

I.A.I.I DE CPF: INSTRUMENT TER BEPALING VAN DE POSITIE VAN DE PERSONELE FUNCTIE

DOEL

De checklist heeft tot doel het vaststellen van de positie van de personele functie binnen de organisatie.

Onder positie wordt verstaan:

- de plaats die belanghebbenden toekennen aan de personele functie (de betekenis, de waarde die producten, systemen en dienstverlening op het terrein van het managen van mensen voor hen hebben);
- de beoordeling door belanghebbenden van elkaars rol/opstelling en bijdrage met betrekking tot de personele functie.

TOEPASSINGSGBIED

De checklist is binnen elke organisatie toepasbaar. Het ontbreken van een afdeling personeelszaken hoeft geen belemmering te zijn: het 'managen van mensen' is immers 'everyone's job'.

Het vaststellen van de positie van de personele functie op een bepaald moment en het aangeven van de gewenste positie kan aangrijpingspunten bieden om veranderingen in te zetten en te realiseren.

AUTEURSgegevens

Drs. C. van Aanholt is werkzaam bij de afdeling Management Services van de KLM. Drs. Ch. van Laanen is werkzaam bij Aegon Verzekeringen te Den Haag. Drs. F. Lekanne Deprez is werkzaam bij de afdeling Technische Opleiding van de KLM. Drs. G. Willems is partner bij de Inter Consult Groep te Den Haag.

THE DEBATE ON THE SCHOOL CURRICULUM

1977

The curriculum is the central element of the school system. It is the body of knowledge and skills that students are expected to learn. The curriculum is shaped by a variety of factors, including societal values, educational goals, and the needs of the community. In recent years, there has been a significant debate about the content of the curriculum, particularly regarding the inclusion of controversial topics such as race, religion, and social issues. This debate has led to a re-examination of the role of the school in society and the responsibility of educators to provide a balanced and comprehensive education for all students.

The curriculum is not just a list of subjects to be taught; it is a reflection of the values and beliefs of the society that it serves. It is a tool for socialization, helping to shape the character and attitudes of young people. At the same time, it is a means of transmitting knowledge and skills that are essential for a successful life in a modern, complex world. The curriculum must be designed to meet the needs of all students, regardless of their background or abilities, and to provide them with the opportunity to reach their full potential.

The debate on the curriculum is a reflection of the broader societal debate about the role of education. It is a question of what we want for our children and what we want for our society. It is a question of how we can best prepare them for the challenges of the future. The curriculum is a powerful tool, and it is up to us to use it wisely and responsibly.

1977

The curriculum is a reflection of the values and beliefs of the society that it serves. It is a tool for socialization, helping to shape the character and attitudes of young people. At the same time, it is a means of transmitting knowledge and skills that are essential for a successful life in a modern, complex world. The curriculum must be designed to meet the needs of all students, regardless of their background or abilities, and to provide them with the opportunity to reach their full potential.

INLEIDING

Binnen een organisatie omvat de personele functie het totaal aan opvattingen en activiteiten op het gebied van het managen van mensen.

Toelichting definitie

De personele functie is in principe altijd aanwezig. Producteren van producten en diensten houdt nu eenmaal in: het koppelen van menselijke arbeid aan middelen, binnen een bepaalde tijd en met bepaalde doelen. In de tijd gezien staat deze koppeling van mensen aan middelen voortdurend onder druk; middelen veranderen, de vraag naar menselijke arbeid verandert.

Veranderend personeelsmanagement

Begrippen als menselijke arbeid, personeel, personeelszaken, personele functie, vallen binnen het domein 'personeelsmanagement' dat veelal door de afdeling Personeelszaken wordt geclaimd.

Er is sprake van een situatie waarin het managen van mensen overeenkomsten begint te vertonen met 'gewone' bedrijfsfuncties. Immers, het managen van mensen manifesteert zich als resultaatgebied. De manager wordt nadrukkelijk aangesproken op het 'managen van mensen'. Dit krijgt dan ook in het dagelijks functioneren een hogere prioriteit: er wordt meer aandacht, tijd en energie besteed aan het managen van mensen. De manager moet kunnen omgaan met systemen, instrumenten en criteria op dit terrein.

De personele functie kan in vier aandachtsgebieden worden onderverdeeld. Elk aandachtsgebied heeft zijn eigen verschijningsvormen; eigen systemen, criteria en instrumenten. Deze aandachtsgebieden zijn: werving en selectie, ontwikkeling, beoordeling en beloning.

Kwaliteit van de personele functie

Organisaties kunnen zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden. Binnen elke ontwikkelingsfase stellen de belanghebbenden specifieke eisen aan,

hebben ze specifieke verwachtingen van, en opvattingen over de personele functie.

De kwaliteit van de personele functie wordt bepaald door de mate waarin de personele functie beantwoordt aan deze eisen, verwachtingen en opvattingen. Met andere woorden, de positie van de personele functie wordt bepaald door de betekenis die de belanghebbenden eraan geven.

Organisatie-ontwikkelingsfasen

Ontwikkelingsfasen tekenen zich af in de manier waarop organisaties of delen ervan zijn ingericht (de zichtbare organisatiestructuur). Bij deze checklist wordt uitgegaan van vijf ontwikkelingsfasen:

- de opstartfase;
- de functionele differentiatiefase;
- de functionele specialisatiefase;
- de functionele integratiefase;
- de strategische integratiefase.

Met uitzondering van de 'opstartfase' is elke ontwikkelingsfase genoemd naar het structureringsprincipe dat kenmerkend is voor deze fase.

Voor de opstartfase is het ontbreken van een vaste structuur juist kenmerkend.

Van elke ontwikkelingsfase volgt een korte beschrijving.

Opstartfase

Kern: groepering van activiteiten heeft een voorlopig, ad-hoc-karakter

Tijdens het uitvoeren van werkzaamheden veranderen structuur en procedures voortdurend. De voorbereidende activiteiten vinden ad hoc plaats. Coördinatie van de activiteiten geschiedt door middel van onderlinge afstemming; de leiding beslist. Er is nog geen drang tot standaardisatie van activiteiten

en verslaglegging ontbreekt (er is geen vastomlijnde structuur, geen vaste procedure).

Functionele differentiatie

Kern: groepering van activiteiten naar gelijksoortigheid

De bedrijfsprocessen zijn opgesplitst in groepen van gelijksoortige activiteiten. De bijdrage van de individuele medewerker is gedetailleerd beschreven en 'past precies'. De voorgeschreven handelingen vragen in het algemeen weinig 'inleertijd'.

Er bestaan lijn- en stafafdelingen. Deze zijn hiërarchisch opgebouwd en er wordt gewerkt volgens (schriftelijk vastgelegde) taken en procedures. Naast standaardisatie van activiteiten en werkprocessen is direct, informeel contact tussen de managers van de afdelingen een belangrijk coördinatiemechanisme. De doelstellingen voor de verschillende afdelingen liggen vast. Binnen de afdelingen is 'beheren' de dominante management-stijl.

De 'output' van afdelingen (datgene wat door de afdelingen wordt geleverd, geproduceerd) is veelal niet gerelateerd aan de wensen en eisen van de klanten, maar aan de doelstellingen van de eigen afdeling.

Functionele specialisatie

Kern: groepering van bedrijfsactiviteiten naar een gezamenlijke doelstelling

De organisatie heeft haar doelstellingen geformuleerd; zij richt zich op de wijze waarop de doelstellingen behaald moeten worden. De activiteiten zijn gegroepeerd rond deze doelen (marktaandeel, de 'beste in...'). Binnen organisaties heeft een onderverdeling van het arbeidsproces plaatsgevonden naar produkt, lokatie, markt. Het gaat om de samenhang tussen activiteiten waarbij er sprake is van een aanzet tot verzelfstandiging/divisievorming.

Bevoegdheden, verantwoordelijkheden en werkopdrachten worden centraal vastgelegd. Op welk moment activiteiten dienen te worden verricht en wie ervoor verantwoordelijk is ligt formeel vast.

Maatgevend voor de 'output' van afdelingen is: het voldoen aan de normen. De klant kan deze 'output' nauwelijks beïnvloeden: 'sorry, dat zijn de regels, als u het anders wilt moet u niet bij ons zijn'.

Functionele integratie

Kern: groepering van activiteiten naar te behalen resultaat

De coördinatie van activiteiten loopt via werkverbanden van tijdelijke aard zoals matrix-structuren en projectgroepen. Het resultaat telt. Afdelingen met verschillende doelstellingen leveren elk specifieke bijdragen aan deze werkverbanden: menskracht, ervaring, know how. Op deze manier vindt integratie plaats. Kenmerkend is de nadruk op flexibele inzet van capaciteiten. Daarbij richt de flexibiliteit zich op het effectief en efficiënt benutten van kennis en vaardigheden: de organisatie reageert en anticipeert. Voor de personele functie betekent dit onder andere verhoging van de inzetbaarheid van personeel. Door tussentijdse afstemming met de opdrachtgever zijn de kwantiteit en de kwaliteit van de bijdragen van afdelingen te beïnvloeden. Het resultaat is vooraf omschreven. Wanneer dit is bereikt heeft het werkverband zich overbodig gemaakt.

Strategische integratie

Kern: groepering naar kern-activiteiten en/of produkt-marktcombinaties die de concurrentiepositie en winst bepalen

Er is sprake van een indeling naar kernactiviteiten die door organisatie-onderdelen (divisies, resultaatverantwoordelijke eenheden) met een grote mate van zelfstandigheid worden verricht.

Alle (zelfstandige) onderdelen leveren gegevens en informatie ten behoeve van de (strategische) besluitvorming. Er vindt continue afstemming plaats:

- op operationeel niveau binnen en tussen organisatie-onderdelen;
- op strategisch niveau (het 'corporate-denken' over de organisatie-onderdelen) tussen omgeving en organisatie.

Marktbeheersing en winstgevendheid zijn de motoren achter de besluitvorming van het topmanagement. In deze besluitvorming passen beslissingen als het afstoten van bedrijfsonderdelen, overnames, samenwerkingsverbanden enzovoort.

De nadruk ligt op aandacht voor kosten/baten, innovatiegraad, marktpositie nu en op termijn. Binnen dit kader heeft elk organisatie-onderdeel een taakstelling (accountability): eigen verantwoordelijkheid voor het budget, de innovatiegraad, de bezetting en dergelijke.

Coördinatie-mechanisme: intern ondernemerschap en afrekening op behaalde resultaten.

Ontwikkelingsfasen en de personele functie

Binnen elke hierboven beschreven ontwikkelingsfase komen specifieke vormen van de personele functie voor. Het betreft de verschillende systemen, criteria, werkzaamheden en procedures met betrekking tot de eerder genoemde aandachtsgebieden: werving en selectie, ontwikkeling, beoordeling en befoning.

Deze vier aandachtsgebieden vormen de basis voor de vier delen van de checklist. Van belang is de relatie tussen een aandachtsgebied van de personele functie en de vijf ontwikkelingsfasen. Het gaat om de vraag: welke verschijningsvormen van de personele functie 'horen' bij de verschillende ontwikkelingsfasen? Bij 'verschijningsvormen' moet men denken aan systemen, instrumenten, criteria, en instrumenten.

Als voorbeeld het aandachtsgebied werving en selectie: welke systemen, instrumenten, criteria op het gebied van werving en selectie 'horen' bij de opstartfase, de fase van functionele differentiatie, de fase van functionele specialisatie, de fase van functionele integratie en de fase van strategische integratie?

De Checklist Personele Functie bestaat dus uit:

- deel I. Werving en selectie in relatie tot:
 - de opstartfase

- de functionele differentiatiefase
- de functionele specialisatiefase
- de functionele integratiefase
- de strategische integratiefase
- deel 2. Ontwikkeling in relatie tot:
 - de opstartfase
 - de functionele differentiatiefase
 - de functionele specialisatiefase
 - de functionele integratiefase
 - de strategische integratiefase
- deel 3. Beoordeling in relatie tot:
 - de opstartfase
 - de functionele differentiatiefase
 - de functionele specialisatiefase
 - de functionele integratiefase
 - de strategische integratiefase
- deel 4. Beloning in relatie tot:
 - de opstartfase
 - de functionele differentiatiefase
 - de functionele specialisatiefase
 - de functionele integratiefase
 - de strategische integratiefase

Aan elk deel van de checklist gaat een korte schets van de relatie vooraf.

In deze checklist zijn twee kolommen opgenomen. De eerste kolom betreft de bestaande situatie, de tweede kolom de gewenste situatie.

Aan het einde van elk deel (elke serie van vragen) is een scoringsmatrix opgenomen waarin de antwoorden dienen te worden aangegeven.

Nadat u dit gedaan heeft, brengt u de scores over naar de PFF-matrix. De positie van de personele functie kan dan worden bepaald.

De Checklist Personele Functie begint met een inleiding waarin een aantal algemene vragen is opgenomen.

DE CHECKLIST

INLEIDING

Algemene vragen met betrekking tot de organisatie waarin u werkt

Binnen veel organisaties wordt onderkend dat veranderingen van belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

1. Is binnen uw organisatie het (werk-)klimaat gericht op verandering?
 1. duidelijk op verandering gericht
 2. voor een deel op verandering gericht
 3. duidelijk niet op verandering gericht

Kies één alternatief

Indien u bij deze vraag voor alternatief 2 of 3 heeft gekozen, kunt u verder gaan met vraag 4.

2. Invullen indien u alternatief 1 (duidelijk op verandering gericht) heeft gekozen bij de vorige vraag: Is de veranderingsgerichtheid merkbaar?

	duidelijk merkbaar	enigszins merkbaar	niet merkbaar
1. aan de investering in vernieuwingsprojecten	1	2 3	4 5
2. aan de innovatie van producten/diensten	1	2 3	4 5
3. aan.....	1	2 3	4 5

3. Indien u bij vraag 1 alternatief 1 (duidelijk op verandering gericht) heeft gekozen:

Kunt u zeggen dat de veranderingen kunnen worden gerealiseerd met het huidige personeelsbestand?

1. ja
2. nee

Indien u bij vraag 3 voor antwoord 2 (nee) heeft gekozen, wat moet er naar uw mening dan gebeuren met betrekking tot het huidige personeelsbestand?

- a. ten aanzien van de kwantiteit?.....

.....

.....

- b. ten aanzien van de kwaliteit?.....

.....

.....

4. In vergelijking tot de directe concurrentie heeft uw organisatie naar uw mening een voorsprong als het gaat om:

	ja	nee	weet niet
- automatisering	1	2	3
- kwaliteitsbeheersing (structuur/methoden)	1	2	3
- personele kosten per product	1	2	3
- productontwikkeling	1	2	3

Algemene vragen met betrekking tot uw functie

5. U vertegenwoordigt: (1)
 - de totale organisatie (corporate, directie, centrale staf e.d.)
 - een organisatie-onderdeel (2)
6. Binnen uw functiebereik heeft u te maken met:
 - functies op verschillende niveaus (1)
 - ongeveer gelijke functies (2)

Indien u het eerste alternatief (1 - functies op verschillend niveau) heeft aangegeven: kies dan, bij het invullen van de checklist de functie die voor uw werk het meest belangrijk is.

Belangrijkste functie.....

DEEL I. WERVING EN SELECTIE

In een organisatie vormen werving en selectie twee aspecten van personeelsvoorziening die duidelijk in elkaar overlopen.

Als er op een bepaald moment behoefte aan personeel bestaat is werving een van de methoden om hierin te voorzien, vaak in samenhang met het selecteren van de meest geschikte kandidaten uit het (wervings-)aanbod.

Werving en selectie kan extern gericht zijn, maar ook intern; het doel is een kwalitatief en kwantitatief bevredigende invulling van functies.

Opstartfase

In deze fase neemt het lijnmanagement het initiatief tot werving en selectie en voert wervings- en selectie-activiteiten uit. Indien er sprake is van betrokkenheid van een ondersteunende afdeling (algemene zaken, administratie, personeelszaken) gaat het om het plaatsen van advertenties, afzeggingen, archivering e.d.

Er is geen formeel, gestructureerd instroombeleid. De wervings- en selectie-activiteiten worden (weer) opgestart wanneer vacatures ontstaan.

Selectie-eisen zijn niet formeel omschreven en slechts voor een deel gebaseerd op (functie)kenmerken van de op te vullen plek. Het lijnmanagement stelt de selectie-eisen grotendeels zelf op.

Selectie-eisen zijn 'statisch' van aard en zijn meestal niet gebaseerd op de ontwikkelingsbehoefte van de organisatie en/of van de werknemer.

Het gaat hierbij vooral om de directe inzetbaarheid: het meteen kunnen beschikken over de gewenste bijdrage.

Functionele differentiatie

De administratieve werkzaamheden (voorbereiding, salarisberekening, introductie, nazorg) worden verzorgd door een hiermee belaste afdeling. Het initiatief tot werving ligt bij het lijnmanagement dat ook de definitieve keuze bepaalt (selectie). Werving en selectie is niet planmatig onderbouwd en richt zich vooral op het oplossen van ad-hocproblemen (tekort aan medewerkers e.d.). Selectiecriteria zijn gebaseerd op het kunnen verrichten van 'vast omliggende' werkzaamheden en het kunnen uitvoeren van procedures. De nadruk ligt op de vergelijking van 'wat de werkplek en wat de sollicitant kan'.

Functionele specialisatie

De wervings- en selectie-activiteiten worden voor een deel verricht door een speciaal hiermee belaste personeelsafdeling c.q. personeelsfunctionaris. Deze is verantwoordelijk voor de voorbereidende en de administratieve werkzaamheden en de nazorg. De nadruk bij werving en selectie ligt op het kunnen vervullen van de functie. De criteria zijn sterk gerelateerd aan de gedetailleerde functie-eisen. Ook de genoten opleiding en vaardigheden zijn van belang.

Er is sprake van centraal vastgestelde bezettings- en formatieplannen. De werving- en selectie-inspanning is hierdoor bepaald. Bij plotselinge veranderingen blijkt de starheid van het systeem. Men reageert met: 'Er is geen ruimte'. Geen ruimte om meer medewerkers aan te trekken, maar ook geen ruimte om met minder medewerkers te werken. Het initiatief tot werving en selectie is voor het grootste deel gelegen in de vastgestelde bezetting en in het gehanteerde systeem.

De lijnmanager kan weliswaar aanpassingen wensen maar alle wijzigingen lopen via de personeelsafdeling, de 'hoedster' van het systeem.

Functionele integratie

De wervings- en selectie-activiteiten die voortkomen uit het organisatiebeleid zijn uitbesteed aan professionals (P-functionarissen). Deze gaan uit van de personeelplanning en de loopbaantrajecten; de nadruk ligt op de lange termijn. In deze fase is er veel aandacht voor de doorstroming van medewerkers: opleiding, voorbereiding op nieuwe functies, begeleiding in nieuwe functies (mentorschap).

Bij selectie spelen, naast functie-eisen (kennis, kunde, ervaring), de mogelijkheden en interesse van de sollicitant een rol. Bij het vormen van een projectteam worden de mensen meestal geselecteerd uit de beschikbare lijn- en staf-functionarissen (interne werving en selectie). De projectleiding is verantwoordelijk voor de samenstelling.

Strategische integratie

De wervings- en selectie-activiteiten die gericht op het bezetten van functies op diverse niveaus (divisie/corporate) worden verricht door personeelsfunctionarissen. Er is een sterke relatie tussen de strategische keuzen zoals vastgelegd in de businessplannen en 'werving en selectie'.

Doordat er sprake is van ontwikkelingstrajecten wordt het lijnmanagement geconfronteerd met medewerkers die ze niet zelf selecteren.

Bij werving en selectie spelen, naast de functiegebonden criteria, persoonsgebonden criteria een grote rol. Het gaat niet alleen om flexibiliteit, zelfstandigheid e.d. maar vooral om het potentieel voor de organisatie: 'het nu waarnemen wat de sollicitant straks voor de organisatie kan betekenen'.

Uit het zo geworven potentieel selecteert het topmanagement medewerkers voor functies op corporate niveau. Het topmanagement (dat deel dat beslissingen neemt die de richting/missie van de organisatie bepaalt) streeft ernaar om op strategisch niveau verzekerd te zijn van 'high potentials'.

Vragenlijst werving en selectie

Bij het invullen van de checklist omcirkelt u het getal voor de huidige situatie achter het gekozen antwoord.

U onderstreept het getal achter het antwoord voor de gewenste situatie.

U kunt slechts een antwoord per vraag kiezen voor de huidige situatie en ook slechts een antwoord voor de gewenste situatie. Het kan voorkomen dat u het antwoord voor de huidige situatie ook kiest voor de door u gewenste situatie.

Kies bij de vragen steeds voor één alternatief

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
1. Binnen uw organisatie is de doelstelling van werving en selectie vooral:		
a. het kunnen beschikken over medewerkers die naast hun functie deel uit kunnen maken van tijdelijke werkverbanden	1	1
b. het 'in huis hebben' van voldoende medewerkers met potentieel	2	2
c. het kunnen beschikken over direct inzetbare medewerkers die ook bereid zijn om werkzaamheden te verrichten die niet in de functie-omschrijving zijn aangegeven	3	3
d. het direct kunnen laten verrichten van gedetailleerd omschreven werk	4	4
e. het 'in huis' hebben van voldoende medewerkers voor diverse functieniveaus	5	5
2. De belangrijkste aanleiding tot werving en selectie is volgens u gelegen in:		
a. een behoefte aan directe inzetbaarheid (van geselecteerden)	6	6
b. de wens om nieuwe taken op te pakken i.v.m. nieuwe produkten, andere dienstverlening	7	7
c. verwachte tekorten voor bepaalde functiecategorieën (technisch personeel e.d.)	8	8
d. het als organisatie in staat zijn om ontwikkelingen in de markt/business aan te kunnen	9	9
e. (interne) problematiek van structurele aard (onderlinge afstemming en samenwerking tussen afdelingen/disciplines)	10	10

	kolom 1	kolom 2
	huidige situatie	gewenste situatie
	omcirkelen	onderstrepen

3. Als het gaat om criteria voor werving en selectie:

Geef aan welk van de volgende alternatieven het meest overeenkomt met de situatie zoals die binnen uw organisatie bestaat.

- | | | |
|---|----|----|
| a. inzetbaarheid van medewerkers buiten het reguliere werk vormt een belangrijk criterium bij werving en selectie | 11 | 11 |
| b. naast professionaliteit zijn potentieel en flexibele inzetbaarheid doorslaggevend | 12 | 12 |
| c. er wordt geworven voor functies waarbij gedetailleerde functie-eisen en de mening van de lijnmanager bepalend zijn | 13 | 13 |
| d. naast de niveau-eisen spelen de doorgroeimogelijkheden (taakvervulling in de toekomst) van de te selecteren medewerker een belangrijke rol | 14 | 14 |
| e. niet zozeer de functie-inhoud als wel de directe inzetbaarheid (benodigde kennis en ervaring) is doorslaggevend | 15 | 15 |

4. Binnen uw organisatie zijn bij werving en selectie meer of minder vastgelegde procedures beschikbaar. Welk van de volgende 'uitspraken' benadert de feitelijke situatie naar uw mening het meest?

- | | | |
|---|----|----|
| a. de wervings- en selectieprocedures zijn omschreven, daar wordt niet van afgeweken | 16 | 16 |
| b. de wervings- en selectieprocedures zijn omschreven, bij uitzondering wordt ervan afgeweken | 17 | 17 |
| c. de wervings- en selectieprocedures zijn omschreven maar het bereiken van het resultaat staat voorop, waarbij procedures worden genegeerd | 18 | 18 |

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
d. procedures zijn omschreven; er bestaat de mogelijkheid om - in onderling overleg tussen lijn en staf - tijdelijke uitzonderingen te maken	19	19
e. er is vaak sprake van een situatie van 'nood breekt wet': wervings- en selectieprocedures worden omzeild.	20	20
5. Binnen uw organisatie is werving en selectie vooral de operationele (uitvoerende) verantwoordelijkheid van		
a. het topmanagement, het lijnmanagement en de staf (dir. sociale zaken)	21	21
b. het management-team en staf (afdeling PZ heeft een ondersteunende rol)	22	22
c. het lijnmanagement	23	23
d. de staf (afdeling PZ)	24	24
e. de lijnmanager en staf (afdeling PZ heeft een beheerstaak)	25	25

Ontwikkelingsfasen

Aandachtsgebieden PF	opstart	functionele differentiatie	functionele specialisatie	functionele integratie	strategische integratie
werving en selectie	3 7 15 20 23	4 6 13 16 25	5 8 14 17 24	1 10 11 19 22	2 9 12 18 21

Denk aan het onderscheid tussen de bestaande (omcirkeld) en de gewenste situatie (onderstreept)
Matrix 1. Werving en selectie

№	№	№	№	№	№	№	№
1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20

№	№	№	№	№	№	№	№
21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30

1. ...
 2. ...
 3. ...
 4. ...
 5. ...
 6. ...
 7. ...
 8. ...
 9. ...
 10. ...
 11. ...
 12. ...
 13. ...
 14. ...
 15. ...
 16. ...
 17. ...
 18. ...
 19. ...
 20. ...
 21. ...
 22. ...
 23. ...
 24. ...
 25. ...
 26. ...
 27. ...
 28. ...
 29. ...
 30. ...

DEEL 2. ONTWIKKELING

Binnen organisaties is 'ontwikkeling van medewerkers' een van de middelen om op alle niveaus te voldoen aan de personele behoefte.

Als aandachtsgebied van de personele functie kan ontwikkeling gericht zijn op:

- het benutten van capaciteiten van medewerkers;
- het stimuleren, belonen van medewerkers;
- het zorgen voor voldoende en adequaat opgeleide medewerkers;
- het 'doorstromen' van medewerkers (loopbaanbeleid) zodat 'verstof-fing' van de organisatie kan worden tegengegaan;
- innovatie.

Opstartfase

Ontwikkelingsactiviteiten vinden niet of nauwelijks plaats. De wervings- en selectiecriteria zijn gebaseerd op directe inzetbaarheid van gewenste kennis en vaardigheden. Voor ontwikkeling als beloningsinstrument is weinig ruimte. Als de leiding constateert dat de beschikbare kennis en vaardigheden onvoldoende zijn, neemt zij de beslissing om er iets aan te doen. Het resultaat is dat de gewenste kennis en vaardigheden worden ingehuurd (of ingekocht) of men kiest voor een ontwikkelingstraject.

In dit laatste geval gaat het vooral om kennisoverdracht en het aanleren van vaardigheden en nauwelijks om het benutten van het potentieel van medewerkers. De nadruk ligt op het zo snel mogelijk kunnen beschikken over de ontbrekende kennis en vaardigheden: de klus moet geklaard worden!

Functionele differentiatie

De lijn vraagt om medewerkers waarvoor exact is beschreven welk werk verricht moet worden en hoe ze dat moeten doen. De afdeling personeelszaken c.q. de personeelsfunctionaris inventariseert de opleidingsbehoeften en verricht de noodzakelijke werkzaamheden. Van iedere functie (werkplek) ligt vast wat er 'geleerd' moet worden evenals de te volgen procedures. Het ontwikkelingstraject beperkt zich tot het 'zich eigen maken' van voorgeschreven kennis en vaardigheden. Er is weinig aandacht voor de ontwikkelingsbehoeften van individuele medewerkers. De ontwikkeling is niet gericht op het benutten van zijn/haar potentieel.

Functionele specialisatie

Er is sprake van een ontwikkelingstraject dat door de staf (afdeling personeelszaken) wordt onderhouden en uitgevoerd. Dit traject is gekoppeld aan de functie-classificatie (formatie, bezetting). Uitgangspunt is dat de medewerker de kerntaken van een functie kan vervullen.

In deze fase is ontwikkeling gericht op de volgende trede van het uitgestippelde carrière-pad (een voorbeeld: 'van administratief medewerker naar administratief medewerker met baliefunctie').

Ontwikkeling is geformaliseerd: een medewerker kan op grond van een verandering in werkzaamheden of omdat een directe collega die faciliteit heeft genoten, de ontwikkelingsmogelijkheid claimen. In deze fase komt het voor dat medewerkers zich 'ontwikkelen' terwijl er binnen de bestaande organisatie geen budgetplaats en emplot is voor de taak of functie waarop de ontwikkeling zich richt.

De lijnmanager die wensen heeft op het gebied van 'ontwikkeling' dient deze voor te leggen aan een professional. Wijken deze wensen sterk af van het gehanteerde ontwikkelingstraject dan krijgt hij te horen: 'Het traject moet eerst worden aangepast'.

De medewerker heeft te maken enerzijds met zijn wensen/eisen en anderzijds met de mogelijkheden en beperkingen van het vastgelegde traject.

Functionele integratie

Er is een duidelijk ontwikkelingsbeleid. Dit beleid is gebaseerd op de door de lijn vastgestelde businessplannen en taakstellingen.

Voor 'ontwikkeling' is het gat tussen 'wat we hebben' (aanwezige capaciteit en kwaliteit van medewerkers) en 'wat we in de toekomst nodig hebben' bepalend.

De ontwikkeling is gericht op het bevorderen van kennis en vaardigheden van de medewerker.

Ontwikkeling is een taak van de lijn en sluit aan bij de behoeften van zowel de organisatie als de medewerker. Hierbij kan een probleem zijn dat veel wordt geïnvesteerd in een medewerker die ook weer snel zou kunnen verdwijnen.

De afdeling personeelszaken is verantwoordelijk voor het beheer van het ontwikkelingstraject.

De medewerker wordt aangespoord om aan ontwikkelingsactiviteiten (gericht op het méér kunnen dan de kerntaken van de huidige functie) deel te nemen.

Strategische integratie

Ontwikkeling is gericht op potentieel: de waarde die de medewerker nu en in de toekomst kan toevoegen. Het gaat niet alleen om het bevorderen van kennis en vaardigheden, maar ook om het bevorderen van gewenst gedrag. In een turbulente omgeving waarin de strategieën voor de middellange termijn zich 'opdringen', is een ontwikkelingstraject snel achterhaald. Er bestaat een behoefte om zich 'in te dekken' tegen de onzekerheden die turbulentie met zich meebrengt. Het kunnen beschikken over voldoende potentieel voor alle belangrijke functies heeft een hoge prioriteit. Het ontwikkelingstraject is ge-

richt op het bevorderen van multifunctionaliteit, flexibele inzet en gedrag. Daarmee ligt de nadruk op het ontwikkelen van personeelsgebonden eigenschappen.

De top, de lijn en de medewerker bepalen de ontwikkelingsmomenten en de invulling daarvan.

Vragenlijst ontwikkeling

Kies bij de vragen steeds voor één alternatief

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
1. Voor zover het de ontwikkeling van medewerkers betreft kunt u stellen dat in uw organisatie:		
a. het ontwikkelingstraject wordt beperkt tot opleidingen gekoppeld aan bredere functies. Mobiliteit en flexibele inzetbaarheid spelen een rol.	1	1
b. de ontwikkeling niet planmatig plaatsvindt. De medewerkers worden geselecteerd op basis van vereiste en gewenste kwaliteiten.	2	2
c. het ontwikkelingstraject wordt beperkt tot opleidingen, trainingen die direct gekoppeld zijn aan functies: directe inzetbaarheid en voldoende capaciteit hebben de hoogste prioriteit.	3	3
d. het vooral gaat om het ontwikkelen en benutten van potentieel van medewerkers om maximaal in te kunnen spelen op de veranderingen in de omgeving.	4	4
e. het vooral gaat om de planmatige ontwikkeling van medewerkers met als doel het in huis hebben van voldoende kennis en ervaring met het oog op de langere termijn.	5	5
2. Het initiatief tot ontwikkeling (binnen) uw organisatie:		
a. gaat uit van het lijnmanagement en de staf	6	6
b. gaat vooral uit van het management-developmentsbeleid voor de totale organisatie waarbij het topmanagement een beslissende stem heeft.	7	7
c. zit 'ingebakken' in het ontwikkelingstraject: PZ bewaakt dit.	8	8
d. gaat vooral uit van de medewerker. In samenspraak met het lijnmanagement en op advies van PZ wordt besloten.	9	9
e. ligt bij het lijnmanagement.	10	10

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
3. De ontwikkeling van medewerkers van uw organisatie zou u als volgt willen typeren:		
a. de ontwikkeling is gericht op de carrière van de medewerker in relatie tot de behoefte van de organisatie.	11	11
b. de ontwikkeling vindt vooral plaats op ad hoc-basis; men geeft invulling aan wensen en eisen zoals die zich op dat moment voordoen.	12	12
c. de ontwikkeling is functiegebonden, en is geen onderdeel van een ontwikkelingstraject	13	13
d. de ontwikkeling is functiegebonden met het oog op een bredere en/of hogere functie in de nabije toekomst.	14	14
e. de ontwikkeling is gericht op het benutten van het potentieel van de medewerker waarbij persoonsgebonden eigenschappen een grote rol spelen.	15	15
4. Zoals de ontwikkeling van medewerkers in uw organisatie gestalte wordt gegeven kunt u stellen dat het voor de medewerker gaat om:		
a. het volgen van een loopbaantraject (carrière).	16	16
b. leren van alle handelingen nodig voor het uitoefenen van de functie.	17	17
c. het vergroten van flexibele inzetbaarheid met het oog op het vervullen van sleutelfuncties.	18	18
d. het direct kunnen verrichten van noodzakelijke werkzaamheden.	19	19
e. het opdoen van kennis en ervaring breder dan de functie.	20	20

Ontwikkelingsfasen

Aandachtsgebieden PF	opstart	functionele differentiatie	functionele specialisatie	functionele integratie	strategische integratie
ontwikkeling	2 10 12 19	3 6 13 17	1 8 14 20	5 9 11 16	4 7 15 18

Denk aan het onderscheid tussen de bestaande (omcirkeld) en de gewenste situatie (onderstreept)!

Matrix 2. Ontwikkeling

DEEL 3. BEOORDELING

Het beoordelen van processen, situaties en prestaties is een essentieel onderdeel van het sturen van organisaties.

Beoordeling van medewerkers als aandachtsgebied binnen de personele functie wordt gezien als:

- een formeel beheersinstrument (dossievorming, moeilijke 'gevallen');
- een 'check' (controle) of aan prestatie- en/of functioneringscriteria wordt voldaan;
- een basis voor het bijstellen van instrumenten en systemen ten behoeve van de aandachtsgebieden:
 - werving en selectie,
 - beloning,
 - ontwikkeling.

Beoordelen is zinvol als:

- de prestatie- en/of functioneringscriteria waarop beoordeeld wordt, eenduidig zijn;
- de criteria bij alle betrokkenen vooraf bekend zijn;
- de beoordelaar de juiste gegevens heeft verzameld;
- de beoordelaar ervaring heeft met het beoordelingsproces.

Opstartfase

In deze fase ligt de nadruk op de beoordeling van de 'performance' van individuele medewerkers. Een beoordeling is primair gericht op het bijstellen van de individuele bijdrage. Het beoordelen vindt informeel en continu plaats doordat de leiding direct waarneemt, of via impliciete prestatie- en/of functioneringscriteria een beeld opbouwt. Het gaat hierbij om de bijdrage zoals de leiding die voor ogen heeft. Als er een formeel beoordelingsstelsel bestaat wordt er overeenkomstig de principes van het systeem gehandeld.

Functionele differentiatie

De directe chef is de beoordelaar. De hoeveelheid en de kwaliteit van de output die de medewerker dient te leveren is aangegeven in procedures en voorschriften, in quota's, metingen en dergelijke. Deze 'normen' leveren de basis voor de beoordeling. De beoordeling wordt als een instrument gezien om de normen te kunnen verhogen en 'het kaf van het koren te kunnen scheiden'. De prestatie van de individuele medewerker kan worden afgezet tegen de hoogste, de gemiddelde of de laagste prestatie binnen een referentiegroep (zelfde schaal).

Functionele specialisatie

De directe chef is verantwoordelijk voor het functioneren van zijn medewerkers en voor de beoordeling ervan. Bij de beoordeling dient hij/zij gebruik te

maken van een uniform toe te passen beoordelingssysteem. De afdeling personeelszaken is mede verantwoordelijk voor het formeel juist en uniform hanteren van de beoordelingsprocedure en de beoordelingsnormen. In principe wordt er gewerkt met beoordelingsronden die formeel (met het oog op rechtspositionele aspecten) dienen plaats te vinden.

Echter zowel de chef als de medewerker kunnen het initiatief tot een beoordeling nemen als het werk en de waardering daarvan er aanleiding toe geven. Bij de beoordeling gaat het vooral om de vraag of de kerntaken van de functie, overeenkomstig de gemaakte afspraken, worden uitgevoerd. De nadruk ligt op het (nog) beter laten vervullen van deze kerntaken. Naast een check op deze formeel vastgelegde afspraken wordt aandacht besteed aan de toekomst (de loopbaan, opleidingen e.d.).

Tijdens het beoordelingsgesprek heeft de medewerker vaak een 'nu of nooit gevoel': nu moet ik het binnenslepen. Iemand die méér doet dan in zijn functiebeschrijving is aangegeven kan worden teruggedroefd. De beoordelaar is beperkt in zijn manoeuvreerruimte: het beoordelingssysteem is nu eenmaal 'heilig'.

Functionele integratie

De directe chef (en eventueel de projectleiding) beoordelen de individuele medewerker op basis van het vervullen van zijn functie, de specifieke bijdrage die hij levert aan het bereiken van taakstellingen (projectteam) en de functieoverschrijdende activiteiten.

Onderwerpen die bij de beoordeling een rol spelen zijn salaris, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden. Het (lijn)management is in principe zelf verantwoordelijk voor de beoordeling; de staf (afdeling personeelszaken) is beheerder van het systeem.

Alhoewel er een beoordelingssysteem is, worden beoordelingscriteria ruimer gehanteerd. Vandaar dat er nogal wat verschillen tussen de beoordelingen - en met name tussen de eindresultaten ervan - kunnen ontstaan. Het probleem is dat bij 'wisseling van de wacht' (een andere beoordelaar) - via hetzelfde systeem - een medewerker 'anders' kan worden beoordeeld.

Strategische integratie

Het topmanagement streeft naar het in huis hebben van voldoende 'potentieel' en geeft ruimte voor ontwikkeling van de 'high potentials'.

Bij het beoordelen van medewerkers gaat het om een antwoord op de volgende vragen:

- hoe worden de kerntaken van de functie vervuld (de 'harde' resultaatgebieden)?
- wat is de toegevoegde waarde van de medewerker? Hoe functioneert hij/zij ten aanzien van zaken als ondernemerschap, flexibiliteit; wat voegt zijn/haar persoonlijkheid toe?

- wat is het potentieel van de medewerker voor deze organisatie?
- welke ondersteuning (vanuit de organisatie) is nodig om dit potentieel te effectueren?

De individuele 'performance' is duidelijk zichtbaar. Op allerlei momenten voegt het (waargenomen) functioneren iets toe aan het beeld (profiel) dat van de medewerker bestaat.

Het management stelt deze profielen bij en de afdeling Management Development beheert ze. Over het potentieel wordt overlegd tussen het (top)management en de staf en er vindt een schifting plaats van de 'high potentials'. De medewerker kan het beoordelingproces via eigen resultaten en eigen initiatieven sturen. Het lijnmanagement gebruikt de beoordeling om de medewerker te motiveren en investeringen in ontwikkeling te onderbouwen. Het (top)management maakt uit in hoeveel 'high potentials' er geïnvesteerd mag worden.

Vragenlijst beoordeling

Kies bij de vragen steeds voor één alternatief

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
1. Bij het beoordelen van medewerkers ligt vooral de nadruk op:		
a. de bijdrage die de medewerker levert aan de taakstelling van de afdeling	1	1
b. wat van de medewerker direct verwacht wordt	2	2
c. het 'potentieel' dat de medewerker naast het vervullen van zijn functie laat zien	3	3
d. wat van de medewerker gevraagd wordt	4	4
e. het vervullen van de functie conform de functiebeschrijving(-profiel)	5	5
2. Voor het beoordelen van medewerkers:		
a. zijn de beoordelingscriteria verankerd in de functiebeschrijvingen	6	6
b. geldt als belangrijkste criterium in hoeverre de medewerker bijdraagt aan het vereiste resultaat	7	7
c. zijn geen formele prestatie- en functioneringscriteria aanwezig	8	8
d. is, naast prestatie in de functie, inzicht in het potentieel van de medewerker van belang	9	9
e. gaat u uit van vastgelegde procedures, voorschriften, quota's ('normen')	10	10
3. Bij beoordeling richt u zich vooral op:		
a. het ontwikkelen en het kunnen benutten van het potentieel van de medewerker	11	11
b. De inbreng van bestaande kennis, deskundigheid, ervaring (de medewerker moet direct inzetbaar zijn)	12	12
c. het adequaat vervullen van de functie	13	13
d. het halen van de 'normen'	14	14
e. hetgeen de medewerker méér doet dan in de functie-omschrijving staat omschreven	15	15

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
4. Als u naar de uitvoering binnen uw organisatie kijkt, kunt u stellen dat beoordeling vooral wordt gebruikt als een instrument om:		
a. feedback te geven aan medewerkers over het behaalde resultaat en de verwachtingen van de leiding	16	16
b. de kwaliteit te bewaken. Hebben we de juiste mensen (het benodigde potentieel) in huis?	17	17
c. de positie van medewerkers vast te stellen in het loopbaantraject	18	18
d. om formeel naar de medewerker aan te geven hoe deze zijn taken/bijdrage vervult	19	19
e. afspraken/toezeggingen te kunnen bewaken	20	20
5. In uw organisatie ligt het initiatief tot een beoordeling meestal:		
a. bij de leiding en de staf (ondersteunend)	21	21
b. bij de leiding en de medewerker op basis van het management-developmentsbeleid dat de goedkeuring van het topmanagement vereist	22	22
c. bij de leiding (lijn)	23	23
d. in het beoordelingssysteem	24	24
e. bij de leiding in samenspraak met de medewerker terwijl PZ de kaders aangeeft	25	25
6. In uw organisatie		
a. wordt in principe iedereen beoordeeld (topmanagement uitgezonderd)	26	26
b. niet iedereen beoordeeld	27	27
Waarom is dit zo?.....		
.....		
.....		
7. In uw organisatie:		
a. beheert de staf (afdeling PZ) het beoordelingssysteem en de resultaten	28	28
(voor overige alternatieven: zie volgende bladzijde)		

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
b. beheert (corporate) PZ de beoordelingsresultaten en het (top-)management werkt met deze resultaten	29	29
c. beheert de staf (afdeling PZ) de beoordelingsresultaten	30	30
d. interpreteert de leiding het beoordelingssysteem (men analyseert de resultaten en verleent ondersteuning)	31	31
e. beheert de leiding de beoordelingsresultaten	32	32
8. In uw organisatie wordt beoordelen vooral gebruikt:		
a. als garantie dat de noodzakelijke werkzaamheden worden verricht	33	33
b. om medewerkers in hun functie te houden (geen eigen 'hobbies')	34	34
c. om medewerkers aan te geven welk resultaat is behaald en wat er nog van hen verwacht wordt	35	35
d. om wensen van medewerkers mee te nemen bij loopbaangesprekken	36	36
e. om het aanwezige potentieel in kaart te brengen	37	37

Nadat u alle vragen uit de checklist Beoordeling heeft beantwoord, *omcirkelt* en *onderstreept* u de corresponderende getallen in onderstaande matrix 'Beoordeling'.

Ontwikkelingsfasen

Aandachtsgebieden PF	opstart	functionele differentiatie	functionele specialisatie	functionele integratie	strategische integratie
beoordeling	2 8 12 16 23 32 35	4 10 14 19 21 26 30 33	5 6 13 20 24 27 28 34	1 7 15 18 25 31 36	3 9 11 17 22 29 37

Denk aan het onderscheid tussen de bestaande (omcirkeld) en de gewenste situatie (onderstreept)!

Matrix 3. Beoordeling

DEEL 4. BELONING

In principe ontvangt een medewerker een beloning voor de bijdrage die een organisatie van hem verwacht. Ook wil een medewerker worden beloond in overeenstemming met zijn capaciteiten. Vervolgens is de schaarste c.q. het overschot van bepaalde categorieën personeel van invloed op de beloning. De beloning van medewerkers is vastgelegd in de arbeidsvoorwaarden. Dit laatste in veel gevallen op bedrijfstak/branche-niveau. Binnen een organisatie kan van deze arbeidsvoorwaarden-regelingen slechts in positieve zin worden afgeweken.

De centraal overeengekomen regelingen maken dat de beloningssystemen redelijk ongevoelig kunnen zijn voor ontwikkelingen binnen de organisatie.

Beloning als aandachtsgebied van de personele functie kan voor de organisatie verschillende betekenissen hebben:

- het vasthouden van medewerkers;
- het stimuleren van medewerkers;
- het ontwikkelen van medewerkers.

Beloning kan gekoppeld zijn aan werkzaamheden, aan functies, aan prestaties, aan het ondernemingsresultaat en aan het gedrag van medewerkers.

Bij beloning kan de nadruk liggen op inputcriteria (opleiding, leeftijd, ervaring) en/of op output-criteria (bijdrage, prestatie, produkt).

Opstartfase

In deze fase is er nauwelijks sprake van standaardisatie van werkzaamheden. Medewerkers blijken vaak allerlei werkzaamheden 'erbij' te verrichten.

De nadruk van beloning ligt op wat wettelijk is voorgeschreven en in de branche gebruikelijk is.

Het lijnmanagement bepaalt hoe medewerkers worden beloond en deze beloning kan afwijken van bestaande systemen. Hierbij neemt de medewerker vaak zelf het initiatief. Men is zich bewust van zijn marktwaarde. De afdeling PZ verricht de administratief-ondersteunende werkzaamheden bij het bepalen van de beloning.

Functionele differentiatie

Werkzaamheden en de taken die daaruit voortkomen zijn gestandaardiseerd. Er wordt gewerkt volgens procedures; er worden normen gehanteerd.

De beloning is in principe gelijk voor alle medewerkers die dezelfde taken verrichten. Senioriteit kan in het beloningssysteem een rol spelen.

Het beheren van het beloningssysteem is een stafaangelegenheid. Zowel voor het lijnmanagement, de staf als de medewerker is de beloning van te voren bekend. Het systeem is 'heilig': uitzonderingen zijn bijna niet mogelijk.

Functionele specialisatie

Funcitiewaardering en functieclassificatie vormen de basis voor het beloningsstelsel. Medewerkers zijn ingeschaald op basis van de zwaarte van hun stoel (functie). Beloning is niet rechtstreeks gerelateerd aan de geleverde individuele prestatie. Het gaat om de vraag of de kerntaken binnen de functie worden vervuld. Functie-overschrijdende activiteiten worden niet beloond maar eerder negatief beoordeeld. De motivatie van medewerkers wordt voor een deel 'gehaald' uit de secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding, carrière).

De afdeling personeelszaken beheert het stelsel. Het is moeilijk om van het stelsel af te wijken omdat dit een aanpassing van het functiewaardering- en het beloningstelsel vereist: alles hangt met elkaar samen.

Functionele integratie

Veel activiteiten worden verricht in project- en matrix-structuren; het werk daarbinnen is van tijdelijke aard.

Uitgangspunt voor beloning is de output van medewerkers. Beloning vindt plaats op basis van de functie-eisen, aangevuld met de output - de extra bijdrage - van de medewerker. Activiteiten die niet direct tot de functie behoren en een positieve bijdrage leveren, worden beloond. Naast het formele beloningstelsel worden loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden als beloning opgevat.

Het lijnmanagement stelt samen met de medewerker het beloningpakket samen: er is sprake van individualisering van de beloning.

De afdeling personeelszaken zorgt voor het onderhouden van het stelsel en voor de afhandeling.

Strategische integratie

Beloning wordt beïnvloed door arbeidsmarktfactoren, winstgevendheid en 'wat binnen de organisatie mogelijk is'. Bij beloning staat het realiseren van het ingeschatte potentieel centraal. Het vaststellen van en de keuze voor een bepaalde 'beloningsmix' (salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden enz.) vindt plaats op basis van onderhandelingen tussen de individuele werknemer en de lijn, binnen de grenzen die het topmanagement aangeeft.

Vragenlijst Beloningen

Kies bij de vragen steeds voor één alternatief

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
1. Wat wordt beloofd? In uw organisatie wordt bij 'beloning' vooral ge- keken:		
a. of de medewerkers werkzaamheden verrich- ten "breder" dan hun eigen functie	1	1
b. of de medewerkers potentiële eigenschappen die van hen worden verwacht realiseren	2	2
c. of de medewerkers "binnen de grenzen" van hun functies blijven	3	3
d. of de medewerkers de overeengekomen bij- drage leveren	4	4
e. of de medewerkers gestandaardiseerde werk- zaamheden verrichten volgens de normen/ procedures	5	5
2. Worden extra prestaties beloofd? Beloning voor 'goed' presteren:		
a. vindt structureel plaats en is op de functie- categorie gericht; voldoet de medewerker aan de geldende criteria dan kan hij zo extra beloond worden	6	6
b. houdt in dat bij het realiseren van het inge- schatte potentieel het carrière-perspectief blijft lonken	7	7
c. bestaat vooral uit de 'feedback' die de mede- werker ontvangt met betrekking tot zijn loopbaan: 'dat zit wel of niet goed'	8	8
d. vindt wel plaats maar is niet exact omschre- ven: het lijnmanagement bepaalt of de belo- ning plaatsvindt en in welke mate	9	9
e. vindt structureel plaats en is op de individuele prestatie gericht; bij die prestatie heeft men recht op...	10	10

	kolom 1 huidige situatie omcirkelen	kolom 2 gewenste situatie onderstrepen
3. Deze vraag heeft als onderwerp de ruimte die de lijnchef heeft om beloning als management-instrument toe te passen. In uw organisatie:		
a. informeren het lijnmanagement en de afdeling PZ het topmanagement over de prestaties; het topmanagement beloont	11	11
b. zijn het beloningssysteem en de erbij behorende procedures tot in detail geregeld: voor het vervullen van die functie die beloningsmogelijkheden. De lijn bepaalt in overleg met PZ het moment en de situatie	12	12
c. bepaalt het lijnmanagement de beloning (wie, de mate van beloning, wanneer!)	13	13
d. zijn het beloningssysteem en de erbij behorende procedures tot in detail geregeld: voor die prestatie die beloning. Het lijnmanagement kan dit niet beïnvloeden	14	14
e. onderhandelen de lijnmanager en de medewerker over beloning binnen de mogelijkheden die door PZ worden bewaakt	15	15

Ontwikkelingsfasen

Aandachtsgebieden PF	opstart	functionele differentiatie	functionele specialisatie	functionele integratie	strategische integratie
beloning	4 9 13	5 10 14	3 6 12	1 8 15	2 7 11

Denk aan het onderscheid tussen de bestaande (omcirkeld) en de gewenste situatie (onderstreept)!

Matrix 4. Beloning

Het bepalen van de positie van de personele functie

A. Uw scorepatroon

Breng al uw scores met betrekking tot de huidige situatie over naar matrix 5: de PPF-matrix, huidige situatie. Het betreft de omcirkelde getallen!

Ontwikkelingsfasen

Aandachtsgebieden PF	opstart	functionele differentiatie	functionele specialisatie	functionele integratie	strategische integratie
werving en selectie	3 7 15 20 23	4 6 13 16 25	5 8 14 17 24	1 10 11 19 22	2 9 12 18 21
ontwikkeling	2 10 12 19	3 6 13 17	1 8 14 20	5 9 11 16	4 7 15 18
beoordeling	2 8 12 16 23 32 35	4 10 14 19 21 26 30 33	5 6 13 20 24 27 28 34	1 7 15 18 25 31 36	3 9 11 17 22 29 37
beloning	4 9 13	5 10 14	3 6 12	1 8 15	2 7 11

Matrix 5. De PPF-matrix, de huidige situatie

Breng vervolgens al uw scores met betrekking tot de gewenste situatie over naar matrix 6: De PPF-matrix, gewenste situatie. Het betreft de onderstreepte getallen!

Vergelijk de huidige met de gewenste situatie.

Geef per aandachtsgebied argumenten voor opvallende verschillen. Maak gebruik van de omschrijvingen (inleiding) van de ontwikkelingsfasen.

Ontwikkelingsfasen

Aandachtsgebieden PF	opstart	functionele differentiatie	functionele specialisatie	functionele integratie	strategische integratie
werving en selectie	3 7 15 20 23	4 6 13 16 25	5 8 14 17 24	1 10 11 19 22	2 9 12 18 21
ontwikkeling	2 10 12 19	3 6 13 17	1 8 14 20	5 9 11 16	4 7 15 18
beoordeling	2 8 12 16 23 32 35	4 10 14 19 21 26 30 33	5 6 13 20 24 27 28 34	1 7 15 18 25 31 36	3 9 11 17 22 29 37
beloning	4 9 13	5 10 14	3 6 12	1 8 15	2 7 11

Matrix 6. De PPF-matrix, de gewenste situatie

B. Interpretatie van uw uitkomsten

- 1 U kunt bij het interpreteren van de antwoorden gebruik maken van de beschrijving die voor elke checklist is opgenomen.
- 2 Het maakt in principe niet uit of uw antwoorden in één kolom zijn terechtgekomen dan wel over de matrix zijn verspreid. Het is van belang om te constateren wat volgens u de positie van de personele functie nu is en welke positie u wenselijk acht.
- 3 Bij duidelijke verschillen tussen de huidige situatie en de gewenste situatie:
 - Wat doet u daar op dit moment aan?
 - Wat moeten anderen binnen de organisatie naar uw mening hieraan doen (dus wie moet wat doen)?

C. De positie van de personele functie

Binnen uw organisatie kunnen de onderdelen/divisies/afdelingen zich in verschillende ontwikkelingsfasen bevinden. De 'profielen' van deze organisatieonderdelen zullen dan navenant van elkaar verschillen.

- 1 Breng voor uzelf in kaart welke stakeholders binnen uw organisatie voor de personele functie van belang zijn.
- 2 Laat deze stakeholders elk voor zich de checklist invullen.
- 3 Vergelijk uw resultaten met de resultaten van deze stakeholders.
 - Heeft men eenzelfde beeld van de personele functie voor zowel de huidige situatie als de gewenste situatie?
 - Laat de stakeholders hun uitkomsten toelichten aan de hand van concrete situaties.