaast streeft leefstijdsfasebewust personeelsbeleid ernaar om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen zoals het beperken van ziekteverzuim en verloop van het personeel, verhogen van tevredenheid van medewerkers en aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. Overigens staat leefstijdsfasebewust personeelsbeleid binnen het totale personeelsbeleid van een organisatie niet op zichzelf, maar is het eerder te zien als een specifieke invalshoek waarmee men naar dat personeelsbeleid kijkt.

Volgens ons literatuuronderzoek is leefstijdsfasebewust personeelsbeleid als volgt te definiëren:

Een leefstijdsfasebewust personeelsbeleid houdt rekening met invloeden van het werken en de werkomstandigheden in de verschillende levensfasen van de mens. Het beleid draagt zorg voor maatregelen, die zoveel mogelijk de functie en de werkzaamheden afstemmen op de mogelijkheden en ambities van de individuele medewerker.

De levensfasen en loopbaanfasen van een werknemer lopen voor een belangrijk deel parallel aan elkaar:

LEVENSFASEN	LOOPBAANFASEN
Fase A: groei en ontwikkeling	Fase 1: introductie Fase 2: prestatie
Fase B: stabilisatie	Fase 3: stabilisatie
Fase C: afbouw en veroudering	Fase 4: terugtreding

Ook in iemands loopbaan is er sprake van een groei- en ontwikkelingsperiode, een periode van stabilisatie en een fase van afbouw. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid richt zich op alle werknemers en dus op alle leeftijden, omdat elke individuele werknemer in zijn persoonlijke loopbaanontwikkeling een proces doorloopt, waarbij in verschillende levensfasen verschillende accenten worden gelegd.

Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid beoogt volgens ons *"Het optimaal benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers, rekening houdend met veranderende behoeften en mogelijkheden van de ouder wordende werknemer. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid wil voorkomen dat kennis, ervaringen en competenties voortijdig verloren gaan."*

2.3.2 De dubbele doelstelling van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Het totale P&O-beleid van een organisatie is erop gericht om de belangen van werkgever en werknemer zoveel mogelijk met elkaar in evenwicht te brengen.

Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid vormt hierop geen uitzondering. Wij belichten daarom de doelstelling van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid voor zowel de werkgever als de werknemer.

2.3.2.f Doelstellingen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid vanuit werkgeversoptiek:

Vanuit de werkgevers optie is het belangrijk om de volgende punten in oogschouw te nemen om hun medewerkers lang en gemotiveerd te kunnen laten doorwerken.

- Werknemers zo lang mogelijk 'aan boord' houden en voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig voor de organisatie verloren gaan.
- Tegenwicht bieden aan functionele veroudering, relatieve veroudering en ervaringsconcentratie, waardoor werknemers langer en op basis van wederzijds genoegen inzetbaar blijven.
- Ziekteverzuim en voortijdige uitval van werknemers voorkomen.
- Conditie creëren op basis waarvan de werknemer de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn eigen loopbaan waar kan maken.
- Conditie creëren voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de werknemer optimaal inzetbaar blijft.
- De arbeidstevredenheid van werknemers vergroten en hierdoor een positieve invloed uitoefenen op de arbeidsverhoudingen.
- De employability van de werknemer gedurende al zijn levensfasen ontwikkelen en in stand houden, en daarmee de flexibiliteit van de organisatie bevorderen.

2.3.2.2 Doelstellingen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid vanuit werknemersoptiek:

Vanuit de werknemersoptiek is leeftijdsfasebewust personeelsbeleid ook een onderwerp wat waarde heeft, dit geeft de werknemer mogelijkheden om zich zelf te blijven ontwikkelen en gemotiveerd te blijven.

- De werknemer in staat stellen zich te blijven ontwikkelen en daardoor een waardevolle kracht binnen de organisatie te blijven.
- De werknemer in staat stellen zijn eigen verantwoordelijkheid voor zijn loopbaan en de ontwikkeling daarvan waar te maken, door een goede ondersteuning en facilitering.
- Het beeld van oudere werknemers in de organisatie in positieve zin bijstellen. Hierdoor wijzigt ook het zelfbeeld van de oudere werknemer in positieve zin, waardoor hij zichzelf als een waardevolle kracht blijft zien.
- De werknemer aanspreken op intrinsieke motivatoren in relatie tot zijn levensfasen, zoals het kunnen dragen van verantwoordelijkheid en het staan voor nieuwe uitdagingen.
- De verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer in relatie tot zijn levensfase structureel bespreekbaar maken met de leidinggevende, waardoor de werknemer in staat wordt gesteld om zo optimaal mogelijk te functioneren.

- De werknemer mogelijkheden geven om zelf ideeën naar voren te brengen voor nieuwe taken of functies, zoals mentorschap e.d. (Personeelsinstrumenten als functionerings- en beoordelingsgesprekken en werkoverleg zijn en blijven gedurende alle levensfasen van grote betekenis).
- De medewerker gedurende al zijn levensfasen gebruik laten maken van opleiding, vorming en training, afgestemd op de accenten van de betreffende levensfase.

Als een organisatie de doelstellingen transparant beschrijft van zowel werkgever als werknemer laat de organisatie zien dat het beleid te maken heeft met de verschillende leeftijdsfasen waarin hun medewerkers tijdens het arbeidsproces in verkeren.

In de leeftijdscategorie van 15 jaar tot ongeveer 65 jaar verrichten mensen arbeid.

Voor ieder mens in een werksituatie, ongeacht in welke levensfase hij zit, is het belangrijk om iets in het verschiep te hebben. Er moet een drijfveer zijn in de zin van beloning, groei of verrijking. Ook het krijgen van complimenten, persoonlijke aandacht en oprechte belangstelling horen hierbij.

2.3.3 Kenmerken per arbeidscategorie van de levensfasen

Het gebruik van levensfasen is niet bedoeld om mensen in categorieën in te delen, ieder mens is uniek. Anieta Scholten beschrijft de levensfasen als volgt:

De arbeidscategorie van 15 tot 25 jaar

Na het basisonderwijs, vervolgonderwijs en eventueel een beroepsopleiding of wetenschappelijk onderwijs begint hier het arbeidsleven van de werknemer. Hij zal gaan ontdekken hoe het er in de organisatie aan toe gaat en hoe anderen het werk doen en deze als voorbeeldfunctie stellen. Als de werknemer tijdens zijn schoolperiode al stage heeft gelopen, dan zal dit proces wat gemakkelijker verlopen. Het is op het moment van binnenkomst van de jonge nieuwe werknemer erg van belang om duidelijk en systematisch uit te leggen hoe de gang van zaken is en wat er van hem verwacht wordt.

Daarna zal het gevoel van scoren kunnen komen. Er is veel inzet en enthousiasme.

Een mate van afwisseling in de functie is dan belangrijk, omdat de spanningsboog kort is.

Hij wil snel resultaten zien. In deze fase is extra aandacht van collega in de zin van mentor of werkbegeleider zeer waardevol, het kan er voor zorgen dat het gewenningsproces gemakkelijk en snel verloopt.

De arbeidscategorie van 25 tot 35 jaar

De medewerker ziet dat werk het leven in hoge mate kleurt en dat hij een zinvolle bijdrage aan de samenleving kan geven. Het geeft hem een regelmatige weekindeling.

In deze fase wordt de medewerker niet langer getolereerd als nieuwkomer, tenzij hij aan een nieuwe baan begint. Nieuwsgierigheid is een belangrijk kenmerk van deze categorie. Hij gaat grensverleggend bezig en zich breed oriënteren.

De arbeidscategorie van 35 tot 45 jaar

Deze levensfase wordt gekenmerkt door rijpheid. Het uitproberen wordt langzaam afgesloten. Deze categorie zit in de bloei van hun leven. Ze zijn bezig met verdieping van hun werkdimensie. Er is de nodige levenservaring opgedaan en als de werkomgeving het toe laat zal de medewerker een aanzet maken tot zelfontwikkeling en zelfsturing. De groei wordt gekenmerkt door het durven loslaten van allerlei belemmeringen. Er is sprake van uitdaging, hij wordt een voortrekker en bepaald de processen in de organisatie.

De arbeidscategorie van 45 tot 55jaar

De situatie in deze fase kan heel divers zijn. Voor de medewerker is de maatschappelijke positie en het uitdragen van normen en waarden belangrijk. De medewerker realiseert zich dat hij ouder wordt. Qua CAO's lijkt het als de tijd van vermoeidheid en last aanbreekt in verband met de extra vakantiedagen, de zogenoemde vergrijzingdagen die worden aangeboden. Toch wordt er over het algemeen in deze categorie gesproken over een bloei. Mensenkennis en sociale vaardigheden horen hier ook bij.

De arbeidscategorie van 55 tot 65jaar

Naarmate mensen ouder worden, krijgt hun leven meer uitgesproken en persoonlijke trekken. Het geven van algemene kenmerken wordt dan ook moeilijker naarmate de leeftijd stijgt. Er is sprake van een grote geestelijke vitaliteit. De grootste kwaliteit in deze fase is de levenswijsheid, afkomstig van levenservaring en liefde. Hij kan met een helicopterview naar zaken kijken en is geschikt voor echt beleidsdenken. Vijftigers en zestigers zijn goede leiders, omdat zij jongeren inspireren en hen tot daden aanzetten. Zij kunnen goede coaches zijn, als ze maar niet doorslaan in gedrag van goeroes.

Stereotype beeldvorming over leeftijdsgroepen is vaak gebaseerd op de standaardlevensloop: eerst leren, dan werken of zorgen en tot slot rusten. Steeds meer mensen bewandelen een pad dat afwijkt van deze standaard. Uit persoonlijke overwegingen of omdat het leven anders loopt dan ze hadden voorzien. Mensen combineren bijvoorbeeld zorg en arbeid of gaan op oudere leeftijd studeren. Ze onderbreken hun loopbaan en treden later weer toe tot de arbeidsmarkt.

In onderstaande paragraaf gaan wij specifiek in op de accenten per loopbaanfase, omdat we op deze manier kunnen laten zien hoe deze loopbaanfasen worden opgebouwd.

2.3A Accenten per loopbaanfase

In een pro-actieve benadering van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid wordt aan elk van de drie loopbaanfasen nadrukkelijk aandacht besteed. Per fase worden andere accenten gelegd.

- *Fase A: groei en ontwikkeling*

In deze start- en opbouwfase, waarin groei en ontwikkeling centrale thema's zijn, worden de kennis, kunde, talenten en competenties van de werknemer in relatie tot het beroep in kaart gebracht. Op basis daarvan kan worden vastgesteld in welke mate de functie of het beroep bij hem past en of hij in de organisatie op de juiste plaats zit. Ook wordt helder in welke richting hij zich verder zal kunnen of moeten ontwikkelen.

- *Fase B: stabilisatie*

In deze fase van verdere uitbouw en stabilisatie ligt het accent op verdere horizontale en/of verticale doorstroming. Centraal thema is de verdere scholing in de vorm van opleiding, vorming of training. Deze scholing zal gericht dienen te zijn op verbreding en verdieping t.a.v. het eigen vakgebied en daarnaast ook op de persoonlijke ontwikkeling in de eigen loopbaan.

- *Fase C: afbouw en veroudering*

In deze laatste fase kan er nog sprake zijn van een gedeeltelijke verdere uitbouw (taakverbreding op horizontaal niveau). Verder staat deze fase in het teken van verdere stabilisatie en vervolgens van een geleidelijke afbouw. Dezelfde thema's als in fase B komen aan de orde, maar het accent ligt in deze fase vooral op de aandacht voor de verhouding tussen belasting en belastbaarheid en het daarmee pro-actief inspelen op de absolute en relatieve veroudering van de werknemer.

Uitgaande van het pro-actieve karakter van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, gelden er voor alle drie fasen twee gemeenschappelijke aandachtspunten:

1. Om problemen op latere leeftijd te voorkomen, met name functionele veroudering en ervaringsconcentratie, is het van groot belang dat elke werknemer 'mobiel' en daardoor 'flexibel' is. Dit betekent dat in elke organisatie het beleid erop gericht moet zijn dat flexibiliteit en mobiliteit normale en vanzelfsprekende verschijnselen zijn en ook als zodanig door werknemers worden ervaren. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid wordt dan ook geflankeerd door een gericht mobiliteitsbeleid, gericht op geografische, functionele en interne en externe mobiliteit.

Dit mobiliteitsbeleid houdt dan onder meer in dat werknemers:

- met regelmaat andere taken gaan vervullen;
- in principe op gezette tijden van functie wisselen;
- in staat zijn om op verschillende afdelingen te worden ingezet;
- gewend zijn om na- en bijscholing te volgen.

Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij dit mobiliteitsbeleid stimuleren, hier met elke individuele werknemer goed en regelmatig over communiceren en aanzetten geven tot het doen van concrete stappen.

2. De werknemer is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn loopbaan. Dit veronderstelt een actieve houding op grond waarvan bewuste en weloverwogen stappen in de loopbaan worden gezet.

Dit impliceert onder meer:

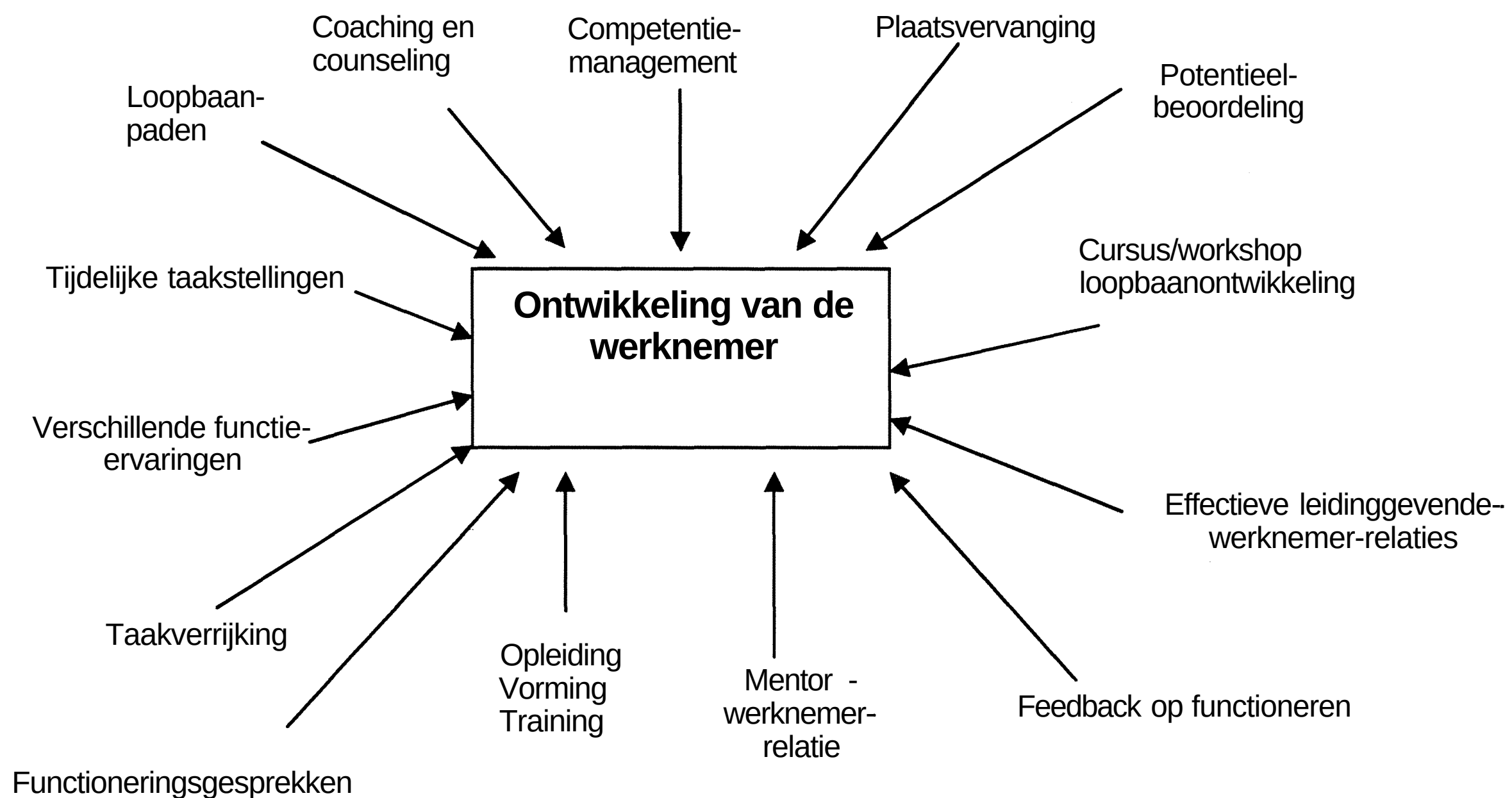
- dat de werknemer zelf verantwoordelijkheid draagt voor de mate waarin hij mobiel en flexibel is;
- dat de werknemer voor hem relevante onderwerpen, zoals de verhouding tussen belasting en belastbaarheid, ook zelf bespreekbaar maakt;
- dat de werkgever de verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn mobiliteit en employability conditioneert door aan het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid vorm en inhoud te geven.

Vanuit de bewuste en weloverwogen stappen in de loopbaan kan de werknemer personeelsinstrumenten aanwenden. Deze personeelsinstrumenten geven wij in de volgende paragraaf schematisch weer.

2.3.5 Personeelsinstrumenten bij leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Het ontwikkelen en implementeren van een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid heeft inmiddels in veel instellingen hoge prioriteit gekregen. Dit beleid staat binnen het totale P&O-beleid van een organisatie niet op zich, maar is te zien als een specifieke invalshoek waarmee men naar dat P&O - beleid kijkt. Met andere woorden: bij de toepassing van de verschillende personeelsinstrumenten wordt rekening gehouden met de uitgangspunten van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

Onderstaand figuur 2 geeft inzicht in de veelheid aan middelen (onder andere personeelsinstrumenten) die de organisatie en de werknemer ter beschikking staan om de werknemer zodanig te ontwikkelen, dat hij gedurende alle fasen van zijn loopbaan mobiel en optimaal inzetbaar blijft.



Figuur 2 Schema "Personeelsinstrumenten bij ontwikkeling werknemer"

Feitelijk gaat het bij leeftijdsfasebewust personeelsbeleid steeds om twee kernpunten:

1. Bij de toepassing van alle personeelsinstrumenten dient consequent aandacht te zijn voor de relatie tussen de levensfase en de loopbaanfase van de betreffende werknemer, waardoor er steeds maatwerk wordt geleverd.
2. Het is van groot belang dat de gehele set van personeelsinstrumenten ook daadwerkelijk en gedurende iedere levensfase wordt ingezet, waardoor de werknemer gedurende zijn gehele loopbaan 'in beweging' blijft, gewend raakt om met nieuwe situaties en technieken om te gaan en 'vastroesten' wordt voorkomen.

2.4 Relatie tussen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid en ouderenbeleid

In deze paragraaf willen wij de relatie, dan wel het verschil tussen ouderenbeleid en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid beschrijven. Dit vanuit het oogpunt dat in de verschillende literatuur en vakbladen ook de verschillen en de relatie worden belicht.

Zoals Kerkhof in de Reader levensfasegericht personeelsbeleid wijst op het belang van het erkennen van absolute en relatieve veroudering, omdat het immers vanzelfsprekende en natuurlijke verschijnselen zijn. Die vanzelfsprekendheid zou merkbaar moeten zijn in de organisatiecultuur en als uitvloeisel van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid verankerd moeten zijn in het personeelsinstrumentarium.

Heel concreet betekent dit dat zowel werknemers als leidinggevendenden het als normale verschijnselen beschouwen dat:

- het tempo bij ouderen een stukje lager kan liggen dan bij jongeren;
- dat de snelheid waarmee ouderen informatie verwerken evenals allerlei andere ontwikkelingen, met name op het gebied van automatisering, lager kan liggen dan bij jongeren.

Het erkennen van deze verschijnselen wil niet zeggen dat ouderen daarmee minder geschikte werknemers zijn (stigmatisering!). Tegenover deze verschijnselen staat immers dat de inzetbaarheid van ouderen juist positief wordt beïnvloed door de opgebouwde levens- en werkervaring en andere waardevolle competenties zoals relativeringsvermogen, een grote nauwkeurigheid, een brede sociale oriëntatie en een doorgaans hoog verantwoordelijkheidsbesef.

En Dresens wijst er overigens op dat relatieve veroudering in zowel oudere als jongere leeftijdscategorieën voorkomt en alles te maken heeft met de kwaliteit van arbeid, de gevolgen van vergaande automatisering van het werk en de ontwikkelingen in de arbeidsomstandigheden. Wanneer deze feitelijkheden worden genegeerd, ontstaat er een onrealistisch verwachtingspatroon van oudere medewerkers, wat negatieve gevolgen zal hebben voor het functioneren.

Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is erop gericht om gedurende de gehele loopbaan van de werknemer een gezonde balans na te streven tussen zijn belasting en belastbaarheid. In veel instellingen is hiervoor nog onvoldoende aandacht en erkenning. Gesteld kan worden dat de belastbaarheid van een werknemer in levensfase A, en voor een groot deel in levensfase B doorgaans zodanig is dat hij wat meer 'aankan' dan de daadwerkelijke belasting van hem vergt.

Door de veroudering in de derde levensfase neemt de belastbaarheid af, terwijl in veel gevallen de feitelijke belasting - in het bijzonder in fase C - daarmee niet in de pas loopt. De afname van de belastbaarheid gaat sneller naarmate er meer sprake is van functionele veroudering en ervaringsconcentratie. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is erop gericht de balans tussen belasting en belastbaarheid zoveel mogelijk met elkaar in evenwicht te brengen.

2.5 Samenvatting

Wij hebben het onderwerp leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de breedste zin van het woord beschreven. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is in deze tijd een erg belangrijk onderwerp in de vergrijzende samenleving. Het is zaak voor de organisaties in Nederland om bewust om te gaan met hun human capital en hier een goed beleid voor te creëren en te implementeren. De organisaties kunnen hier verschillende soorten beleid voor opzetten, naar gelang wat bij de organisatie past. Meestal is het gemakkelijk in te passen met de huidige personeelsinstrumenten dat een organisatie al heeft en soms is dit lastiger omdat een organisatie nog niet zoveel beleid of instrumenten heeft.

2.6 Eigen visie

Onze eigen visie op leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is dat we het een alles omvattend beleid vinden. Wij vinden het dan ook zeer van belang dat organisaties beleid rondom het onderwerp leeftijdsfasen cq levensfasen serieus nemen en hier beleid op ontwikkelen. Daarnaast is een goede implementatie ook zeer van belang en zal er goed gekeken moeten worden hoe hier het beste invullen aan gegeven kan worden door de organisatie. Wij vinden het belangrijk dat er draagvlak binnen de organisatie bestaat om het beleid doeltreffende te kunnen implementeren.

Door alle personeelsinstrumenten optimaal te benutten wordt er goed gekeken naar de individuele medewerker en de situatie waarin hij verkeerd. Door een goed leeftijdsfasebewust personeelsbeleid neer te zetten waarin met zorg aandacht wordt besteed aan het human capital van een organisatie, zal dit bijdragen aan uiteindelijke bloei van een organisatie. Volgens ons creëer je hier mee een win-winsituatie.

Daarbij vinden wij het belangrijk om nogmaals te benadrukken dat leeftijdsfasebewust personeelsbeleid géén synoniem is voor 'ouderenbeleid', maar betrekking heeft op alle leeftijden en daarmee op alle levensfasen. Zoals wij ook hebben beschreven lezen wij vaak in vakliteratuur en kranten terug dat dit allemaal onder één noemer wordt geschaard. Wij hopen dan ook dat het in dit hoofdstuk duidelijk naar voren komt wat ons beeld bij leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is!

Hoofdstuk 3 Arbeidsmotivatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt vanuit ons literatuuronderzoek invulling gegeven aan het begrip motivatie en arbeidsmotivatie. Motivatie heeft een zeer algemene betekenis en kan gelden voor ieder mens in veel situaties, daarom willen wij dit onderwerp specifiek toeschrijven naar arbeidsmotivatie. Hoe is de motivatie van werknemers binnen een organisatie en hoe werkt dit proces. Wat kunnen organisaties er aan doen op de motivatie van hun medewerkers goed te houden, zodat deze gezond en plezierig kunnen werken en wat uiteindelijk winst zal opleveren voor de organisatie. Dit is een win-win situatie voor zowel de werknemer en de werkgever.

3.2 Motivatie

In het van Dale woordenboek staat de betekenis van het woord motivatie omschreven als:

- enthousiasme voor een taak => drijfkracht
- [psych.] drijfveer => motief

Bij motivatie in het algemeen gaat het steeds om een combinatie van factoren die in de persoon zijn gelegen (drijfveren, ambities en capaciteiten) en aan de andere kant deel uitmaken van de situatie waarin iemand verkeert (inhoud van de taak, manieren van samenwerken/leidinggevende).

Volgens drs. H. Lange in motivatie in organisaties gaat motivatie over innerlijke besluitvormingsprocessen. Het gaat om de vraag waarom mensen hun energie en talenten ergens in steken. Of waarom ze dat niet doen. Welke overwegingen, drijfveren en emoties liggen daaraan ten grondslag? Zo kan het zijn dat ondanks een zorgvuldige selectie van nieuw personeel uiteindelijk blijkt dat de keuze niet goed uit pakt. Na verloop van tijd kan je reacties horen zoals; 'het is een prima vent, maar hij past op de een of ander manier niet bij de cultuur van ons bedrijf. Men is namelijk zo verheugd een qua opleiding en ervaring passende kandidaat te hebben gevonden, dat men zich weinig afvraagt of de persoonlijke stijl van de kandidaat aansluit bij de vereiste stijl van werken. De vereiste stijl van werken en samenwerken, kan niet losgezien worden van de bedrijfscultuur in het betreffende organisatieniveau of onderdeel.

Prof dr. H.A.M. Wilke in Organisatiepsychologie vindt dat motivatie omschreven kan worden als een drijfveer van binnenuit, waardoor men tot bepaald gedrag komt. Waardoor komt men tot bepaald gedrag? Het meest algemeen antwoord is: wanneer dat gedrag lonend is. Dit is de kern van Skinner's leertheorie (Skinner 1974). Dus men voelt zich gemotiveerd tot een bepaald gedrag omdat gedrag leidt tot beloning. Uit organisatiestudies (Mitchell 1979) blijkt dat gedrag dat beloond wordt vaker voorkomt dan gedrag dat niet beloond wordt. Ook blijkt het mogelijk door gebruik van financiële beloningen bestaand gedrag in een wenselijke richting te veranderen. Homans (1974) heeft Skinners's theorie uitgewerkt voor de ruil van beloningen in sociale situatie. De achtergrond van deze sociale leertheorie is dat mensen elkaar voor wenselijk gedrag belonen. Zo biedt een werknemer zijn werkgever bekwaamheden en zijn arbeidskracht aan, terwijl de werkgever hem in ruil daarvoor zaken als een vaste werkplaats, behoorlijk inkomen en van tijd tot tijd een pluim op zijn hoed verschaft.

Dat elk mens anders is moge duidelijk zijn en dat elk mens uniek is in zijn gedrag ook. Wij willen de behoeften van de mens toelichten door gebruik te maken van de piramide van Maslow.

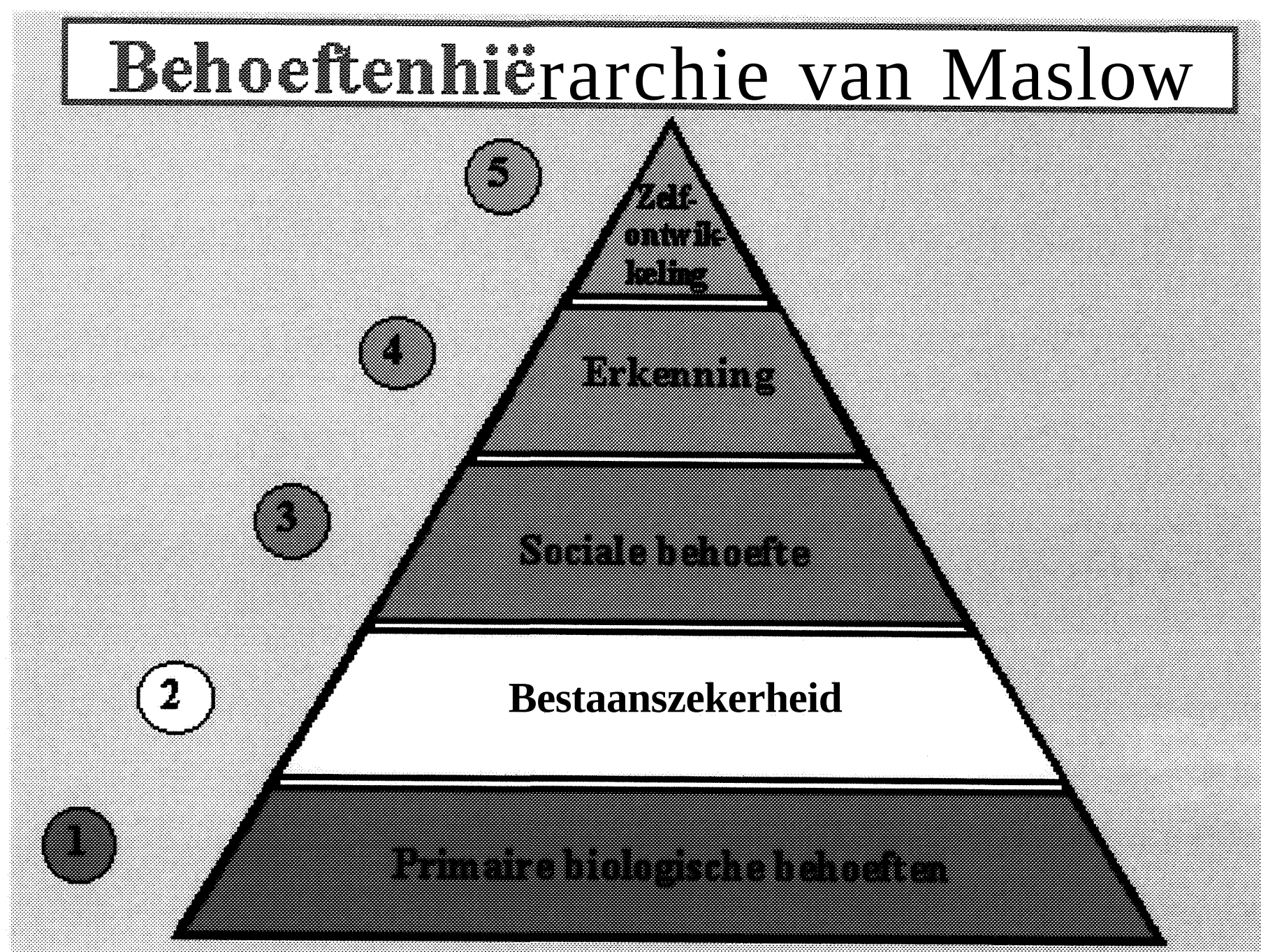
3.3 Demotivatietheorie van Abraham Maslow

De motivatietheorie van Maslow mag volgens ons niet ontbreken in dit hoofdstuk dat over motivatie gaat. Hij is één van de meest bekende vertegenwoordigers van de humanistische psychologie. Tevens is Maslow bekend bij jong en oud. Wij geven vanuit zijn optiek weer wat Maslow onder motivatie verstaat en daarna onze eigen visie op zijn theorie.

Volgens Maslow moet de mens niet benaderd worden als een door driften bepaald wezen (dieptepsychologie): dit reduceert de mensen tot een dier. Je moet de mens ook niet benaderen als een wezen dat alleen door beloning en strafte beïnvloeden is: dat reduceert de mens tot een machine. De humanistische psychologie wil de mens benaderen vanuit zijn mogelijkheden. De mens heeft een oneindig potentieel aan mogelijkheden in zich, en door je daarop te richten kun je oneindig meer uit jezelf halen dan wanneer je je richt op de strijd tussen je driften en je geweten, of op conditionering door beloning en straf. De humanistische psychologie erkent wel de werking van die principes, maar stelt dat het te beperkt is om daar alleen naar te kijken.

De natuur van ieder mens is er op uit de mogelijkheden en talenten tot ontplooiing te brengen. Dat geldt zowel op sociaal gebied (vriendschap met vrienden en vriendinnen) als op maatschappelijk gebied (schoolopleiding, baan, enz.). Er zijn echter veel belemmeringen die ons er van afhouden werkelijk uit onszelf te halen wat er in zit. Als we die belemmeringen weg zouden kunnen nemen, dan zouden er oneindig veel meer mogelijkheden kunnen worden gerealiseerd dan we nu doen. We benutten nu veelal slechts een fractie van onze potentiële mogelijkheden. Welke belemmeringen zijn dat dan? Om dit te doorgronden is het belangrijk te weten door welke drijfveren een mens zoal wordt aangedreven in zijn leven.

Abraham Maslow onderscheidt de volgende vijf behoefteniveaus in menselijk gedrag, zie onderstaand figuur 3.



Figuur 3 "Behoeftenhiërarchie van Maslow"

Het niveau van de primaire biologische behoeften

Mensen hebben allereerst behoefte aan eten, drinken, zuurstof, kleding, onderdak, enz. Dit fysiologische niveau is primair, dat wil zeggen het zijn de overlevingsbehoeften. Als hieraan niet in voldoende mate wordt voldaan wordt de ontwikkeling van de hogere niveaus belemmerd.

Het niveau van de veiligheidsbehoeften (de behoefte aan bestaanszekerheid).

Als aan de fysiologische behoeften is voldaan is fundamenteel dat aan de behoefte aan veiligheid wordt voldaan. Als aan de fysiologische en veiligheidsbehoeften is voldaan ontstaat vertrouwen.

De sociale behoeften: behoefte aan liefde, en de behoefte ergens bij te horen.

Onder liefde kan daarbij worden verstaan: 'erg goed begrepen en geheel aanvaard worden'. 'Liefde impliceert een gezonde, tedere betrekking tussen mensen die wederkerig vertrouwen inhoudt. In de juiste relatie is er geen vrees, verdedigingsmiddelen zijn weggefallen.' Liefde wordt vaak aangetast als je bang bent dat je zwakheden en gebreken ontdekt zullen worden, en er misbruik van zal worden gemaakt.

De behoefte aan erkenningen waardering.

We hebben twee soorten behoeften op dit niveau:

1. De behoefte aan zelfwaardering door verlangen naar zelfvertrouwen vanwege waardering voor jezelf, succes, zelfwaardering voor jezelf; dit houdt ook in: verlangen naar vrijheid, onafhankelijkheid, verlangen een eigen individu te zijn en zelfwaardering voor wat al is bereikt in dit opzicht.
2. De behoefte aan waardering door anderen door respect, aanvaarding, erkenning als persoon, erkenning op grond van kwaliteiten, verwerven van een bepaalde status, een 'eigen plaats' in de groep op grond van jezelf kunnen zijn op grond van wie je bent. Waardering voor jezelf (zelfrespect, zelfvertrouwen) is de basis voor het kunnen geven van waardering aan anderen.

De behoefte aan zelfverwezenlijking.

Dat is: het verlangen om meer en meer te worden wie je in aanleg al bent. Onze potentiële mogelijkheden zijn groot. Als aan de vorige niveaus is voldaan zullen we pas echt toekomen aan de volledige ontplooiing van ons zelf. Er zijn dan geen angsten meer die ons belemmeren. We voelen ons niet meer beknot door onze strijd om een plaats in de groep. We voelen ons vrij van angst, en vrij van de waardering of beoordeling van anderen. Op basis van het bereikte zelfvertrouwen komen we, als vrij mens, toe om te realiseren wat in ons is, zonder belemmeringen van binnen (in onszelf) of van buitenaf. Het is het niveau van de vrije zelfontplooiing.

Volgens Maslow komt maar een klein percentage van de mensheid toe aan volledige zelfontplooiing. Dat komt omdat mensen in vorige fasen blijven steken, omdat ze nog veel energie nodig hebben voor zelf handhaving, voor hun zelfvertrouwen. Zolang de energie nodig is voor de strijd om het bestaan is de energie niet vrij beschikbaar om te besteden aan beschikbaar potentieel, aan menselijke mogelijkheden.

Wij vinden dat Maslow een duidelijke omschrijving geeft van de elkaar opvolgende fasen en dat het inderdaad in de praktijk niet zo snel zal lukken om tot het laatste niveau te komen. Ieder mens is anders en vind in zijn eigen levensfasen andere behoeften belangrijk. Wij zien de theorie als bijzonder leerzaam, maar wel dat de fasen los van elkaar gezien kunnen worden en niet dat elke fase eerst volbracht moet zijn voor je de volgende fase ingaat. Vooral als wij kijken naar arbeidsmotivatie. Arbeidsmotivatie verwijst naar alle factoren die aanzetten tot doelgericht gedrag in het werk en die maken dat de medewerker daar energie in blijft stoppen tot het gewenste doel is behaald.

3.4 Arbeidsmotivatie

Van Ruysseveldt 1988 geeft aan dat arbeidsmotivatie kan worden omschreven als een begrip dat verwijst naar de dynamische oorzaken van het ontstaan, de intensiteit en persistentie van doelgericht gedrag in arbeidssituaties. Ruppert Spijkerman en Doreen Admiraal (Loopbaancompetentie) schrijven dat motivatie te maken heeft met het mobiliseren van energie, het pro-actief en toekomstgericht zijn. Vanuit arbeidsmotivatie wil de mens zich handhaven en tegelijk ook engageren in zijn wereld. In het licht van deze twee grondmotieven (H. Hermans en E. Hermans-Jansen 1995) krijgen levensfragmenten en ervaringen een positieve of negatieve gevoelsbetekenis.

Men waardeert ervaringen positief als men het gevoel heeft dat men in die ervaring tot zijn recht komt en/of in die ervaring verbondenheid tot stand brengt bij anderen. De handeling of keuze heeft een instrumentele betekenis voor deze motieven. De energetische aanzet tot dit handelen, wordt aangeduid met motivatie.

De persoon heeft een zelfideaal dat leidt tot een levensonderwerp, dat geconcretiseerd wordt in diverse levensprojecten. Tussen dit totale levensontwerp en de motivatie voor specifieke loopbaanactiviteiten bestaat een instrumentele relatie. Men ziet zichzelf als opgave of project en ervaart de arbeidswereld en de arbeidsmarkt als een van de mogelijk terreinen om dit project te realiseren.

Het concept motivatie heeft in de arbeids- en organisatiekunde pas aandacht gekregen vanaf de jaren dertig. Na de Hawthorne-experimenten was het gedaan met het Taylorisme. Vanaf die tijd beschouwde men de werknemer niet langer als een radertje in een goed geoliede machine. Men beseftte dat mensen beter reageren op eisen van effectiviteit en productiviteit als zij serieus worden genomen. Niet de fysieke omstandigheden bepalen vooral het gedrag van de werknemer, maar de wijze waarop men mensen binnen een arbeidsorganisatie behandelt. Het rendement van de werknemers in het Hawthorne-experiment steeg. De conclusie van de onderzoekers was dat sociale relaties een motivationeel effect hebben. De human relations movement besteedde daarom extra aandacht aan het optimaliseren van een goede werksfeer. Het idee is dat mensen optimaal presteren als het sociaal klimaat waarin zij werken goed is. Mensen willen vaak echter meer, zoals bleek in de jaren zestig. Zij willen zich ontplooien in hun werk. Het legioen van de kenniswerkers groeide en de behoefte om gekend te worden in beslissingen en actief betrokken te worden bij veranderingen nam evenredig toe.

De motivatie voor arbeid berust op een interpretatie van de arbeidssituatie door de werknemer. Hij is calculerend bezig met:

- De 'outcomes': wat het de werknemer oplevert aan geld, prestige, secundaire arbeidsvoorwaarden;
- De 'inputs': wat de werknemer zelf denkt dat hij en anderen investeren in de arbeid aan tijd, energie en toegevoegde waarde.

Werken is voor de meeste mensen ook een middel om ergens bij te horen, sociale erkenning te werven, de zinvolheid van het eigen bestaan te versterken en iets te presteren.

Er is sprake van:

- *intrinsieke motivatie* als de arbeid zelf ervaringen oplevert van plezier in de activiteit, ervaring van vakbekwaamheid, ontwikkeling van eigen competenties.
- *extrinsieke motivatie* als de mens vooral geld, prestige en gunstige arbeidscondities voor ogen heeft.

Herzberg e.a. hebben een aantal beroepsoefenaars gevraagd op welk moment in hun carrière zij vooral positieve gevoelens beleefden in hun werk en in welk deel van hun carrière de negatieve gevoelens overheersten. De inzet van het onderzoek was erachter te komen wat de oorzaak was van deze positieve en negatieve gevoelens.

Dit leidde tot het vaststellen van twee clusters die beroepsoefenaren motiveren in hun werk:

- *Werkintrinsieke factoren* gericht op prestatie, verantwoordelijkheid, groeikansen, zelfontplooiing
- *Werkextrinsieke factoren* gericht op de situatie waarin men werkt, zoals bekwame leiding, salaris en collegiale verhoudingen.

In tijden van onvrede staan de werkextrinsieke factoren centraal als verklaring voor de onvrede. In de periode dat men zijn werk met plezier doet worden vooral argumenten genoemd die werkintrinsiek zijn.

De motivatie die mensen ontwikkelen, hangt ook samen met een meer fundamentele interpretatie van de sociale werkelijkheid. Volgens Rotter zijn mensen die geleerd hebben zichzelf als oorzaak te zien van het eigen gedrag, en die menen de zaak in eigen hand te hebben: Zij ervaren zichzelf als auteur van het eigen leven en zijn gemotiveerd zich zo te gedragen. Zij beschikken over een zogenoemde *interne locus of control*. Daartegenover staat een andere categorie mensen die zichzelf vooral zien als overgeleverd worden aan de omstandigheden en zichzelf waarnemen als speelbal van situatieve factoren. Men spreekt in dit geval van de *externe locus of control*. Volgens Rotter gedragen beide categorieën zich op basis hiervan verschillend en zijn zij gemotiveerd voor andere beslissingen.

<i>Locus of control</i>	<i>Positief</i>	<i>Negatief</i>
Intern	Positieve ervaringen kan ik zelf Bewerkstellingen	Negatieve ervaringen kan ik aan mijzelf te danken hebben
Extern	Als mij iets goeds overkomt, dan heb ik er meestal geen invloed op gehad	Ik heb geen controle over de negatieve ervaringen die mij overkomen

Figuur 4 "Locus of control-schema"

In bovenstaande wordt telkens aangegeven hoe de medewerker gemotiveerd kan worden vanuit zijn eigen perspectief, maar vanuit de kwaliteit van arbeid en de rol van de werkgever hierin, zal er ook gekeken moeten worden naar de vier A's. Want de arbeidsmotivatie kan uiteindelijk uit balans raken als een van de vier A's in onbalans is of als er geen gezond evenwicht is tussen belasting en belastbaarheid.

We zullen eerst de theorie van de vier A's beschrijven en het volgende paragraaf de balans tussen belasting en belastbaarheid.

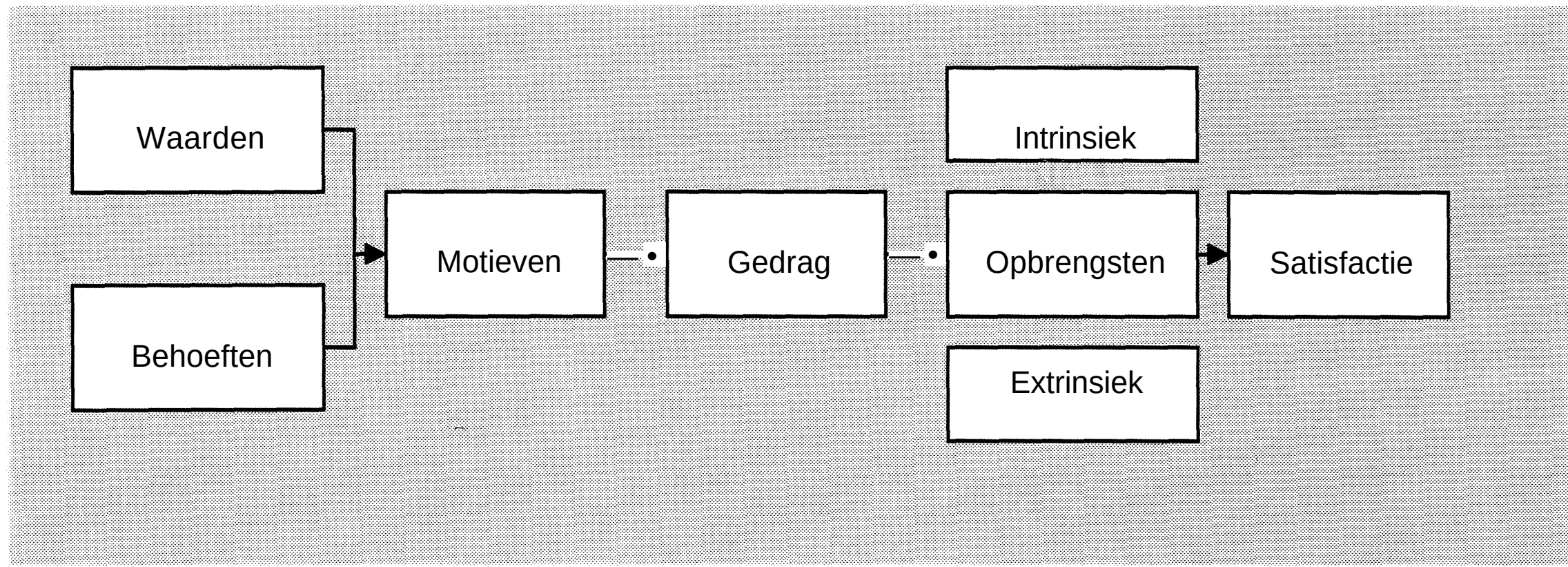
3.5 De vier A's

We wenden in de theorie van Kompier (1991) over de vier A's aan. We willen met deze theorie de relatie tussen arbeidsmotivatie en leefstijdsfasebewust personeelsbeleid te versterken. Waarom is het belangrijk om de balans tussen deze vier aspecten goed te houden? De vier A's houden het volgende in; Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsverhoudingen en Arbeidsrelatie. De vier A's omvat de kwaliteit van arbeid.

Het is voor een organisatie erg van belang om altijd rekening te houden met deze vier A's. Ze vormen de basis voor de medewerker betreft het motivatieproces.

Motivatie verwijst naar de beweegredenen van bepaalde acties van mensen en vindt haar oorsprong in behoeften en in waarden. Specifiek gedrag kan dus voortvloeien uit verschillende motieven. Binnen een arbeidssituatie kunnen deze motieven zijn salaris, status, uitdaging, promotie, gedrevenheid. De motivatie is de drijfveer voor gedrag.

Hierbij horen ook het idee over de opbrengsten van het gedrag wat overeenkomstig is aan de motieven. Als de opbrengsten in de lijn der verwachting is, dan zal er sprake zijn van arbeidssatisfactie. Zie figuur 5 voor de werking van het motivatieproces.



Figuur 5 "Het motivatieproces"

Wat kunnen eventuele spanningsbronnen zijn met betrekking tot de vier A's die de arbeidsmotivatie van de werknemer kunnen beïnvloeden?

Eerste A: Arbeidsinhoud

Problemen met de arbeidsinhoud hebben te maken met de werklust en de regelruimte die iemand heeft. Met de werklust bedoelen we; de eisen die het werk stelt en de uitdaging die het werk biedt. Het kan gaan om werkdruk, de volledigheid van de functie, de afwisseling van taken, de verantwoordelijkheden in het werk en de aansluiting van het werk bij de opleiding van de medewerker.

Bij de regelruimte gaat het om de mogelijkheden om zelf te beslissen hoe het werk uitgevoerd zal worden: in welk tempo, in welke volgorde en op welke manier.

Spanningsbronnen op het gebied van de arbeidsinhoud zijn bijvoorbeeld:

- Hoge werkdruk
- onderbelasting
- rolproblemen;
- monotoon, kort-cyclisch werk;
- weinig sociale contacten;
- te weinig voorzieningen;
- overbelasting: gedurende langere tijd onder hoge druk moeten werken door bijvoorbeeld deadlines of doordat werkzaamheden net even te moeilijk zijn;
- onderbelasting;
- grote verantwoordelijkheid en geringe bevoegdheid; wel veel moeten, maar niets mogen (beslissen).

Tweede A: Arbeidsverhoudingen

Bij arbeidsverhoudingen kan het al dan niet aanwezig zijn van sociale steun een belangrijke rol spelen in het ontstaan van negatieve stress. Sociale ondersteuning kan gegeven worden door leidinggevenden en collega's.

Sociale ondersteuning kan op verschillende manieren gegeven worden.

Emotioneel: zoals het geven van zorg, empathie en vertrouwen.

Instrumenteel: zoals geld of materialen verstrekken of het bieden van hulp bij het werk.

Informatief: zoals het geven van advies bij het uitvoeren van een nieuwe taak.

Waardering: zoals het zeggen dat iemand het werk goed doet.

Spanningsbronnen op het gebied van arbeidsverhoudingen zijn bijvoorbeeld:

- onvoldoende sociale ondersteuning;
- gebrek aan autonomie;
- slechte relatie met leidinggevende;
- het ontbreken van overleg, feedback en waardering;
- conflicten;
- discriminatie;
- pesten door collegae of leidinggevende.

Derde A: Arbeidsvoorwaarden

Ook vanuit de arbeidsvoorwaarden kunnen spanningen ontstaan.

Het kan daarbij gaan over:

- werk- en rusttijden, niet afgestemd op balans werk-privé;
- toekomstonzekerheid;
- geen loopbaanperspectief;
- onvoldoende beloning.

De drie bovenstaande A's waren voornamelijk gericht de aspecten waar de werknemer zijn eigen invloed kan uitoefenen en waar hij tevens een eigen verantwoordelijkheid in heeft. Echter bij laatste, maar niet minst onbelangrijke A de arbeidsomstandigheden speelt de werkgever ook een grote rol.

De omstandigheden waaronder het werk moet worden gedaan kunnen een rol spelen bij het ontstaan van spanningen in het werk. Werkt men in een mooi kantoor met ergonomisch meubilair of werkt men in omstandigheden met veel stank en lawaai? Die laatste situatie kan bijvoorbeeld problemen in de concentratie met zich meebrengen.

De spanningsbronnen zijn in twee groepen te verdelen:

- fysieke werkomgeving (te denken valt aan het binnenklimaat, stank, vochtigheid, trillingen, lawaai, gevaarlijke stoffen, ergonomische problemen);
- fysieke belasting.

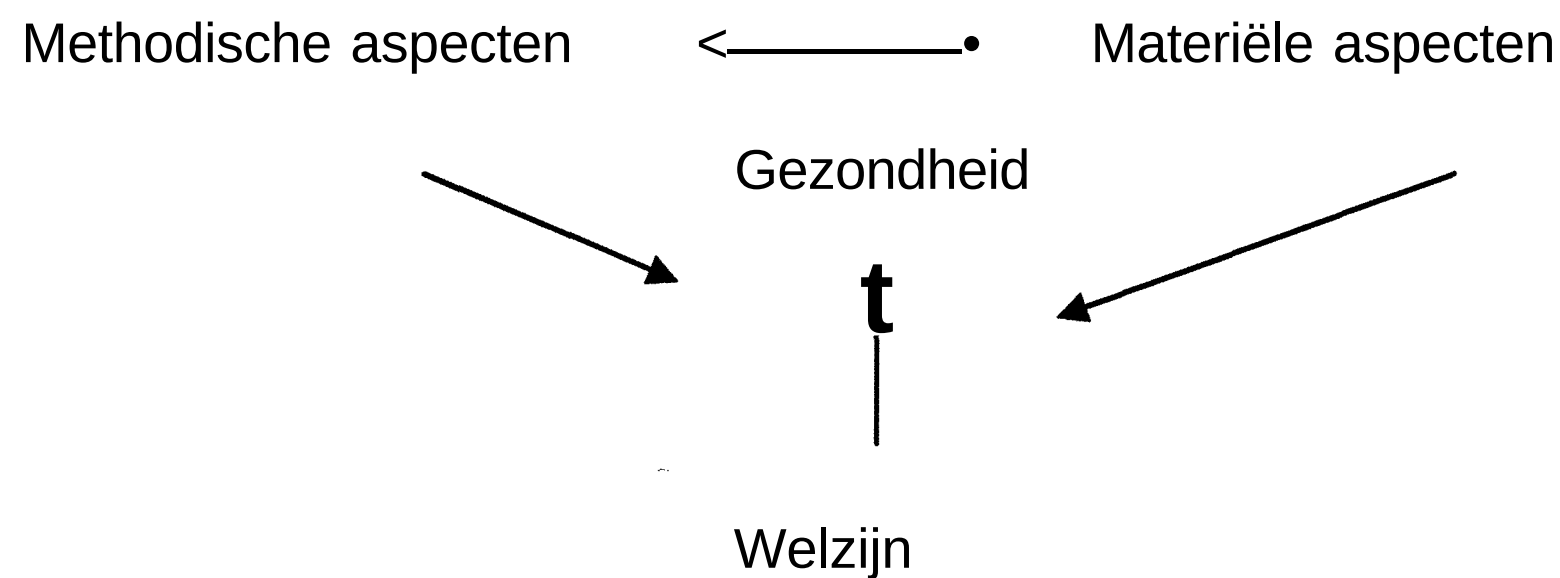
Vierde A: Arbeidsomstandigheden

Deze spanningsbronnen kunnen worden verminderd door een actieve inspanning van de werkgever op het gebied van arbo. Als de werkgever een gedegen arbo-beleid heeft zullen de problemen op het gebied van welzijn minder risico vormen voor de gezondheid, net zoals bij fysieke belasting.

Hier kan rekening worden gehouden met de volgende belangrijke aspecten:

- Veiligheid: het afwezig-zijn van risico's die werknemers (of derden) kunnen lopen in materieel en/of fysiek opzicht.
- Gezondheid: afwezigheid van ziekten of gebrek, oftewel het lichamelijk welbevinden, het betreft ook het psychisch en sociaal welbevinden (WHO).
- Welzijn: afwezigheid van risico's die leiden tot psychische belasting (stress).

In onderstaand schema is bovengenoemde proces betreffende arbeidsomstandigheden schematisch weergegeven.



Figuur 6 "Schema Paul Ginus"

In elke fase van de loopbaan is het van belang dat er evenwicht bestaat tussen de belasting (draaglast) en de belastbaarheid (draagkracht) van de werknemer.

3.6 Belasting en belastbaarheid

In deze paragraaf wordt vanuit twee invalshoeken naar deze factoren gekeken.

Allereerst wordt ingegaan op de balans tussen belasting en belastbaarheid. Verstoring van die balans beïnvloedt het functioneren van werknemers negatief.

De *belasting* van een werknemer wordt gevormd door:

1. *Kwantitatieve en kwalitatieve factoren:*

Het gaat hier om de hoeveelheid taken die de werknemer moet uitvoeren binnen een bepaalde tijdsspan. Daarnaast gaat het om de aard van de belasting, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen enerzijds fysieke en mentale factoren en anderzijds moeilijkheidsgraad en complexiteit van de werkzaamheden. Belangrijk daarbij is vast te stellen welke invloed de werknemer zelf op zijn belasting kan uitoefenen.

2. *Objectieve en subjectieve factoren:*

Genoemde kwantitatieve factoren zijn doorgaans redelijk objectief vast te stellen, maar de aspecten van de kwalitatieve belasting hebben een meer subjectief karakter.

In het kader van Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is het van belang om met name aandacht te besteden aan de subjectieve factoren. Met andere woorden: hoe beleeft de werknemer de werkbelasting?

De *belastbaarheid* van een werknemer wordt gevormd door de mate waarin de werknemer in fysieke en psychische zin daadwerkelijk kan worden belast.

Samenvattend kan worden gesteld dat het hier gaat om het verschil tussen wat er van een werknemer verwacht wordt (de belasting) en wat de werknemer feitelijk kan presteren (de belastbaarheid).

3.6.1 De balans tussen belastingen belastbaarheid

Uiteraard dient er een gezond evenwicht te bestaan tussen belasting en belastbaarheid. Om te weten of die balans in evenwicht is, is gedurende de gehele loopbaan van de werknemer afstemming nodig tussen hem en zijn leidinggevende, omdat zowel de belasting als de belastbaarheid continu worden beïnvloed. In onderstaande tabel wordt dit verhelderd.

De 'balans' tussen belastingen belastbaarheid	
BELASTING wordt beïnvloed door:	BELASTBAARHEID wordt beïnvloed door:
Belastende (dagelijkse) werkfactoren: • de hoeveelheid taken die de werknemer moet uitvoeren; • de fysieke belasting van de werkzaamheden; • de psychische belasting van de werkzaamheden; • de moeilijkheidsgraad en de complexiteit van de werkzaamheden; • de tijdsdruk waaronder deze verricht moeten worden; • alledaagse tegenvallers en stresssituaties; • de mate waarin er in de organisatie sprake is van stigmatisering en stereotypering van ouderen. Specifieke werkfactoren zoals: • reorganisaties; • conflicten. Privé-factoren zoals: • de privé-situatie van de werknemer; • bepaalde life-events' (zoals huwelijk, geboorte, echtscheiding, sterfgevallen).	• gezondheid; • leefgewoonten; • ontspanning; • motivatie; • management van tijd; • mate van assertiviteit; • de conflictstijl van de werknemer; • zelfwaardering; • persoonlijkheid; • denkgewoonten; • copingvaardigheden (de wijze waarop iemand gedragsmatig, cognitief en emotioneel op situaties reageert). • De mate waarin: - er sprake is van destigmatisering van ouderen; - dit zichtbaar is in de organisatiecultuur; - dit verankerd is in het personeelsinstrumentarium. • Arbeidsverhoudingen, met name de managementstijl van de leidinggevende.

3.6.2 Onderscheid in bepalende factoren m.b.t vitaliteit en motivatie

Vervolgens wordt een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende factoren: individueel, werkgerelateerde en organisatiegebonden.

A. Individuele factoren en condities:

- De algehele gezondheidstoestand van de werknemer.
- Zijn persoonskenmerken en motivatieprofiel.
- Zijn loopbaangeschiedenis, die een indicatie geeft over zijn flexibiliteit, employability en de wijze waarop hij bijvoorbeeld omgaat met veranderingen.
- Zijn privé-omstandigheden.
- Zijn emotionele intelligentie: de mate waarin hij kennis heeft van zijn eigen emoties en in staat is deze te reguleren. Het gaat hier tevens om zijn sociale vaardigheden en empathisch vermogen.

B. Werkgerelateerde factoren en condities:

- Uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden: de mate waarin de werknemer gewend is aan en weerbaar is ten opzichte van:
 - verandering en afwisseling;
 - nieuwe uitdagingen.
- De mate waarin hij te maken heeft met en weerbaar is ten opzichte van:
 - snelheid van veranderingen;
 - werkdruk.
- Zijn mate van autonomie, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.
- De mate waarin er voor hem duidelijkheid is over de doelstelling van zijn functie en de uit te voeren taken.
- De mate waarin er belangstelling voor hem bestaat en zijn vakmanschap en ervaring erkend worden.

Aandacht voor een persoonsgerichte scholing moet gezien worden als een bewuste en zeer zinvolle investering in de ontwikkeling van de werknemer. Ervaringen met deze scholingsactiviteiten hebben geleerd dat werknemers daar zeer tevreden over zijn. Ze verhogen de motivatie en de betrokkenheid met het werk in hoge mate.

C. Organisatiegebonden factoren en condities

Deze factoren worden bepaald door kwaliteit en de mate waarin het is geïmplementeerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- De organisatie- of afdelingscultuur en de mate waarin er sprake is van destigmatisering van ouderen.
- De mate waarin de leidinggevende structureel en levensfasegericht aandacht besteedt aan de ontwikkelingsmogelijkheden van (oudere) werknemers;
- De mate waarin de leidinggevende samen met de werknemer de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer en diens loopbaan bespreekt, en op basis daarvan in overleg het overgangsmoment bepaalt van de ene levensfase naar de andere.

3.7 Samenvatting

Motivatie is een ruim en breed begrip. Onder de noemer arbeidsmotivatie vallen dan ook veel dingen te benoemen. Om arbeidsmotivatie bij een medewerker in stand te houden dien je als werkgever dan ook rekening te houden met veel factoren. Zodra er de zogeheten "onbalans" ontstaat tussen bepaalde factoren, zal de werknemer minder gemotiveerd zijn, dan wanneer er voor de medewerker een goede balans is gecreëerd. Natuurlijk is het lastig om een perfect evenwicht tussen alle factoren te laten bestaan, maar als je als werkgever aangeeft dit serieus te nemen en hier binnen de organisatie al het mogelijke voor probeert te bereiken, dan zal een medewerker gemotiveerder en trotser zijn om in de organisatie werkzaam te zijn. Dit zal bijdragen aan de productiviteit, waardoor je hier als organisatie uiteindelijk ook voordeel bij zult hebben. De mensen zijn je human capital, die uiteindelijk mee zullen dragen aan de winst van een organisatie.

Door als werkgever ook de belasting en belastbaarheid van de medewerkers goed in oogschouw te nemen en specifiek in te spelen op de verschillende levensfases waarin de medewerkers zitten, kun je ook de motivatie verhogen en blijf je betrokkenheid in de organisatie houden.

3.8 Eigen Visie

Zoals in de samenvatting ook al aangeven is het erg belangrijk om medewerkers te stimuleren en te motiveren! Wij hebben door ons onderzoek naar de verschillende middelen hiervoor veel verschillende soorten en stijlen van motiveren voorbij zien komen.

Hierin vonden wij de stijl/manier van Maslow erg aanspreken en de theorie van Kompier, de vier A's.

De behoeftenhiërarchie van Maslow geeft stapsgewijs en duidelijk aan welke niveau's er zijn van motivatie. Wel zijn we er ons van bewust dat de niveau's in de praktijk niet altijd op deze manier zullen worden doorlopen en dat het lastig zal zijn om het laatste niveau te bereiken en daarin te blijven. Wij vinden de theorie dan ook belangrijk om wel mee te nemen en te gebruiken. Het is ook een van de bekendste theorie, hierdoor is het gemakkelijk om deze theorie te gebruiken in de praktijk!

De theorie van Kompier spreekt ons aan, omdat het concrete middelen zijn om op te toetsen. Deze toetsing kan de P&O'er kan de leidinggevende adviseren om zo te kijken als de arbeidsmotivatie bij de medewerker nog in balans is. Zodra er onbalans is in een van de vier A's kan er concreet worden gekeken wat de organisatie kan betekenen om balans terug te krijgen.

Hoofdstuk 4 Rol P&O

4.11Inleiding

Aangezien de rol van P&O bij het ontwikkelen van beleid van grote waarde is, willen wij in dit hoofdstuk onderzoeken wat die rol van P&O is. Allereerst bestuderen wij de rol van een P&O-er ten aanzien van gedrag en types. Vervolgens koppelen wij deze interventiestrategieën aan het intergraal model. Vanuit dit model ontstaan pw-instrumenten. Wij besteden aandacht aan het vast leggen van pw-instrumenten in het sociaal beleid. Tot slot gaan wij specifiek in op de rol van P&O bij het ontwikkelen van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

4.2 Rol P&O

In deze paragraaf gaan we de rol van P&O uitwerken. Allereerst kijken wij naar de verschillende niveau's binnen het *personeelsmanagement*. Dit is onder te verdelen in strategische, organisatorische/tactisch en operationeel. De P&O-er zal op deze drie niveau's opereren naar gelang de situatie in de organisatie. Zie uitleg onderstaande tabel.

Personeelsmanagement naar niveau

	Strategische Personeelsmanagement	Organisatorisch Personeelsmanagement	Operationeel Personeelsmanagement
<i>Focus</i>	De richting van de organisatie	De inrichting van de organisatie	De organisatie van verrichtingen
<i>Tijdsperspectief</i>	Lange termijn	Middellange termijn	Korte termijn
<i>Dominant criterium</i>	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie	Efficiëntie en evenwicht in belangen	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen

Hierop aansluitend geven we vanuit het volgende artikel een beeld hoe dit momenteel verloopt. In de P&O-actueel van 8 maart 2007 lasen wij in het artikel; "P of O? De P&O-er op een scharniermoment", dat de P&O-er niet alleen af en toe adviseert, maar ook actief mee praat en denkt over de koers van de onderneming. Aandacht voor de strategische kant van HRM en een pleidooi voor sociale innovatie. Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, geeft in dit artikel zijn mening over de strategische rol van P&O. De P&O-ers zijn goed ontwikkeld in de P-kant, met name de standaardactiviteiten zoals bijvoorbeeld werving en selectie, functioneringsgesprekken. De O-kant is echter van nature zwak ontwikkeld.

De gemiddelde P&O-er is geen logische gesprekspartner bij reorganisaties, het strategische beleid van de onderneming of het inspelen op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. De P&O-er werkt vaak op een stafafdeling. Ze hebben vaak een adviserende rol en geen uitvoerende. De invloed van P&O op het lijnmanagement is marginaal. Bij sociale innovatie kan de P&O-er echter een belangrijke strategische rol gaan vervullen, volgens Volbera.

Het verbeteren van de bedrijfsprestaties door het vernieuwen van de organisatie van arbeid, het maximaal benutten van competenties en het ontplooiën van talent, daar moet een P&O-er zich op richten. Zijn werk is mensenwerk, daar ligt zijn taak in de strategie van de onderneming, de O-kant van P&O.

Henk Volberda geeft dan ook de volgende tips om de strategische rol goed te kunnen vervullen.

Tips om de strategische rol te kunnen vervullen:
- zorg niet alleen voor een diep, maar ook voor een breed kennisreservoir - stel je pro-actief op. Zorg dat je een serieuze gesprekspartner wordt in het managementteam, niet slechts een adviseur op afroepbasis - overtuig anderen en jezelf, dat de kennis en de rol van P&O-er belangrijk zijn voor innovatievermogen van de onderneming.

Vervolgens gaan wij verder met de verschillende stijlen wat een P&O-er kan vervullen en de daarbij horende gedragingen.

Het begrip rol is afkomstig vanuit de sociologie en verwijst naar de normen, waarden en verwachtingspatronen ten aanzien van het gedrag in een bepaalde positie.

Hanna Nathans (2003) vindt het belangrijk dat een P&O-er onderkent wat de werking van eigen en andermans veronderstellingen, overtuigingen en paradigma's zijn, omdat dit van grote invloed is, op de effectiviteit van de P&O-er. Bovendien is de houding van even grote invloed op het slagen of falen, als het beschikken over een reeks vaardigheden en technieken.

Voor de P&O-er is het zowel belangrijk de eigen voorkeursstijl te kennen als de stijl van de geadviseerde te kunnen inschatten. De eigen voorkeursstijl zal medebepalend zijn voor de vraag in welk type projecten een adviseur effectief kan zijn.

De op Jung gebaseerde Myers Briggs Indicator biedt andere invalshoeken voor P&O-ers relevante werkstijlen te kijken. De invalshoeken zijn:

- Waar wordt bij voorkeur de aandacht op gericht?
- Waar haalt men zijn informatie vandaan?
- Hoe worden beslissingen genomen?
- Hoe is de houding ten opzichte van de wereld?

Waar wordt bij voorkeur de aandacht op gericht?

Extraverte mensen zijn vooral gericht op mensen en zaken buiten zichzelf en introverte mensen richten zich liever op hun eigen binnen wereld.

Waar haalt men zijn informatie vandaan?

Zintuiglijke typen richten zich op de feitelijke realiteit hier en nu en intuïtieve types zijn gericht op uitdaging, betekenissen en mogelijkheden.

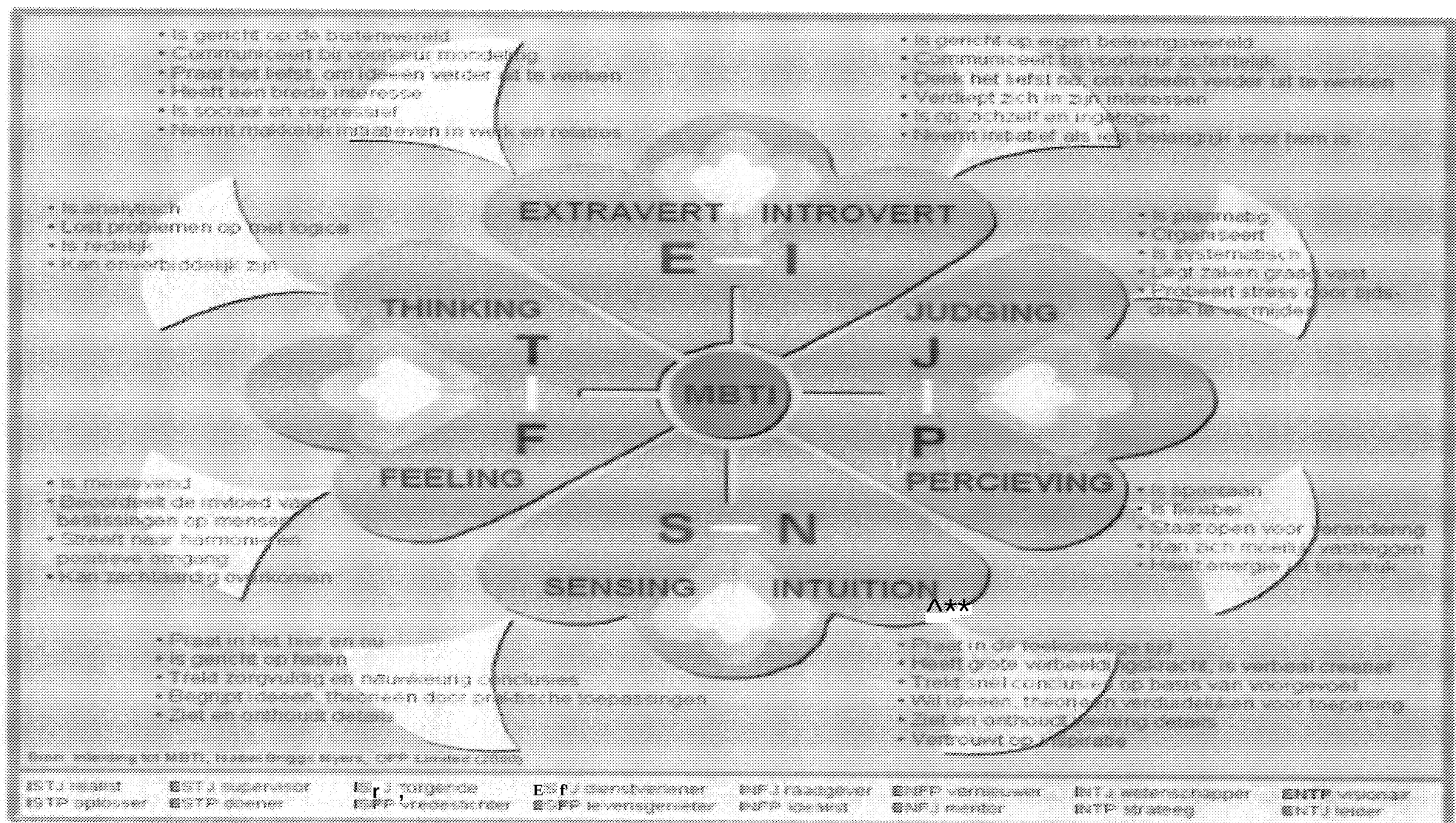
Hoeworden beslissingen genomen?

Denkers beslissen op basis van logica, analyse van gegevens en causaliteiten. Gevoelstypen echter nemen beslissingen op basis van persoonlijke waarden.

Hoe is de houding ten opzichte van de wereld?

Planners houden van een ordelijk, geregeld leven en hebben een voorkeur voor besluiten. Waarnemers leven flexibel en spontaan, staan open voor ervaring en nieuwe informatie en houden opties open.

De korte beschrijvingen van de vier invalshoeken geven de uitersten op een continuüm weer. De meeste P&O-ers zullen van beide polen iets hebben, maar zich meer in de ene dan in de andere pool herkennen. Combinatie van verschillende voorkeuren leidt tot zestien persoonlijkheidstypen. Zie figuur 7.



Figuur 7" The Myers Briggs Type Indicator"

P&O-ers met verschillende persoonlijkheidstypen zullen zich tot verschillende manieren van adviseren aangetrokken voelen. Wederom is er sprake van een voorkeursstijl. Men is wel in staat tot ander gedrag, maar moet daar wel moeite voor doen. Wanneer de omgeving geen andere eisen stelt, zal men de eigen voorkeur volgen.

Zowel Drs J.L. Noomen als Ed Schein vinden dan ook dat de rol van een P&O-er afhangt van de diverse situaties waarin de P&O-er zich begeeft. Drs J.L. Noomen heeft het met name over interventiestrategieën bij een methodische rol. Uitgangspunten daarbij zijn of de betrokkenen zelf verantwoordelijkheid kunnen/mogen dragen:

- men beslist zelf;
- mens beslist officieel zelf, maar in feite vult de adviserende expert de beslissing in;
- men mag niet zelf beslissen.

Afhankelijk hiervan kiest de P&O-er zijn interventiestrategie.

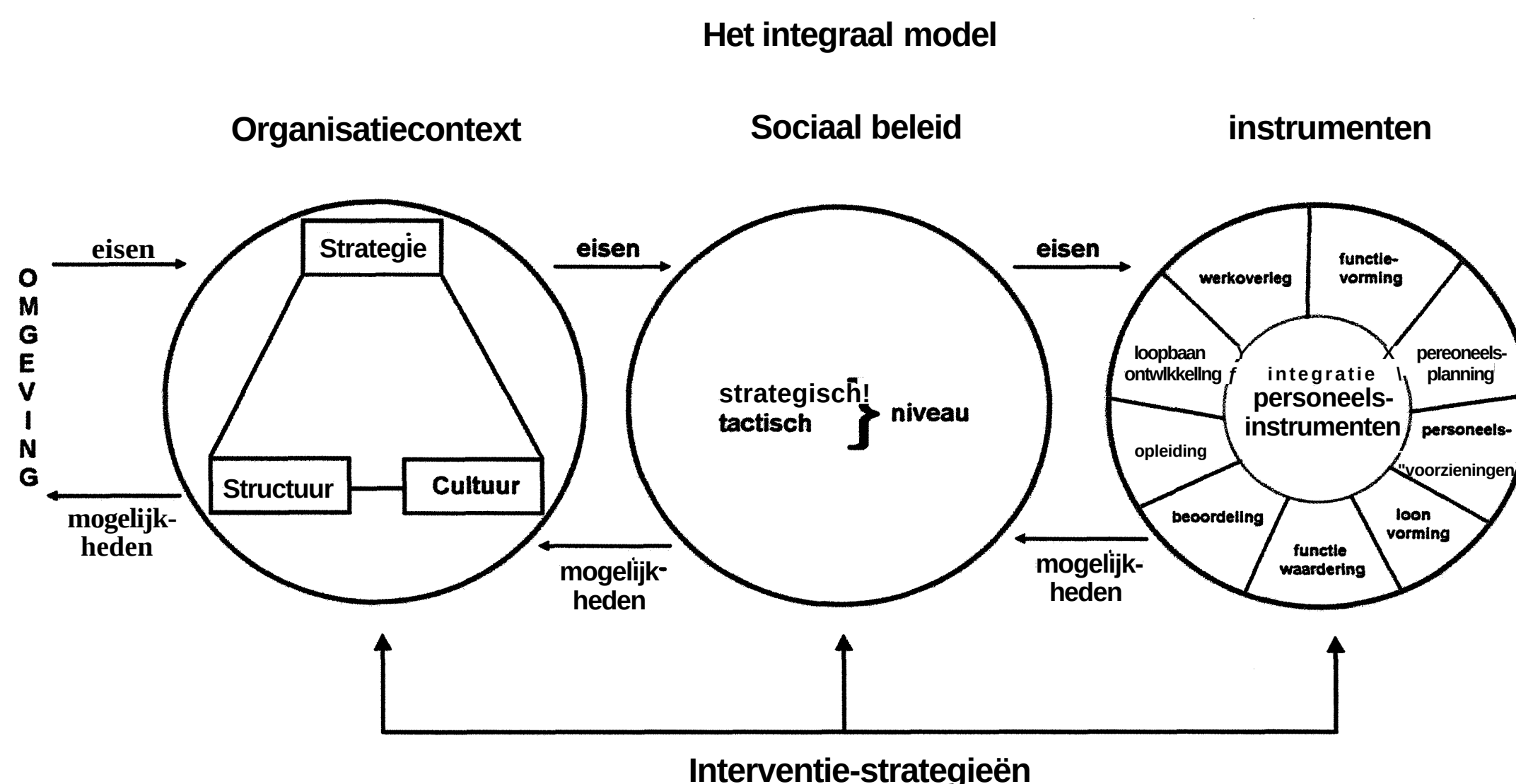
Ed Schein heeft vastgesteld dat er drie manieren zijn waarop P&O-ers werken met lijnmanagers; als expert, in de rol van een handlanger, of als partner. De keuze is afhankelijk van de individuele verschillen van managementstijl, de aard van de taak en de persoonlijke voorkeur van de P&O-er. Aangezien de P&O-er adviseert in diverse situaties, is het nuttig om bewust te worden van de rol die men gewoonlijk inneemt. Vervolgens wordt er vastgesteld bij welke situaties die rol helpt of hindert. Alleen dan kan er een bewuste keus gemaakt worden tussen de alternatieven. Bij zo'n zelfanalyse ontdekken mensen vaak dat ze situaties beginnen te herkennen, waarin ze het meeste succes boeken wanneer ze zich als partner opstellen. In de meeste organisaties echter is de realiteit dat soms de rol van een handlanger of expert beter van pas komt.

Van de bovenstaande auteurs valt op dat ze allemaal de rol van P&O-er zien vanuit de kracht van de mens zelf, die zich aanpast aan de situaties in de praktijk. Het is belangrijk om te weten wie je bent, waar je voorkeur ligt en door welke 'bril' je de werkelijkheid ziet, zodat je bewust bent van je eigen persoonlijkheid en daar gebruik van maakt in het vakgebied. Zo lever je als P&O-er een bijdrage aan het oplossen van problemen op pw-gebied en het ontwikkelen van pw-instrumenten.

Tevens houdt de P&O-er rekening met de samenhang tussen de verschillende pw-instrumenten. Om de praktische problemen op het pw-gebied op te lossen willen wij het hulpmiddel; *het integraal model* nader aan de orde stellen. Tevens geven wij aan wat de rol van een P&O-er binnen het integraal model is.

4.2.1 Het integraal model

Onder het integraal model wordt verstaan, dat er vanuit wordt gegaan dat er een relatie bestaat tussen de omgeving van de organisatie, de vorm van de organisatie (=organisatiecontext), het sociaal beleid, de pw-instrumenten en de interventiestrategieën (rol P&O-er). Deze elementen worden als één samenhangend geheel gezien; en bij het oplossen van problemen ook gebruik maken van deze samenhang, zie ook figuur 8.



Figuur 8 Het integraal model

In paragraaf 4.2 hebben wij het uitgebreid gehad over verschillende P&O-ers, met verschillend gedrag en deze mensen hebben allemaal verschillende 'brillen'. Baaijens, Van Laanen en Puister gaan ervan uit dat er bij het typeren van situaties drie hoofdsorten 'brillen' zijn. Zij spreken dan van 'de strategische opstelling'. De strategische opstelling is dus in hoge mate bepalend hoe men de situatie zal typeren. Op basis van de strategische opstelling van een P&O-er, wordt een vertaling gemaakt naar de situatie die passend is bij de organisatiestructuur en -cultuur. Dit wordt de organisatiecontext genoemd.

De P&O-er heeft een rol in het vinden van een gewenste combinatie van structuur en cultuur. Dit komt niet vanzelf tot stand, er moet binnen de organisatie aan gewerkt worden, door pw-instrumenten in te zetten. Deze pw-instrumenten regelen en/of beïnvloeden het werken en samenwerken van mensen, en worden planmatig en in onderlinge samenhang ingezet. Dat kan bereikt worden met behulp van het sociaal beleid en de 'parapluwerking' hiervan.

Alle pw-instrumenten worden de kant van de gewenste structuur en cultuur op gericht. Daarom wordt het sociaal beleid als tussenstap ingezet: het vertaalt de gewenste structuur en cultuur in interne (sociale) beleidsdoelen en vertaalt die vervolgens naar in te zetten pw-instrumenten. Uiteindelijk moeten de instrumenten worden toegepast. Ook dat gaat niet vanzelf. Ook in deze fase speelt de P&O-er met de vragen: wie is eigenlijk de cliënt, welke rol wordt er gekozen, dus welke interventiestrategieën zijn er nodig. Het model helpt door steeds de relaties aan te geven: daardoor kan er een goede analyse gemaakt worden en kan er gekeken worden waar er opgelet moet worden bij een nieuwe oplossing.

Net werd al even kort het sociaal beleid aangekaart en de parapluwerking hiervan. Het sociaal beleid kan een prima middel zijn om een brug te slaan tussen de organisatiecontext en het uitvoerende personeelswerk. Ook komt in het sociaal beleid de drie niveau's van handelen terug die we eerder benoemd hebben in de paragraaf 4.2 Rol P&O.

4.3 Rol P&O bij leefstijdsfasebewust personeelsbeleid

Anieta Scholten beschrijft in 'Aan de slag met levensfasebeleid' dat medewerkers van de afdeling Personeel & Organisatie van grote betekenis zijn bij het formuleren van levensfasebeleid, het invoeren van het beleid, het begeleiden bij het uitvoeren en het regelmatig evalueren ervan.

Vaak is het zo dat een personeelsafdeling een personeelsinstrument ontwikkelt, deze de organisatie inbrengt en de uitvoering ervan overlaat aan de leidinggevende.

Volgens Anieta Scholten heeft P&O de volgende rollen en taken om het levensbeleid in de organisatie te integreren in het personeelsbeleid:

- Beleid formuleren en de organisatie enthousiasmeren
- Ondersteunen bij het invoeringsproces
- Zorgen voor de instandhouding en evaluatie van het beleid
- Bijdragen aan de transparante organisatie
- Het hebben van een helikopterview

4.3.1. Beleid formuleren en de organisatie enthousiasmeren

De functie van afdelingshoofd P&O of personeelsadviseur kan als de trekker worden gezien om leefstijdsfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen. Deze functionarissen hebben de kennis van alle facetten van het leefstijdsfasebeleid. Zij weten wat er leeft in de organisatie, wat leidinggevend en medewerkers belangrijk vinden. Tevens kennen zij de cultuur. Vanuit een werkgroep, bestaande uit enkele leidinggevend en van het midden- en of hoger kader wordt beleid geformuleerd en een passende procedure voor de uitvoering ontwikkelt. Na goedkeuring van de machtigste instantie binnen de organisatie, wordt het plan uitgewerkt.

In dit plan komt te staan welke doelen worden nagestreefd, welke problemen worden ermee bestreden, welke kosten en opbrengsten worden ingeschat en welke resultaten zijn er te verwachten. Dit vormt uiteindelijk tot een beleidsnotitie.

4.3.2 Ondersteunen bij het invoeringsproces

De P&O-er begeleidt de leidinggevend en bij het implementeren van het beleid. P&O is de afdeling die staat voor de actualisering van de personeelsinstrumenten en moet ervoor zorgen dat ze bij leidinggevend en regelmatig worden opgefrist. Uit leefstijdsfasebewust personeelsbeleid kan ook de behoefte ontstaan aan instrumenten die er niet zijn in de organisatie. De P&O-er zal hiervoor voorstellen doen aan het management.

4.3.3 Zorgen voor de instandhouding en evaluatie van het beleid

De afdeling P&O vervult ook een rol bij het cyclisch laten plaatsvinden van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Net zoals bij ander beleid dat aan personeel en organisatie gerelateerd is, zorgt P&O ervoor dat de procedure en afspraken van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de organisatie worden nageleefd en dat de leidinggevenden het belang van het beleid inzien.

Het evalueren en bijstellen van het beleid en procedure worden eveneens geïnitieerd door de afdeling P&O of de leden van de werkgroep die het beleid heeft ontwikkeld.

4.3.4 Bijdragen aan de transparante organisatie

Om leeftijdsfasebewust personeelsbeleid succesvol te laten zijn moet de organisatie transparant zijn. Alleen dan kunnen leidinggevenden goed functioneren en kunnen medewerkers binnen hun afdeling autonoom en zelfstandig optreden. Het kennen van de visie van de organisatie en de mogelijkheid deze te vertalen en zinvol toe te passen binnen het eigen werk is van groot belang. P&O kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

4.3.5 Het hebben van een helikopterview

Door op afstand te kijken naar de organisatie-eenheden of afdelingen wordt er als het ware bekeken vanuit een helikopter. P&O ondersteunt, denkt mee, voegt specifieke kennis toe en slaat bruggen tussen afdelingen. Het bruggen slaan wordt gerealiseerd door ervaringen, experimenten en succesvolle acties van de ene afdeling naar de andere over te brengen. Ook brengt P&O leidinggevenden in contact met elkaar, zodat ze van elkaar kunnen leren. Vanuit deze ervaringen weet P&O welke behoeften er zijn in de organisatie op het gebied van personeelsbeleid.

4.4 Samenvatting

De rol van P&O heeft bij het ontwikkelen van beleid meestal een grote meerwaarde, door actief mee te denken en het doelmatig implementeren van het beleid. Wel moet de P&O'er er zich te allen tijde bewust zijn van zijn rol, wat te typeren is in gedrag en types. Vaak bij het ontwikkelen van beleid is het van belang dat de P&O'er zich op strategisch niveau begeeft en bij het implementeren meer op tactisch en operationeel niveau.

Ook heeft de P&O'er een rol in het vinden van een gewenste combinatie van structuur en cultuur. Dit komt niet vanzelf tot stand, er moet binnen de organisatie aan gewerkt worden, door pw-instrumenten in te zetten. Deze pw-instrumenten regelen en/of beïnvloeden het werken en samenwerken van mensen, en worden planmatig en in onderlinge samenhang ingezet.

De rol van P&O om leeftijdsfasebewust personeelsbeleid op te zetten ligt dan ook op de volgende taken:

- Beleid formuleren en de organisatie enthousiasmeren
- Ondersteunen bij het invoeringsproces
- Zorgen voor de instandhouding en evaluatie van het beleid
- Bijdragen aan de transparante organisatie
- Het hebben van een helikopterview

Door een gedegen aanpak van deze taken door de P&O'er zal leeftijdsfasebewust personeelsbeleid dan ook goed ingebed worden in de organisatie.

4.5 Eigen Visie

Wij vinden dat een P&O'er bij strategisch beleid van de onderneming inspelen op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Door hierop te anticiperen kan een P&O'er meer invloed uitoefenen met steekhoudende argumenten op het lijnmanagement. Vaak zie je nu nog dat de invloed marginaal is. De P&O'er werkt vaak op een stafafdeling. Ze hebben een adviserende en ondersteunende rol. De wijze waarop een P&O'er adviseert aan het management is zeer van belang om draagvlak voor het beleid te creëren. Wij vinden het belangrijk dat een P&O'er zich bewust is van zijn meerwaarde binnen de organisatie. Deze meerwaarde kan zitten in wie jezelf bent als P&O'er en datje bewust bent van je visie op het vakgebied. Tevens zit de meerwaarde in het feit, datje vanuit de rol effectief aansluit bij de vraag naar advisering en ondersteuning van het management. Wij vinden dat je als P&O'er moet anticiperen op de vraag van onze klant met daarbij wel een kritische houding of het beleid conform afspraak wordt toegepast binnen de organisatie.

Hoofdstuk 5

Stichting Fatima

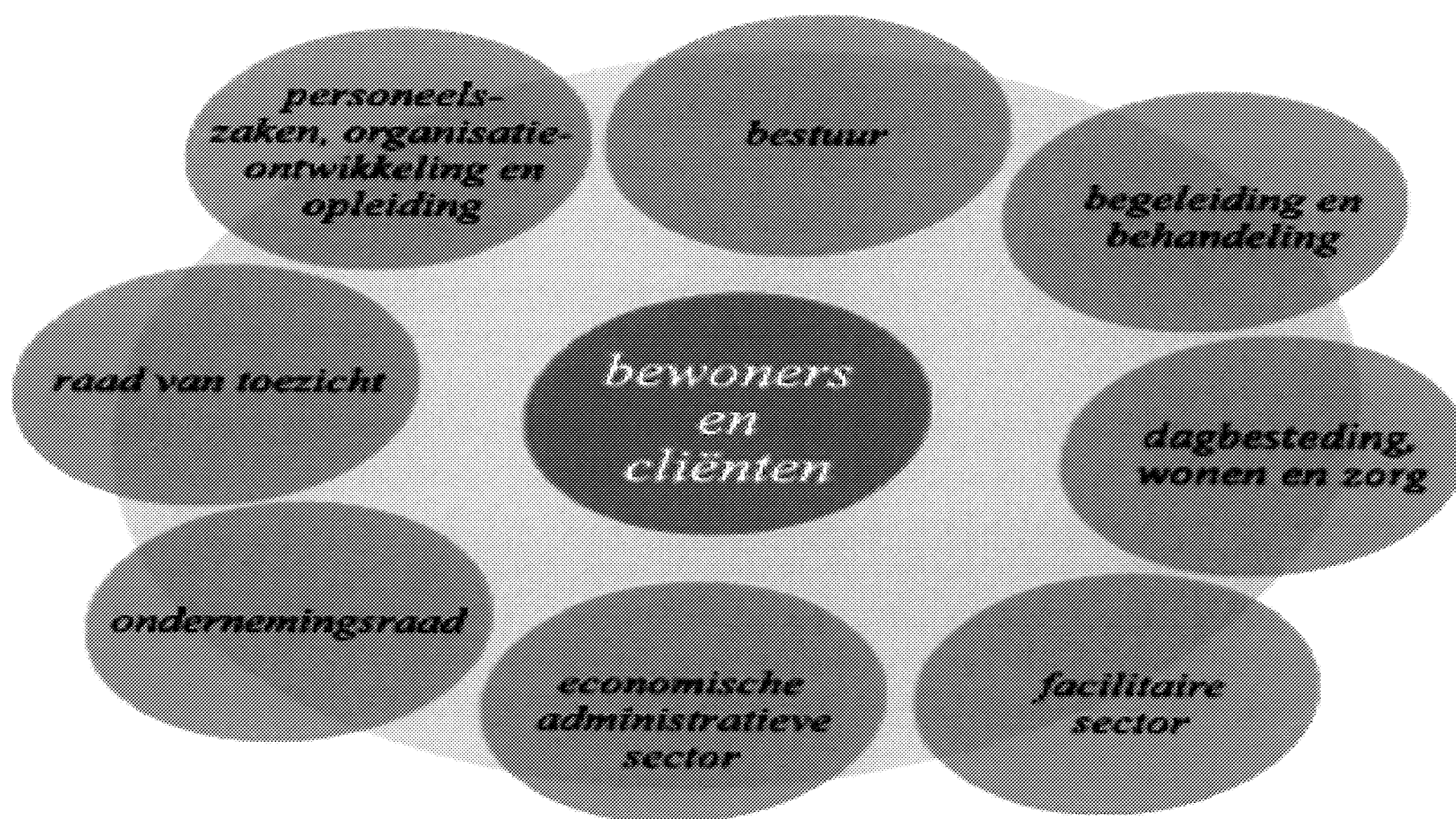
5.1 Visie en achtergrond

Stichting Fatima is een organisatie in Oost Gelderland waar op verschillende locaties ongeveer 350 mensen met een verstandelijke handicap wonen. Fatima is al veertig jaar partner in de zorg met kennis over de directe zorg. Hierbij valt te denken aan o.a. dagbesteding, werk, pedagogisch advies, thuiszorg, enz. De organisatie vangt de verstandelijk gehandicapte op, het zij voor een langere periode, maar eventueel ook voor een dag, weekend of vakantie.

Bij Fatima werken 850 medewerkers, die vanuit diverse invalshoeken samen werken aan de zorg. Hun gecombineerde vakkennis en persoonlijke inzet staan borg voor kwaliteit. Voor bewoners/cliënten, ouders en familie zijn zij een vast aanspreekpunt. Daarnaast zijn binnen Fatima voor de bewoners en cliënten 150 vrijwilligers actief.

Fatima maakt, als zelfstandige stichting, deel uit van de Carante Groep voorheen de ASVZ Groep. (Algemene Stichting Voor Zorg en Dienstverlening). Daarnaast werken we samen met o.a. gezondheidszorgpsychologen, fysiotherapeuten en (tand-) artsen in de regio.

Carante staat voor carebreed en voor kwaliteit. Carante Groep is een samenwerkingsverband van tien zelfstandige zorgaanbieders. De aangesloten organisaties zijn regionaal actief, verspreid over het grootste deel van Nederland. Carante Groep biedt met in totaal 13.000 medewerkers zorg, begeleiding en ondersteuning op maat aan 13.500 cliënten. Carante Groep werkt in de zorg aan mensen met een lichamelijke en verstandelijke beperking, de psychiatrie, welzijn en jeugdhulpverlening, met andere woorden *carebreed*.



Figuur 9

Fatima wil een professionaliseringsslag maken. Zij wil zich ontwikkelen naar een expertisecentrum, waarbij andere eisen worden gesteld aan medewerkers. Tot nu toe heeft Stichting Fatima altijd (intern) gezocht naar ad-hoc oplossingen voor individuele probleemsituaties, maar zij voorziet dat ze hierin meer structuur zal moeten aanbrengen om ook in de toekomst meer oudere medewerkers te kunnen begeleiden in een langer, gezond en gemotiveerd, actief dienstverband. Zij wil hiermee voorkomen dat (oudere) medewerkers ziek worden, uitvallen of vroegtijdig uitstromen.

Fatima wil op specifieke gebieden actuele kennis bezitten en vervolgens uitdragen, zowel intern als extern. Een actueel en uitgebreid scholingsaanbod zorgt ervoor dat de medewerkers op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen binnen de zorg en hier naar kunnen handelen. Binnen de organisatie moeten medewerkers over die kennis en informatie beschikken die zo nodig hebben om goed hun verantwoordelijkheden na te kunnen komen, de ontwikkeling van een intranet zal dit bevorderen.

De lange termijn doelstelling van Fatima is:

Fatima is in Oost Nederland partner in zorg voor mensen met een matige tot zeer ernstige verstandelijke handicap. Voor hen die een complexe zorgvraag hebben willen we het expertisecentrum zijn.

De afwegingen bij deze formulering zijn:

- De interne samenhang binnen Fatima;
- Expertisecentrum worden voor alleen mensen met een matige tot zeer ernstige verstandelijke handicap of ook voor mensen met een lichte handicap;
- Expertisecentrum worden voor de complexe zorgvraag of expertisecentrum worden als gehele organisatie
- Expertisecentrum in Oost Gelderland of voor heel Nederland
- We willen het expertisecentrum zijn of we zijn het nu al en groeien daar verder in.

Fatima is momenteel druk doende met het realiseren van een expertisecentrum. Hiervoor is een (in 2010) te bereiken 'ambitie' vastgelegd. Er zijn kritische succesfactoren geformuleerd en '10 criteria'. De criteria impliceren een 'cultuuromslag' waarbij voor een afdeling Personeelszaken, Organisatieontwikkeling en Opleiding (P,O&O) grote kansen liggen. Tot op heden zijn deze kansen niet voldoende benut. Een expertisecentrum vraagt ook om beleid betreffende kennismanagement. Ook hier ligt een rol voor P,O&O weggelegd in nauwe aansluitend op het kennisnet van de Carante Groep.

Kijkend naar 2007 ziet de organisatie een aantal ontwikkelingen in het kader van het expertisecentrum die grote consequenties hebben voor de rol van de leidinggevenden van Fatima. Interne budgettering, preventiebeleid, HRM (o.a. POP), de verzakelijking (ZZP'S) stellen andere eisen aan leidinggevenden. De noodzaak om het middenmanagement te versterken werd bij aanvang van het project expertisecentrum al voorzien en zal in 2007, gezien de fase waarin het expertisecentrum zich bevindt, sterk aan belang winnen. Een sterk, goed georganiseerd middenmanagement verdient een hoge prioriteit van bestuurder en MT.

De verwachte krapte op de arbeidsmarkt zal in de komende jaren een belangrijke externe bedreiging worden. Fatima zal alles in het werk moeten stellen om een aantrekkelijke werkgever te worden en te blijven om zo de instroom van nieuw personeel te waarborgen en de uitstroom van goede mensen te remmen. Gezien de beperkte mogelijkheden die onze sector biedt wat betreft de primaire arbeidsvoorwaarden, zullen oplossingen vooral gezocht moeten worden in zaken als ontwikkelingsmogelijkheden voor mensen (opleidingen en mobiliteit), flexibiliteit en goede arbeidsomstandigheden. Ook het toekomstig beleid rond BOL en BBL (voornamelijk de basisopleiding) speelt hierin een belangrijke rol.

5.2 Bestuur

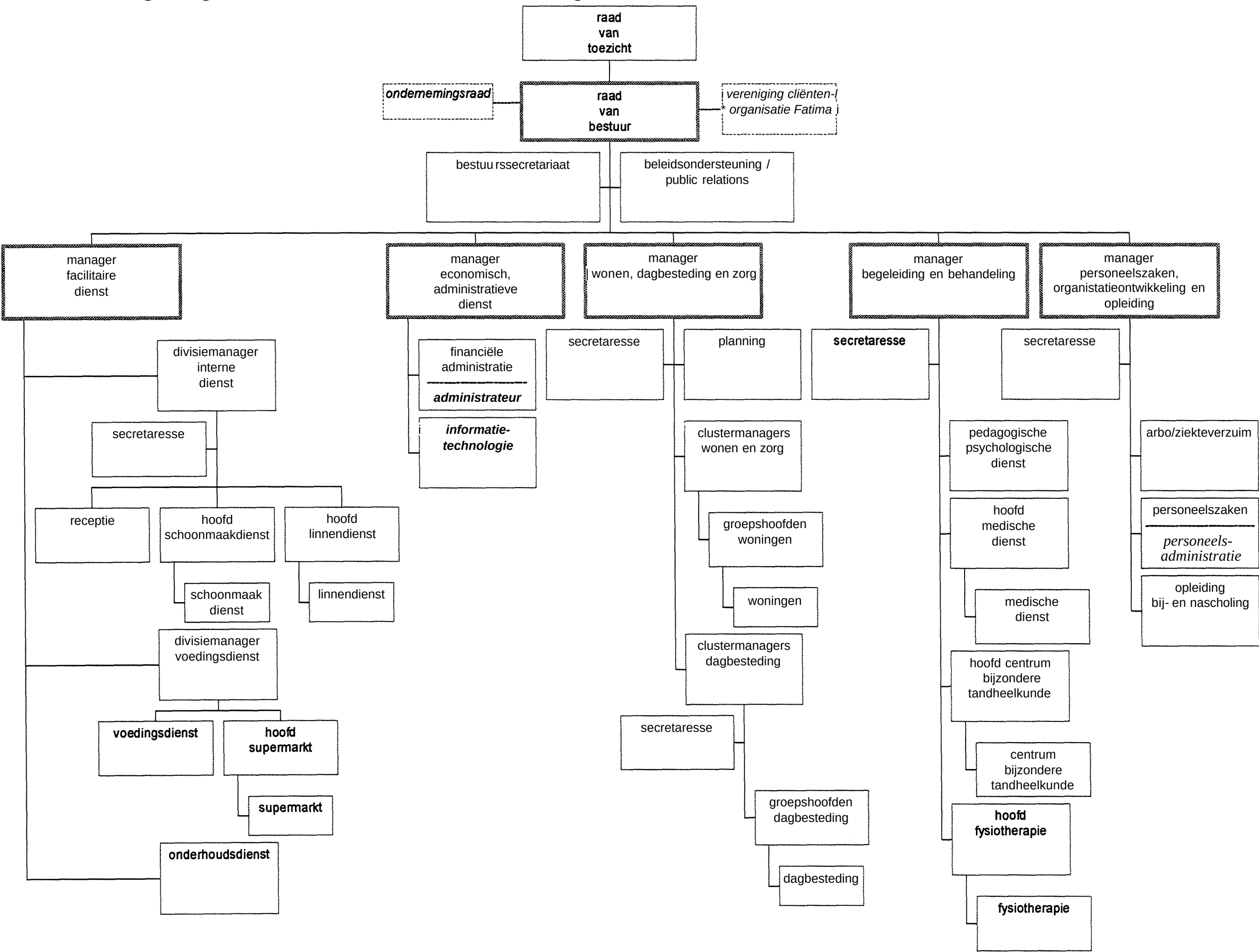
Het bestuur van Fatima bestaat uit één persoon, Ernst van Drumpt. Hij heeft de dagelijkse algemene leiding, zet beleidslijnen uit en heeft de eindverantwoordelijkheid voor de totale gang van zaken. Hij wordt daarbij ondersteund door het managementteam en de beleidsmedewerkers. Heel belangrijk is de invloed van de Vereniging Cliëntenorganisatie Fatima (VCF). De bestuurder is benoemd door de Raad van Toezicht.

5.3 OR

Binnen de structuur van de organisatie hebben de medewerkers medezeggenschap. Deze wordt vertegenwoordigd door de ondernemingsraad (OR). Via de OR leveren de medewerkers een bijdrage aan de besluitvorming binnen Fatima. Het aantal medewerkers van Fatima is groter dan 800. Hierdoor kan de OR bestaan uit 13 leden. Zij worden gekozen vanuit alle geledingen van Fatima. De medezeggenschap is geregeld vanuit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Intern heeft de OR regelmatig contact met de bestuurder, achterban en Raad van Toezicht. Extern heeft de OR contacten met de ondernemingsraden van de bij de ASVZ aangesloten zorgvoorzieningen. Enkele leden van de OR hebben zitting in het ondernemingsraadnetwerk (ORN) en in het regionaal overleg ondernemingsraden (ROOR). Enerzijds om informatie uit te wisselen, anderzijds om ervaringen met elkaar te bespreken.

5.4 Organogram

Door middel van onderstaand figuur 10 laten wij de structuur van de stichting Fatima zien. De organogram is onderverdeeld in afdelingen.



 = managementteamleden

Vet schuingedrukt = ASVZ dienstverband

5.5 Leeftijdverdeling van medewerkers bij Fatima

Wij hebben gekeken naar verdeling van leeftijd bij Fatima en hebben deze gegevens geanalyseerd. Wij hebben deze analyse nodig om het probleem ten aanzien leeftijdsfasebewust personeelsbeleid te concretiseren. Fatima wil, zoals eerder benoemt, een professionaliseringsslag maken, door zich te ontwikkelen als een expertisecentrum, waarbij andere eisen worden gesteld aan de huidige medewerkers. Tot nu toe heeft Stichting Fatima altijd (intern) gezocht naar ad-hoc oplossingen voor individuele probleemsituaties, maar zij voorziet dat ze hierin meer structuur zal moeten aanbrengen. Het andere probleem is dus dat er steeds meer oudere medewerkers zijn. Dit probleem zien wij terug in de overzichten van de leeftijdverdeling bij Fatima over de jaren 2005 en 2006.

Wij hebben deze twee overzichten van leeftijdverdeling over de jaren 2005 en 2006 geanalyseerd en trekken daar de volgende conclusie uit.

De volgende overzichten hebben wij geanalyseerd.

Leeftijdverdeling 2005	Aantal Mensen	Aantal Fte's	Instroom	Instroom Fte's	Uitstroom	Uitstroom Fte's
0-19 jaar	18	4,00	20	4,00	14	1,00
20 - 24 jaar	117	75,49	44	21,26	33	6,43
25- 29 jaar	132	99,13	11	5,76	20	10,62
30 - 34 jaar	82	51,41	2	0,69	3	0,80
35 - 39 jaar	102	55,27	7	4,18	3	1,67
40 - 44 jaar	126	57,44	10	3,80	8	2,16
45 - 49 jaar	122	69,10	5	2,30	6	3,67
50 - 54 jaar	79	47,57	1	0,70	0	0
55 - 59 jaar	46	27,21	2	0,89	2	0,33
60 jaar en ouder	7	3,94	0	0	1	0,28
Totaal	831	490,55	102	43,58	90	26,95

Leeftijdverdeling 2006	Aantal Mensen	Aantal Fte's	Instroom	Instroom Fte's	Uitstroom	Uitstroom Fte's
0-19 jaar	16	2,56	14	8,57	9	6,01
20 - 24 jaar	117	76,14	40	29,94	33	18,40
25- 29 jaar	120	91,53	9	4,51	20	12,41
30 - 34 jaar	81	51,04	7	3,16	9	4,81
35 - 39 jaar	99	55,51	8	3,28	11	4,57
40 - 44 jaar	116	54,24	16	4,16	8	1,99
45 - 49 jaar	135	77,21	18	5,40	5	1,38
50 - 54 jaar	85	50,22	9	2,20	8	2,19
55 - 59 jaar	46	30,17	3	0,54	2	0,50
60 jaar en ouder	15	6,83	2	0,50	5	2,39
Totaal	829	495,44	126	62,24	110	54,65

Als wij het jaar 2005 bekijken en vergelijken met 2006, zien wij dat er in 2005 in de leeftijdscategorieën 50-54 en 55-59 over het hele jaar 3 medewerkers uitstromen. In 2006 zijn dit 10 medewerkers. Dit betekent dat door de lage uitstroom medewerkers langer blijven doorwerken. Dit heeft vervolgens consequenties voor het begeleiden van deze medewerkers om ze langer, gezond en gemotiveerd actief te laten zijn in hun dienstverband. Fatima moet voorkomen dat deze (oudere) medewerkers ziek worden, uitvallen of vroegtijdig uitstromen.

In de categorie 40-44 en 45-49 jaar zien wij in zowel 2005 als 2006 dat naar verhouding een groot aantal medewerkers staan die in dienst zijn, waar weinig verloop te zien is en waarbij wij de conclusie kunnen trekken dat deze medewerkers doorwerken en niet snel de loopbaan buiten Fatima voortzetten.

Deze medewerkers blijven vooral werken bij Fatima, omdat het een gegeven is dat de cultuur bij Fatima is dat medewerkers een arbeidsovereenkomst voor het leven aan gaan. Wij willen daarvoor dan ook in de volgende paragraaf dieper op deze cultuur ingaan, om dit aspect mee te kunnen nemen in onze uiteindelijke conclusie.

5.6 Cultuur bij Fatima

Vorig jaar juni stond het onderwerp cultuur op de agenda van het vakoverleg van de ASZV groep (nu Carante groep). Met de verschillende organisaties die aan gesloten zijn bij de Carante groep hebben deze organisaties middels het OCAI onderzocht welke cultuur het beste bij de eigen organisatie past.

Uit de theorie van dit document halen wij dat volgens Schein (2000) een organisatiecultuur te omschrijven is als 'de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd'. Schein concludeert dat er een relatie tussen de gemeenschappelijke leerervaringen (intern) en de omgeving van de organisatie (extern) bestaat, die wederzijds beïnvloed wordt. Enerzijds legt dat de nadruk op het beeld van een organisatie als een open systeem met wederzijdse beïnvloeding van buitenaf, anderzijds op het interne aspect van cultuur. Schein concludeert dat de ontwikkeling van gemeenschappelijke veronderstellingen, gebaseerd op gemeenschappelijke normen en waarden, tot een onbewuste vanzelfsprekendheid leidt. Cultuur is daarmee een moeilijk te achterhalen organisatie-element, zo stelt Schein.

In de praktijk kan daarvoor gebruik worden gemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Quinn en Cameron (1999). Door scenarioanalyse, waarin respondenten aangeven in welke mate schriftelijk voorgelegde scenario's indicatief zijn voor hun eigen organisatiecultuur, zijn een zestal vragen voldoende om de huidige cultuur in kaart te brengen.

Daarnaast wordt in de uitvoering van het organisatiecultuuronderzoek aan één van de belangrijkste bezwaren van Schein tegemoet gekomen. Voor zover een cultuur een groepsverschijnsel is, kan valide informatie alleen verkregen worden door in een groep algemene vragen te stellen over verschillende aspecten van het functioneren van de organisatie, zo stelt Schein. Dit is door het OCAI ondervangen door op basis van individuele scores groepsgewijs consensus te bereiken over de organisatiecultuur. Het helpt organisatieaspecten aan het licht te brengen die aan de andere kant onzichtbaar blijven en ook moeilijk kunnen worden verwoord.

Wij maken dan ook gebruik van dit document om de uitkomsten te benoemen. Voor Fatima is de cultuur te omschrijven als een familie cultuur. Een familie cultuur wordt herkend aan gemeenschappelijke waarden, geen beloning individuele prestaties, gemeenschappelijk waarden, teamwerk, klanten zijn partners. Er wordt open gecommuniceerd bij Fatima. Fatima is een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel gemeen met elkaar hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders of hoofden van de organisatie worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijnvoordelen van human resourceontwikkeling en hecht men grote waarde aan de onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van omvangrijk voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwork, participatie en consensus.

5.7 Afdeling PO&O bij Fatima

Binnen de afdeling PO&O werken, naast de manager een viertal adviseurs, waarvan twee personeelsadviseurs en twee opleidingsfunctionarissen. Hiernaast is er een arbopreventiemedewerker werkzaam en twee administratieve krachten.

De afdeling bevindt zich momenteel in een proces van verdergaande professionalisering en een veranderende rol binnen de organisatie. De afdeling wil de inhoudelijke bijdrage op het gebied van organisatieontwikkeling vergroten en de adviesfunctie naar een hogere niveau brengen. Hiertoe is ultimo 2006 een ontwikkeltraject gestart.

Fatima wil bewust aan de slag gaan om een aantrekkelijke werkgever te worden en te blijven. Om de instroom van nieuw personeel te waarborgen en de uitstroom van goede mensen te remmen, speelt de afdeling PO&O een belangrijke rol. De afdeling houdt zich onder meer bezig met personeelsplanning, personele begroting, werving en selectie, ziekteverzuim, beleidsontwikkeling, informatie- en communicatiestructuur en opleidingen. De opleidingsfunctionarissen coördineren het leerproces van de medewerkers die in de directe bewonerszorg werken en zij begeleiden de stagiaires. Daarnaast organiseren zij diverse bij- en nascholingsactiviteiten, variërend van een cursus 'Bejegening van bewoners met gedragsproblemen' tot een cursus 'Omgaan met computers'.

5.7.1 Functies PO&O

Binnen afdeling PO&O werken de opleidings- en personeelsadviseur nauw met elkaar samen ten behoeve van een van beide sectoren, deze sectoren zijn; de sector wonen, dagbesteding & zorg en de sector begeleiding & behandeling. Dit betekent dat de meeste vragen op personeels- en opleidingsgebied bij de 'tandem' personeelsadviseur en opleidingsadviseur binnenkomen. Deze vragen hebben betrekking op de desbetreffende sector. Voor algemene vragen rond CAO, mutaties e.d. kan men bij de personeelsadministratie terecht. Je zou kunnen zeggen dat de 'tandems' en de administratie een belangrijke 'front-office' rol vervullen.

In onderstaand schema geven wij de taken specifiek weer en wordt er inzicht gegeven in de synergie tussen deze twee functies.

<i>Personeelsadviseur</i>	<i>Opleidingsadviseur</i>	<i>Synergie</i>
<i>Specifiek per sector</i>		
• Personeelsadvies • Arbeidszaken • Controle mutaties • Ondersteuning management	• Opleidingsadvies • BOL/BBL • Trainingen geven, specifiek sector	• Eén loket; eikaars vragen aannemen • (team) ontwikkeling • specifieke ontwikkelingsvragen van de sector
<i>Overstijgend</i>		
• Projecten • Specifieke aandachtsgebieden PO&O • Bijdrage beleidsontwikkeling	• Bijdrage Fatima school • Projecten • Specifieke aandachtsgebieden opleidingen • Bijdrage beleidsontwikkeling	• Organisatieontwikkeling, expertisecentrum

Verder bestaat de afdeling PO&O uit een manager PO&O. Daaronder vallen de afdelingen; arbo en ziekteverzuim, personeelszaken en opleidingen. Wij benoemen de functies en geven daarbij puntsgewijs de belangrijkste taken weer, om inzicht te geven in de werkzaamheden.

Manager PO&O

- Leidinggeven aan de afdeling
- Professionele ontwikkeling van het team
- Taak en rol PO&O versterken bij Fatima (MT) en binnen de Carante groep
- Aanspreekpunt voor de organisatie m.b.t. 'overstijgend' PO&O (organisatieontwikkeling, expertisecentrum)

Preventiemedewerker ARBO/reïntegratieadviseur

- Begeleiden van het verzuim- en reïntegratietraject conform de Wet Verbetering Poortwachter
- Actief ondersteunen en adviseren van leidinggevenden en personeelsadviseurs inzake ziekteverzuim
- Wettelijke taken en verantwoordelijkheden ihkv de Arbo-wet
- RIE en wat hieruit voortvloeit
- Ondersteuning leidinggevenden bij de uitvoering van het arbobeleid

Coördinator opleidingen

- Functioneel leidinggeven en coaching (inhoud) aan de opleidingsadviseurs
- Coördineren van de activiteiten (samenhang bewaken)
- Aanspreekpunt voor 'de organisatie' als het gaat om het thema opleidingen
- Ontwikkeling Fatima school
- Bijdrage leveren aan organisatieontwikkeling, in het bijzonder het expertisecentrum.
- Opleidingsadvies B&B sector
- Trainingen en opleidingen ontwikkelen en geven

Administratie

- Vaak aanspreekpunt voor buitenaf (interne en externe 'klanten'). Belangrijke rol: eerste indruk. Bepaalt groot deel van de beeldvorming van PO&O.
- Eigen proces: mutaties, contracten, dossiervorming etc.
- Ondersteunend proces: ondersteuning primair proces van P&O

Als we het hebben over een 'front-office', dan impliceert dat ook een 'back-office'. Back-office wordt gevormd door preventiemedewerker/reïntegratieadviseur en de opleidingscoördinator (nieuwe functie) en eventueel manager PO&O. Deze kunnen door de adviseurs gevraagd worden een vakspecifieke bijdrage te leveren m.b.t. bepaalde vraagstukken. In die zin zijn ze ondersteunend aan de adviseurs. Er is altijd maar één eigenaar van een vraag/project/casus. Deze is verantwoordelijk voor het totaalproces; zowel wat betreft het resultaat als de voortgang gedurende het proces.

De hierboven genoemde 'backoffice' functies hebben echter ook een eigen 'loket'. Voor vragen rond arbo, verzuim en (overstijgend) opleidingsbeleid zijn ze rechtstreeks te benaderen. Hiervoor vervult men dus een 'front-office' functie. Het kan in sommige gevallen nodig zijn om de adviseurs te betrekken. Veelal kan een informatie volstaan, soms zal een gezamenlijk optreden nodig zijn. De adviseurs kunnen hier dus een 'back-office' functie vervullen.

De werkwijze die de afdeling hanteert is de vraag van de klant (het proces) centraal stellen en niet de functie. Binnen de afdeling zijn de verschillende deelgebieden ook elkaar's klant. Het resultaat telt - de klant bepaalt of dit goed is. De afdeling bevindt zich zoals eerder benoemd, momenteel in een proces van verdergaande professionalisering en een veranderende rol binnen de organisatie. Daardoor is nog niet alles gestructureerd en geregeld: een goede onderlinge communicatie en flexibiliteit is noodzakelijk. Tevens is het belangrijk dat men elkaar aanspreekt (op gedrag) in de 'klant - leverancier' verhouding.

Verschuivingen van accenten:

Van activiteiten naar resultaten	Van functies naar processen
Van aanbod naar vraag	Van 'of iets kan, maar 'hoe' het kan

5.8 Rol PO&O

De rol van PO&O bij Fatima ligt op het gebied van ondersteuning en adviseren van managers met betrekking tot het personeelsbeleid van de instelling en het mede ontwikkelen van dit beleid. PO&O adviseert en ondersteunt managers en leidinggevenden van de eigen sector en het hoofd PO&O bij de uitvoering van het personeel- en organisatiebeleid. Bijvoorbeeld organisatieontwikkeling, toepassing personeelsinstrumenten, functiewaardering (FWG 3.0), CAO, ziekteverzuim, functioneringsgesprekken, juridische zaken en werving & selectie.

Tevens wordt er een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het personeelsbeleid door het schrijven van nota's en notities over deelonderwerpen. Signaleren van relevante in- en externe ontwikkelingen. Deelnemen namens PO&O aan interne of externe project- en werkgroepen. Het leveren van een bijdrage aan het sociaal jaarverslag. Daarnaast heeft PO&O heeft een belangrijke rol bij het ontwikkelen van personeelsinstrumenten en het (mede) zorgdragen voor de invoering hiervan.

PO&O zet de juiste hulpmiddelen in bij de vragen die voortkomen om beleid te ontwikkelen, door het inzetten en creatief omgaan met personeelsinstrumenten. Personeelsinstrumenten met dezelfde doelen moeten elkaar niet tegenwerken en of het dezelfde personeelsinstrument bij verschillende doelen moet worden ingezet.

5.9 Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid bij Stichting Fatima

Zoals benoemt in de inleiding is er binnen de Stichting Fatima geen beleid op het gebied van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Maar Fatima is momenteel wel druk bezig om te bewerkstelligen dat het voor de medewerkers duidelijk is waar men bij Fatima op kan rekenen als het gaat om langer, gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven. Zij wil structuur aanbrengen in de (loopbaan) begeleiding van haar medewerkers. Door de mobiliteit van medewerkers (zowel in- als extern) te bevorderen, wil zij ervoor zorgen dat medewerkers ook als ze ouder worden in staat zijn om op een gezonde manier hun kennis, kunde en vaardigheden te blijven inzetten in een actief dienstverband.

Hiertoe moet de geschiktheid voor (de uitgevoerde of potentiële volgende) functies meer transparant en objectief gemaakt worden. Voor de oplossing wordt aangesloten op de invoering van competentie management. Gezien de arbeidsmarkt in deze zorgsector steeds krappert wordt, is het voor Stichting Fatima van belang dat ze beleid ontwikkelen en implementeren, zodat ze ook op dit onderdeel beter kunnen inspringen. Daarnaast is het een goed middel om je totale organisatie goed en gezond te houden. Het is belangrijk voor elke medewerker in welke fase van zijn leven dan ook.

Hoe komt de afdeling PO&O bij stichting Fatima nu aan de juiste hulpmiddelen bij de vragen die voortkomen om leeftijdsfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen? Wij zien dit als het creatief omgaan met pw-instrumenten. Tevens kan er gekeken worden naar het ontstaande probleem en welke pw-instrumenten ingezet kunnen worden. Volgens Drs. J.L. Noomen kan het bij elkaar zoeken van pw-instrumenten behoorlijk onoverzichtelijk worden en moet men in de gaten houden of de pw-instrumenten bij dezelfde doelen elkaar niet tegenwerken en of het dezelfde pw-instrument bij verschillende doelen moet worden ingezet. Kan dat wel, of worden er vanuit de verschillende doelen tegenstrijdige eisen aan dat ene instrument gesteld? Om dat proces een beetje handzaam te laten verlopen is het verstandig een matrix samen te stellen. Baaijens, Van Laamen en Puister (1978) noemen dat een Personele Implicatie Matrix (PIM).

Om een consequente toepassing van de pw-instrumenten te bevorderen maken we gebruik van een PIM. De PIM is gebaseerd op de uitgangspunten van sociaal beleid en deze zijn gecombineerd met een aantal pw-instrumenten. Door het houden van interviews met diverse mensen bij Stichting Fatima hebben wij deze matrix gevuld.

Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid					
DOELEN					
PW-INSTRUMENTEN		Huidige situatie	Gewenste situatie	Huidige situatie	Gewenste situatie
		Flexibiliteit	Flexibiliteit	Mobiliteit	Mobiliteit
	Opleiden	Flexibiliteit komt aan de orde tijdens interne trainingen en opleidings-programma's,	Vereiste vaardigheden kunnen op een ongedwongen manier aangeleerd worden, omdat medewerkers zich prettig voelen in hun eigen werkomgeving. Het geeft rust en vertrouwen wanneer ze mogelijkheden krijgen zichzelf te ontwikkelen.	Medewerkers moeten vereiste vaardigheden aanleren. Zowel intern als extern zijn er voldoende mogelijkheden en er is budget voor vrij gemaakt.	Een actueel en uitgebreid scholingsaanbod zorgt ervoor dat de medewerkers op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen binnen de zorg en hier naar kunnen handelen.
	Jaargesprekken gesprekken	Flexibiliteit benadrukken en checken.	Een prettig werkklimaat maakt ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, tevens geeft dit een groot leervermogen.	Is de medewerker toe aan een nieuwe uitdaging, is de functie nog passend. Welke opties zijn er?	POP-instrument effectief inzetten
	Competentie-management	Nu wordt gezocht naar ad-hoc oplossingen voor individuele probleemsituaties	Aandacht voor dit onderwerp in tal van gesprekken. Goede werkrelaties bevorderen door goede gespreksvormen en wederzijds vertrouwen.		Mobiliteit moet de geschiktheid voor (de uitgevoerde of potentiële volgende) functies meer transparant en objectief gemaakt worden.

De acties die voortvloeien uit de PIM worden in de meeste gevallen door de leidinggevenden uitgevoerd, waarbij PO&O ondersteunt. Zo ook bij het inspelen op de acties die voortkomen bij de verschillende levensfasen van medewerkers. Het is een belangrijk deel van het personeelsbeleid, waar de personeelsadviseur dagelijks te maken heeft tijdens zijn adviesgesprekken en contact met leidinggevenden en medewerkers.

5.10ArbeidsmotivatiebijStichtingFatima

Het probleem dat Stichting Fatima op zich af ziet komen is dat meer medewerkers zullen gaan uitvallen, doordat zij nog langer achtereen fysiek en mentaal zwaar werk zullen moeten verrichten. Daarbij komt het dat Fatima een professionaliseringsslag wil maken. Zij wil zich ontwikkelen naar een expertisecentrum, waarbij andere eisen worden gesteld aan medewerkers. Fatima is bang dat een aantal medewerkers niet aan deze eisen zal kunnen voldoen, maar wil voorkomen dat die medewerkers vastlopen.

Stichting Fatima wil bewerkstelligen dat het voor de medewerkers duidelijk is waar men bij Fatima op kan rekenen als het gaat om langer, gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven. Zij wil structuur aanbrengen in de (loopbaan) begeleiding van haar medewerkers.

Door de mobiliteit van medewerkers (zowel in- als extern) te bevorderen, wil zij ervoor zorgen dat medewerkers ook als ze ouder worden in staat zijn om op een gezonde manier hun kennis, kunde en vaardigheden te blijven inzetten in een actief dienstverband. Hiertoe moet de geschiktheid voor (de uitgevoerde of potentiële volgende) functies meer transparant en objectief gemaakt worden. Voor de oplossing wordt aangesloten op de invoering van competentie management.

5.11 Samenvatting

Stichting Fatima is een organisatie in Oost Gelderland waar op verschillende locaties ongeveer 350 mensen met een verstandelijke handicap wonen. Fatima wil een professionaliseringsslag maken. Zij wil zich ontwikkelen naar een expertisecentrum. Hierbij worden andere competenties van medewerkers verwacht. Tevens speelt het feit dat de arbeidsmarkt in deze zorgsector steeds krappere wordt. Het is voor Stichting Fatima van belang dat ze beleid ontwikkelen en implementeren, zodat ze op deze onderdelen beter kunnen inspringen. Daarnaast is het een goed middel om de totale organisatie goed en gezond te houden, want Stichting Fatima wil bewerkstelligen dat het voor de medewerkers duidelijk is waar men bij Fatima op kan rekenen als het gaat om langer, gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven. Door de mobiliteit van medewerkers (zowel in- als extern) te bevorderen, wil zij ervoor zorgen dat medewerkers, ook als ze ouder worden, in staat zijn om op een gezonde manier hun kennis, kunde en vaardigheden te blijven inzetten in een actief dienstverband. Hiertoe moet de geschiktheid voor (de uitgevoerde of potentiële volgende) functies meer transparant en objectief gemaakt worden. Voor de oplossing wordt aangesloten op de invoering van competentie management. Medewerkers blijven vooral werken bij Fatima, omdat het een gegeven is van de cultuur bij Fatima dat medewerkers een arbeidsovereenkomst voor het leven aan gaan. Het zogeheten lifetime employment.

5.12 Eigen visie

Stichting Fatima is een kleine organisatie waar iedere medewerker elkaar kent. Als medewerkers eenmaal begonnen zijn aan hun loopbaan binnen Fatima dan blijven ze hier werken tot het moment van pensioen. Het is een organisatie die zich kenmerkt door een familie cultuur. Een leuke organisatie waar volgens ons de motivatie gehaald kan worden uit het bouwen aan het expertisecentrum. Dat alle deskundigheid van de medewerkers ingezet gaat worden ten behoeve van de cliënten die bij Fatima wonen. Op het gebied van PO&O vallen er veel pw-instrumenten te ontwikkelen, wat voor ons als P&O-ers zeer uitdagend is. De uitdaging zit dan in het feit dat je creatief te werk kunt gaan door de theorie te koppelen aan de praktijk. Wij zien het als het kernactiviteit van ons werk om de theorie te lezen en dit koppelen aan de instrumenten voor Fatima. Tevens zal er rekening gehouden moeten worden met de ontwikkeling van de medewerkers binnen alle afdelingen. Wij vinden dat er vooral niet in een korte tijd veel nieuwe instrumenten moeten worden geïmplementeerd. Gebeurt dit wel dan loopt Fatima het risico dat er onvoldoende draagvlak is om het beleid te accepteren en ermee aan de slag te gaan.

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen wij onze conclusie formuleren en tevens een aanbeveling doen, hoe door P&O aan leeftijdsfasebewust personeelsbeleid een goede invulling kan worden gegeven om uiteindelijk het human capital binnen Stichting Fatima optimaal te benutten.

6.1 Conclusieonderzoeksvragen

Conclusieonderzoeksvraag 1: Wat houdt leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in?

Wij kunnen op basis van ons onderzoek concluderen dat leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in deze tijd een belangrijk onderwerp is in de vergrijzende samenleving. Mensen kunnen en willen steeds meer zelf bepalen hoe zij invulling geven aan werken, leren en zorgen en dit afstemmen op hun individuele behoeften en wensen. Vanwege de keuzemogelijkheden en individualisering in onze samenleving, wordt het een cultuuraspect om de juiste combinatie te maken met je werk en privé. Dit betekent dat werkgevers en medewerkers openstaan voor het feit dat de loopbaan eruit kan zien als een golfbeweging, waarbij voltijd- en deeltijdwerken elkaar kunnen afwisselen. De keuzes hiervoor zijn afhankelijk van de levensfase waarin de medewerker op dat moment verkeert.

Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid houdt een proactieve rol in van de werkgever voor alle medewerkers, gericht op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. Hierdoor wordt het steeds belangrijker om goed en bewust om te gaan met het human capital in organisaties. Organisaties kunnen hier verschillende soorten beleid voor ontwikkelen, naar gelang wat bij de organisatie past. Meestal is het gemakkelijk om het nieuw te ontwikkelen beleid, in te passen met de huidige personeelsinstrumenten die een organisatie al heeft. Soms behoeft dit ontwikkelen een enorme uitdaging, omdat een organisatie nog niet het juiste beleid of de instrumenten heeft.

Conclusieonderzoeksvraag 2: Hoe blijft de werknemer gemotiveerd?

Vanuit ons literatuur onderzoek kunnen wij de conclusie trekken dat motivatie een ruim en breed begrip is. Alleen al onder de noemer arbeidsmotivatie vallen veel factoren te benoemen. Waaronder de volgende factoren; de 'outcomes': wat het de werknemer oplevert aan geld, prestige, secundaire arbeidsvoorwaarden en de 'inputs': wat de werknemer zelf denkt dat hij en anderen investeren in de arbeid aan tijd, energie en toegevoegde waarde. Om arbeidsmotivatie bij een medewerker in stand te houden dien je als werkgever dan ook rekening te houden met deze factoren. Zodra er de zogeheten "onbalans" ontstaat tussen bepaalde factoren, zal de werknemer minder gemotiveerd zijn, dan wanneer er voor de medewerker een goede balans is gecreëerd. Natuurlijk is het lastig om een perfect evenwicht tussen alle factoren te laten bestaan, maar als je als werkgever aangeeft dit serieus te nemen en hier binnen de organisatie al het mogelijke voor probeert te bereiken, dan zal een medewerker gemotiveerder en trotser zijn om in de organisatie werkzaam te zijn. Dit zal bijdragen aan de productiviteit, waardoor je hier als organisatie uiteindelijk ook voordeel bij zult hebben. De mensen zijn je human capital, die uiteindelijk bij zullen dragen aan de winst van een organisatie.

Daarnaast is het van belang om te allen tijde de arbeidsmotivatie van de medewerker te stimuleren en in balans te houden. De belasting en belastbaarheid in oogschouw nemend kan er specifiek ingespeeld worden op de verschillende levensfasen waarin de medewerker zich op dat moment in bevindt. Hierin is ook een rol weggelegd voor P&O. De afdeling P&O kan het management adviseren en ondersteunen. En bovenstaande instrumenten aanreiken en vanuit de beherende rol up to date houden.

Conclusie onderzoeksvraag 3: Wat is de rol van P&O?

Concluderend kunnen wij stellen dat P&O een grote meerwaarde heeft bij het ontwikkelen van beleid. Dit doen ze door actief mee te denken en het doelmatig implementeren van het beleid. Wel moet de P&O-er er zich te allen tijde bewust zijn van zijn rol, wat te typeren is in gedrag en types. De P&O-er heeft rollen op verschillende niveau's, zoals het strategisch niveau, dit is vaak bij het ontwikkelen van beleid van belang. Daarnaast heb je tactisch en operationeel niveau, wat van belang is bij het implementeren van het beleid.

Tevens heeft de P&O-er een rol in het vinden van een gewenste combinatie van structuur en cultuur, zoals wij laten zien in het integraal model. Door het inzetten van pw-instrumenten kunnen de doelen die organisaties in hun sociaal beleid formuleren uiteindelijk vormgeven.

De rol van P&O bij leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is:

- Beleid formuleren en de organisatie enthousiasmeren
- Ondersteunen bij het invoeringsproces
- Zorgen voor de instandhouding en evaluatie van het beleid
- Bijdragen aan de transparante organisatie
- Het hebben van een helicopterview

Tevens zal een rol voor P&O zijn weggelegd om de organisatie bewust te laten kijken naar hun eigen mobiliteit, kijkend naar de toenemende krapte en vergrijzing op de arbeidsmarkt. Hiermee bedoelen wij het binden en boeien van de eigen medewerkers en natuurlijk van de nieuw te werven medewerkers. Dit kan een organisatie bewerkstelligen door de medewerker gedurende zijn loopbaan te stimuleren om zich te ontwikkelen, zodat hij gedurende zijn loopbaan mobiel en optimaal inzetbaar blijft.

Conclusie onderzoeksvraag 4: Wie is Stichting Fatima?

Stichting Fatima is een organisatie die een professionaliseringsslag wil maken, want zij wil zich ontwikkelen naar een expertisecentrum. Hierbij worden andere competenties van medewerkers verwacht. Tevens speelt het feit dat de arbeidsmarkt in deze zorgsector steeds krappere wordt. Het is voor Stichting Fatima van belang dat ze beleid ontwikkelen en implementeren, zodat ze op deze onderdelen beter kunnen inspringen. Daarnaast is het een goed middel om de totale organisatie goed en gezond te houden, want Stichting Fatima wil bewerkstelligen dat het voor de medewerkers duidelijk is waar men bij Fatima op kan rekenen als het gaat om langer, gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven. Door de mobiliteit van medewerkers (zowel in- als extern) te bevorderen, wil zij ervoor zorgen dat medewerkers, ook als ze ouder worden, in staat zijn om op een gezonde manier hun kennis, kunde en vaardigheden te blijven inzetten in een actief dienstverband. Hiertoe moet de geschiktheid voor (de uitgevoerde of potentiële volgende) functies meer transparant en objectief gemaakt worden. Voor de oplossing wordt aangesloten op de invoering van competentie management. Medewerkers blijven vooral werken bij Fatima, omdat het een gegeven is van de cultuur bij Fatima dat medewerkers een arbeidsovereenkomst voor het leven aan gaan. Het zogeheten lifetime employment.

6.2 Aanbeveling

Aangezien Fatima bezig is met een professionaliseringsslag en zich wil ontwikkelen naar een expertisecentrum, waarbij andere competenties van de medewerkers worden verwacht is het belangrijk om een goed beleid te ontwikkelen en te implementeren. Ook zal Fatima in moeten spelen op het feit dat de arbeidsmarkt in deze sector steeds krappere wordt, er worden namelijk momenteel te weinig mensen opgeleid, waardoor men in de toekomst moeilijker aan goed geschoold personeel kan komen.

Volgens onze mening is het daarbij dus van belang voor stichting Fatima om een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen. Voor de implementatie van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is het van belang om hier goed en duidelijk over te communiceren in de organisatie, zodat alle betrokkenen zich ook inzetten om het beleid te laten slagen.

Onze aanbeveling ten aanzien van de implementatie is dat Fatima het beste een mobiliteitsinstrument kan ontwikkelen, die zowel de interne als externe mobiliteit van de medewerkers stimuleert en bevordert.

Ten aanzien van het mobiliteitsinstrument is het belangrijk om gebruik te maken van competentie management. Fatima zou competentieprofielen kunnen ontwikkelen bij elke functiebeschrijving, waardoor er een vergelijk kan worden gemaakt met vier verschillende functies, waarin een overlap van de competenties zitten. Op deze manier krijgt de medewerker inzichtelijk welke keuzes hij kan maken in de verschillende fasen van zijn loopbaan.

Daarnaast is het een goed mobiliteitsinstrument om de totale organisatie goed en gezond te houden, want de uiteindelijke doelstelling van Stichting Fatima is dat ze willen bewerkstelligen dat het voor de medewerkers duidelijk is waar men bij Fatima op kan rekenen als het gaat om langer, gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven. Door de mobiliteit van medewerkers (zowel in- als extern) te bevorderen, wil zij ervoor zorgen dat medewerkers ook als ze ouder worden in staat zijn om op een gezonde manier hun kennis, kunde en vaardigheden te blijven inzetten in een actief dienstverband. Hiertoe moet de geschiktheid voor (de uitgevoerde of potentiële volgende) functies meer transparant en objectief gemaakt worden. Voor de oplossing wordt aangesloten op de invoering van competentie management. Medewerkers blijven vooral werken bij Fatima, omdat het een gegeven dat de cultuur bij Fatima is dat medewerkers een arbeidsovereenkomst voor het leven aan gaan.

Met deze aanbevelingen verwachten wij een goed gevolg te geven aan leeftijdsfasebewust personeelsbeleid bij Stichting Fatima. Hopelijk kan eind 2007 de organisatie zeggen dat ze erin geslaagd zijn een grote stap te zetten richting een succesvol beleid.

Hoofdstuk 7

Bronnen

Literatuur

- Dr. F. Kluytmans, Leerboek Personeelsmanagement, 2005, Wolters-Noordhoff Groningen/Houten
- A. Scholten-Wittingen, Aan de slag met levensfasebeleid "Van afdelingsfoto naar actiefilm", 2005, Uitgeverij de gezonde balans Apeldoorn
- Drs. J.L. Noomen, Intergraal personeelsmanagement, een praktijkgerichte leerroute, 2003, Uitgeverij H. Nelissen BV Soest
- Drs. H. Lange, Motivatie in organisaties 'voor wat hoort wat', 2002, Kluwer Deventer
- Hanna Nathans, Adviseren als tweede beroep, Resultaat bereiken als adviseur, 2003, Kluwer Deventer
- Peter Block, Een praktische gids voor adviesvaardigheden "Feilloos adviseren", 2005, Academie Service Den Haag
- H. Edgar Schein, De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming "Zin en onzin over cultuurverandering", 2001, Schiedam: Scriptum Books.

Tijdschriften en andere lectuur

- PW Intermediar
- Gids voor personeelsmanagement
- P&O actueel
- Reader "Levensfasegericht personeelsbeleid"
- Jongleren met cultuur, CAPO-Accent, Ad van der Hulst en Cathy Cruwys

Internet

- www.vandale.nl
- www.cbs.nl
- www.szw.nl
- www.cnv.nl
- www.communicatiecoach.com