



Employability, op weg naar een methode

auteur(s):
Marguerithe de Man

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR.
plaats

50282

68-289

datum:
15 december 1998

NIA TNO rapport:
35\R9800279.man\len

© NIA TNO B.V.
Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van NIA TNO

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
Tel. 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Visie	2
2.1 Employability, onze definitie ?	4
2.2 Het risico van concepten platslaan	5
3. Wat zijn de begrippen die gebruikt worden in de literatuur over employability vraagstukken	6
4. Model	9
5. Methode: De entree fase	12
5.1 De hoe vraag?	12
5.1.1 Upstream werken	12
5.1.2 Soort vraagstuk bepalen	13
6. Methode: De onderzoeks fase	14
6.1 De hoe vraag?	14
6.1.1 Dynamiek van bedrijfs context bepalen: redeneringen toetsen en verzamelen	14
6.1.2 Algemene organisatiediagnose: Keeping Up Competence, een checklist voor de didactische ergonomie van de werkplek	15
6.1.3 Een HRD diagnose; Het HRD kwartet spel	15
6.1.4 De werkplek als leeromgeving; Checklist voor de werkplek als leeromgeving	15
6.1.5 Niveau van ontwikkeling dat bedrijf ambieert	16
6.1.6 Ontwikkelactiviteiten versus omgevingscomplexiteit en dynamiek	16
7. Methode: De interventie fase	17
7.1 De hoe vraag?	18
7.1.1 Organisatieontwikkeling volgens Bekman	18
7.1.2 Interventies ontwerpen	19
8. Employability en industriële assemblage bedrijven	22
8.1 Assemblage medewerkers	22
8.1.1 Opleidingsniveau en beroepsloopbaan	22
8.1.2 Het beroepsonderwijs	23
8.1.3 De taak of functie als uitgangspunt	24
9. Bijlage 1: Synergie zonder planning: mechanismen achter zelfordening	26

Bijlage 2; HRM vervalsing.....	27
Bijlage 3: Keeping Up Competence, een checklist voor de didactische ergonomie van de werkplek.	28
Bijlage 4: Het HRD kwartetspel, een methodiek om ideale en feitelijk HRD-configuraties in organisaties te karakteriseren.....	29
Bijlage 6: Ontwikkelactiviteiten versus omgevingscomplexiteit en -dynamiek.....	30
Bijlage 5: Checklist voor de werkplek als leeromgeving.....	31
Bijlage 7: Niveauekarakteristieken functies	33
Moet dit nog ergens ????? kerncompetenties en individuele competenties	36

1. Inleiding

Een methode schud ik niet uit mijn mouw. De ontwerp-eisen die ik mee heb gekregen zijn:

- geschikt voor industriële bedrijven, en met name assemblage afdelingen
- het gaat om de explicitering van de redeneringen
- de methode moet helpen bij het realiseren van de teamopdracht, en heeft dus betrekking op Employability vraagstukken in het kader van organisatieontwikkeling
- ‘schud je hoofd leeg’
- moet ook instrumenten om dingen te doen bevatten
- op basis van de methode moet produktontwikkeling mogelijk zijn.

Met de laatste eis heb ik het erg moeilijk. Ik denk niet in termen van produktontwikkeling ik denk in termen van klantvragen, waarbij ik me ook bewust ben van het mechanisme dat je soms een produkt in de aanbieding moet hebben om de klantvragen te krijgen. In deze methode ga ik uit van de klant vragen en misschien ontstaat er dan in een latere fase een produkt.

Ook de schud je hoofd leeg vraag is lastig. Er zit veel in mijn hoofd, en het is voor mij lastig om te bepalen wat daarvan al in de een of andere vorm in de hoofden van mijn collega's zit en wat behulpzaam kan zijn in de uitvoering van het werk.

Deze methode volgt de stappen in het adviesproces. Stappen die te onderscheiden maar niet te scheiden zijn. Voor deze methode doe ik dat veel grofmaziger dan voor de Adviesmethodiek Arbo-kwalificatie¹. de fasen die ik nu onderscheid zijn:

- entree
- onderzoek
- veranderaanpak

Mijn werkwijze is iteratief. Eerst heb ik de nodige literatuur gelezen, op basis daarvan ben ik aan het werk gegaan en ontstonden allerlei fragmenten. Daar heb ik structuur in aan gebracht, waardoor er weer nieuwe onderzoeksvragen rezen, etc.

Een bespreking met Jo en Wybo leverde weer nieuwe input op.

De koppeling aan de oorspronkelijke vraag: employability in industriële assemblage afdelingen was lastig. De A-viertjes waarop tal van assemblage lijnen beschreven werden leverde niet direct inspiratie op voor nieuwe concepten. Employability werd daarin al snel versmald tot brede inzet inzetbaarheid in het kader van taakrotatie over meerdere posities van de lijn. Vooral omdat in de A viertjes de uitdagingen waar het bedrijf voor staat niet zichtbaar zijn.

¹ Zie Advies-methodiek Arbo-kwalificatie, deel 1 en 2 M.C. de Man

2. Visie

Employability is een containerbegrip. Iedereen verstaat er wat anders onder en vult het anders in. Tijdschriften vanuit allerlei disciplines staan bol van de artikelen over de wat en de hoe vraag¹. Al lezend becroop mij het gevoel dat er in veel van deze artikelen toch wat erg makkelijk over de waarom vraag heengestapt wordt. Kernwoorden waarbij aangehaakt wordt zijn; flexibiliteit van de organisatie en veranderingen in de omgeving waarbij de technologie nogal eens op de voorgrond geplaatst wordt.

Employability is een middel en geen doel, al lijkt het in de artikelen vaak anders. In een NIA TNO methode kan het oorspronkelijke doel van NIA TNO, optimalisatie en innovatie van arbeid organisatie de rode draad zijn. EMPLOYABILITY is het voertuig waarlangs de organisatie zijn vraagstuk vorm geeft. Klanten met een employability vraag hebben naar alle waarschijnlijkheid een achterliggend probleem, en denken de oplossing te vinden in employability.

Wat is dat achterliggende probleem? Bedrijven proberen beter op de wisselende eisen van de klant en de omgeving in te spelen door hun flexibiliteit te vergroten. Organisaties staan voor hoge en wisselende eisen om hun concurrentiepositie te handhaven. Technologische ontwikkelingen, snelle veranderingen van producten en productieprocessen, toegenomen internationale concurrentie en veranderingen in de behoefte en de verwachtingen van de klant zijn hier oorzaken van. Kortom de markt en de omgeving is onvoorspelbaar. Maar hoe onvoorspelbaar?

De mogelijkheden om waarde te creëren zitten in toenemende mate in het exploiteren van verschillen tussen consumenten. Het denken in veel ondernemingen is daarentegen nog grotendeels industrieel en juist daardoor gericht op het exploiteren van de overeenkomsten tussen klanten (economies of scale) De industriële onderneming probeert aan de toegenomen heterogeniteit en onvoorspelbaarheid tegemoet te komen door binnen het bestaande product/markt denken, dat uitgaat van grote, homogene segmenten, de segmenten steeds kleiner te maken. Dus door met het bestaande industriële proces een steeds groter wordende variëteit aan producten aan te bieden. Dit brengt echter extra kosten met zich mee, die door van Asseldonk 'complexiteitskosten' worden genoemd.

In de laatste schakels in de keten, assemblage en distributie is een aantal combinaties van standaard modulen mogelijk. De fabriekskeuken is hierdoor haast even duur geworden als de ambachtelijk gemaakte keuken van het timmerbedrijf op de hoek van de straat. Dit fenomeen wordt mass-customization genoemd.

¹ Jo Simons heeft een archiefje aangelegd zie hiervoor de M&T kast employability

Volgens van Asseldonk¹ komt de limiet van verbetering van de bestaande structuren en werkwijzen in zicht. Van Asseldonk verklaart het industriële paradigma definitief failliet. Als alternatief schets hij massa-individualisering door toepassing van interactieve dynamische orde ook wel netwerkorde genoemd.

Van Asseldonk hanteert in zijn redenering een afwijkend perspectief: inplaats van uit te gaan van een bestaande situatie die langzaam evolueert naar een toenemende heterogeniteit en onvoorspelbaarheid, redeneert van Asseldonk vanuit en punt in de toekomst waarin deze heterogeniteit en onvoorspelbaarheid als voldongen feiten worden beschouwd. Terwijl in het eerste type redenering het incrementeel verbeteren van bestaande ondernemingsstructuren en -processen, waaronder misschien employability, nog een oplossing lijkt te bieden, vergt het tweede geval een radicale herbezinning op de essentie van deze structuren en processen. Hoe ziet dat er dan uit in termen van Van Asseldonk?

De oplossing ligt volgens van Asseldonk in het tot stand brengen van een interactieve dynamische orde in de voortbrengingsketen. Door de voortbrengingsketen te atomiseren, dat wil zeggen in de kleinste betekenisvolle delen op te splitsen, en door deze keten zichzelf te laten organiseren op basis van de moment specifieke vraag van de klant, kan massa-individualisering gerealiseerd worden.

Een leesbare uitleg over hoe die interactieve dynamische orde werkt valt te lezen in bijlage 1 Synergie zonder planning: mechanismen achter zelfordening, een artikel uit de HB management review 61-1998

De onvoorspelbaarheid en de heterogeniteit is zo groot dat bedrijven op een andere manier zullen moeten gaan nadenken over hun bedrijfsprocessen en de onvoorspelbaarheid en de heterogeniteit van de markt om daar steeds adequaat op in te kunnen spelen. De reden dat ik hierboven (vrij) uit het werk van Van Asseldonk geciteerd heb is dat het mij aan het denken zette over het perspectief waarin employability vraagstukken zich afspelen. Het beeld dat van Asseldonk schets is tamelijk heftig en zijn antwoord nogal ingewikkeld, maar in relatie met onze missie 'innovatie van arbeid en organisatieveranderingsvraagstukken mijns inziens de moeite waard. Natuurlijk zijn er bedrijfstakken waarin de situatie minder onzeker is en de kans is groot dat onze klanten anders tegen dit vraagstuk aankijken. Ik denk dat veel klanten liever een iets minder turbulente en zekerder toekomst voor zich zien, die makkelijk te beheersen is en waarin nog wel met aanpassingen van de ondernemingsstructuur en -processen verbeteringen/veranderingen zijn te realiseren. Maar de stretch van onze visie op de toekomst van industriële bedrijven lijkt mij een zinvol kader voor employability vraagstukken. Want de vraag naar employability wordt immers ingegeven door de behoefte om personeel inzetbaar te krijgen en te houden in een bedrijf dat permanent in beweging is en dat acteert in een context die ook permanent in beweging is. En de vraag naar employability is een vraag naar het 'sleutelen' aan mensen als het antwoord hierop.

1 Ton G.M. van Asseldonk, Mass-individualisation. Business strategies applying networked order to create economic value in heterogeneous and unpredictable markets, TVA management bv, Veldhoven

2.1 Employability, onze definitie ?

Al die verschillende opvattingen en meningen over wat employability wel en niet is, wat betekent dat nu voor ons? Moeten wij een definitie hanteren? Zo ja welke, en wat zijn daarvan dan de consequenties? En wat betekent het als wij geen definitie hanteren? Kiezen we dan geen positie, hebben we dan geen opvatting, maken we dan geen keuzen? Wat zijn de effecten van een keuze voor het een of het ander voor onze communicatie met de klant, en onze 'aanpak'? Kortom hoe doen we dat in het kader van professioneel methodisch handelen in relatie tot employability vraagstukken.

In wat voor tijd leven we? In het stuk van Van Asseldonk komt ook al sterk naar voren dat het modernistische 'maakbaarheids principe' verlaten is of zal moeten worden. In deze postmoderne samenleving is de wereld, het bedrijf of de omgeving niet langer maakbaar. En DE WERKELIJKHEID met hoofdletters bestaat niet langer. Iedereen heeft een eigen werkelijkheidsbegrip, dat blijkt wel uit de verschillende benaderingen van het employability vraagstuk in de literatuur. Maar datzelfde speelt ook op bedrijfsniveau, achter het begrip employability gaan evenveel werkelijkheden schuil als er stakeholders bij de discussie betrokken zijn. En wat betekent dat dan als wij aanschuiven aan de tafel, en weer een andere werkelijkheid inbrengen, mooi geformuleerd in een definitie? Ligt onze toegevoegde waarde in onze definitie, of in het proces dat wij op gang kunnen brengen waardoor de verschillende stakeholders hun werkelijkheden rondom employability met elkaar gaan delen, en redeneringen kunnen opbouwen wat de consequenties van de verschillende werkelijkheden voor het bedrijf zijn (de wat betekent dat dan - , waar zie je dan wat in termen van observables- vragen).

Zijn onze adviseurs dan leeg, inhoudsloos? Nee maar in eerste instantie zijn we belangeloos. Het gaat niet om onze definitie of werkelijkheid, het gaat om de werkelijkheid van het bedrijf. Onze toegevoegde waarde ligt dan mijns inziens vooral in het steeds relateren van de werkelijkheden in het bedrijf aan het oorspronkelijke vraagstuk, namelijk de ambitie om een bedrijf te hebben dat permanent in verandering is in een omgeving die ook permanent in verandering is. En het stellen van de vraag: realiseer je dat alleen door 'flexibele' werknemers of heeft die ambitie ook consequenties voor bedrijfsstructuren en processen?

Bovenstaande betekent wel dat ook het gewenste ambitie niveau onderwerp van onderzoek moet zijn, en ook dit moet breed opgepakt worden. Hebben alle stakeholders wel dezelfde ambities? En zetten ze dezelfde veranderingen in hun omgeving op de voorgrond in hun redenering, of niet?

In een willekeurig artikel uit het dossier over employéé benefits worden op de eerste anderhalve bladzijde al de volgende begrippen gehanteerd: employe benefits, , flexibiliteit, lerende organisatie, empowerment, excellent employer, employability, lifetime employment en lifetime development. Voor mij was deze 'begrippenrijkdom' het signaal dat wij het niet in de begrippen moeten zoeken, maar in de betekenisgeving door anderen aan deze, en andere, begrippen.

2.2 Het risico van concepten platslaan

Bij employability ben ik het nog niet echt op het spoor gekomen maar allerlei hypes hebben natuurlijk ergens een zeer goed uitgewerkt concept met een visie en een aanpak. Denk maar aan de lerende organisatie en bv HRM. Als die concepten als begrippen gebruikt gaan worden, dan worden ze als het ware platgeslagen. In bijlage 2 een kort artikel van Jo Thijssen¹ over HRM vervalsing.

¹ Human resource Management als namaak: drie voorbeelden van HRM vervalsing: HRD in context, 1, delwel

3. Wat zijn de begrippen die gebruikt worden in de literatuur over employability vraagstukken

In dit hoofdstuk een overzicht van allerlei verschillende begrippen uit de literatuur.

Deze begrippen zijn gegroepeerd onder een aantal trefwoorden. Het eerste trefwoord is 'omgeving' en heeft betrekking op variabelen die niet direct door het bedrijf te beïnvloeden zijn, maar die wel van belang zijn voor het bedrijf c.q. consequenties hebben voor employability vraagstukken in bedrijven.

Het tweede trefwoord is 'organisatie'. In dit trefwoord heb ik een onderverdeling aangehouden in vier voor mij essentiële kenmerken die antwoord geven op de vraag wat is een organisatie. Een organisatie wordt gevormd door sliertjes mensen, die met elkaar processen vorm geven met behulp van technologie waaraan richting wordt gegeven door de visie van het bedrijf. In de literatuur kwam ik echter nogal wat variabelen tegen die daar niet direct in te delen zijn, vandaar dat er ook extra kopjes zijn zoals stijl van leiding geven en HRM beleid. Ook blijkt dat een aantal kopjes erg leeg blijven. Dat bevestigt het beeld dat er ten behoeve van employability vraagstukken inderdaad vooral aan mensen gesleuteld wordt en dat andere mogelijkheden buiten beschouwing blijven. Door deze expliciet wel in onze onderzoeken te betrekken onderscheiden we ons van andere aanbieders.

Omdat dit overzicht is samengesteld op basis van literatuur studie zijn lang niet alle kopjes gelijkwaardig qua inhoud. In het hoofdstuk 'Model' worden de hier genoemde begrippen op een andere manier geordend en aangevuld met begrippen die van belang zijn voor ons model.

OMGEVING

- arbeidsmarkt
- kennis en vaardigheden die de arbeidsmarkt vraagt
- nadruk op werk in sz stelsel
- status van arbeid in de maatschappij
- herwaardering vormingscomponent in beroepsonderwijs

ORGANISATIE

visie

- open communicatie
- organisatie die leert te leren
- skills en competentienmanagement centraal in ondernemingsbeleid
- ondernemingsklimaat waarin korte termijn bussinessdoelstellingen en lange termijn ontwikkeldoelstellingen met elkaar in balans zijn
- bereidheid van de organisatie om te investeren in de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en persoonlijke competenties
- beleid dat bepaalt welke vaardigheden nu en vooral in de toekomst noodzakelijk zijn om de organisatie gaande te houden, en de middelen die nodig zijn om de medewerkers bereid te krijgen en te houden om zich die vaardigheden eigen te maken en op peil te houden

mensen

- urgentiebesef t.a.v. employability (over algemeen lager op de werkvloer)
- hechting aan werkplek
- vermogen tot ontwikkeling
- visie op voor wie je werkt, jezelf of je baas
- huidige niveau kennis en vaardigheden
- mensen verleiden tot nadenken over zichzelf (wat kan ik wat wil ik welke alternatieve loopbaanwegen zijn er voor mij mogelijk)
- bereidheid om verworvenheden en zekerheden van de bestaande functie los te laten personeel met weinig opleiding heeft moeite de veranderingen bij te blijven
- bereidheid medewerkers om in zichzelf te investeren
- mensen met weinig opleiding hebben bijna allemaal een leertrauma

processen

- herontwerp van functioneel naar procesgeoriënteerd
- combi functies
- wisselende projecten en - teamverbanden

technologie

hrm beleid

- relatie tussen werkgever en werknemer moet anders, werkgevers moeten zich niet als huisvaders gedragen die het het beste voor hun familie weten dus niet paternalistisch maar werknemers moeten ook niet gaan afwachten tot chef of P&o met iets aankomt
- competente leidinggevendenden die beoordeeld worden met 360 graden feedback methode
- P&o in de rol van ontwikkelaar instrumentarium en advisering en coaching lijnmanagement
- en waarborgen kwaliteit en integriteit van mobiliteitsinstrumenten
- open vacature beleid
- aanname beleid met sollicitanten die zich het beste kunnen ontwikkelen
- skills direct koppelen aan professies
- bestaande professies voortdurend aan passen aan de marktbehoeften
- nieuw professies creëren
- goed ontwikkelde structuur van professies
- professie owners verantwoordelijk maken voor de totale groep professionele gemeenschap, standaarden, loopbanen en dergelijke
- skill management en plaatsing medewerkers op professies is een lijnverantwoordelijkheid
- segmentering van contracten
- tijdelijke contracten
- flexibele werkrijden
- werkplek-sharing en telewerk
- flexibele beloning
- salarisverhogingen gekoppeld aan ambitieniveau en realisatie eigen ontwikkelingen
- migranten inzetten in internationale organisaties
- cursussen en trainingen ingebed in systeem van studiefinanciering
- evenwicht tussen zekerheid en onzekerheid arbeidsvoorwaarden doorbreken

stijl van leiding geven

- voorbeeldgedrag door leidinggevend
- communicatie over welke richting de organisatie uitgaat
- medewerkers duidelijkheid verschaffen over welke skills en competenties nodig zijn voor de professie
- medewerkers duidelijkheid verschaffen over welke skills en competenties in de toekomst nodig zijn
- ontwikkelingsbereidheid van medewerkers stimuleren door concrete acties
- samen met de medewerkers de ontwikkelingsmogelijkheden bespreken
- samen met de medewerkers een individueel ontwikkel- of loopbaanplan op te stellen en op te nemen in beoordelings en beloningscyclus en skills managementsysteem
- samen met de medewerkers via counseling- en coachinggesprekken op regelmatige basis de ontwikkelingsactiviteiten te bespreken
- het identificeren, evalueren en ontwikkelen van talent
- functioneringsgesprekken waarin win-win balans wordt opgemaakt
- medewerkers op tijd los te laten als dat nodig is; zelfs als dat niet in het belang van de unit is maar wel in het belang van de medewerker of de organisatie

4. Model

Hoe kunnen wij nu een model maken waarmee de werkelijkheid achter al die verschillende begrippen en referentiekaders als het om betekenisgeving en employability gaat onderzocht kan worden.

Allereerst employability is een vraagstuk dat in verband staat met ontwikkelingen in de omgeving, maar niet iedereen ervaart die ontwikkelingen in de omgeving op dezelfde manier.

Bedrijven die employability vraagstukken hebben kunnen de volgende beelden van de omgeving hebben:

1. de omgeving verandert zeer snel
2. de omgeving evolueert
3. de omgeving wordt anders
4. de omgeving blijft stabiel

Op basis van de beelden die de organisatie heeft zal het bedrijf zijn strategie hoe daarmee om te gaan/ op in te spelen bepalen. Bij de bovenstaande beelden van de omgeving horen respectievelijk de volgende strategieën:

1. de omgeving verandert zo snel dat verbeteringen binnen de bestaande structuren niet meer mogelijk zijn
2. de omgeving evolueert maar het incrementeel verbeteren van ondernemingsstructuren en processen loont
3. de omgeving wordt anders en dat is lastig, consequenties van die veranderingen moeten door ons beheerst worden
4. de omgeving blijft stabiel, wij gaan dus gewoon door, we kunnen wel proberen het beter te doen in die omgeving

Ook over employability vraagstukken hebben mensen beelden. Het begrip wordt gekoppeld aan andere bestaande begrippen. In wezen passen mensen dan de 'zoek en vervang- functie toe' iets dat vroeger Opleidingsbeleid genoemd werd wordt nu employability genoemd. Zo kunnen mensen employability plaatsen in het perspectief van de volgende ontwikkelingen:

- de organisatie zodanig inrichten dat die de heterogeniteit en onvoorspelbaarheid in de markt aankan
- HRM
- HRD
- Lerende organisatie
- externe mobiliteit
- interne mobiliteit
- arbeidsmarkt instrument
- opleidingsbeleid/optimale inzet medewerkers
- competentie management
- reïntegratie
- employee benefits
- kwaliteitszorg
- performance verbetering
-

Binnen elk van deze domeinen kan de nadruk op andere facetten gelegd worden.
Bijvoorbeeld: Opleidingsbeleid bestaat in ons bedrijf als er Beleid is (c.q. een nota), een Structuur voor is, er Operationele plannen zijn, plannen Geïmplementeerd zijn en aantoonbaar aanwezig in de bedrijfsvoering.

Of op een andere dimensie: Als we een lerende organisatie willen zijn dan bereiken we dat door vooral 'dingen' te doen met/voor de mensen in de organisatie (zorgen dat die leren), door technologie in te zetten (de kennismanagement databank ofwel de bibliotheek met bedrijfsdocumenten op het werk) , naar onze processen te kijken (wat leren we van wat we doen en hoe we het doen).

PLAATJE INVOEGEN VAN MODEL

5. Methode: De entree fase

In de entree fase gaat het om het eerste contact met de klant, dat kan zowel letterlijk zijn als figuurlijk het eerste contact met een bestaande klant over dit nieuwe vraagstuk, de relatieopbouw, de probleemverkenning en de contractering.

Aangezien ik ervan uit ga dat iedereen de trainingen van Marvin en Magda heeft gevolgd waarin dit uitgebreid aan de orde is geweest schud ik ten aanzien van dit onderwerp mijn hoofd niet leeg.

Wat ik hier wel mee wil nemen zijn de methodische consequenties van het model.

Employability vraagstukken zijn in het perspectief van de enorme veranderlijkheid van de omgeving van het bedrijf geplaatst, waardoor er om daarin te kunnen overleven voor het bedrijf de noodzaak is om ook permanent in beweging te zijn.

Dit betekent een aantal dingen:

1. de context van het bedrijf, geplaatst in zijn bedrijfstak zal verkend moeten worden om de veranderlijkheid daarvan te kunnen beoordelen
2. de vraag achter de vraag naar employability zal onderzocht moeten worden en in verband gebracht worden met de context van het bedrijf
3. het gewenste ambitieniveau en de context moeten gewogen worden, zijn die in evenwicht

Voorstelbaar is dat een employabilityvraag niet ingegeven is door de context maar veel meer op basis van algemene HRM uitgangspunten. Dat zal dan ook duidelijk benoemd moeten worden.

Dit heeft alles te maken met de vraag naar de definitie, en onze rol als facilitator van het proces van het delen van werkelijkheden in het bedrijf.

Punt van aandacht is hoe beperkt-uitgebreid een en ander in deze fase onderzocht moet worden en wat in de volgende fase onderzoek thuis hoort. Ik ga er nu vanuit dat de 3 benoemde vraagstukken op hoofdlijnen onderzocht worden, maar vooral ook benoemd worden voor verder onderzoek, en dus deel uit maken van het contract.

5.1 De hoe vraag?

5.1.1 Upstream werken

Belangrijk in deze fase in het algemeen is dat er verruimend gewerkt wordt en gezocht wordt naar verschillen. Dus niet meegaan met de klant, zijn definities als vanzelfsprekend aannemen of overnemen, of denken dat hij namens het gehele bedrijf spreekt. Dat vereist Upstream werken.

tekening

Overall zijn waarom vragen. Upstream werken betekent dat je jezelf in een onderzoekende houding brengt t.o.v. al die vragen. (sociale relaties,

aannestructuren, meerduidige interpretatiemogelijkheden) Het gaat om de betekenissen. betekenissen hebben consequenties. een betekenis is als een huis waar iemand in woont. Upstream onderzoeken is als het ware knabbelen aan een huis. Je verandert betekenissen, dus je verbouwt het huis.

Je kunt upstream werken door:

- naar observables te vragen, waaraan kan je het zien
- de context te deconstrueren, wanneer, waar, bij wie komt het voor
- desaggregeren, het verhaal in stukjes knippen en daarin kruipen
- naïeve vragen te stellen, kan alleen in de eerste periode
- omkeren of confronteren, betekenissen omdraaien, denk ook eens vanuit de andere kant, paradoxale interventies, voorgrond/achtergrond

Dat kan zowel t.a.v. de inhoud, procedures, sociaal/emotionele aspecten als waarden/visies. Van belang is wel dat de relatie steeds goed in het oog gehouden wordt en wordt onderhouden door:

- samen de agenda te maken,
- authentiek te zijn,
- actief te luisteren,
- mini-contractjes te sluiten en
- samen te evalueren.

5.1.2 Soort vraagstuk bepalen

Omdat employability vraagstukken zich afspelen in het schemergebied van mode jargon is het extra van belang om goed neer te zetten om wat voor soort vraagstuk het nu eigenlijk gaat. Wat mij helpt is een driedeling in vragen;

1. Onderhoudsvragen, dat wat je bezit als bedrijf moet je verzorgen, of het nu materiaal, procedures, relaties, systemen, ideeëngoed of mensen zijn.
2. Problemen, deze zijn acuut en lastig en verstoren de bedrijfsvoortgang. ze zullen dus opgelost moeten worden.
3. Verander-vernieuwingsvraagstukken. Er moet ergens een nieuwe inhoud aan gegeven worden.

Elk soort vraagstuk vraagt om een eigen aanpak.

6. Methode: De onderzoeksfase fase

Onderzoek en interventie zijn in adviesprojecten vaak niet te scheiden. In deze methode noem ik die activiteiten en interventies onderzoek die behulpzaam moeten zijn bij het in een volgende fase bepalen van de ontwerp of ontwikkelstrategie voor de daadwerkelijke organisatievernieuwing.

In de onderzoeksfase kan op een aantal gebieden ingezoomd worden.

1. de dynamiek van de bedrijfscontext
2. een algemene organisatie diagnose
3. een diagnose van het HRD beleid
4. de werkplek als leeromgeving
5. op welk niveau mensen verder ontwikkeld zouden moeten worden
6. ontwikkel activiteiten versus omgevings complexiteit en dynamiek.

Wat onderzocht moet worden en hoe dat onderzocht moet worden hangt af van de informatie uit de entree fase. De in de bijlagen opgenomen instrumenten zijn voorbeelden op basis waarvan per klantvraag eigen instrumentarium ontwikkeld kan worden. De allerbelangrijkste vraag daarbij is waarom, op basis van welke overwegingen je voor wat kiest, en wat de consequenties van die keus zijn voor de rest van het traject.

6.1 De hoe vraag?

6.1.1 Dynamiek van bedrijfs context bepalen: redeneringen toetsen en verzamelen

Ik ken geen handige checklists o.i.d. die hierbij behulpzaam kunnen zijn. Maar een soort ‘objectief’ oordeel over de context is waarschijnlijk toch niet het meest effectieve middel om de fit tussen de dynamiek van de context en de eisen die dat aan het bedrijf stelt inclusief het employability beleid op gang te krijgen. De eigen beeldvorming hierover bij belang hebben is naar alle waarschijnlijkheid veel belangrijker.

Een manier waarop dat kan, en waarbij onderzoek en interventie direct gekoppeld worden, is de door de klant/directeur in het eerste gesprek geschetste redenering over de ontwikkelingen in de omgeving en de consequenties daarvan voor het bedrijf te gaan toetsen bij diverse belanghebbenden (dit kan zowel binnen als buiten bedrijf maar het laatste is niet nodig). Elke gesprekspartner krijgt de redenering en de consequenties daarvan zoals die door de klant zijn geschetst voorgelegd met de vraag daarop te reageren. Tijdens het gesprek wordt de eigen redenering van de gesprekspartner opgebouwd, onderbouwd met observables, en de consequenties daarvan in kaart gebracht. Een volgende gesprekspartner krijgt in eerste instantie eerst weer de redenering van de klant voorgelegd, en pas in een later stadium een redenering van een andere gesprekspartner als die bijvoorbeeld haaks op die van hem haar staat. Van alle gesprekken moeten nauwkeurige gespreksverslagen worden gemaakt. Op basis van dat materiaal kan een totaal beeld worden geschetst van hoe de organisatie als geheel tegen de ontwikkelingen in de buitenwereld aankijkt en welke consequenties men daaruit trekt. Bovendien leveren de gesprekken ook veel informatie op voor condities en randvoorwaarden voor geslaagde interventies.

Deze aanpak is een vrije vertaling van Naturalistic ...1

6.1.2 Algemene organisatiediagnose: Keeping Up Competence, een checklist voor de didactische ergonomie van de werkplek

Deze checklist² is geïnspireerd op de WEBA. Zelf vind ik het begrip checklist in dit geval misleidend. Het is een uitgebreid onderzoeks en analyse instrument. Het besluit tot het al dan niet inzetten van dit instrument zal grondig overwogen moeten worden, aangezien de oplossing op basis van de analyse, namelijk herontwerp, nogal voor de hand ligt.

Zie bijlage 2 voor een uitleg van deze 'checklist'.

6.1.3 Een HRD diagnose; Het HRD kwartet spel

Van Asseldonk schets de interactieve dynamische orde als passend bij de omgeving waarin niets meer voorspelbaar is. De werkelijkheid van veel assemblage bedrijven is echter een zeer functionele. Dat hoeft niet fout te zijn als de omgeving dan maar stabiel is.

Thijssen³ ontwikkelde een leermiddel in de vorm van een kwartet dat ook als diagnose instrument dienst kan doen. Zie bijlage 3 voor de uitleg van dit kwartetspel.

6.1.4 De werkplek als leeromgeving; Checklist voor de werkplek als leeromgeving

Deze checklist⁴ gaat uit van de werkplek op microniveau. Omgevingsfactoren als het productieproces, de technologie, het organisatiebeleid, de organisatiestructuur en -cultuur worden buiten beschouwing gelaten. De checklist is opgebouwd uit drie aspecten:

- biedt de arbeidssituatie mogelijkheden voor leren
- is de manager een coach
- heeft de medewerker kwalificaties voor leren

De checklist is niet zozeer bedoeld als diagnose instrument maar meer als hulpmiddel om de dialoog op gang te brengen.

Zie bijlage 4 voor de uitleg en de checklist.

1

2 Mw. G. Verdonck Handboek Effectief Opleiden

3 Dr. J.G.L Thijssen in Handboek Effectief Opleiden

4 Mw. drs P.A. Devilee en mw. drs. H.J. Kuyt in Handboek Effectief Opleiden

6.1.5 Niveau van ontwikkeling dat bedrijf ambieert

Als employability in feite opleidingsbeleid is kan er onderzocht worden hoe ver zich dat dan uit zou kunnen strekken. Veel opleidingsinspanningen van bedrijven zijn gericht op een zeer specifiek takenpakket dat vooral op de korte termijn van belang is. Dit is overigens meestal ook in het belang van de lijnmanager van zo'n medewerker. De opleidingsdoelen bestaan uit kennis en vaardigheden direct afgestemd op één enkele actuele, probleemspecifieke taaksituatie. Het geleerde is zonder veel vertaalslagen toepasbaar, maar het gaat wel om nogal vergankelijke kennis.

Bijscholing op zeer specifieke taken heeft echter weinig van doen met inzetbaarheidsverbreding. Dan zou het moeten gaan over opleidingen die meer gericht zijn op generieke transfer. Opleidingen die zich richten op het gehele taalgebied, of zelfs nog een niveau hoger opleidingen die achtergrondgericht zijn.

Lijnmanagers vinden dit vaak nogal bedreigend omdat dergelijke opleidingen, die meestal langer duren en kostbaarder zijn dan taakspecifieke opleidingen, mensen geschikt maken om bij andere afdelingen of zelfs andere bedrijven te gaan werken.¹

niveau III; achtergrondgericht

niveau II taakgebeid gericht

niveau I, taakgericht

WERKVLOER WERKVLOER WERKVLOER

6.1.6 Ontwikkelactiviteiten versus omgevingscomplexiteit en dynamiek

Jo Thijsen² heeft een typologie van HRD beleidsconcepten ontwikkeld waarin hij een aantal verschillende elementen meeneemt.

Om te beginnen de HRD dimensies:

- de formalisatiegraad: een leersituatie kan worden gekenmerkt door een meer informele of een meer formele setting (deze dimensie zegt iets over de vorm van HRD activiteiten)
- het abstractieniveau: de leerinhoud kan gericht zijn op meer concrete, specifieke toepasbare kennis en vaardigheden of op meer abstracte, algemeen toepasbare kennis en vaardigheden (deze dimensie zegt iets over de inhoud van HRD activiteiten, met name over de betekenis van near en far transfer)

Uitgezet op een as van hoog tot laag levert dit vier stereotiepe HRD beleidsconcepten.

- Het werkplek concept
-

¹ Thijsen zie voetnoot ..

² Thijsen zie voetnoot..

(abstractieniveau laag, formalisatiegraad laag)

- Het cursusconcept
(abstractieniveau laag, formalisatiegraad hoog)
- Het educatieconcept
(abstractieniveau hoog, formalisatiegraad hoog)
- Het netwerk-concept
(abstractieniveau hoog, formalisatiegraad laag)

Thijssen brengt deze HRD beleidsconcepten in verband met de cultuur-typologie van Harrison/Handy

- machts of clubcultuur
- rolcultuur
- individuele cultuur
- taak of netwerkcultuur

De structuur-typologie van Mintzberg:

- simpele structuur
- machine bureaucratie
- professionele bureaucratie
- adhocratie

De omgevingscomplexiteit:

- eenvoudig
- complex

De omgevings-dynamiek

- dynamisch
- statisch

Zie voor het schema en de verdere uitleg bij het schema Bijlage

7. Methode: De interventie fase

In de interventie fase worden de interventies ontworpen en uitgevoerd die moeten leiden tot de gewenste situatie. Welk effect moet waar/ bij wie bereikt worden.

Een keuze in de aanpak die hier gemaakt moet worden is die van de ontwerp- of ontwikkel benadering. En de consequenties daarvan. Bij de hoe vraag zal ik de aanpak van Bekman schetsen. Een man en een aanpak die mij zeer inspireert. Belangrijk in de fase is dat niet alleen wij een beeld hebben van het soort aanpak dat gewenst is, maar dat onze klanten ook een beeld in hun hoofd hebben van een mogelijke of gewenste aanpak. Leon de Caluwe heeft een aardig artikel in de M&O

van augustus 19981 staan waarin hij veranderingsstrategieën onderverdeelt in vijf kleuren. Dit overzicht kan helpen in de communicatie met de klant over de aanpak en voor en nadelen van een aanpak gezien de uitgangssituatie en het beoogde effect.

7.1 De hoe vraag?

7.1.1 Organisatieontwikkeling volgens Bekman

Bekman² gaat uit van de opvatting dat je als adviseur de regie hebt over het proces. In zijn opvattingen is dat geen voortgangsbewaking maar vier stappen vooruit denken, zorgen dat het voor elkaar komt doordat de juiste Wie's aan de Wat's gekoppeld worden, en door te zorgen dat iedereen in zijn rol blijft.

De organisatie moet het zelf doen. Wat is zijn aanpak.

Uitgangspunten:

- het gaat om het realiseren van lastige veranderingen
- met de mensen die er zijn
- in de tijd die beschikbaar is
- het vraagstuk moet altijd in het kernproces van de organisatie gepositioneerd worden, dat zijn de vraagstukken die er echt toe doen

Verankering:

- de top is verantwoordelijk, die moeten het proces dat de organisatie in gaat voor zich zien
- samenwerking
- strakke tijdsregie

Aanpak

- workshop met opdrachtgever; vraagstukken, bedrijfsdoelstellingen, procesafspraken
- proceseigenaren kiezen
- proceseigenaren aan het werk
- strategiezittingen
- 3 fasen; in beweging komen, implementatie verankering in mens en systeem
- doorlooptijd 1 -3 jaar
- ongeveer 2 adviesdagen per maand van adviseur

Spelregels

- meedoen
- je verandert je eigen organisatie
- problemen oppakken als ze er zijn
- wie zich meldt doet mee
- proceseigenaar pakt proces van kop tot staart op

Wie-wat is een proceseigenaar?

1 Denken over veranderen in vijf kleuren

2 A.A.M. Bekman, Organisatieontwikkeling als managementopgave en Adviseren het geheim van de smid

Een proceseigenaar is een persoon die de volledige verantwoordelijkheid krijgt om een proces te veranderen, binnen de door de eindverantwoordelijke manager vastgestelde grenzen. De keuze van de proceseigenaren ligt in de top. Het moet geen functionele verantwoordelijke zijn, maar iemand die over voldoende kracht en aanzien in de organisatie beschikt om dingen voor elkaar te krijgen. De proceseigenaar kiest zelf de vakspecialisten met wie hij/zij wil werken.

In de strategie zittingen, die zowel met de top van de organisatie en de proceseigenaren, als met b.v. de proceseigenaren en de leidinggevendenden kunnen zijn, presenteren de proceseigenaren de aanpak en voortgang. Alle andere personen mogen alleen advies geven, dus geen vragen stellen, commentaar geven etc. De proceseigenaar beslist wat hij/zij met het advies doet.

7.1.2 Interventies ontwerpen

Bij interventies gaat het steeds om de wisselwerking en de spanning die ontstaat in de driehoek: personen, idee en techniek.

Wat zijn voorbeelden van mogelijke interventies in het kader van employability vraagstukken?

Voorbeeld van een interventieprogramma ten behoeve van mobiliteitsbeleid.

Eerste fase: onvrede

Doelstelling:

- *Doorbreken van een houding op de werkvloer, teveel gericht op veiligheid en zekerheid en het beschermen van de status quo.*
- *Stimuleren van een actieve, oplossingsgerichte probleembenadering door medewerkers.*
- *Bevorderen van een open en zakelijke houding met betrekking tot de vraag "wat hebben wij elkaar te bieden nu en in de toekomst."*

Beleids-elementen:

- *Vrijblijvendheid in de taakuitoefening uitbannen;*
- *Expliciete eisen stellen aan kwaliteiten en kwantiteit van de productie of dienstverlening en feedback geven (functionerings en beoordelingsgesprekken)*
- *Ontplooïningbehoefte stimuleren,*
- *Bij selectie van nieuwe medewerkers letten op mobiliteit.*

Instrumenten:

- *Heldere taak en functiebeschrijvingen,*
- *Taakverbreding en functieroulatie,*
- *Systeem van periodieke functionerings en beoordelingsgesprekken,*
- *Zodanige dossieropbouw,*
- *Verzuimbegeleiding,*
- *Cursus loopbaanbegeleiding voor leidinggevendenden.*

Bijdrage leidinggevendenden:

- *Formele en informele feedback op basis van duidelijke taakeisen,*
- *toekomstperspectief in huidige functie expliciteren,*

- *ontplooingsbehoefte bevorderen,*
- *onvrede bespreekbaar maken,*
- *conflicten niet uit de weg gaan.*
- *Bijdrage medewerkers;*
- *constructief omgaan met onderlinge wrijvingen,*
- *samenwerkingsproblemen oplossingsgericht aanpakken*

Tweede fase; vertrekintentie

Doelstelling:

- *bevorderen dat medewerkers zich actief met hun toekomst bezighouden en dat functieverandering ook nadrukkelijk als realistische mogelijkheid in beeld komt*

Beleids-elementen;

- *bevorderen van employability*
- *informatie geven over de toekomstige werkgelegenheid binnen het eigen bedrijf, sector en aanverwante sectoren,*
- *helderheid over criteria en procedures bij interne vacatures,*
- *bevorderen van structurele contacten van medewerkers met de buitenwereld*

Instrumenten;

- *intern informatiemedium over vacatures en procedures,*
- *cursus loopbaaroriëntatie voor medewerkers,*
- *individuele loopbaancounseling,*
- *breed opleidingsbeleid,*
- *regionale en sectorale overlegsituaties voor uitvoerenden.*

Bijdrage leidinggevenden;

- *loopbaanontwikkeling inhoud geven,*
- *zelfvertrouwen medewerkers bevorderen,*
- *buitenwereld binnen halen,*
- *medewerkers attenderen op kansen elders.*

Derde fase; functie verandering

Doelstelling;

- *bevorderen dat medewerkers die hun functie ontgroeid zijn, actief gaan solliciteren, hetzij intern hetzij extern, en de sollicitatieprocedure met succes afsluiten.*

Beleidsinstrumenten;

- *positieve beeldvorming van functieverandering bevorderen,*
- *betrokkenen gericht wijzen op geschikte vacatures,*
- *informatie verstrekken over geslaagde transfers.*

Instrumenten;

- *detachering en andere vormen van uitwisseling bespreekbaar maken in regionaal werkgevers overleg,*
- *regionaal mobiliteitsbureau instellen,*
- *mobiliteits belemmerende arbeidsvoorwaarden aanpassen,*
- *mobiliteitsbevorderende arbeidsvoorwaarden opnemen (terugkeergaranties, sollicitatiecursus e.d.)*

bijdrage leidinggevende:

- *periodiek informeren naar plannen en eventueel verloop van sollicitatieprocedures,*

- *morele en zonodig concrete steun verlenen*

Bijdrage medewerkers;

- *fuctieverandering in privé omgeving bespreken en mogelijk maken, initiatief nemen.*

8. Employability en industriële assemblage bedrijven

8.1 Assemblage medewerkers

Deze methodiek richt zich op employability vraagstukken in industriële bedrijven, en dan met name op bedrijven met assemblage afdelingen. In de literatuur is relatief veel aandacht voor employability vraagstukken in de zakelijke dienstverlening waar veelal hooggeschoolden het werk doen. De aanname achter dit hoofdstuk is dat de uitgangspositie van assemblage medewerkers op diverse aspecten anders zal zijn dan die van HBO-WO opgeleide werknemers. Het risico van dit hoofdstuk is vergaande generalisering en stigmatisering. De uitgading van dit hoofdstuk ligt dus enerzijds in het zo feitelijk als maar mogelijk is beschrijven van die uitgangspositie en anderzijds in het bieden van een kader waarmee gewerkt kan worden.

8.1.1 Opleidingsniveau en beroepsloopbaan

In de inleiding van dit hoofdstuk staat al prominent iets over het opleidingsniveau. Dat zal 'anders' zijn op assemblage afdelingen dan in de zakelijke dienstverlening. Dat 'anders' is waarschijnlijk lager geschoold. LBO of leerlingwezen, of misschien wel alleen maar lagere school.

Door het ITS1 is een longitudinaal onderzoek gedaan naar de beroepsloopbanen van mensen met verschillende opleidingsniveau's. Dit onderzoek is in 1965 gestart onder een populatie die toen het basisonderwijs verliet. En er is zowel gewerkt met vragenlijsten als met mondelinge vraaggesprekken op diverse leeftijden, en er is zowel onderzoek gedaan naar loopbanen en de invloed van additionele scholing daarop als naar de houdingen en motieven ten aanzien van beroepsarbeid. Hier een samenvatting van de belangrijkste conclusies.

Het initieel opleidingsniveau is van invloed op het soort werk, de arbeidssector van het beroep en de vereiste vaardigheden, waarin men daarna terecht komt. In industrieel ambachtelijke beroepen komen vooral mensen met een leerlingwezen diploma terecht, waarbij dan met name een beroep gedaan wordt op de technische vaardigheden van deze mensen. Als er in een functie veel handvaardigheid voorkomt dan worden ook lbo-gediplomeerden en ongediplomeerden ingezet.

Ongediplomeerden volgen tijdens de beroepsloopbaan weinig additionele algemene scholing; b.v. volwassen educatie. Als er door ongediplomeerden of lbo-gediplomeerden additionele scholing wordt gevolgd dan worden als redenen

1 Opleidingsniveau en beroepsloopbaan, over de effecten van initiele opleiding en additionele scholing op de beroepsloopbaan van lager opgeleiden, Jo Diederens, SZW 1994

algemene ontwikkeling of hobby genoemd. Mensen met een leerlingwezen opleiding volgen additionele scholing met als motief: het eigen vak bijhouden.

Additionele scholing tijdens de beroepsloopbaan heeft vooral gevolgen voor de kwaliteit en beloning van het werk. Deelname aan beroepsgerichte scholing leidt vaak tot: een betere werkplek, meer benutting van in het onderwijs verworven kwalificaties en een hoger inkomen. Deelname aan beroepsgerichte scholing heeft ook vaker een verhoging van het niveau van werk tot gevolg.

Verder heeft met name beroepsgerichte scholing gevolgen voor de arbeidsoriëntatie, getuige onder andere het grotere belang dat daarna gehecht wordt aan zelfstandigheid in het werk en aan loopbaanmogelijkheden, de minder traditionele kijk op de sexe-rolverdeling inzake betaald werk, de grotere nadruk op persoonlijke ontwikkeling als functie van het onderwijs, en de grotere bereidheid om van baan te veranderen.

Additionele scholing heeft ook gevolgen voor de deelname aan het arbeidsproces (minder werkloosheid).

Conclusies ten aanzien van de houdingen en motieven ten aanzien van beroepsarbeid uit het onderzoek zijn:

Ongediplomeerden zijn relatief weinig gemotiveerd voor het werk in hun eerste baan. Voorzover ze het werk aantrekkelijk vinden, is het relatief vaak vanwege de werkomgeving of de werkomstandigheden. Loopbaanmogelijkheden vinden zij van het begin af aan relatief onbelangrijk. Ongediplomeerden hebben relatief veel een instrumentele werkoriëntatie, welke vaak in de loop van de tijd nog toeneemt. Zij zijn ook relatief veel voorstander van een traditionele sexe-rolverdeling tussen betaalde arbeid (mannen) en de zorg voor het gezin (vrouwen). Ongediplomeerden hebben verder het meest van allen oog voor de voordelen van werkloosheid, en zij zijn het minst bereid tot verandering van baan. Zij zien het nut van onderwijs vooral gelegen in maatschappelijke vorming, en relatief weinig in beroepsvoorbereiding.

Personen met een lbo-diploma en vooral die met een leerlingwezen diploma zijn relatief sterk gemotiveerd voor het werk in hun eerste baan. Zij vinden hun eerste baan relatief aantrekkelijk vanwege de inhoud van het werk. Met name personen met leerlingwezen vinden loopbaanmogelijkheden in het werk relatief belangrijk. In het begin van de loopbaan zijn personen met leerlingwezen het meest bereid tot verandering van baan. LBO-gediplomeerden en naderhand ook mensen met leerlingwezen zien het nut van onderwijs vooral liggen in maatschappelijke vorming, maar daarnaast ook, en in toenemende mate, in beroepsvoorbereiding.

8.1.2 Het beroepsonderwijs

In het onderzoek van het ITS wordt gewerkt met mensen die in 1965 schoolverlaters waren. Er wordt in het rapport zelfs ook nog over de ULO gesproken. Ik kan me geen enkel beeld vormen van wat de ULO precies was. Het beroepsonderwijs, leerlingwezen, is sinds 1995 ook behoorlijk veranderd, zowel qua structuur als qua inhoud.

In het hedendaagse beroepsonderwijs zijn de duale leerlingwezen opleidingen en de voltijds mbo opleidingen geïntegreerd in een kwalificatiestructuur. Om een beeld te

geven van het niveau daarvan volgen hier korte omschrijvingen en een aantal voorbeelden.

In het beroepsonderwijs wordt tegenwoordig gewerkt met 4 kwalificatie niveaus.

niveau I: assistent beroepsbeoefenaar

niveau II: basis beroepsbeoefenaar

niveau III: zelfstandig beroepsbeoefenaar

niveau IV: middenkaderfunctionaris

In Een Leven Lang Leren wordt een beroepsopleiding op niveau 2 gezien als basis - of start kwalificatie. Ofwel dat is de noodzakelijke vereiste kennis, inzicht, vaardigheden en houdingen die nodig zijn om een bij de individuele capaciteiten passende plaats op de arbeidsmarkt te kunnen bezetten en te behouden en om op een aanvaardbare wijze in de samenleving te kunnen functioneren.

Dit betekent dat alle werknemers minimaal over een beroepskwalificatie op niveau 2 moeten beschikken. In bedrijven met personeel dat nog binnen andere systematiseren is opgeleid, of dat lange tijd schoolverlaters (bijvoorbeeld LBO'ers) heeft aangenomen zal dat formeel niet het geval zijn. Maar omdat mensen niet alleen leren in formele scholing maar ook in de praktijk of door interne bijscholingen bestaat er ook nog zo iets als EVK's, door Ervaring verkregen Kwalificaties. De oprichting van onafhankelijke assessment centres waar deze EVK's gemeten kunnen worden en zo de afstand ten opzichte van de basiskwalificatie kan worden vastgesteld is in volle gang.

In employability projecten waar het inschatten van het EVK niveau aan de orde is zal met een dergelijk centrum moeten worden samengewerkt.

8.1.3 De taak of functie als uitgangspunt

In de paragraaf hierboven is sterk geredeneerd vanuit de positie van het beroepsonderwijs zelf. In het bedrijfsleven wordt veel vaker vanuit de taak of functie geredeneerd. Een heel ander referentie kader voor de fit functie/taakvereiste kwalificatie is te vinden in de uitzendbranche.

In de Collectieve Arbeidsovereenkomst voor Uitzendkrachten¹ is een indeling gemaakt in 10 niveaus waarvan steeds een korte niveaueigenschap is opgenomen, en voorbeeld functies worden gegeven die onderverdeeld worden in: administratieve -, productie-, technische-, (para)medische-, en diverse functies. In het overzicht in bijlage 5 zijn de niveaueigenschappen en de voorbeeld productiefuncties opgenomen. Ze kunnen in de onderzoeksfase van pas komen als je een beeld wilt krijgen van het niveau van de functies op de assemblage afdeling.

¹ Algemene Bond Uitzendondernemingen 1998

9. Bijlage 1: Synergie zonder planning: mechanismen achter zelfordening

Bijlage 2; HRM vervalsing

Bijlage 3: Keeping Up Competence, een checklist voor de didactische ergonomie van de werkplek.

Bijlage 4: Het HRD kwartetspel, een methodiek om ideale en feitelijk HRD-configuraties in organisaties te karakteriseren

Bijlage 6: Ontwikkelactiviteiten versus omgevings-complexiteit en -dynamiek

Bijlage 5: Checklist voor de werkplek als leeromgeving

Bijlage 7: Niveaukarakteristieken functies

Niveau 1

- zeer eenvoudige werkzaamheden van hetzelfde karakter die zich steeds herhalen en die geen beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau lavo

inpakker
vakkenvuller
bijrijder

Niveau 2

- eenvoudige werkzaamheden van nagenoeg hetzelfde karakter die zich in de regel steeds herhalen en die enige lagere beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau lavo en soms enige aanvullende gerichte functiescholing

inpakker
orderverzamelaar
magazijnbediende
vakkenvuller
bijrijder

Niveau 3

- eenvoudige werkzaamheden van wat verschillende karakter die zich in de regel steeds herhalen en die meer lagere beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau lavo en aanvullende gerichte functiescholing mavo of lbo

magazijn bediende
inpakker
orderverzamelaar
machinebediende
bijrijder
bestelwagenchaffeur
koerier- chauffeur binnenland

Niveau 4

- minder eenvoudige werkzaamheden die zich niet steeds volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die in de regel een uitgebreide lagere beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau lavo en uitgebreide functiescholing, mavo of lbo en aanvullen gerichte functiescholing, havo of vwo

vorkheftruckrijder
bestelwagenchaffeur

vrachtwagenchauffeur
koerier-chauffeur buitenland
machinebediener
procesoperator

Niveau 5

- moeilijke werkzaamheden die zich weinig volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die veelal enige middelbare beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau mavo of lbo en een uitgebreide functiescholing, havo of vwo en aanvullende gerichte functiescholing, mbo

vrachtwagenchaffeur
machinebediener
procesoperator

Niveau 6

- moeilijke werkzaamheden die zich zelden volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die meer middelbare beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau havo of vwo en een uitgebreide functiescholing, mbo met een op de functie gericht vakkenpakket

vrachtwagenchauffeur
procesoperator

Niveau 7

- moeilijke en enigszins samengestelde werkzaamheden die zich niet volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die in de regel uitgebreide middelbare beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau mbo en aanvullende functiescholing of hbo

geen productiefuncties genoemd

niveau 8

- moeilijke en vrij samengestelde werkzaamheden die zich niet volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die enige hogere beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau mbo en een uitgebreide functiescholing, hbo met een op de functie gericht vakkenpakket

geen productiefuncties genoemd

niveau 9

- moeilijke en samengestelde werkzaamheden die zich niet volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die meer hogere beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen

- kennis op niveau hbo en aanvullende functiescholing , of wo

geen produktiefuncties genoemd

Niveau 10

- moeilijke en zeer samengestelde werkzaamheden die zich niet volgens hetzelfde werkpatroon herhalen en die een uitgebreide hogere beroepsscholing en daarbij behorende ervaring vereisen
- kennis op niveau hbo en een uitgebreide functiescholing, wo met een op de functie gericht vakkenpakket

geen produktiefuncties genoemd

Moet dit nog ergens ????? kerncompetenties en individuele competenties

Vragen:

zijn de bedrijfsprocessen goed beschreven (aanhaken bij Bekman)

wat is/zijn de kerncompetenties van de organisatie

Kerncompetentie; door hun unieke karakter nagenoeg niet na te maken door andere (concurrerende) organisaties zijn het resultaat van organisatie cultuur, de strategie, de leiderschapstijlen, en de bijzondere en unieke kwaliteit motivatie en gedrevenheid van medewerkers

Kerncompetenties zijn de kenmerkende deskundigheden van een bedrijf en bestaan uit de geïntegreerde synergie van resources zoals bijvoorbeeld kennis, motivatie, inzet van medewerkers, technologische en vakspecialistische deskundigheid en concepten van samenwerking en management

Individuele competenties zijn vorm te geven in een competentiestructuur in de vorm van een piramide.

leerbaarheid

belangrijkheid

hoog

laag

vakkennis en vaardigheden

intermediaire vaardigheden

waarden, normen beroepsethiek en morele maatstaven

elfconcept, motieven, inzet, gedrevenheid en

overtuigingskracht

laag

hoog

eerste laag: instrumentele kennis en vaardigheden worden geleerd in beroeps en vakopleidingen en worden gedocumenteerd in diploma's en certificaten

tweede laag; (sociale en communicatieve vaardigheden, algemeen technische en beroepsmatige inzichten, organisatorische kwaliteiten en handelingsoriëntaties) belangrijk voor flexibiliteit en multi-inzetbaarheid maar lastig te leren

1 + 2 samen beroeps- en vakkbekwaamheid

derde laag; geïnternaliseerde waarden normen en ethiek en vormen het persoonlijke en professionele referentiekader. Het leren is een langdurig socialisatieproces

1 + 2+3 professionele kwalificatie

de vierde laag zijn nauwelijks zichtbaar maar bepalen sterk het handelen in specifieke professionele situaties. Ook zeer moeilijk te identificeren, te ontwikkelen en aan te leren.

Empowerment; gericht op het krachtig maken van units, groepen en individuele medewerkers door hen in staat te stellen zelfstandig te opereren binnen het bedrijf. Empowerment werkt revitaliserend omdat het viciëuze cirkels van traditionele gedragsvormen, organisatiecultuur, bureaucratische regels, regentenmanagement etc. doorbreekt.

Door empowerment ontstaat een interne kracht tot zelfsturing die tot uiting komt in de volgende aspecten;

Men stelt zelfstandig (team)doelen en men neemt zelfstandig beslissingen binnen de aangegeven kaders

Men draagt als individuen of als team verantwoordelijkheid voor de eigen prestaties, zowel kwalitatief als kwantitatief

Men werkt effectief, flexibel en creatief samen met andere individuen en andere teams

Individueel ontdekken de eigen kwaliteit doordat allerlei, procedurele en hiërarchische belemmeringen binnen de organisatie