-De MECON® methode-

“Ien en Mien”

Human Resources management systeem:
Binden, Boeien en Bezielen
MECON® methode,

-De MECON® methode-

Onderzoek naar een nieuwe denkwijze op het gebied van integraal personeelsmanagement

Auteurs:	Libbe Bouma
	Mark Ley
Opleiding :	Personeel en Arbeid aan de Noordelijke Hogeschool in Leeuwarden
Studierichting:	Personeel en Organisatie
Begeleider:	Han Stoffer
Plaats:	Leeuwarden
Datum:	Mei 2003

Voorwoord

De theorie voor deze scriptie was niet direct beschikbaar. Hierdoor waren wij genoodzaakt veel literatuur te lezen, maar ook veel diepgaande gesprekken te voeren met diverse personen. Hiervoor willen wij voor het totstandkomen van deze scriptie onze dank uitspreken voor de diepgaande gesprekken die wij hebben gevoerd met de heer M.E.C. Heyman, van H&S-adviesgroep te Alkmaar. Ook de begeleidende gesprekken die wij gehad hebben met diverse docenten en met onze begeleider dhr. H. Stoffer hebben een positieve bijdrage geleverd aan onze scriptie. Tevens willen wij bedanken voor de gastvrijheid en informatievoorziening omtrent ons onderzoek ATH-techniek te Amsterdam, Nissan Motor Parts Center BV te Amsterdam en Goodbookers te Alkmaar.

De titel “Ien en Mien” is afgeleid van het Friese gezegde: de lju sille wêze ien en mien, ienriedich en meimekoar: een en met elkaar! Dit sluit aan bij het gedachtegoed van de MECON-methode. Bij de MECON-methode gaat de organisatie door het stimuleren van de individuen (ien) het collectieve doel (mien) bereiken.

Wij wensen u veel leesplezier en stof tot nadenken.

Samenvatting

In hoofdstuk 1 word onze eigen visie weergegeven. Deze eigen visie is ontstaan voordat de scriptie beschreven werd. Onze eigen visie wordt gekenmerkt door een viertal aspecten:

- in eerste instantie vinden wij dat organisaties personeel niet als een middel moeten zien om hun doelen te bereiken;
- in tweede instantie vinden wij dat personeelsinstrumenten waarmee leidinggevenden werken integraal zijn, ze zijn afgestemd op de organisatiedoelstelling, ze zijn constant in ontwikkeling en ze leveren een bijdrage aan persoonlijke ontplooiing;
- in derde instantie vinden wij dat personeelsinstrumenten gemakkelijk ontwikkelbaar horen te zijn;
- in vierde instantie vinden wij dat de human resources manager een beleidsmatige, adviserende en analyserende taak moet hebben;

In hoofdstuk 2 wordt de theorie van Noomen uitgewerkt. Noomen is een theorie die een uitwerking geeft over hoe integraal personeelsmanagement bereikt kan worden. Volgens de theorie van Noomen begint het bereiken van integraal personeelsmanagement altijd door te beginnen met de situatie, in de praktijk verder gehanteerd als: “omgeving”. Deze situatie wordt bezien door een bril, de zogenoemde strategische opstelling. Op basis van deze opvatting over de omgeving bepaald men de gewenste structuur en bijpassende cultuur voor de organisatie. Als het goed is, ontstaat een samenhangend geheel van strategische opstelling, structuur en cultuur, de organisatiecontext. Dit geheel wordt vertaald naar interne doelen voor het sociaal beleid. Het sociaal beleid vertaalt deze doelen naar samenhangende personeelsinstrumenten. Bij de uitvoering van deze instrumenten, en als blijkt dat op een van de vorige punten bijsturing nodig is, moeten de verschillende interventiestrategieën worden toegepast.

In hoofdstuk 3 wordt de MECON-methode uitgewerkt. De MECON-methode is een systeemoplossing voor het bereiken van integraal personeelsmanagement. De MECON-methode start met een analyse van de omgeving van de organisatie. Aan de hand van deze analyse worden de bedrijfsfilosofie, de bestaande organisatie, de bestaande cultuur en het organisatieplan in kaart gebracht onder de noemer organisatiestrategie. De volgende stap is het formuleren van doelstellingen die aan de hand van de MECON-methode bereikt dienen te worden. Als de doelstellingen vaststaan wordt de MECON-methode ontworpen. In het ontwerp worden targets en competenties per organisatieniveau geplaatst in een organisatietabel. Vanuit deze tabel worden personeelsinstrumenten ontwikkeld. Via een implementatieplan wordt de MECON-methode ingevoerd. Aan de hand van het implementatieplan worden de medewerkers gekoppeld aan het ontwerp van de MECON-methode.

In hoofdstuk 4 worden de overeenkomsten en verschillen tussen de twee methoden uitgewerkt, zo trachten beide methoden integraal personeelsmanagement te bereiken. Beide methoden bepalen vanuit de omgeving de strategie en het beleid. Beide worden getypeerd door een top-down benadering en erkennen medewerkers als strategisch belang van de organisatie. Zowel de theorie van Noomen als de MECON-methode zien communicatie als belangrijk onderdeel van de methoden. De benadering van integraal personeelsmanagement is verschillend, ook de invulling van de personeelsinstrumenten is niet identiek. Door deze overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen wordt inzichtelijk op welke punten de MECON-methode werkelijk afwijkt van de theorie van Noomen.

In hoofdstuk 5 beschrijven we onze herziene visie op de methoden die in de vorige hoofdstukken beschreven zijn. Onze herziene eigen visie wordt gekenmerkt door de volgende aspecten,
wij vinden:

- dat de MECON-methode meer uitgewerkt moet worden
- dat de manier waarop personeelsinstrumenten met elkaar verbonden worden bij de theorie van Noomen een ingewikkelde procedure is
- dat de manier waarop personeelsinstrumenten met elkaar verbonden worden bij de MECON-methode een goede manier is
- dat de MECON-methode teveel invulling geeft over hoe personeelsinstrumenten vormgegeven moeten worden
- dat het toevoegen van structuur aan integraal personeelsmanagement, wat de theorie van Noomen doet, behoorlijk gedurfd

- dat de MECON-methode als voordeel heeft dat prestatiebeloning, resultaatgericht werken en competenties gebruikt worden
- dat het bereiken van het collectieve doel, zoals de MECON-methode dat beschrijft, een positieve bijdrage levert aan het bereiken van dit doel. Wij vinden het negatief dat hierdoor individuele doelen verloren kunnen gaan

doordat je beiden niet een identieke eigen visie kunt hebben vindt Libbe dat bij de MECON-methode gehanteerde terminologieën te ingewikkeld zijn. Tevens zijn competenties te breed interpreteerbaar. Mark vindt dat er een personeelsinformatiesysteem gebouwd moet worden die op maat gemaakt wordt voor de MECON-methode. Dit dient gedaan te worden omdat de onderdelen van de MECON-methode niet verwerkt kunnen worden in algemene systemen en omdat de methode een vele administratieve processen met zich meebrengt.

In hoofdstuk 6 word het onderzoek zowel in vorm als in resultaten uitgewerkt. Er is een onderzoek geweest bij een drietal bedrijven waar de MECON-methode geïmplementeerd is. Het onderzoek bestond uit een gestructureerd interview (10 geïnterviewden) op strategisch en tactisch niveau en een vragenlijst (54 respondenten) op operationeel niveau. De resultaten zijn tevens op deze niveaus beschreven.

In hoofdstuk 7 komen conclusies en aanbevelingen aan bod, dit gebeurt aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Op strategisch en tactisch niveau zijn onder andere de volgende conclusies getrokken:

- ze zijn op de hoogte van doelstellingen, strategieën en missies
- er wordt onderlinge afhankelijkheid tussen personeelsinstrumenten erkend
- de vertegenwoordiging van de personeelsinstrumenten is voldoende en er worden geen instrumenten gemist
- de procedures verbonden aan de personeelsinstrumenten zijn niet voldoende uitgekristalliseerd, de basisprincipes zijn goed
- gebruikte terminologieën worden als moeilijk ervaren

Op operationeel niveau zijn onder andere de volgende conclusies getrokken:

- veel mensen weten niet wat het collectieve doel is
- er is een infrastructuur voor het ontwikkelen van competenties
- op dit niveau worden targets nog niet met regelmaat besproken

Onze aanbevelingen zijn:

- het operationele vlak te betrekken bij het bepalen van strategieën, door operationele medewerkers de mogelijkheid te bieden hun ideeën te uiten tijdens de beoordelingsgesprekken
- “onderhoud” toevoegen aan de organisatietabel
- competenties definiëren in een competentiewoordenboek en aan iedere competentie een mate van beheersing toevoegen
- invoeren van targets op operationeel niveau door de resultaatgebieden van de organisatietabel onderdeel te maken van de beoordelingsgesprekken
- de scores uit het beoordelingssysteem identiek overnemen in het beloningssysteem
- bij beoordeling niet alleen beoordelen op competenties maar ook op prestaties

In hoofdstuk 8 geven wij ons eindadvies over de waarde van de MECON-methode in het kader van integraal personeelsmanagement. Ons advies is om te werken volgens de MECON-methode in het kader van integraal personeelsmanagement omdat wij een duidelijke meerwaarde herkennen. Deze meerwaarde ligt aan de volgende aspecten: het werken vanuit één organisatietabel, er wordt ingespeeld op hedendaagse trends in het vak van de personeelsmanager, er ontstaat een infrastructuur voor het ontplooien van persoonlijke vaardigheden, er kunnen kwaliteits- en veiligheidscertificaten behaald worden en personeelsinstrumenten zijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING **9**

1. EIGEN VISIE VANUIT DE PRAKTIJKERVARING **11**

1.1 VISIE 11

2. NOOMEN **14**

2.1 INLEIDING 14
2.2 GRONDGEDACHTEN: 14
2.3 THEORIEOMSCHRIJVING 15
2.3.1 Organisatiecontext *16*
2.3.2 Het sociaal beleid *18*
2.3.3 De "instrumentele" integratie *20*
2.3.4 De interventiestrategieën *34*

3. DE MECON-METHODE **36**

3.1 INLEIDING 36
3.2 GRONDGEDACHTEN 36
3.3 THEORIEOMSCHRIJVING 38

4. OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN TUSSEN NOOMEN EN MECON **52**

4.1 INLEIDING 52
4.2 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN 52

5. HERZIENE EIGEN VISIE TEN OPZICHTE VAN DE THEORIE **54**

5.1 INLEIDING 54
5.2 HERZIENE EIGEN VISIE 54
5.3 HERZIENE EIGEN VISIE LIBBE 55
5.4 HERZIENE EIGEN VISIE MARK 55

6. ONDERZOEK **56**

6.1 INLEIDING 56
6.2 ONTWERP 56
6.3 BEDRIJFSINFORMATIE 57
6.4 RESULTATEN 58
6.4.1 Interviews *58*
6.4.2 Vragenlijsten *64*

7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN **66**

7.1 INLEIDING 66
7.2 CONCLUSIES 66
7.3 AANBEVELINGEN 67

8. ADVIES **69**

BEGRIPPENLIJST

LITERATUURLIJST

BIJLAGEN

Bijlage 1: Voorbeeld interview
Bijlage 2: Voorbeeld vragenlijst

Inleiding

De laatste jaren zijn er nogal wat ontwikkelingen gaande in het vak van de personeelsmanager. Een aantal jaren geleden praatte men nog over personeelszaken, waarbij administratieve processen de overhand hadden. Van personeelszaken kwam er een verschuiving naar Personeel en Organisatie. Bij Personeel en Organisatie werd er naast administratieve processen ook gekeken naar organisatieontwikkeling. Men ging zich dus ook actief bezig houden met de gevolgen van organisatorische ontwikkelingen voor het personeel. Tegenwoordig spreekt men niet meer over Personeel en Organisatie, maar over Human Resources Management. Bij Human Resources Management is de verandering opgetreden dat personeel niet meer gezien wordt als instrument of middel, maar als strategisch belang van de organisatie. Als organisaties nieuwe richtingen aanwenden, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe producten of het aanboren van nieuwe markten, wordt hierbij rekening gehouden met het potentieel van de medewerkers. Er wordt, voordat nieuwe strategieën ontwikkeld worden, rekening gehouden met het potentieel van de medewerkers in plaats van achteraf. Door de jaren heen hebben er veel veranderingen plaatsgevonden in het vak van de personeelsmanager.

Kenmerkend voor zowel “Personeel en organisatie” als voor “Human Resources Management” is dat men spreekt van integraal personeelsmanagement. Dit houdt in dat alle personeelsinstrumenten, organisatiedoelen en sociaal beleid op elkaar afgestemd worden en elkaar constant beïnvloeden. Zo horen onder andere opleiding, evaluatie, beloning en loopbaanplanning op elkaar afgestemd te worden. Daarnaast wordt er in het vak van de personeelsmanager tegenwoordig veel gepraat over competentiemanagement, prestatiebeloning en de afstemming van het personeel aan de organisatiedoelen, dit is onderdeel geworden van Human Resources Management.

Om de principes van “Personeel en Organisatie” in de praktijk te kunnen brengen leerden wij vanuit de opleiding het boek voor integraal personeelsmanagement van drs. J.L. Noomen. Noomen heeft in dit boek uitvoerig een systeemoplossing beschreven voor integraal personeelsmanagement. Tijdens onze stageperiodes werd er gewerkt vanuit deze principes. Het was voor ons echter teleurstellend om te ontdekken dat de beoogde theorieën niet in onze praktijk terug te vinden waren. Vooral de samenhang tussen de personeelsinstrumenten was niet terug te vinden. De oorzaak hiervan hebben wij echter niet onderzocht, wij denken dat dit ligt in de constante dynamiek van de omgeving en de interne organisatie. Om op de dynamiek in te blijven spelen dienen er teveel aanpassingen gedaan te worden aan de inhoud van de personeelsinstrumenten. Daarnaast waren de hedendaagse ontwikkelingen binnen personeelsmanagement, zoals competentiemanagement, prestatiebeloning en de afstemming van het personeel aan de organisatiedoelen niet verwerkt in de personeelsinstrumenten die aanwezig waren bij onze stageorganisaties.

Tijdens het bepalen van ons scriptieonderwerp kwamen wij in contact met H&S adviesgroep te Alkmaar. Hier kwamen wij in gesprek met de heer M.E.C. Heyman. De heer Heyman gaf aan dat hij voor bovengenoemde zaken een systeemoplossing bedacht had, de MECON-methode. Deze methode lijkt ons een geschikt scriptieonderwerp en het zou ook nog een mogelijke oplossing kunnen zijn voor onze bevindingen uit onze stageperiode. Vandaar dat deze scriptie zal gaan over de MECON-methode.

Wij willen weten of de MECON-methode werkt, wat voor zin het heeft het om de methode te hanteren en wat voor invloed het heeft op de organisatie? Om deze vragen te beantwoorden hebben wij de probleemstelling geformuleerd:

“wat voor waarde heeft de MECON-methode op strategisch, tactisch en operationeel niveau van organisaties waar de MECON-methode geïmplementeerd is?”

Met de probleemstelling willen wij een doel bereiken, deze wordt beschreven in de doelstelling. De doelstelling hebben wij als volgt geformuleerd:

“een advies geven over waarde van de MECON-methode”.

Om bovenstaande probleemstelling en doelstelling te kunnen realiseren zullen wij eerst een beschrijving geven van de theorie. Om de waarde te bepalen zullen wij de MECON-methode vergelijken met de theorie van Noomen. De vergelijking met Noomen wordt gedaan omdat je een mogelijke meerwaarde pas kan ontdekken als je gaat vergelijken met de oude situatie. Eerst worden beide systeemoplossingen afzonderlijk beschreven. Nadat beide systemen beschreven zijn brengen wij in kaart wat de verschillen en overeenkomsten zijn. Als we deze verschillen en overeenkomsten in kaart hebben gebracht kunnen we onderzoek gaan doen bij bedrijven waar de MECON-methode gehanteerd wordt. Deze bedrijven zullen worden aangeleverd door H&S adviesgroep. Uiteindelijk zullen de resultaten van ons onderzoek beschreven worden en hierop zullen wij conclusies en aanbevelingen schrijven. Tevens zullen wij onze eigen visie en praktijkervaringen verwerken.

Bovenstaande aspecten zullen uitgewerkt worden door antwoord te geven op de volgende deelvragen:

- **wat is onze eigen visie vanuit de praktijkervaringen op integraal personeelsmanagement?**
- **wat is de theorieomschrijving van Noomen?**
- **wat is de theorieomschrijving van de MECON-methode?**
- **wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de theorie van Noomen en de MECON-methode?**
- **wat is onze herziene eigen visie over de theorieomschrijvingen?**
- **wat is ons onderzoeksontwerp en waarom ziet dat er zo uit?**
- **wat zijn de resultaten van het onderzoek?**
- **wat zijn de conclusies en aanbevelingen?**
- **wat is ons slotadvies**

1. Eigen visie vanuit de praktijkervaring

1.1 Visie

Wij starten deze scriptie met een eigen visie over personeelsmanagement. Bij ons kwamen gelijk een aantal vragen naar boven. Vragen als: "hoe moeten organisaties omgaan met hun medewerkers en hoe kunnen medewerkers zodanig gestimuleerd worden dat zij een bijdrage kunnen leveren aan de organisatiedoelen"? Ook vragen wij ons af wat voor rol de Human Resources manager hierin heeft. Hoe kan de Human Resources manager een dermate toegevoegde waarde hebben dat deze zaken gerealiseerd worden. Deze vragen beantwoorden wij vanuit ons eigen referentiekader, hiermee bedoelen wij dat wij onze visie weergeven vanuit de ervaringen die wij in de praktijk hebben opgedaan en de leerervaring vanuit de theorieën die wij bestudeerd hebben.

In eerste instantie vinden wij dat organisaties personeel niet als een middel moeten zien om hun doelen te bereiken. Deze benadering is overigens in de meeste organisaties al niet meer van toepassing. Als organisaties het belang van de individuele medewerker erkennen zullen medewerkers ook gebruikt worden om de organisatiedoelen te realiseren. Je gaat dus gebruik maken van het potentieel van de medewerkers en je medewerkers dermate ontwikkelen dat de vooraf geformuleerde organisatiedoelen gerealiseerd worden. De medewerkers heb je hiervoor nodig, zij doen het uiteindelijke werk. Dit heeft natuurlijk wel consequenties. Organisaties moeten investeren in hun personeel. Deze investering zit zowel in tijd als in geld. Medewerkers moeten de beoogde organisatiedoelen als eigen beschouwen. Het gevoel van: "met zijn allen de schouders eronder", kan alleen bereikt worden door je personeel te erkennen als belangrijk. Om dit te realiseren moeten de verantwoordelijkheden van goed personeelsmanagement dan ook niet liggen bij de human resources manager maar bij de leidinggevenden.

In tweede instantie vinden wij belangrijk dat de personeelsinstrumenten waarmee leidinggevenden werken aan bepaalde voorwaarden voldoen. Personeelsinstrumenten zijn namelijk de middelen om effectief en efficiënt met je personeel om te gaan. De voorwaarden waaraan personeelsinstrumenten dienen te voldoen, zijn naar onze mening:

- **ze zijn integraal:**
    - **elk personeelsinstrument is afhankelijk van andere personeelsinstrumenten;**
    - **personeelsinstrumenten beïnvloeden elkaar;**
    - **personeelsinstrumenten volgen elkaar logisch op; zo komt er bijvoorbeeld na een positieve beoordeling standaard een loonsverhoging.**
- **ze zijn afgestemd op de organisatiedoelstelling. Daarnaast is er binnen de instrumenten ruimte voor individuele doelen**
- **ze zijn constant in ontwikkeling. Indien organisatiedoelstellingen veranderen, zullen de personeelsinstrumenten aangepast moeten worden. Alleen op die manier kunnen ze bijdragen aan het organisatiedoel**
- **ze zijn niet alleen gericht op wat de organisatie nu wil. Ze leveren tevens een bijdrage aan de persoonlijke ontplooiing van de medewerkers. Zo kunnen bijvoorbeeld opleidingen dermate georiënteerd zijn dat ze niet speciaal gericht zijn op de huidige taken, maar ook op beoogde toekomstige taken.**

In derde instantie vinden wij dat personeelsinstrumenten gemakkelijk ontwikkelbaar behoren te zijn. Bij veranderende situaties dient het gemakkelijk te zijn om personeelsinstrumenten op deze situaties aan te laten sluiten. Indien organisatiedoelstellingen veranderen moet het een relatief kleine moeite zijn om je instrumenten hierop aan te passen. Hier hoort vanuit de organisatie dan ook ruimte voor gemaakt te worden. Op de afdeling Human Resources Management zou dan een functionaris werkzaam moeten zijn die zich actief bezig houdt met ontwikkeling en onderhoud van de personeelsinstrumenten. Deze functionaris wordt eigenaar van het handboek personeelsinstrumenten. Zijn taak zal o.a. zijn dat de personeelsinstrumenten altijd up-to-date zijn en dat er altijd een draagvlak is voor deze instrumenten. Om dit draagvlak te realiseren betrekt hij het management en de leidinggevende altijd bij de ontwikkeling en onderhoud van deze instrumenten. De ideale situatie zal zijn dat het management kernthema's en basisprincipes voor de personeelsinstrumenten aanlevert bij deze functionaris, waarna hij deze vertaalt in daadwerkelijke personeelsinstrumenten. Essentieel is echter dat voordat deze kernthema's en basisprincipes aangeleverd worden, er een afweging gemaakt wordt of het personeel hier het potentieel voor heeft. Door deze stap te maken wordt het personeel van strategisch belang voor de organisatie.

In vierde instantie vinden wij dat de human resources manager een beleidsmatige, adviserende en analyserende rol moet hebben. De afdeling Human Resources Management signaleert ontwikkelingen bij het personeel, de afdeling vraagt zich constant af wat er speelt bij het personeel. Daarnaast vertaalt de human resource manager dit naar beleid, natuurlijk in combinatie met de organisatiedoelstellingen. Om er voor te zorgen dat het geschreven beleid op een correcte wijze gehanteerd wordt, zal de human resource manager het management hierover adviseren. Tevens adviseert de human resource manager over de ontwikkelingen bij het personeel. Hierbij valt te denken aan motivatie, ziekteverzuim, leeftijdopbouw en potentieel.

Wij denken dat deze eigen visie waarschijnlijk niet veel zal afwijken van die van de gemiddelde personeelsmanager. Opvallend is echter dat deze situatie meestal niet gerealiseerd wordt. Dit bleek wel uit onze eigen praktijkervaringen. Wij denken dat dit komt omdat baten bij personeelsmanagement slecht meetbaar zijn, vooral op de korte termijn. Veel zaken die wij noemen worden beschreven in vakbladen. Zo worden ook oplossingen aangekaart als competentiemanagement en prestatiemanagement. Onze mening is dat deze zaken een positieve bijdrage zullen leveren aan integraal personeelsmanagement. Een voorwaarde is echter wel dat ze op een juiste manier ontworpen moeten worden en vooral dat ze op een juiste manier geïmplementeerd moeten worden. Indien dit niet gebeurt zal er een sfeer ontstaan van: "de afdeling Human Resources Management heeft weer wat nieuws", en dan zal het altijd mislukken. Om zo'n mislukking te voorkomen hopen wij een juiste methode te vinden waarin een juist ontwerp beschreven wordt en speling bestaat voor ad-hoc gebeurtenissen. Als er een methode bestaat die zijn meerwaarde bewezen heeft, zal de verantwoording van de baten van Human Resources Management realiseerbaar zijn.

2. Noomen

2.1 Inleiding

De theorie van Noomen gaat over integraal personeelsmanagement. De integrale benadering van het personeelswerk houdt in dat men het uitvoerend personeelswerk, het sociaal beleid, de organisatie en de omgeving als één samenhangend geheel beschouwt. Integraal personeelsmanagement is het actief proberen de afstemmingsvragen tussen mens en organisatie op te lossen door gebruik te maken van de samenhang tussen de organisatiecontext, het sociaal beleid en de toepassing van de personeelsinstrumenten.

Het sleutelwoord tot het bereiken van een integrale aanpak is: integratie; integratie van alle werkzame factoren binnen het personeelswerk.
Voor de manieren waarop men personeelswerk kan uitvoeren zijn er drie niveaus van integratie mogelijk:

- de “instrumentele” integratie;
- de integratie op basis van het sociaal beleid;
- de integratie op basis van de organisatiecontext.

Deze zullen verder uitgelegd worden in de grondgedachten.

2.2 Grondgedachten:

De theorie van Noomen maakt onder andere gebruik van de volgende grondgedachten:

Grondgedachte 1

De organisatie functioneert het best als de organisatiecontext aansluit bij haar omgeving.

Grondgedachte 2

De personeelsinstrumenten worden onderling verbonden en gericht omdat ze voortkomen uit hetzelfde sociaal beleid. Ze worden geacht dezelfde beleidsdoelen te dienen en vanuit dezelfde stijl te worden toegepast.

Grondgedachte 3

Het betreft hier de samenhang tussen personeelsinstrumenten. Deze instrumenten blijken in hun werking elkaar te beïnvloeden, en ze hebben elkaar nodig. Invoering of verandering van het ene instrument heeft direct gevolgen voor de andere personeelsinstrumenten.

Grondgedachte 4

De interventiestrategie is de benaderingswijze die gebruikt wordt richting het personeel om oplossingen uit te voeren. Door deze benaderingswijze in de samenhang te betrekken biedt deze vorm van integratie een goede basis voor het integraal personeelsmanagement.

Alle bovenstaande grondgedachten worden eerst inzichtelijk gemaakt. Hiertoe is een integraal model ontwikkeld. Dit model wordt beschreven in de komende hoofdstukken.

2.3 Theorieomschrijving

De theorie van Noomen wordt aan de hand van figuur 1 duidelijk gemaakt. Het figuur is een weergave van de systematiek van Noomen. Er wordt per onderdeel ("Organisatiecontext", "Sociaal beleid", "personeelsinstrumenten" en "interventiestrategieën") een uitleg geven.

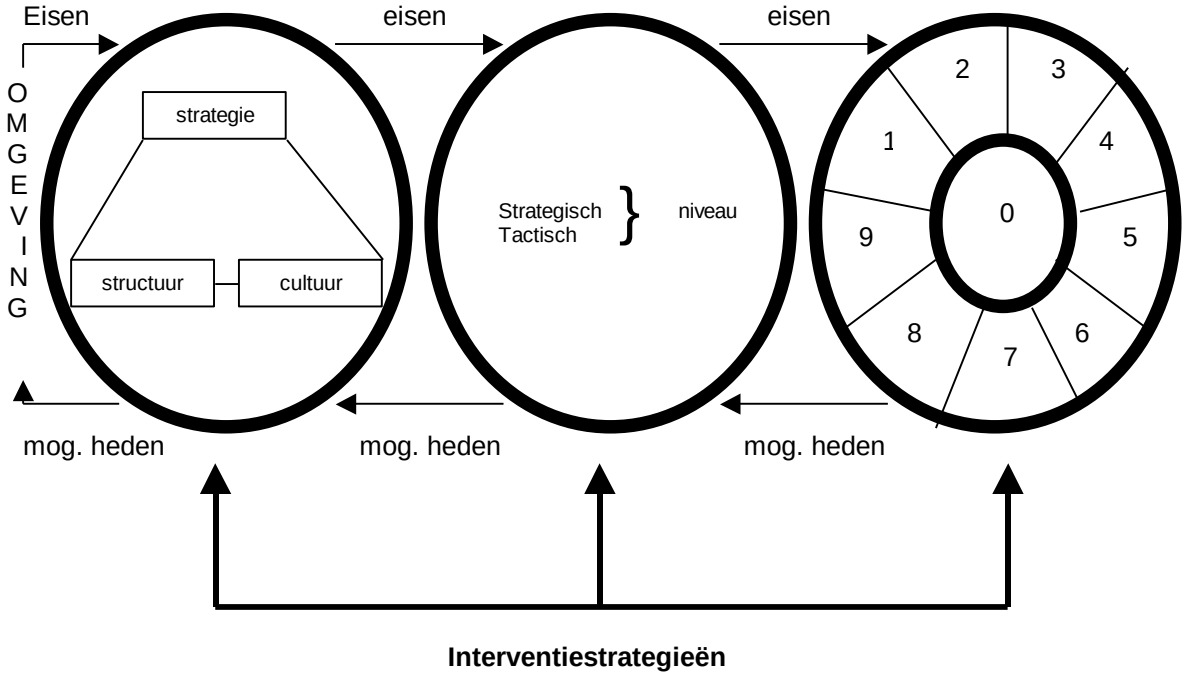


Fig.1: "Het integraal model"

Legenda:
0= Integratie personeelsinstrumenten
1= Functievorming
2= Personeelsplanning
3= Personeelsvoorziening
4= Loonbepaling
5= Functiewaardering
6= Personeelsbeoordeling
7= Opleiden
8= Loopbaanontwikkeling
9= Werkoverleg

Het integraal model ontstaat als volgt:

- het begint met de situatie. In de praktijk verder gehanteerd als "omgeving";
- deze situatie wordt bezien door een bril, de zogenoemde strategische opstelling;
- op basis van deze opvatting over de omgeving bepaald men de gewenste structuur en bijpassende cultuur. Als het goed is, ontstaat een samenhangend geheel van strategische opstelling, structuur en cultuur, de "organisatiecontext";
- dit geheel wordt vertaald naar interne doelen voor het sociaal beleid;
- het sociaal beleid vertaalt deze doelen naar samenhangende personeelsinstrumenten;

- bij de uitvoering van deze instrumenten, en als blijkt dat op een van de vorige punten bijsturing nodig is, moeten de verschillende interventiestrategieën worden toegepast.

2.3.1 Organisatiecontext

Bij het niveau van de integratie van de organisatiecontext gaat men er van uit dat er een relatie bestaat tussen de omgeving van de organisatie, de vorm van de organisatie (= de organisatiecontext), het sociaal beleid, de personeelsinstrumenten en de interventiestrategieën. Een bruikbaar startpunt voor deze manier van denken is de contingente benadering van Henry Mintzberg (1979). Hij legde verband tussen de situatie waarin de organisatie zich bevindt en de vorm die de organisatiestructuur zou moeten hebben om te overleven.

De organisatiecontext wordt vanuit de omgeving opgesplitst in strategie, structuur en cultuur. Hieronder zullen zij per onderdeel verder uitgewerkt worden.

Omgeving

Om de omgeving in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van de indeling van Mintzberg. Hij beschrijft het begrip omgeving met behulp van een viertal factoren:

- de omgeving van de organisatie
- de leeftijd en omvang van de organisatie
- het technisch systeem binnen de organisatie
- de machtsfactoren

Met de “omgeving” van de organisatie bedoelt men “dat stuk van de maatschappij waarmee de organisatie in relatie staat”. In normale taal: het gaat om invloeden vanuit de maatschappij (bijvoorbeeld regels en concurrentie), om de verschillende markten, om de vragen die op de organisatie afkomen, enzovoort.

Bij de leeftijd en omvang van de organisatie gaat het, net als bij de omgeving, om de effecten op de organisatie. Een toenemende leeftijd leidt doorgaands tot toenemende standaardisatie, althans in een stabiele omgeving. In een dynamische omgeving kan een organisatie ook wel oud worden, maar het wordt wel moeilijker: men moet steeds alert blijven en steeds veranderen. Naarmate een organisatie ouder wordt wil men toch wel eens gaan ordenen, de vruchten plukken van het verleden. Daarom zal een organisatie doorgaans toch op zoek gaan naar een stabiele omgeving. Als een organisatie oud wil worden in een turbulente omgeving moet de organisatie klein blijven. Daarmee kom je op de relatie met de omvang. Toenemende omvang leidt doorgaans tot toenemende standaardisatie. Dat werkt zo: de eenheden worden steeds groter; wil je dat nog in de hand kunnen houden en vanuit één punt overzien, dan is standaardisatie een noodzaak.

In de omgeving kunnen ook bepaalde machtsfactoren van invloed zijn op de structuur.

Juridische relaties
De organisatie wordt door allerlei juridische relaties gebonden. Bijvoorbeeld aan de overheid (vergunningen, voorschriften), afnemers (contracten) en dergelijke.

Persoonlijke machtsrelaties
Deelnemers in de organisatie kunnen behoefte hebben aan persoonlijke macht. Zij zullen trachten de structuur zodanig te vormen dat aan die behoefte wordt voldaan.

Mode
Hoewel mode strikt genomen geen machtsrelatie is, kan het wel heel beïnvloedend werken. Het gaat dan om heersende opvattingen over onder andere wenselijke structuurvormen en samenwerkingsmodellen.

Strategie

De strategische opstelling is de “bril” waarmee men de omgeving beziet. In theorie zou je dus ieder type omgeving met iedere bril kunnen bekijken. Toch is dat weinig realistisch. Het zou namelijk

betekenen dat je bijvoorbeeld een zeer stabiele situatie met een vernieuwende opstelling beziet en aldus benaderd. Dan blijkt vanzelf dat er weinig uitdaging te behalen is in zo'n situatie. Daarom ontstaat er toch een praktische relatie tussen strategische opstelling en omgeving. Deze strategische opstelling is vaak vertaald in doelstellingen, strategieën en missies.

Structuur

Zoals al eerder vermeld hanteert Noomen de theorieën van Mintzberg. Mintzberg zegt dat je de juiste organisatiestructuur moet kiezen bij je strategieën, alleen dan kunnen strategieën succesvol behaald worden.

Binnen een organisatie gaat Mintzberg uit van vijf hoofdgroepen, te weten:

- het operationele niveau
- het strategisch niveau
- de lijnfunctionarissen
- de technostaf
- de ondersteunende staf

Deze vijf hoofdgroepen zijn uiteindelijk opgebouwd uit taken (functies) en worden op elkaar afgestemd door zogenaamde coördinatiemechanismen. Deze coördinatiemechanismen zijn:

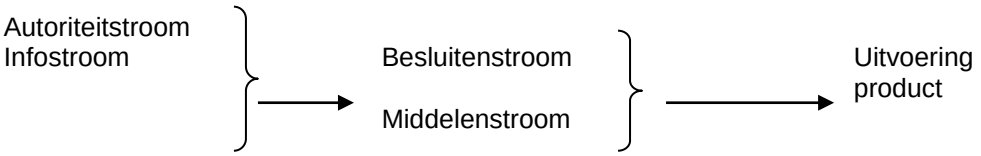
- wederzijdse afstemming (= onderling overleg)
- directe supervisie (= dagelijks leidinggeven)

Nadat de coördinatiemechanismen gedefinieerd zijn probeert men door middel van standaardisatie de coördinatie voor een belangrijk deel in het werk of de werkuitvoering in te bouwen. Immers, alles wat gestandaardiseerd is, behoeft niet nog eens apart geregeld te worden door een chef.

Voordat gekozen kan worden voor de juiste structuur worden de stromen die voortkomen in de organisatie nog bepaald. Er zijn vier stromingen:

- stroom van autoriteit (= formele beslissingsbevoegdheid)
- stroom van informatie (= formele en informele informatie)
- stroom van besluitvormingsprocessen (= besluiten op basis van bevoegdheden en beschikbare informatie)
- stroom van middelen (= materiaal, hulpmiddelen en geld)

Schematisch is de samenhang van de stromen als volgt:



(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen de bovengenoemde elementen onderling (hoofdgroepen, standaardisatie, coördinatiemechanismen en stromen) is vrij gecompliceerd. Daarom zijn de samenhangen gebundeld tot modellen. Dat zijn een aantal "standaard" structuurvormen waarin de elementen op een logische manier bij elkaar passen. Deze structuurvormen zijn omschreven door Mintzberg. Hij onderscheidt de volgende:

- de simpele of pionierstructuur;
- de machine-bureaucratie;
- de professionele bureaucratie;
- de adhocratie;
- de divisie structuur.

Cultuur

Cultuur betekent dat de organisatiecultuur aangeeft wat mensen denken en voelen in de organisatie. Cultuur is bepalend voor hoe medewerkers zich gedragen. Goede structuren zijn prachtig, maar als de medewerkers zich er niet aan houden, gebeurt er niets.

Bij cultuur gaat het vooral om de vraag hoe mensen met elkaar samenwerken. Hun opvattingen over hoe men met elkaar moet omgaan, zijn daarin bepalend. Die opvattingen kunnen per organisatie

verschillen, maar toch is er wel een patroon in te ontdekken. R. Harrison (1972) geeft daarvoor een bruikbare indeling. Hij onderscheidt de volgende typen cultuur:

- de machtscultuur (= de samenwerking is gebaseerd op macht)
- de rollencultuur (= de samenwerking is gebaseerd op regels en omschrijvingen)
- de taakcultuur (= de samenwerking is gebaseerd op de taak die men gezamenlijk moet klaren, het individu is niet zo belangrijk want de klus moet af)
- de persoonscultuur (= het individu is het middelpunt, de organisatie is er eigenlijk voor het individu en niet andersom)

2.3.2 Het sociaal beleid

Uit het oogpunt van een integrale benadering van het personeelswerk wordt het sociaal beleid opgesteld. Het sociaal beleid is te beschouwen als een paraplu waaronder het – uitvoerend – personeelswerk zich afspeelt. Het sociaal beleid geeft daarmee richting aan het personeelswerk. Anderzijds wordt het sociaal beleid ook beïnvloed vanuit het personeelswerk.

Noomen onderscheidt 3 typen sociaal beleid. Dit zijn:

- de doelen van de organisatie staan centraal;
- de doelen van de organisatie en mensen zijn met elkaar in evenwicht;
- de doelen van de mensen staan centraal.

Alledrie redeneren ze vanuit een andere invalshoek. Vooraf moet eerst bekeken worden welke invalshoek gekozen wordt voordat de doelstellingen van het sociaal beleid geformuleerd kunnen worden.

Aan de hand van figuur 2 wordt duidelijk gemaakt wat de onderdelen van een sociaal beleid zijn. Het figuur is een weergave van de systematiek van Noomen.

PW - INSTRUMENTEN	DOELEN VAN SOCIAAL BELEID			
	Flexibiliteit	**Vold. opl. niveau**	**Efficiency**	**Doorstroming**
Werving en selectie	Flexibele mensen aantrekken.	Letten op opleidingsniveau cq opleidingspotentieel.	Efficiënte mensen aantrekken.	Interne werving bevorderen ivm doorstroomkansen naar andere functies.
Introductie	Flexibiliteit benadrukken. Evt. verschillende functies laten zien.	Goede info geven; gewenste vaardigdigheden laten zien en evt. oefenen.	idem als flexibiliteit	– – – (Introductie pas ná de doorstroming naar andere functie)
Loopbaanbegeleiding	Mensen regelmatig van functie laten wisselen. Breekt muurtjes af.	Mensen op juiste plaats zien te krijgen.	– – –	Zorgen voor voldoende 'vluchtfuncties'. Zorgen voor voldoende interne bewegingen.
Opleiden	Flexibele instelling meegeven bij opleidingsprogramma's.	Vereiste vaardigheden aanleren.	Efficiënte werkmethoden aanleren.	Zorgen dat mensen op peil komen voor andere functies.
Functioneringsgesprekken	Flexibiliteit benadrukken en checken.	Evt. opleidingsmanco's constateren.	Efficiency benadrukken en checken.	Nagaan of nog in de goede functie. Of evt. andere functie gewenst. Welke functie?
(Werk-) overleg	Samen overleggen houdt mensen alert; taken sneller verdelen.	Elkaar wederzijds voeden met ervaringen en werkmethoden.	Goede werkafspraken maken met elkaar.	– – –

(bron: Noomen, 1998)

Fig.2: "Doelen van sociaal beleid"

1. In figuur drie is kernachtig weergegeven wat er per onderdeel ingevuld moet worden, natuurlijk moet dit in de praktijk verder uitgewerkt worden. Het is wel aan te raden om bij het schrijven van het sociaal beleid te starten met een kernachtige matrix zoals hiervoor is weergegeven. Het voordeel van globaal starten is dat men voor onderlinge samenhang kan terugvallen op deze matrix. Zou men al meteen in details duiken, dan is de samenhang niet meer te overzien.
2. Per beleidsdoel is zichtbaar dat de verschillende personeelshulpmiddelen ieder een steentje bijdragen. Geen van alle zal in zijn eentje het probleem oplossen, maar in combinatie toegepast komen ze een heel eind.
3. Het instrument moet consistent worden toegepast. Met andere woorden, de instrumenten zullen op alle plaatsen op dezelfde manier toegepast moeten worden.

Het sociaal beleid dient geëvalueerd te worden, dit kan gedaan worden door middel van sociale indicatoren. Sociale indicatoren zijn zichtbare of meetbare gegevens die iets zeggen over de effectiviteit van het sociaal beleid. Sociale indicatoren geven alleen aan of het sociaal beleid de gewenste effecten vertoont. Veel gebruikte indicatoren zijn:

1. gegevens over de personeelsbezetting:
   - leeftijdsopbouw
   - verdeling naar functies

- veel of weinig vacatures

2. verloopcijfers:
   - vrijwillig vertrek
   - pensioen
   - overlijden
   - onvrijwillig ontslag

3. ziekteverzuim:
   - frequentie
   - duur per ziektegeval / totaal
   - percentage per leeftijd, afdeling of functie

4. salarisgegevens:
   - bijvoorbeeld de salarisverschillen tussen de hoogste en de laagste schalen
   - lengte van de schalen
   - inkomensverhoudingen

5. behaalde diploma's, studieverlof, percentage loonsom aan studie, enzovoort.

(bron: Noomen, 1998)

Deze indicatoren geven samen een beeld van het 'werken en samenwerken' van de mensen in de organisatie. Aangezien het sociaal beleid bedoeld is om dit werken en samenwerken te reguleren, zegt het dus ook iets over de effecten van het sociaal beleid.
Doordat de omgeving van een organisatie altijd in ontwikkeling is moeten het sociaal beleid en de instrumenten die daarmee samenhangen regelmatig aangepast worden.

2.3.3 De "instrumentele" integratie

De "instrumentele" integratie wordt aan de hand van figuur 3 duidelijk gemaakt, er wordt per onderdeel een uitleg geven in de onderliggende tekst.

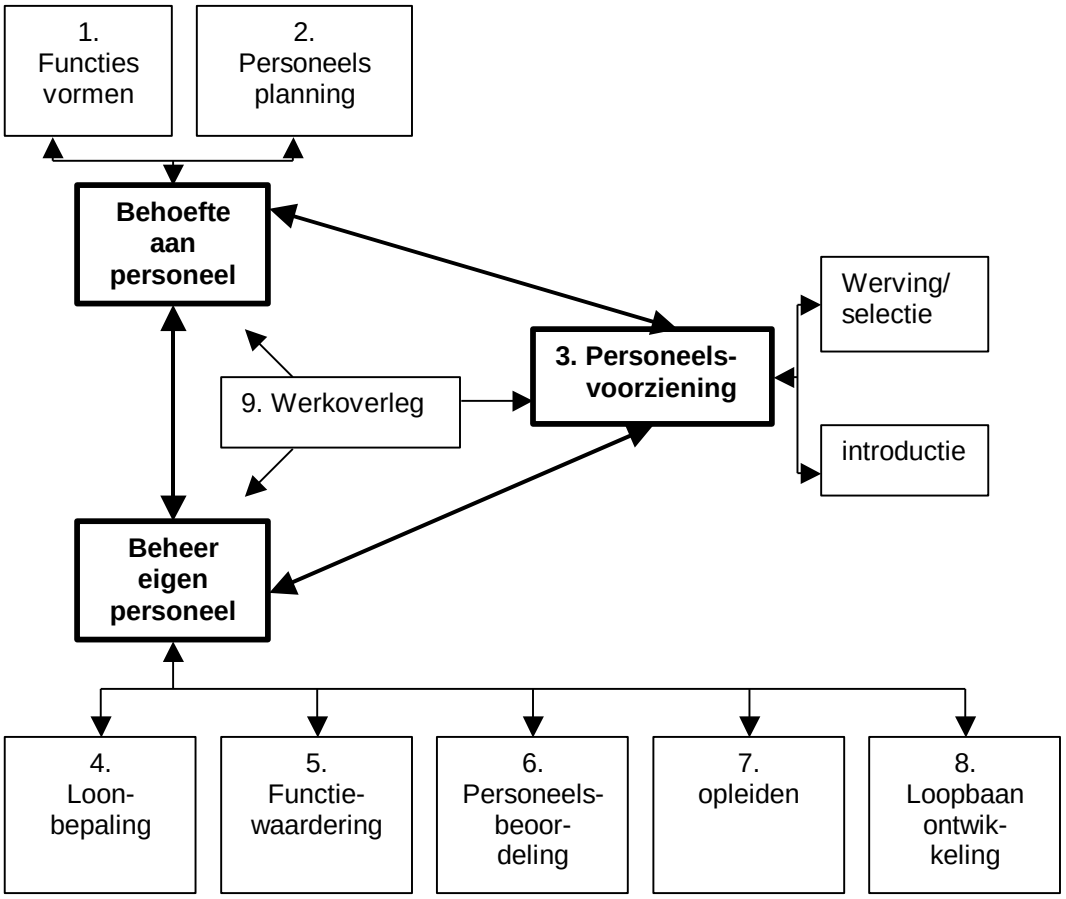


Fig. 3: “Instrumentele integratie van personeelsinstrumenten”

(Bron: Noomen, 1998)

In figuur 3 staat per onderdeel een nummer weergegevens, deze nummers (onderdelen) zijn verder uitgewerkt in onderstaande tekst. Echter zullen de onderdelen “Behoefte aan personeel” en “Beheer eigen personeel” niet uitgewerkt worden aangezien ze overkoepelend zijn. Zo wordt “Behoefte aan personeel” uitgewerkt in “1. Functies vormen” en “2. Personeelsplanning”, en zo wordt “Beheer eigen personeel” uitgewerkt in onderliggende personeelsinstrumenten (4-8). De onderdelen “Werving / selectie” en “introductie” zijn ondergebracht bij “3. Personeelsvoorziening”.

1. Functies vormen

Mensen werken samen in arbeidsorganisaties. Daarmee moet een veelheid van werkzaamheden worden verricht. Wil dat enigszins zinvol gebeuren, dan is het nodig dat taken verdeeld worden. Ieder moet weten wat hem te doen staat, ieder krijgt zijn eigen plaats en functie. Een functie is dus een samenhangend geheel van taken. Die taken hangen weer samen met ander taken, van andere functies, en vormen onderdeel van een proces. In een proces, bijvoorbeeld het maken van een product, is een functie te vergelijken met een schakel in een ketting. Deze ketting zit altijd aan twee kanten vast, met andere woorden: functies zijn altijd aan elkaar verbonden.

Als er een auto gemaakt moet worden, moeten de taken gerangschikt worden om die auto uiteindelijk te produceren. Deze taken worden gerangschikt in functies, en zijn altijd aan elkaar verbonden zoals bij de eerder vermelde ketting.

Als functies zijn gevormd, moeten ze worden vastgelegd, zodat ieder weet hoe één en ander is geregeld. Het vastleggen van de functie gebeurt in een functie of taakomschrijving.

In de functieomschrijving worden doorgaans de volgende elementen opgenomen:

- de plaats van de functie binnen de organisatie; soms aangevuld met de omschrijving van het doel van de functie;
- de taakinhoud: een concrete opsomming van de taken. Soms eerst de hoofdtaken, en daarna gedetailleerd per hoofdtaak;
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- vereisten; bijvoorbeeld opleiding, fysieke eisen, etc.;
- speciale gegevens: ploegendienst, speciale omstandigheden en dergelijke.

Soms worden nog andere elementen toegevoegd als dit nodig is om de omschrijving ook bij functiewaardering te kunnen gebruiken. Bijvoorbeeld de mate van handelingsvrijheid, sociale contacten, etc..

Het is van belang dat de functieomschrijvingen zo uniform mogelijk van opbouw zijn om onderlinge vergelijkingen mogelijk te maken en daardoor ook de onderlinge aansluitingen zichtbaar te maken. Ten slotte moet men er voor zorgen dat de omschrijvingen up-to-date gehouden worden.

Functiestructuren zijn van invloed op de samenwerking tussen mensen en daarmee van belang voor alle personeelsactiviteiten. Slechte aansluitingen tussen functies kunnen tot conflicten leiden. Slecht opgebouwde functies kunnen ook aanleiding geven tot gebrek aan motivatie, stress en soms ziekteverzuim veroorzaken.
Een evenwichtig opgebouwde functiestructuur kan daarentegen rust brengen in de samenwerking, het kan onder andere loopbaanbegeleiding en personeelsdoorstroming bevorderen en kan daarmee weer een positieve bijdrage leveren aan het sociale klimaat.

Functievorming hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 4 (zie volgende pagina):

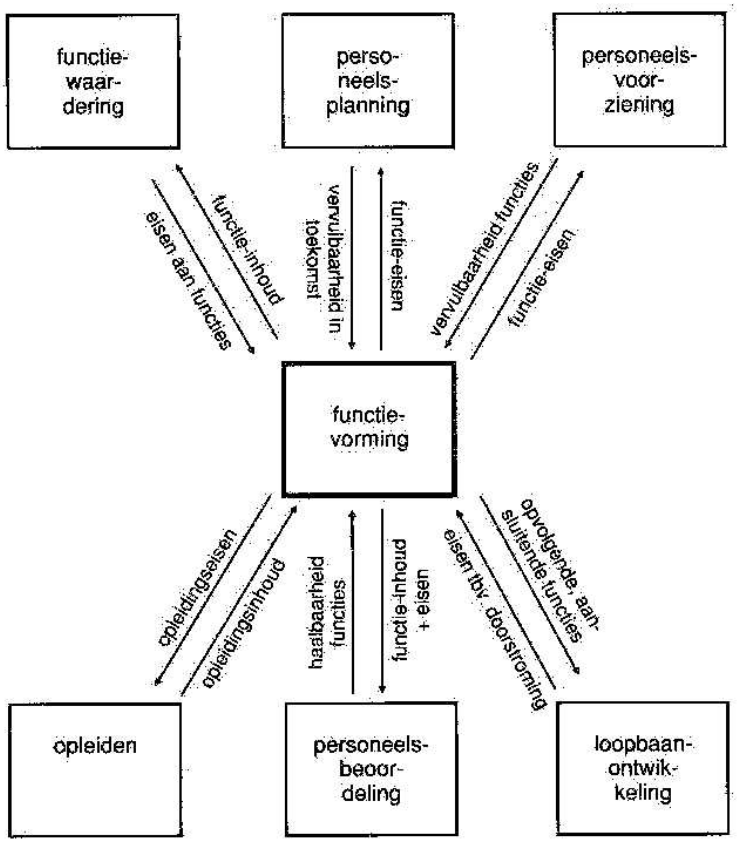


Fig. 4: “Functievorming”

(bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen functievorming en

- functiewaardering ontstaat doordat functievorming de functie-inhoud bepaalt voor functiewaardering en doordat functiewaardering eisen aan functies stelt voor functievorming;
- personeelsplanning ontstaat doordat functievorming de functie-eisen levert voor personeelsplanning en doordat personeelsplanning de vervulbaarheid in de toekomst aangeeft voor functievorming;
- personeelsvoorziening ontstaat doordat functievorming de functie-eisen levert voor personeelsvoorziening en doordat personeelsvoorziening de vervulbaarheid van de functies aangeeft voor functievorming;
- opleiden ontstaat doordat functievorming de opleidingseisen aangeeft en doordat opleiden de opleidingsinhoud aangeeft voor functievorming;
- personeelsbeoordeling ontstaat doordat functievorming de functie-inhoud plus eisen aangeeft voor personeelsbeoordeling en doordat personeelsbeoordeling weer aangeeft wat de haalbaarheid van de functies is voor functievorming;
- loopbaanontwikkeling ontstaat doordat functievorming de opvolgende, aansluitende functies weergeeft voor loopbaanontwikkeling en doordat loopbaanontwikkeling de eisen ten bate van doorstroming aangeeft voor functievorming.

2. Personeelsplanning

Personeelsplanning is een methode om greep te krijgen op de toekomst. Men probeert te voorspellen wat er op het gebied van personeelsvoorziening en personeelsbeheer nodig zal zijn.
De meest beperkte vorm van planning probeert aan te geven hoeveel personeelsleden in een bepaalde periode moeten worden aangetrokken. De meer uitgebreide vormen proberen ook inzicht te krijgen in toekomstige opleidingsactiviteiten, loopbaanmogelijkheden, interne doorstroming, enzovoort.

Personeelsplanning houdt in dat je wilt weten of er een verschil bestaat tussen de interne behoefte aan personeel en het interne aanbod. Als er een verschil bestaat, moet er iets gebeuren; bijvoorbeeld personeel aantrekken of juist laten afvloeien, opleiden, laten doorstromen, enzovoort. Het gaat daarbij niet alleen om het heden, maar ook om de toekomst. Want veel maatregelen, bijvoorbeeld opleiden, hebben pas na langere tijd effect. En daar moet je nu al rekening mee houden.
Met andere woorden: personeelsplanning probeert op kortere en langere termijn te overzien of “het personele plaatje klopt” en welke maatregelen er eventueel genomen moeten worden.
Een verschil tussen de interne behoefte aan personeel en het interne aanbod kan op de volgende manieren ontstaan:

- door variatie in behoefte aan personeel;
- door variatie in het interne aanbod van personeel;
- door een combinatie van beide; zowel de behoefte als het aanbod verandert.

Als benoemd is wat de behoefte aan personeel is, leidt dit tot het inzicht in hoeverre het interne aanbod nu en in de toekomst de vraag dekt. Dat gegeven is pas de helft van de zaak. Daarnaast moeten maatregelen ontworpen worden om aan de behoefte te voldoen.

Personeelsplanning hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 5:

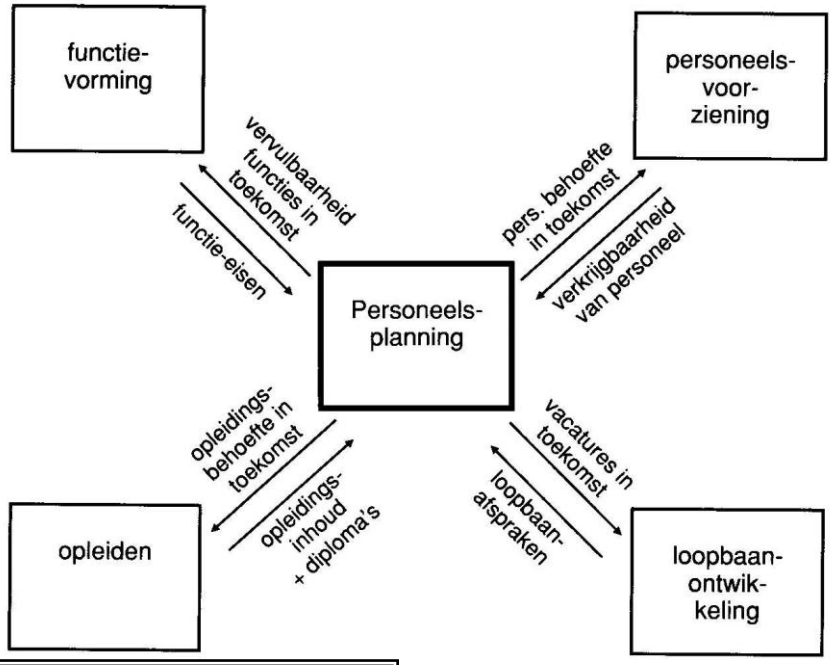


Fig. 5: "Personeelsplanning"

(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen personeelsplanning en

- functievorming ontstaat doordat personeelsplanning de vervulbaarheid van functies in de toekomst duidelijk maakt voor functievorming en doordat functievorming de functie-eisen aangeeft voor personeelsplanning;
- personeelsvoorziening ontstaat doordat personeelsplanning de personele behoefte in de toekomst aangeeft voor personeelsvoorziening en doordat personeelsvoorziening de verkrijgbaarheid van personeel duidelijk maakt voor personeelsplanning;
- opleiden ontstaat doordat personeelsplanning de opleidingsbehoefte in de toekomst bepaalt en doordat opleiden de opleidingsinhoud plus diploma's aangeeft voor personeelsplanning;
- loopbaanontwikkeling ontstaat doordat personeelsplanning de vacatures in de toekomst aangeeft voor loopbaanontwikkeling en doordat loopbaanontwikkeling de loopbaanafspraken bepaald voor personeelsplanning.

4. Personeelsvoorziening

Tot de personeelsvoorziening rekenen we die activiteiten die te maken hebben met het bemensen van de arbeidsorganisatie. Het proces van de personeelsvoorziening vindt zijn start in een vacature. Deze vacature kan zijn ontstaan door het vertrek of de overplaatsing van een medewerker. Er kan ook sprake zijn van een toekomstige vacature, door bijvoorbeeld te voorzien in het personeelsplan of een nieuwe functie.

Als duidelijk is welke eisen aan de sollicitant gesteld moeten worden, kan men met de werving beginnen. Allereerst moet onderzocht worden of een sollicitant van binnen of van buiten de arbeidsorganisatie moet komen. Vervolgens zal men de juiste wervingsmiddelen moeten kiezen.

Als de werving succesvol verlopen is en zich kandidaten voor de vacature aanmelden, begint de volgende stap: het selecteren. Daarin zijn de volgende selectiemiddelen toe te passen:

a) brieven (voor) selectie;
b) het sollicitatiegesprek;
c) het psychologisch onderzoek;
d) het medisch onderzoek;
e) het grafologisch onderzoek;

f) het antecedentenonderzoek;

Als de definitieve keuze is gemaakt volgt de feitelijke aanstelling. Dit gebeurt in de vorm van een arbeidsovereenkomst.

Zodra de nieuwe medewerker binnenkomt, is het belangrijk dat er wordt gezorgd voor een goede introductie. Hieronder verstaat men de systematische inpassing van de nieuwe medewerker in de organisatie. Introductie is zowel voor de organisatie als voor de medewerker van belang.

Personeelsvoorziening hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 6:

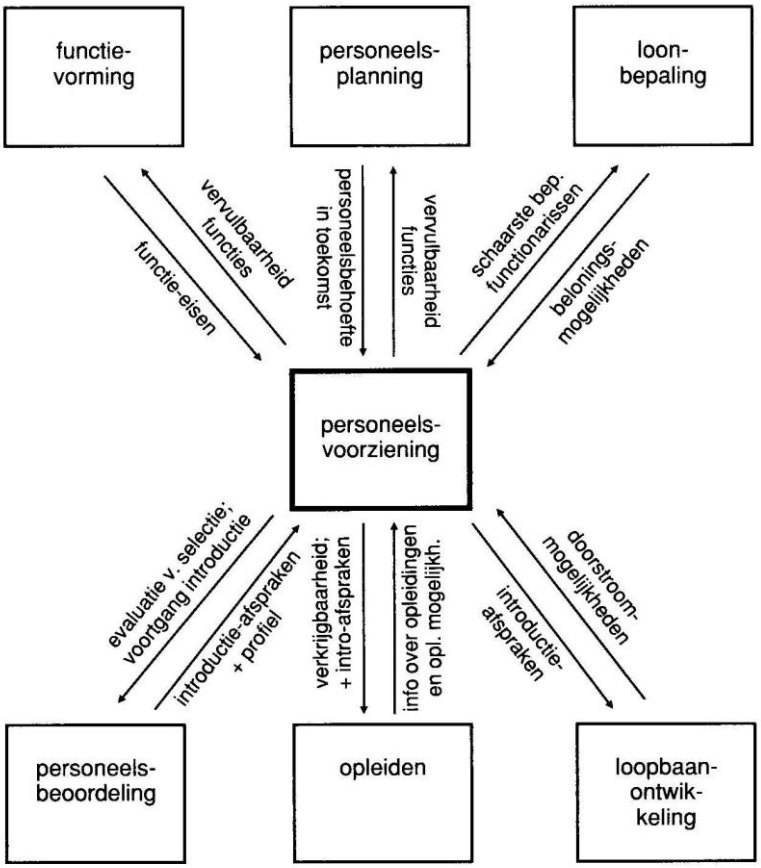


Fig. 6: "Personeelsvoorziening"

(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen personeelsvoorziening en

- functievorming ontstaat doordat personeelsvoorziening de vervulbaarheid van functies aangeeft voor functievorming en doordat functievorming de functie-eisen aangeeft voor personeelsvoorziening;
- personeelsplanning ontstaat doordat personeelsvoorziening de vervulbaarheid van functies aangeeft voor personeelsplanning en doordat personeelsplanning de personeelsbehoefte in toekomst aangeeft voor personeelsvoorziening;
- loonbepaling ontstaat doordat personeelsvoorziening de schaarste van bepaalde functionarissen duidelijk maakt voor loonbepaling en doordat loonbepaling de beloningsmogelijkheden aangeeft voor personeelsvoorziening;
- personeelsbeoordeling ontstaat doordat personeelsvoorziening de evaluatie van selectie en de voortgang van de introductie zichtbaar maakt voor de personeelsbeoordeling en doordat personeelsbeoordeling introductieafspraken plus profielen voor personeelsvoorziening helder maakt;
- opleiden ontstaat doordat personeelsvoorziening de verkrijgbaarheid plus introductieafspraken helder maakt voor opleiden en doordat opleiden informatie over opleidingen en opleidingsmogelijkheden aangeeft voor personeelsvoorzieningen;

- loopbaanontwikkeling ontstaat doordat personeelsvoorziening de introductieafspraken helder maakt voor loopbaanontwikkeling en doordat loopbaanontwikkeling de doorstroommogelijkheden aangeeft voor personeelsvoorziening.

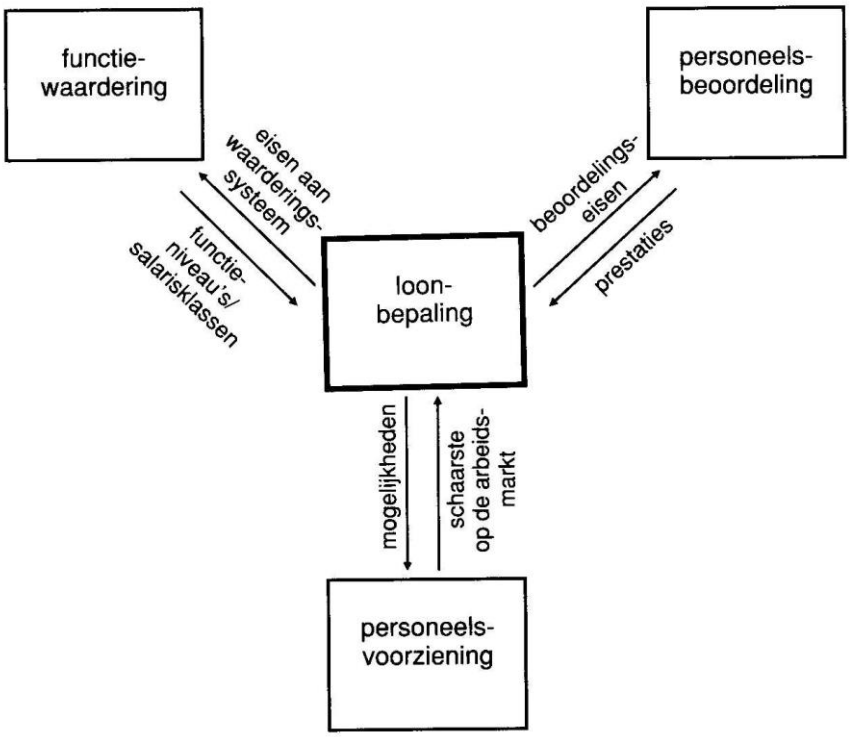
4. Loonbepaling

Mensen die in arbeidsorganisaties werken, doen dat omdat ze er iets aan hebben. Ze willen daarmee (een deel van) hun behoefte bevredigen. In onze maatschappij is geld het ruilmiddel dat dit voor een deel mogelijk maakt. Mensen werken daarom primair voor een beloning in geld.

Beloningssystemen zijn in te delen in drie groepen:
- Direct gekoppeld aan kwantitatieve prestatie (=productie)
- Verband houdend met de prestatie, maar op indirecte wijze (niet alleen kwantitatief)
- Geen verband met prestatie, maar gebaseerd op functiezwaarte

Vanuit het loonbeleid van de organisatie kan gestreefd worden naar meer nivellering of naar denivellering. Ook kan men er naar streven om mensen een langlopend perspectief te bieden, dat wil zeggen laag beginnen en dan een aantal jaren klimmen. Men kan ook juist mensen met hoge lonen willen aantrekken, met als tegenhanger dat ze weinig perspectief hebben. Men kan bijna eindeloos variëren.

Loonbepaling hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 7 (zie volgende pagina):



(Bron: Noomen, 1998)

Fig. 7: "Loonbepaling"

De samenhang tussen loonbepaling en

- functiewaardering ontstaat doordat loonbepaling de eisen aan het waarderingssysteem stelt voor functiewaardering en doordat functiewaardering functieniveaus / salarisklassen aangeeft voor loonbepaling;
- personeelsbeoordeling ontstaat doordat loonbepaling de beoordelingseisen aangeeft aan personeelsbeoordeling en doordat personeelsbeoordeling prestaties aangeeft aan loonbepaling;

- personeelsvoorziening ontstaat doordat loonbepaling de mogelijkheden aangeeft voor personeelsvoorziening en doordat personeelsvoorziening schaarste op de arbeidsmarkt aangeeft voor loonbepaling;

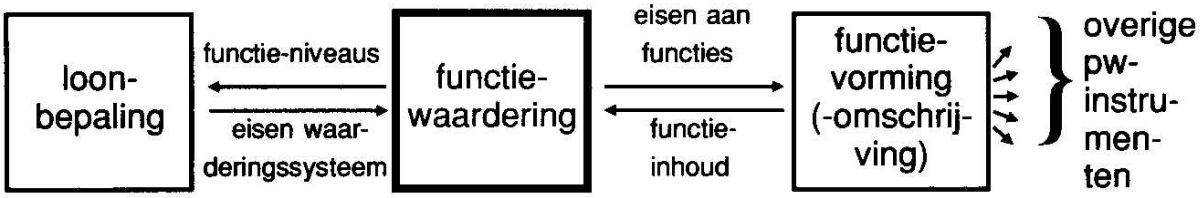
5. Functiewaardering

Onder functiewaardering wordt verstaan het op systematische wijze bepalen van onderlinge rangorde (naar zwaarte) van functies, het indelen in groepen en het koppelen aan loonschalen, zodat van iedere functie uiteindelijk bekend is bij welke loonschaal ze hoort. Functiewaardering is daarmee een hulpmiddel bij de beloningssystematiek.

Functiewaardering bestaat grofweg uit de volgende stappen:
- Het vaststellen (eventueel beschrijven) en analyseren van functies;
- Het in rangorde plaatsen volgens een vast systeem;
- Het op grond van de rangorde toekennen van een functieniveau gekoppeld aan een loonschaal.

Als er eenmaal een waarderingsronde is geweest in een organisatie, zal men de resultaten ook periodiek moeten bezien op juistheid. Zijn de functies nog wel gelijk of zijn er veranderingen gekomen? Zijn er functies bijgekomen die nog gewaardeerd moet worden? De functieomschrijvingen moeten dus periodiek bezien en eventueel aangepast worden. Vervolgens moet bekeken worden of wijzigingen zullen leiden tot nieuwe waarderingen en of de verschillen zó groot zijn dat de nieuwe waardering leidt tot indeling in een andere klasse.
Bovendien zal men periodiek moeten nagaan of de medewerkers de functies nog wel uitoefenen of dat zij inmiddels andere functies hebben gekregen, ofwel hun eigen functie zo hebben aangepast dat er sprake is van een nieuwe functie.

Functiewaardering hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 8:



(Bron: Noomen, 1998)

Fig. 8: “Functiewaardering”

De samenhang tussen functiewaardering en

- loonbepaling ontstaat doordat functiewaardering de functieniveaus toekent voor loonbepaling en doordat loonbepaling eisen stelt aan het waarderingssysteem voor functiewaardering;
- functievorming ontstaat doordat functiewaardering de eisen aan functies stelt voor functievorming en doordat functievorming de functie-inhoud aangeeft voor functiewaardering.

6. Personeelsbeoordeling

Zodra er gesproken wordt over personeelsbeoordeling, dat wil zeggen het beoordelen van het gedrag van mensen met het doel daarmee iets te doen, levert de subjectiviteit problemen op. Je kunt moeilijk maartregelen baseren op of gesprekken voeren over gegevens die niet controleerbaar zijn en voor iedereen anders liggen. Bij de personeelsbeoordeling moet er dus naar gestreefd worden het oordeel zo objectief mogelijk te maken.

De doeleinden van personeelsbeoordeling kunnen verschillend zijn. Ze kunnen grofweg in twee categorieën ingedeeld worden.
- beoordelingen gericht op het nemen van maatregelen in de personeelssfeer. Bijvoorbeeld als basis voor bevordering, benoeming in een bepaalde functie, uitloop in de rang of het

toekennen van bepaalde salarisbestanddelen, zoals beoordelingstoeslagen of extra periodieken.

- beoordelingen gericht op het begeleiden van mensen in hun werk. Bijvoorbeeld het laten zien wat wel of niet goed gedaan wordt, het trachten op te lossen van problemen in het werk en het proberen vooruit te kijken met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker.

Er bestaat een samenhang tussen het doel van de beoordeling en de vorm waarin deze plaatsvindt, het beoordelingssysteem.

Bij functioneringsgesprekken gaat het om de afstemming van de doelen van de medewerker aan de doelen van de organisatie. Het gaat erom dat de medewerker zijn functie en functioneren bespreekbaar kan maken, met als doel een beter functioneren in de toekomst, een betere afstemming van de doelen. Kenmerk is dus vooral: probleemoplossend en vooruitkijkend.

Personeelsbeoordeling hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 9:

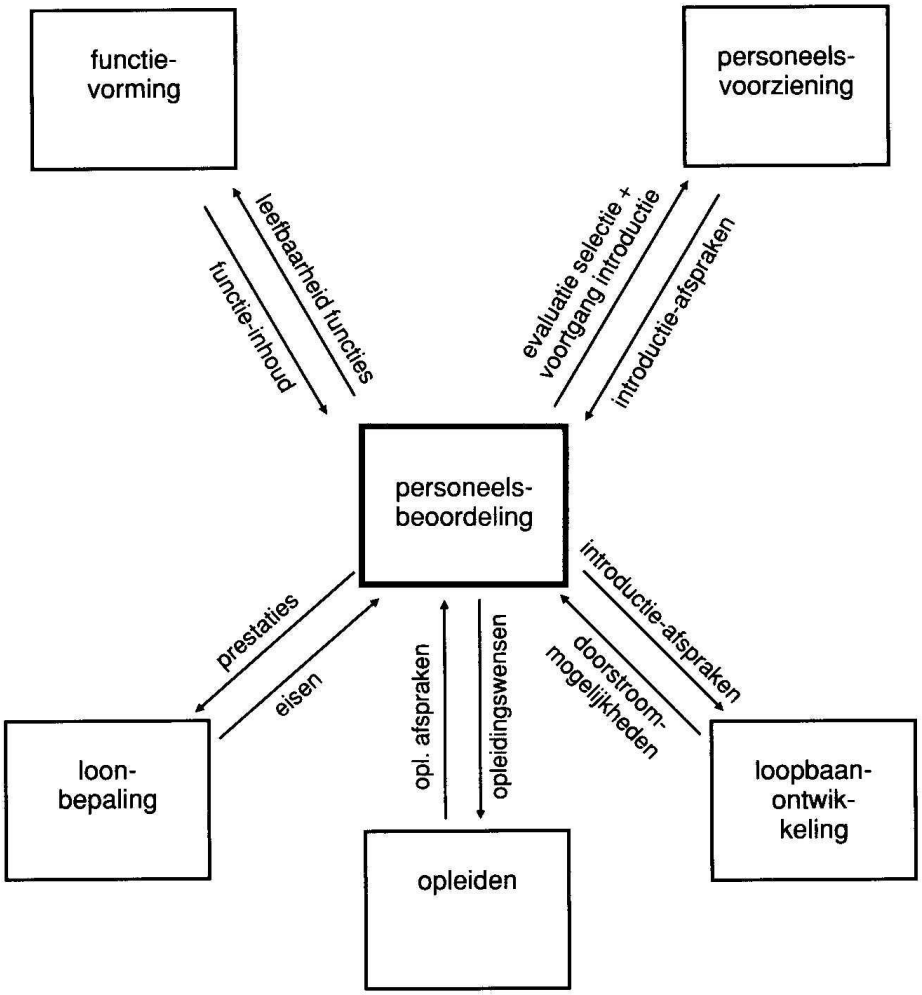


Fig. 9: “Personeelsbeoordeling”

(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen personeelsbeoordeling en

- functievorming ontstaat doordat personeelsbeoordeling de leefbaarheid van functies aangeeft voor functievorming en doordat functievorming functie-inhoud aangeeft voor personeelsbeoordeling
- personeelsvoorziening ontstaat doordat personeelsbeoordeling de evaluatie van selectie plus de voortgang van introductie aangeeft voor personeelsvoorziening en doordat personeelsvoorziening de introductieafspraken bewaakt voor personeelsbeoordeling

- loonbepaling ontstaat doordat personeelsbeoordeling de prestaties van de medewerkers aangeeft voor loonbepaling en doordat loonbepaling de eisen aangeeft voor personeelsbeoordeling
- opleiden ontstaat doordat personeelsbeoordeling de opleidingswensen aangeeft voor de te volgen opleidingen en doordat opleiden de opleidingsafspraken aangeeft voor personeelsbeoordeling
- loopbaanontwikkeling ontstaat doordat personeelsbeoordeling de introductieafspraken aangeeft bij loopbaanontwikkeling en doordat loopbaanontwikkeling de doorstroommogelijkheden van de medewerkers aangeeft voor personeelsbeoordeling

7. Opleiden

Zoals al bleek bij werving & selectie en introductie voldoen mensen nooit helemaal aan alle eisen die vanuit de te vervullen functie aan ze gesteld worden. Er is dus iets nodig om ze op het gewenste peil te brengen. Hier bevindt zich de oorsprong van het opleiden in de arbeidssituatie: het geschikt maken van de uitgekozen mensen voor de taken die ze moeten gaan verrichten.

De eerste stap waar een personeelsfunctionaris mee geconfronteerd wordt, is het bepalen van de leerbehoeften. Het is van groot belang dat dit goed en duidelijk gebeurt. Het is immers de basis van het opleidingsprogramma.

Uit de leerbehoeften van de deelnemers destilleert de opleider het zogenoemde opleidingsdoel, datgene waar de opleiding zich op moet richten. Meestal zijn de leerdoelen zo gevarieerd dat de opleider bepaalde leerdoelen combineert, of een keuze maakt. Als men weet wat in een opleiding aan de orde moet komen, moet men vervolgens bepalen hoe er aan gewerkt moet worden, de vorm van de opleiding.

Als alles goed is voorbereid kan het in de praktijk worden gebracht. Er ontstaat dan een opleidingsproces. Als dit proces goed is afgestemd op de deelnemers is het mogelijk dat bij hen de gewenste verandering optreedt in kennis, vaardigheden en houding.

Er wordt na de inventarisatie van de leerbehoeften een opleidingsbeleid opgesteld. Het opleidingsbeleid is te beschouwen als een aspect van het sociaal beleid. De concrete uitwerking van het opleidingsbeleid vindt plaats in het opleidingsplan, dit is een overzicht van wat er allemaal gebeurt in de komende tijd.

In voorafgaande alinea's is steeds gesproken over het opleiden. Daarbij werd in het midden gelaten hoe groot de bemoeienis van de arbeidsorganisatie daarin was. De mate waarin de organisatie aan opleiden doet, kan echter per geval verschillen. In het algemeen komen drie hoofdvormen voor:

- de organisatie geeft alleen opleidingsadviezen
- de organisatie verzorgt een deel van de opleiding
- de organisatie verzorgt zelf de opleiding

De verantwoordelijkheid van het opleidingsgebeuren wordt doorgaans neergelegd bij personeelszaken. Dat neemt niet weg dat de bedrijfs- of afdelingsleiding (mede) verantwoordelijk is voor de bepaling van het opleidingsbeleid. De verantwoordelijkheid van de uitvoering varieert onder meer met de mate van bemoeienis en de grootte van de organisatie. Als het opleidingsgebeuren beperkt blijft tot opleidingsadviezen en / of het bewaken van de leerlingstelsels is dit veelal ondergebracht bij de personeelsfunctionaris. Is de organisatie groter en / of wordt er veel aandacht besteed aan bedrijfsopleidingen dan is er meestal een gespecialiseerde opleider of een afdeling opleidingen aanwezig.

Opleiden hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 10 (zie volgende pagina):

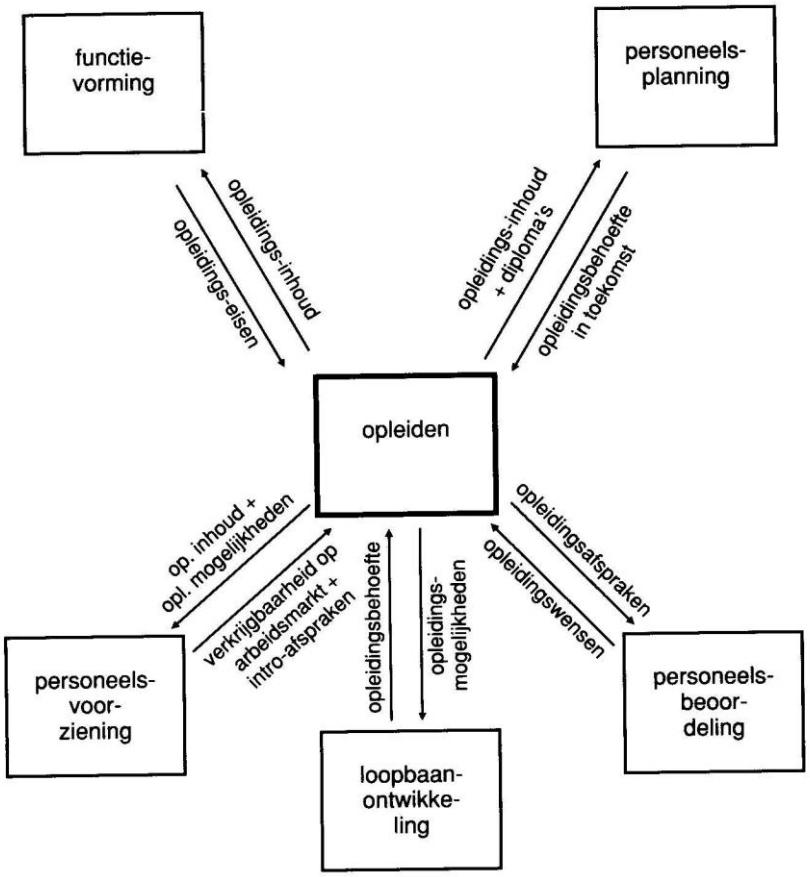


Fig. 10: "Opleiden"

(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen opleiden en

- functievorming ontstaat doordat opleiden de opleidingsinhoud levert voor functievorming en doordat functievorming de opleidingseisen aangeeft voor opleiden
- personeelsplanning ontstaat doordat opleiden de opleidingsinhoud plus diploma's neerlegt voor personeelsplanning en doordat personeelsplanning de opleidingsbehoefte voor de toekomst aangeeft voor opleiden
- personeelsvoorziening ontstaat doordat opleiden de opleidingsinhoud plus opleidingsmogelijkheden aangeeft voor personeelsvoorziening en doordat personeelsvoorziening de verkrijgbaarheid van personeel op de arbeidsmarkt plus de introductieafspraken helder maakt voor de opleider
- loopbaanontwikkeling ontstaat doordat opleiden de opleidingsmogelijkheden aangeeft voor loopbaanontwikkeling en doordat loopbaanontwikkeling de opleidingsbehoefte aangeeft voor opleiden
- personeelsbeoordeling ontstaat doordat opleiden de opleidingsafspraken levert voor personeelsbeoordeling en doordat personeelsbeoordeling de opleidingswensen helder maakt voor opleiden

<u>8. Loopbaanontwikkeling</u>

Loopbaanontwikkeling omvat alle activiteiten die te maken hebben met het proberen de juiste man / vrouw op de juiste plaats te krijgen. Wat "de juiste plaats" is, is voor meerdere interpretaties vatbaar. Oorspronkelijk werd de juiste plaats volledig bepaald door de bedrijfsleiding, namelijk de plaats waar men de medewerker het best kon benutten. Naarmate men meer oog kreeg voor de belangen van de medewerkers, werd de "juiste plaats" ook (mede) ingevuld door de medewerker. Tegenwoordig is het meestal een afstemmingsproces waarin zowel de belangen van de medewerker als de belangen van de organisatie een rol spelen: de loopbaanbegeleiding.

Loopbaanontwikkeling houdt zich dus bezig met het krijgen van de juiste medewerker op de juiste plaats. Bovendien zijn beide aan verandering onderhevig, dus de afstemming zal van tijd tot tijd opnieuw bezien en / of herhaald moeten worden. Er zijn dus twee invalshoeken denkbaar:

- de medewerker wordt aangepast aan de plaats
- de plaats word aangepast aan de medewerker

Naast de vraag op wiens belang de loopbaanontwikkeling gericht is, speelt ook de vraag in welke mate ze wordt toegepast. Is de begeleiding bedoeld voor het gehele personeel of voor bepaalde categorieën?

Loopbaanontwikkeling hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 11:

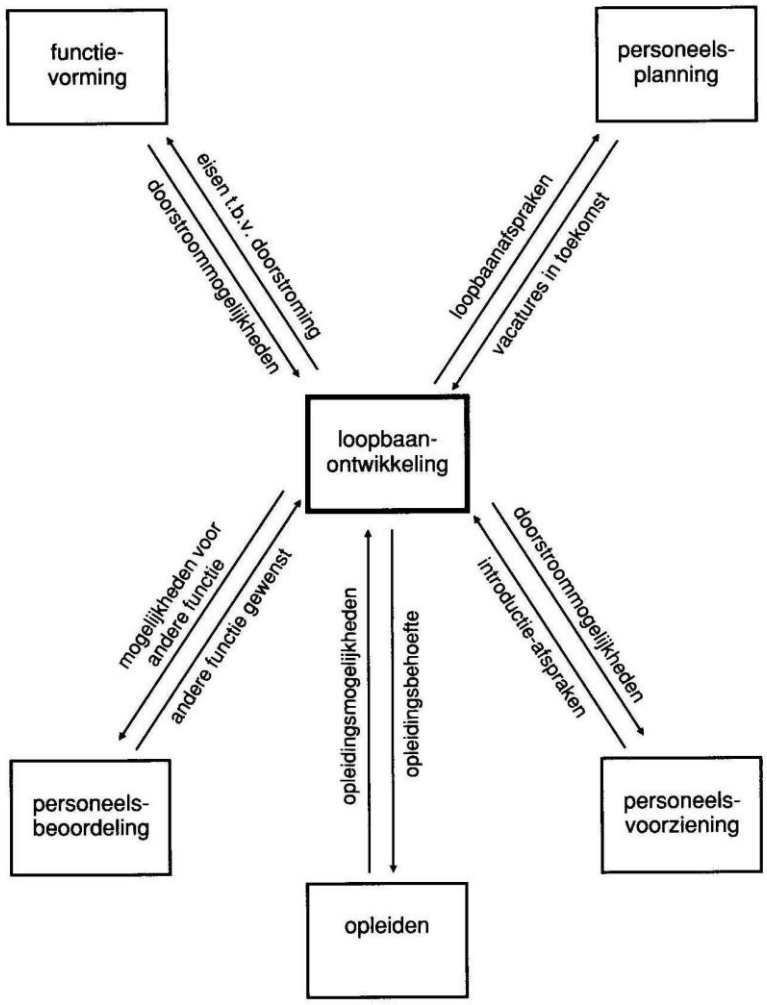


Fig. 11: “loopbaanontwikkeling”

(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen loopbaanontwikkeling en:

- functievorming ontstaat doordat loopbaanontwikkeling de eisen ten bate van doorstroming aangeeft voor functievorming en doordat functievorming de doorstroommogelijkheden aangeeft voor loopbaanontwikkeling
- personeelsplanning ontstaat doordat loopbaanontwikkeling de loopbaanafspraken neerlegt bij personeelsplanning en doordat personeelsplanning de vacatures voor de toekomst neerlegt bij loopbaanontwikkeling

- personeelsbeoordeling ontstaat doordat loopbaanontwikkeling de mogelijkheden voor het bekleden van andere functies aangeeft bij personeelsbeoordeling en doordat personeelsbeoordeling andere gewenste functies aangeeft voor loopbaanontwikkeling
- opleiden ontstaat doordat loopbaanontwikkeling de opleidingsbehoefte duidelijk maakt voor opleiden en doordat opleiden de opleidingsmogelijkheden helder maakt voor loopbaanontwikkeling
- personeelsvoorziening ontstaat doordat loopbaanontwikkeling de doorstroommogelijkheden voor medewerkers duidelijk maakt voor personeelsvoorziening en doordat personeelsvoorziening de introductieafspraken neerlegt bij loopbaanontwikkeling

9. Werkoverleg

Werkoverleg onderscheidt zich enigszins van de tot nu toe besproken personeelsinstrumenten. Deze bleken steeds gericht te zijn op bepaalde soorten, voordat instrument specifieke problemen. Werkoverleg is daarentegen juist gericht op een breed scala van onderwerpen. In principe kunnen alle onderwerpen die te maken hebben met werken en samenwerken bespreekbaar worden gemaakt. Daarna kunnen ze veelal met behulp van de overige personeelsinstrumenten worden aangepakt.

Aan werkoverleg zijn eindeloos veel beschouwingen gewijd, met ieder weer eigen definities. Kernpunten die in vrijwel alle definities en omschrijvingen voorkomen, zijn:
- het is regelmatig en geregeld;
- er moet werkelijk iets te overleggen zijn;
- het terrein waarop werkoverleg betrekking heeft, is afgebakend;
- het is meestal overleg tussen chef en zijn ondergeschikten.

Om werkoverleg in de praktijk te laten slagen moet men met een aantal algemene factoren rekening houden. Deze gelden zowel ten aanzien van “gewoon” werkoverleg als ten aanzien van kwaliteitskringen. De specifieke uitwerking kan per situatie verschillen. Deze situaties zijn de volgende:
- de randvoorwaarde waaraan voldaan moet worden
- de praktische uitwerking:
    - samenstelling van de groep
    - frequentie
    - onderwerpen
    - structurering

In principe moet ieder lid van een werkgroep of afdeling toegang hebben tot het werkoverleg. De standaard opzet is dan ook: de chef met zijn ondergeschikten. Als groepen te groot zijn moet eventueel gewerkt worden met vertegenwoordigers van secties of subgroepen. Zij houden dan in hun eigen groep overleg en brengen de belangrijke punten in bij het overleg van de vertegenwoordigers. Men kan werken met vaste vertegenwoordigers of met een rouleringssysteem.

De frequentie van het overleg kan variëren van eenmaal per week tot eenmaal per twee maanden. In het algemeen zou je kunnen zeggen dat hoe nauwer mensen met elkaar samenwerken, des te frequenter ze overleggen. In de praktijk zal moeten blijken wat een goede frequentie is.
Een ding is wel essentieel: het overleg moet regelmatig plaatsvinden. Het moet een vaste frequentie en liefst ook op vaste tijdstippen plaatsvinden.

Onderwerpen zijn ook van belang. Normaal gesproken gaat het om onderwerpen die beperkt blijven tot de eigen afdeling. Zaken die bepaalde andere afdelingen raken, kunnen worden opgenomen in het overleg van de afdelingsvertegenwoordigers.

Werkoverleg hangt met een aantal personeelsinstrumenten samen. Deze samenhang is te zien in figuur 12:

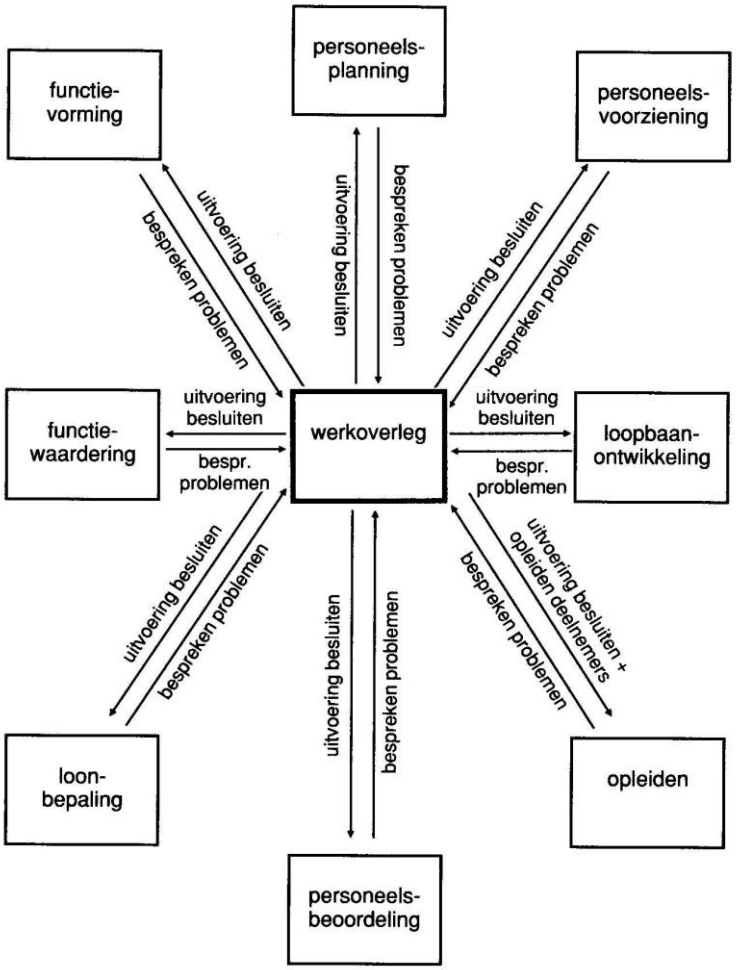


Fig. 12: “Werkoverleg”

(Bron: Noomen, 1998)

De samenhang tussen werkoverleg en

- functievorming/personeelsplanning/personeelsvoorziening/functiewaardering/loopbaanontwikkeling/loopbaanbepaling/loonbepaling/personeelsbeoordeling ontstaat doordat werkoverleg de uitvoering van de besluiten doorgeeft voor functievorming/personeelsplanning/personeelsvoorziening/functiewaardering/loopbaanontwikkeling/loopbaanbepaling/loonbepaling/personeelsbeoordeling en doordat functievorming/personeelsplanning/personeelsvoorziening/functiewaardering/loopbaanontwikkeling/loopbaanbepaling/loonbepaling/personeelsbeoordeling de te bespreken problemen voorlegt voor werkoverleg
- opleiden ontstaat doordat werkoverleg de uitvoering van besluiten plus de deelnemers voor de opleidingen doorgeeft aan de opleider en doordat opleiden de te bespreken problemen doorgeeft aan werkoverleg

<u>Integratie van de Personeelsinstrumenten</u>

Nu alle personeelsinstrumenten met hun samenhangende factoren zijn beschreven, wordt nu aangegeven hoe de integratie van de personeelsinstrumenten kan werken.

Binnen de samenhang van de personeelsinstrumenten komen er drie vormen van samenhang voor:

- *Directe technische samenhang*
  Personeelsinstrumenten hebben een technische relatie met elkaar. Ze hebben elkaar nodig of ze beïnvloeden elkaar. Instrumenten hebben gegevens nodig, in veel gevallen krijgen ze die

van of via andere personeelsinstrumenten. En ze leveren zelf ook weer (nieuwe) gegevens op, die dan weer van belang zijn voor andere instrumenten.

- *Groepering rond een probleem*
  Bepaalde problemen kunnen opgelost worden door verschillende personeelsinstrumenten – afzonderlijk – in te zetten. Maar het beste resultaat wordt toch bereikt als ze in combinatie worden gebruikt.
- *Overzetten naar een ander probleemgebied*
  Een probleem dat binnen de personeelsvoorziening ligt en daar niet oplosbaar blijkt te zijn, is soms wel oplosbaar via acties op het gebied van bijvoorbeeld het personeelsbeheer. Met andere woorden, men lost problemen indirect op door het probleem opnieuw te formuleren, en wel zodanig dat het de toepassing van andere personeelsinstrumenten mogelijk maakt.

In alle gevallen gaat het erom dat men zich realiseert dat de personeelsinstrumenten met elkaar samenhangen. Men kan ze als losse instrumenten toepassen, mits men dat doet vanuit het begrip van de samenhang. Door het creatief gebruiken van die samenhang kan men onaangename verassingen voorkomen, is men in staat effectievere en efficiëntere oplossingen te bereiken en komt men tot oplossingen die er eerst niet leken te zijn.

2.3.4 De interventiestrategieën

Voorafgaand is de organisatiecontext, het sociaal beleid en de integratie van de personeelsinstrumenten beschreven. Bij al deze middelen gaat het uiteindelijk steeds om het punt dat mensen iets moeten (gaan) doen of juist iets moeten (gaan) nalaten. Het gaat dus steeds om een verandering van gedrag. De hamvraag daarbij is: waarom zouden ze? Dat heeft alles te maken met de manier hoe mensen benaderd worden. Voor de personeelswerker levert dit vragen op als: wie moet ik benaderen, op welke manier moet ik mensen benaderen, in welke volgorde moet ik stappen zetten, enzovoort. Hij moet daarop antwoorden zien te vinden voordat hij feitelijk aan het werk kan gaan. Hij moet voortdurend kiezen uit de ter beschikking staande mogelijkheden. Maar hij moet de mogelijkheden dan wel kennen. Daarom wordt er eerst een tussenstap gemaakt op weg naar de integrale benadering. Een personeelswerker kan niet alleen oplossingen voor de inhoud van problemen verzinnen, hij moet ook antwoord geven op de vraag: waarom zouden ze…?

Er zijn in het algemeen drie soorten redenen aan te geven waarom mensen iets zouden doen (of laten):

- omdat ze het zelf willen;
- omdat ze overtuigd worden;
- omdat ze moeten.

Op deze redenen zijn benaderingen gebaseerd om mensen tot verandering te brengen. Deze benaderingen noemen we interventiestrategieën, omdat ze steeds te maken hebben met acties naar mensen toe, zogenoemde interventies.

Strategieën ontstaan niet vanzelf. Ze moeten worden omgezet in feitelijk gedrag en je moet een keuze maken wanneer je een strategie toepast. Om het gedrag duidelijk te kunnen maken, dat bij een bepaalde strategie behoort, wordt er een analytisch hulpmiddel ingevoerd. Het gedrag wordt dan beschreven met behulp van de begrippen:

- methodische rol, gekoppeld aan een
- positie, ten behoeve van een
- cliënt, in een bepaalde
- volgorde = fasering.

3. De MECON-methode

3.1 Inleiding

Zoals in de inleiding is beschreven is het vak van de personeelsmanager aan ontwikkeling onderhevig. Zo ging men van de afdeling personeelszaken, waarbij administratieve processen de overhand hadden, naar de afdeling Human Resources Management. Bij Human Resources Management ziet men het personeel niet meer als middel of als instrument, maar het personeel is van strategisch belang voor de organisatie.

Over Human Resources Management is veel theorie beschikbaar. Een systeemoplossing voor het realiseren van Human Resources Management konden wij echter niet kunnen vinden, totdat wij in aanraking kwamen met de MECON-methode. De MECON-methode is een afkorting voor **M**ultifunctional **E**mployee **CON**figuration en is een geregistreerd handelsmerk.

De MECON-methode neemt de bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsfilosofie als uitgangspunt en brengt deze in het hart van de organisatie, namelijk bij de medewerkers. De methode gaat er vanuit dat doelstellingen alleen gerealiseerd kunnen worden, als deze gedragen worden door alle medewerkers. Zo worden doelstellingen vertaald naar gewenst gedrag van de medewerkers door middel van een top-down benadering.

3.2 Grondgedachten

De MECON-methode maakt onder andere gebruik van de volgende grondgedachten:

Grondgedachte 1

De MECON-methode gaat uit van de volgende besluitvormingsgebieden met betrekking tot het personeel: mobiliteit, ontwikkeling, beloning en onderhoud. Deze besluitvormingsgebieden zijn afhankelijk van elkaar. De MECON-methode creëert een systeemoplossing zodat de interdependentie tussen deze besluitvormingsgebieden bestuurbaar wordt. In figuur 13 wordt deze interdependentie geïllustreerd.

HUMAN RESOURCES (MECON) BESLUITVORMINGS GEBIEDEN

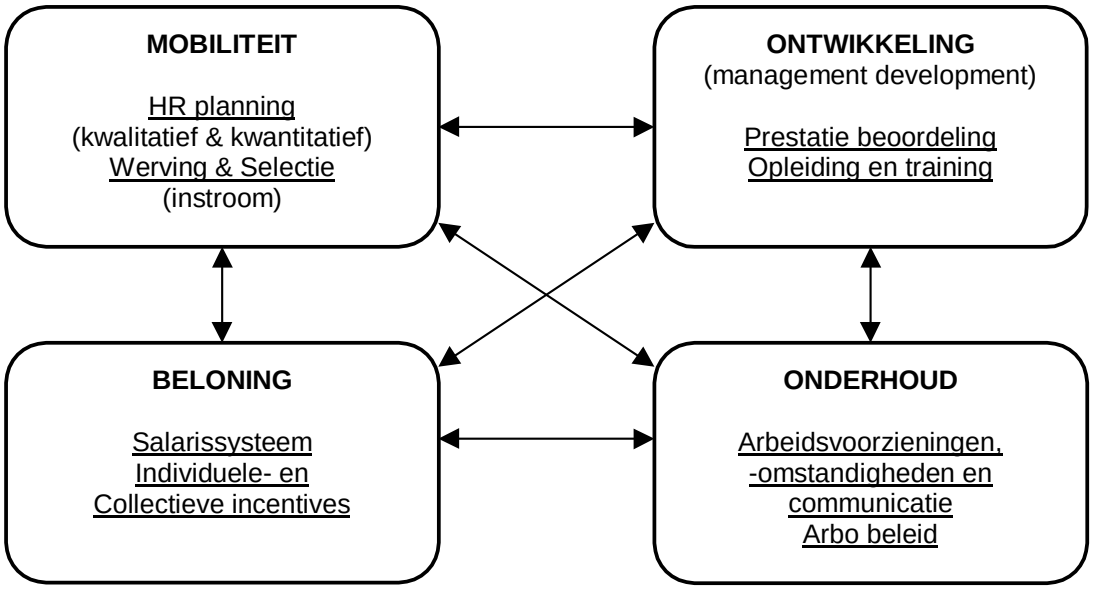


Fig. 13: "MECON Besluitvormingsgebieden"

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

Grondgedachte 2

In een organisatie is het menselijk kapitaal van strategisch belang. Als de organisatie zich dit realiseert is de volgende stap je personeel effectiever en efficiënter in te zetten. Om de medewerker effectiever en efficiënter te laten functioneren zal de medewerkers gestimuleerd moeten worden om zichzelf te ontwikkelen. Om de groei van de individuele medewerker te kunnen optimaliseren dient de organisatie een omgeving te creëren waarbinnen menselijk talent zich kan ontpooien. De nadruk ligt echter wel op het stimuleren van het collectieve doel, het organisatiedoel.

Grondgedachte 3

De MECON-methode geeft aan dat de organisatie transparant hoort te zijn voor iedereen. De manier waarop de organisatie dan met zijn personeel omgaat is open, helder en gelijkwaardig.

Grondgedachte 4

De MECON-methode wil bereiken dat de medewerkers hun capaciteiten dermate ontwikkelen zodat zij een sterkere positie innemen, zowel op de interne als de externe arbeidsmarkt. De medewerker wordt minder kwetsbaar. Dit wordt ook wel employebility genoemd.

Grondgedachte 5

De MECON-methode is een systeemoplossing voor competentiemanagement. Bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsfilosofie worden door het toekennen van competenties verweven in de besluitvormingsgebieden van de organisatie.

3.3 Theorieomschrijving

De MECON-methode wordt aan de hand van figuur 14 duidelijk gemaakt. Het figuur is een weergave van de systematiek van de MECON-methode. Er wordt per onderdeel een uitleg geven.

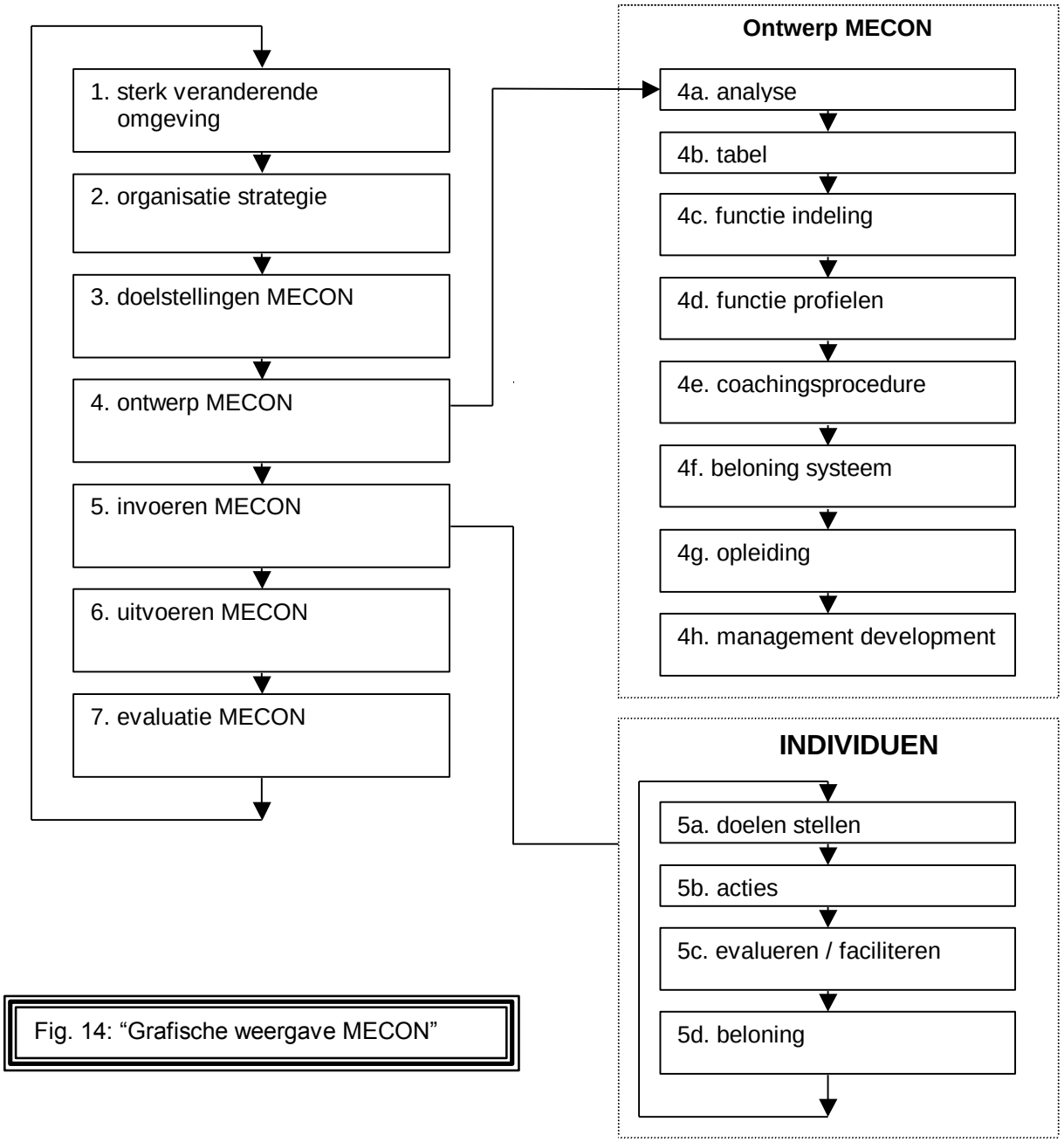


Fig. 14: "Grafische weergave MECON"

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

<u>1. sterk veranderende omgeving</u>

De dynamiek van de huidige maatschappij neemt voortdurend toe. Technologische ontwikkelingen leiden tot een steeds complexer en turbulenter wordende omgeving: nieuwe markten ontstaan, nieuwe producten

en diensten worden ontwikkeld, sociale wetgeving wijzigt, interne arbeidsmarkt wijzigt en ga zo maar door. Al deze ontwikkelingen vereisen voortdurende aanpassingen van organisaties.

De strategische koers van de organisatie wordt afgestemd op de kansen en bedreigingen uit haar omgeving. Daarnaast zal de strategische koers ook afgestemd worden op de sterke en zwakke punten van de interne organisatie. Nadat voor een bepaalde strategische koers is gekozen bepaalt de organisatie hoe de gestelde strategieën, doelstellingen en missies worden gerealiseerd. Dit heeft tot gevolg dat men een grondige analyse van consequenties van de gemaakte keuzen moet maken.

2. organisatie strategie

In de fase voor het bepalen van de organisatiestrategie wordt door middel van een analyse de bedrijfsfilosofie, de bestaande organisatie, de bestaande cultuur en het organisatieplan in kaart gebracht. De analyse wordt gehouden door middel van studies en interviews zowel in- als extern van de organisatie. Belangrijk bij deze analyse is de vergelijking van de geformuleerde bedrijfsdoelstellingen met het gedrag van de individuele medewerker.

De MECON-methode heeft de insteek dat vanuit de bedrijfsdoelstellingen de competenties afgeleid worden. Vanuit de competenties worden de organisatie capaciteiten bepaald. Figuur 15 moet dus anticyclisch (van rechts naar links) benaderd worden. In figuur 15 wordt dit traject grafisch weergegeven.

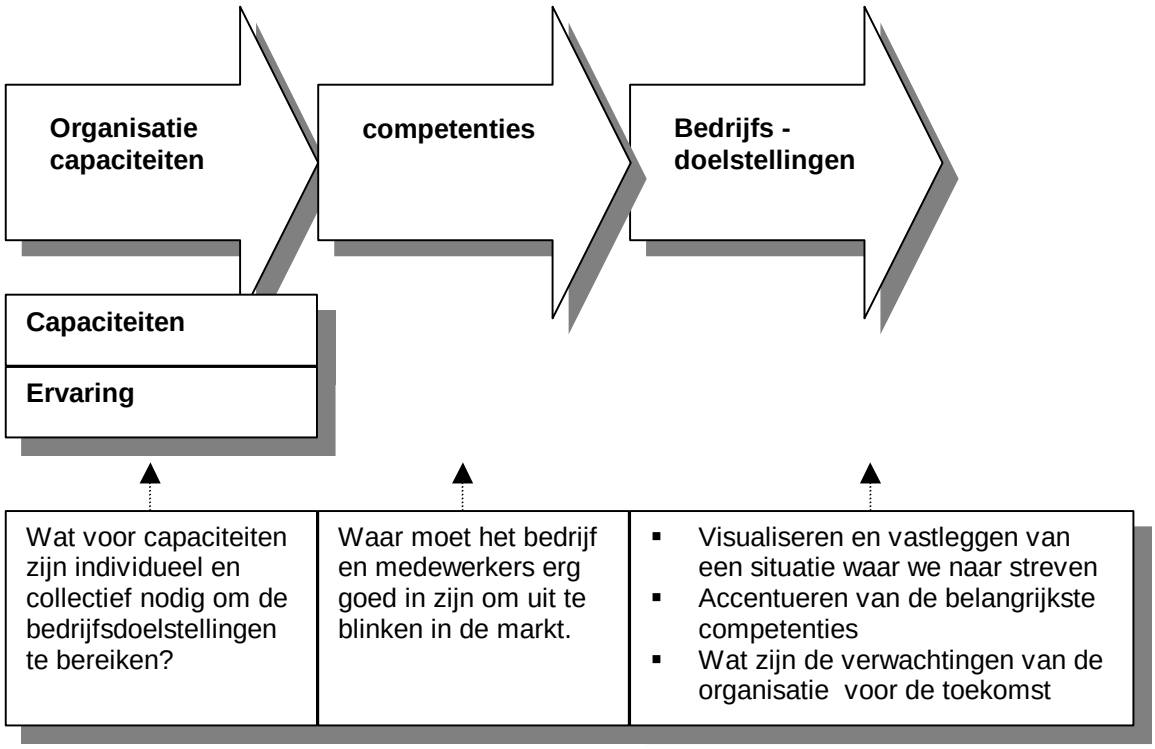


Fig. 15: "Link tussen bedrijfsdoelstellingen en gedrag"

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

De gekozen strategische koers kan verschillende vormen aannemen. Zo noemen dr. G.H.M. Evers en dr. C.J. Verhoeven (1999) de volgende:

- een pure kostprijsverlagende strategie om de prijsconcurrentie aan te gaan;
- het aangaan van samenwerking met anderen;
- veranderingen in het productiepakket (breder assortiment, of geheel nieuwe producten);
- het ontwikkelen van nieuwe (geografische) markten.

Ook een combinatie van bovenstaande strategieën is denkbaar.

Door de organisatiefilosofie en de organisatiedoelstelling onderdeel van het personeelsbeleid te maken, wordt er continu een beroep gedaan op het dagelijkse werk in samenhang met de organisatiedoelen. De medewerkers weten waar ze hun werk voor doen, namelijk om samen met de andere medewerkers het organisatiedoel te bereiken. Hiermee heb je het organisatiedoel en de bedrijfsfilosofie in het hart van de organisatie gelegd, namelijk bij de mensen, de Human Resources.

<u>3. doelstellingen MECON-methode</u>

Nadat de analyse fase voltooid is wordt het tijd om in kaart te brengen wat er aan de hand van de MECON-methode bereikt dient te worden. Er worden voor de MECON-methode een aantal doelstellingen beoogd. Dit zal puntsgewijs weergeven worden:

- Er wordt structuur gecreëerd in de 4C's, te weten:
  - coherent: samenhang tussen de besluitvormingsgebieden van de MECON-methode, te weten: mobiliteit, ontwikkeling beloning en onderhoud;
  - consistent: voor iedereen in de organisatie eenduidig;
  - congruent: alle neuzen dezelfde kant op m.b.t. doelstelling, strategie en missie;
  - competence driven: menselijke vermogens worden geprikkeld.

- realiseren van integraal personeelsmanagement;
- een ordening van personeelsinstrumenten;
- organisatiefilosofie en -doelstelling integreren in alle lagen van de organisatie;
- competenties die bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstelling;
- betere beloning van uitmuntende taakuitvoering;
- aantrekkelijke en concurrerende beloningsniveaus;
- stimuleren van mobiliteit binnen de organisatie om talent in de gelegenheid te stellen zich te ontplooien;
- infrastructuur maken voor interne mobiliteit.

Per organisatie wordt bekeken wat de bedrijfsspecifieke doelstellingen worden van de MECON-methode.

Ontwerp MECON

4a. Analyse

In de Analysefase wordt er een soort wegdek gecreëerd waarop later gereden kan worden. In deze fase wordt er een analyse gemaakt waardoor de algemene informatie van de organisatie in kaart wordt gebracht. Dit is van essentieel belang voor het ontwerp van de MECON-methode.

Zoals al eerder is beschreven werd er een analyse gehouden door middel van studies en interviews van de in- en externe markt om de strategische koers te bepalen. Om de MECON-methode in zijn geheel te kunnen ontwerpen moet men naast de strategische koers de volgende zaken in kaart brengen:

- de bestaande bedrijfsfilosofie;
- de opbouw van de huidige organisatie (niveaus van de organisatie in kaart brengen);
- de bestaande cultuur;
- organisatieplan;
- de huidige CAO (is de CAO marktconform);
- de huidige arbeidsvoorwaarden;
- de huidige personeelsinstrumenten.

Nadat bovenstaande in kaart is gebracht op, wordt er per organisatieniveau (strategisch, tactisch en operationeel niveau) gekeken wat de doelstellingen, targets en actieplannen zijn. De strategische koers van de organisatie en bovengenoemde zaken worden gebruikt als input voor de onderstaande vier resultaatgebieden. De gekozen resultaatgebieden zijn afkomstig van het analyse systeem van de Balanced scorecard van Kaplan en Norton. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Resultaatgebieden Balanced scorecard

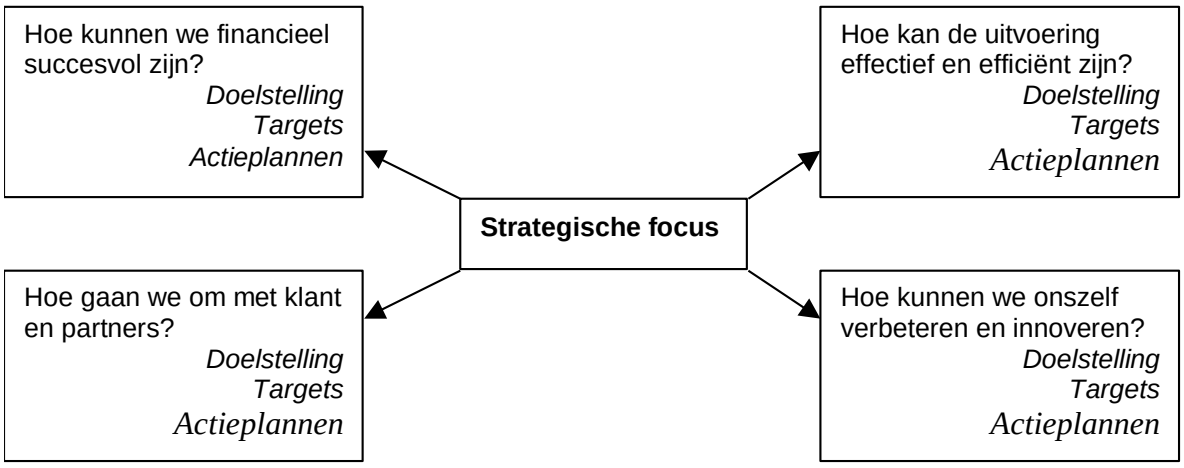


Fig. 16: "Resultaatgebieden Balanced scorecard"

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

Als de resultaatgebieden uitgewerkt zijn is de strategische focus per organisatieniveau inzichtelijk. Bij de uitwerking van de resultaatgebieden wordt er gebruik gemaakt van de zogenaamde top-down benadering. Dit houdt in dat bij elk in te vullen onderdeel per organisatieniveau geredeneerd wordt vanuit het organisatiedoel, dus niet vanuit het individuele doel van de medewerker.

Vanuit de strategische focus worden competenties ontwikkeld. De door de organisatie gestelde doelen moeten nu vertaald worden naar gewenst gedrag van de medewerker, vaardigheden ofwel competenties. Een competentie is het vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taakstructuur of in een bepaald type probleemsituatie (dr. H.A. Hoekstra & drs. Van Sluis 2001).

De MECON-methode gebruikt voor de totstandkoming van competenties een model van dr. H.A. Hoekstra & drs. van Sluis (2001). Competenties hebben probleemgebonden eigenschappen en situatiegebonden eigenschappen. Probleemgebonden eigenschappen zijn tastbare feiten zoals bijvoorbeeld opleiding en werkervaring. Deze eigenschappen worden in de totstandkoming van competenties onderscheiden in de aspecten kennis, ervaring en inzicht. Deze aspecten zijn vereist of nuttig bij de uitvoering van een taak of een probleem (expertise). Situatiegebonden eigenschappen zijn ontastbare feiten zoals bijvoorbeeld houding en waarden & normen. Deze eigenschappen worden onderscheiden in feiten zoals gedrag, houding, aandacht en emotie. Deze aspecten zijn nodig bij een wisselende context in het werk, of ze zijn vereist en nuttig bij de situatie waarin een taak wordt uitgevoerd (gedragsrepertoire).

De totstandkoming van competenties staat schematisch weergegeven in figuur 17 (zie volgende pagina):

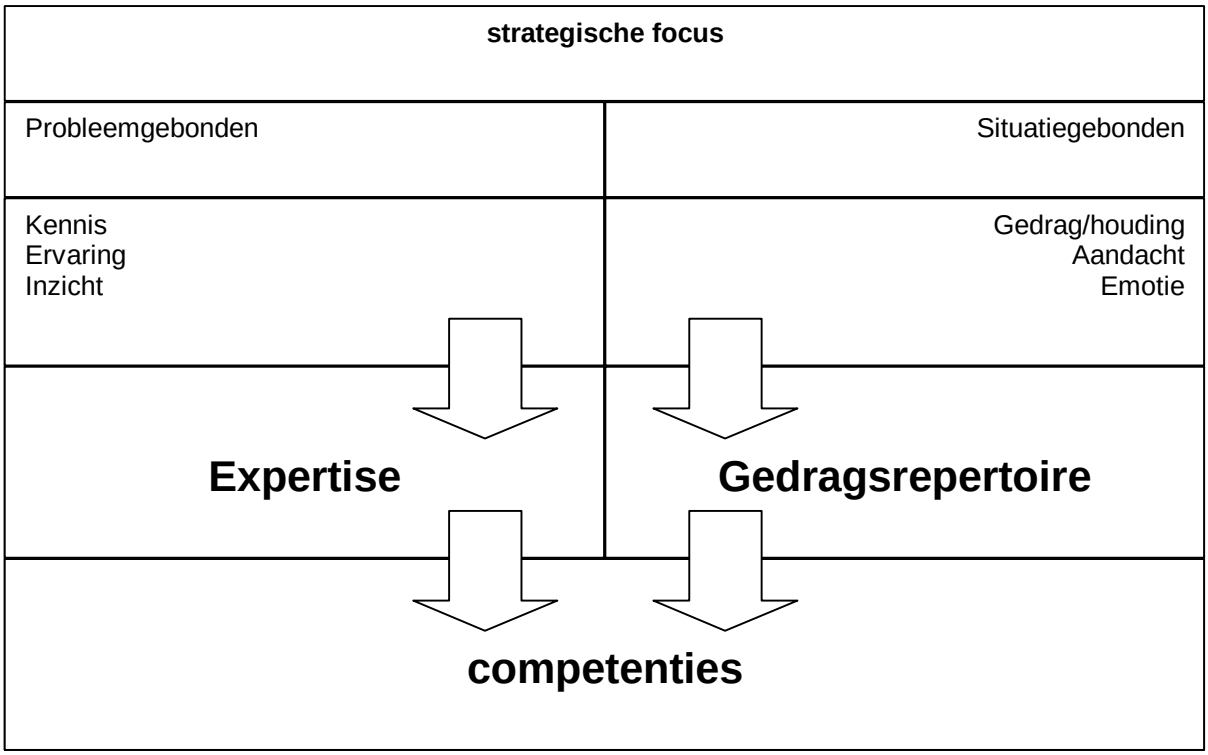


Fig. 17: “het ontwikkelen van competenties”

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

Doordat de strategische focus is bepaald per organisatieniveau zijn de competenties nu ook tot stand gekomen per organisatieniveau.

Zoals al eerder is vermeld is de markt dynamisch. In de praktijk zullen er regelmatig nieuwe doelstellingen, strategieën en missies opgesteld moeten worden, waardoor de strategische focus van de organisatie verandert. Wanneer deze gewijzigd wordt heeft dit consequenties voor de competenties.

Alle tot nu toe verkregen informatie dient als voeding gebruikt te worden voor de organisatietabel.

4b. Tabel

Er zal nu toegelicht worden hoe de vertaling plaatsvindt van de analyse naar de organisatietabel. Dit proces ziet er als volgt uit:

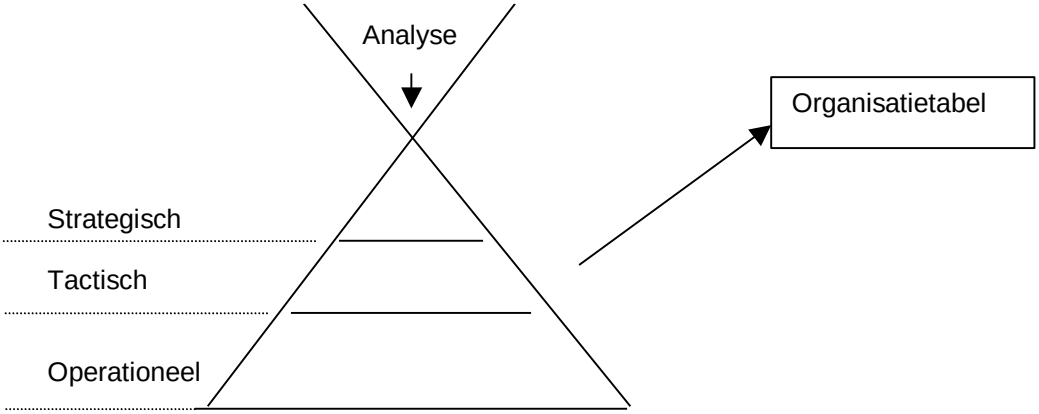


Fig. 18: “input analyse in organisatietabel”

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

De organisatietabel ziet er als volgt uit:

Pos.	rang	niveau	positieomschrijving	competenties
D	**Directeur**	8	Resultaatgebieden op strategisch niveau	**3 competenties**
		7		
C	**Manager**	6	Resultaatgebieden op strategisch- en tactisch niveau	**3 competenties**
		5		
B	**Specialist**	4	Resultaatgebieden op tactisch- en operationeel niveau	**3 competenties**
		3		
A	**Assistent**	2	Resultaatgebieden op operationeel niveau	**3 competenties**
		1		

Fig. 19: “organisatietabel”

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

Voor het maken van de organisatietabel wordt hieronder toegelicht wat er verwerkt moet worden per eenheid van de tabel. Houdt er rekening mee dat bovenstaand organisatietabel een voorbeeld is, deze tabel wordt namelijk bedrijfspecifiek gemaakt.

Positie
Elke organisatie wordt op een logische wijze gegroepeerd naar (meestal) 4 posities waarbinnen medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen. In de organisatietabel wordt aan elke rang een letter toegekend en deze verwerkt in de eenheid Positie.

Rang
Aan elk positienummer wordt in deze eenheid een benaming gehangen. Deze positiebenamingen zijn verzamelnamen voor functiegroepen binnen die positie.

Niveau
In de eenheid niveau worden de verschillende beloningsniveaus per rang verwerkt. De medewerkers kunnen binnen hun rang groeien naar het volgende niveau. Deze groei is afhankelijk van de ontwikkeling van hun competenties, strategische focus en resultaatgebieden in die rang.

Positieomschrijving
De in de analyse ontwikkelde strategische focussen en resultaatgebieden worden tekstueel verwerkt per rang. Tevens wordt de betekenis van de competenties per rang tekstueel uitgewerkt.

Competenties
De in de analyse ontwikkelde competenties worden aan een rang gehangen. Er wordt dus per niveau aangeduid welke competenties er ontwikkeld dienen te worden om door te groeien naar het volgende niveau.

4c. Functie-indeling

De in de rang vermelde naam is een verzamelnaam voor de achterliggende functies. De functies die reeds in de organisatie bestonden worden gekoppeld aan deze rangen. Er wordt dus bepaald welke functie op welk niveau in de organisatietabel behoort.

4d. Functie profielen

De volgende stap is de aanpassing van de oude functieprofielen aan de organisatietabel. De elementen die verwerkt zitten in de organisatietabel worden een onderdeel van de functieprofielen. Hierdoor worden de strategische focussen, resultaatgebieden en de competenties een onderdeel van de functieprofielen. De doelstellingen van de organisatie worden zo geïntegreerd in de functieprofielen.

4e. Coachingsprocedure

De coachingsprocedure die gehanteerd wordt bij de MECON-methode is een 360° coachingsprocedure. In onderstaand figuur is het proces weergegeven waarin alle stappen van de coachingsprocedure zijn opgenomen. Deze stappen moeten echter niet los worden gezien van het voortdurende dagelijkse proces van coachen. Binnen de MECON-methode wordt de coachingsprocedure als een zeer belangrijke verantwoordelijkheid voor alle leidinggevenden en alle medewerkers beschouwd. De coachingsprocedure wordt weergegeven in figuur 20 (zie volgende pagina):

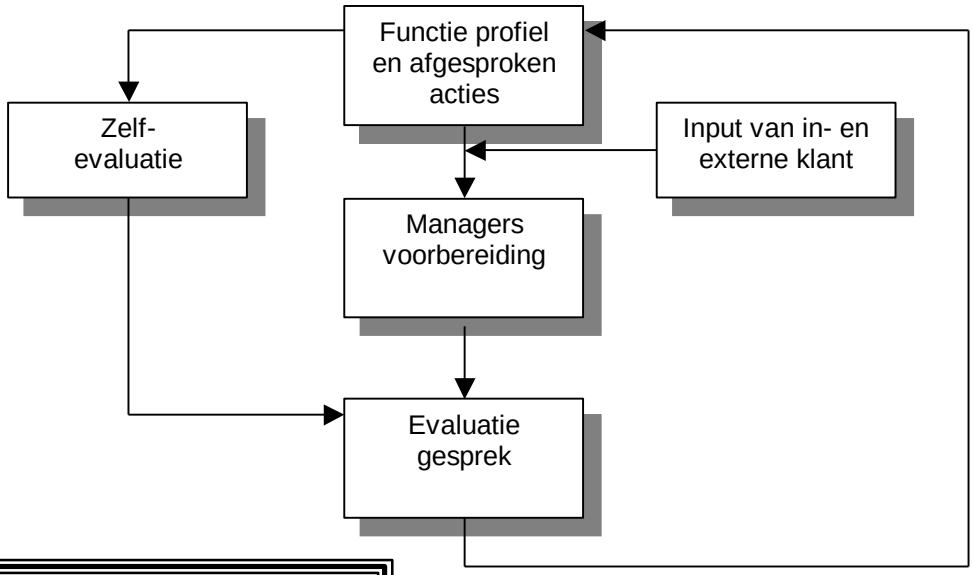


Fig. 20: “360º coachingsprocedure”

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

Hieronder zullen alle onderdelen verder uitgewerkt worden, zodat het proces inzichtelijk wordt.

Functieprofiel en afgesproken acties
In eerste instantie is het functieprofiel de basis van het gesprek. In dit functieprofiel staat namelijk waar je binnen je functie aan moet voldoen. Ook zijn uit voorafgaande coachingsprocedures afspraken voortgevloeid met betrekking tot de strategische focussen, resultaatgebieden en te ontwikkelen competenties. Deze afspraken vormen de basis van de te houden coachingsprocedure.

Managers voorbereiding
In de aanloop naar het komende jaargesprek zal de leidinggevende zich concentreren op de strategische focussen, resultaatgebieden en competenties zoals die werden overeengekomen tijdens het vorige jaargesprek en de tussentijdse evaluatie. De leidinggevende zal niet alleen de prestaties van de medewerkers evalueren maar zich er zich ook van vergewissen dat de organisatie heeft gedaan wat was afgesproken. Gevolg gevend aan het uitgangspunt dat bij de persoonsevaluatie meerdere meningen moeten worden betrokken, zal de leidinggevende inventariseren wat de mening van anderen is om daar mee zijn eigen inzicht te verbreden.

Deze inventarisatie bestaat uit:
- een gedachtewisseling met de naast hogere chef;
- contact met een interne klant (collega’s);
- contact (waar mogelijk) met een externe klant.

Voorafgaand aan de evaluatiegesprekken zal door de leidinggevenden een afstemmingsvergadering worden gehouden. Deze vergadering is vooral bedoeld om afspraken te bespreken en op elkaar af te stemmen.

Zelfevaluatie
Een zelfevaluatieformulier wordt een paar weken voor het geplande jaargesprek uitgereikt aan de medewerker. De medewerker wordt gevraagd dit formulier te gebruiken voor de eigen voorbereiding. Het zelfevaluatieformulier blijft in het bezit van de medewerker, hierin worden de strategische focussen, resultaatgebieden en te ontwikkelen competenties behandeld.

Evaluatie gesprek

Dit is het daadwerkelijke gesprek. De ontwikkeling van de medewerker wordt geëvalueerd op basis van de strategische focussen, resultaatgebieden en te ontwikkelen competenties die tijdens het vorige evaluatiegesprek overeen waren gekomen. De leidinggevende doet dit objectief en zal zijn mening niet baseren op sommige op zichzelf staande gebeurtenissen of incidenten.

Output evaluatie gesprek

De leidinggevende maakt voor de concretisering van de beoordeling gebruik van 4 mogelijkheden om zijn evaluatie te concretiseren, te weten:

1. **Min:** **dit aspect is duidelijk onder de "norm" die was vastgesteld, er moet nog veel gebeuren om op niveau te komen.**
2. **Norm A:** **dit aspect is redelijk maar kan nog verbeterd worden.**
3. **Norm B:** **dit aspect is goed verzorgd en voldoet aan de eisen die gesteld zijn.**
4. **Plus:** **dit aspect is uitmuntend, de medewerker is hierin een voorbeeld voor anderen.**

Het evaluatieformulier bevat een samenvatting met een eindconclusie. In deze eindconclusie wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen "norm A" en "norm B", dit wordt beschouwd als een gemiddeld gewenst resultaat. Deze 3 scores (min, norm en plus) zien we terug in de beloning.

Het persoonlijke ontwikkelingsplan als resultaat van de evaluatieprocedure heeft de status van een contract tussen medewerker en bedrijf. Alle gemaakte afspreken worden vastgelegd en bevestigd door handtekeningen van zowel leidinggevende als medewerker.

4f. Beloning systeem

De eindconclusie van de coachingsprocedure is verbonden met de schalen en zones zoals die in het beloningssysteem naar voren komen (min, norm en plus). Aan de hand van figuur 11 wordt uitgelegd

hoe het beloningssysteem werkt.

INDIVIDUELE VERHOGING

%		eindconclusie evaluatie min	norm	plus
Marktrelatie	hoger	0	75	125
	conform	0-50	100	150
	Lager	0-75	150	200

Fig. 21: “salariëringmodel”

.

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

In bovenstaand salariëringmodel staat aan de bovenzijde de eindconclusie van de coachingsprocedure weergegeven. Aan de linkerzijde staat de marktrelatie weergeven. De marktrelatie “Lager”, “Conform” en “Hoger” worden als volgt bepaald. Er wordt een analyse gemaakt van het bestaande loongebouw. In deze analyse wordt gekeken welke treden er in “Lager”, “Conform” en “Hoger” vallen. In de praktijk houdt dit in dat de laagste treden van het loongebouw in “Lager” vallen, de middelste treden in “Conform” en de hoogste treden in “Hoger”. De grondgedachte hierachter is dat mensen die net in dienst zijn (dus in het lagere gedeelte van het loongebouw zitten) harder groeien in termen van salaris dan mensen die langer in dienst zijn (dus in het hogere gedeelte van het loongebouw zitten).

De ingevulde getallen in het salariëringmodel zijn percentages. Jaarlijks wordt er in de CAO een standaard verhoging aangegeven. Deze verhoging blijft voor iedereen van toepassing. Hiernaast wordt er door de directie en de managers jaarlijks een norm vastgesteld welke een percentage weergeeft van salarisverhoging naast de CAO verhoging op basis van een beoordeling van 100%, deze wordt bereikt in het salariëringmodel op basis van beoordeling “Norm” en marktrelatie “Conform”.

Voorbeeld:
Peter is een leidinggevende op de afdeling chipsproductie en is sinds vorig jaar in dienst. Hij is begonnen in trede 0 van het loongebouw en verdiend € 2000 per maand. In januari 2004 is er een collectieve CAO verhoging van 4%. Door de directie en de managers is er een standaard verhoging op basis van 2% vastgesteld, in het salariëringmodel is dit dus 100% bij beoordeling “Norm” en marktrelatie “Conform”. Bij de analyse is gebleken dat Peter zijn trede in het loongebouw valt onder de marktrelatie “Lager”. Zijn beoordeling in de evaluatieprocedure is “Plus”, dus dat is 200% in marktrelatie “Lager”. Zijn salaris wordt verhoogd met 3% collectieve CAO verhoging en 200% van 2% (=4%) dus totaal met 7% verhoogt. Zijn salaris wordt per 1-1-2004 dan € 2140 per maand.

4g. Opleiding

De organisatietabel wordt als basisdocument gezien voor de te geven opleidingen. De in de organisatietabel vermelde strategische focus, resultaatgebieden en competenties zijn de basis voor de richting van de te geven opleidingen. Er wordt per organisatierang bepaald welke opleidingen kunnen ondersteunen in het behalen van de resultaatgebieden en competenties voor die rang. Hierdoor wordt er een samenhang gerealiseerd tussen de organisatiedoelen en de te geven opleidingen. Indien iemand in rang stijgt, verandert zijn opleidingspatroon ook.

4h. Managent development

Management development heeft tot doel te zorgen voor een juiste kwalitatieve en kwantitatieve bezetting van leidinggevende functies in de organisatie. Door management development wordt er voor gezorgd dat de organisatie niet individu afhankelijk wordt. Er wordt gerealiseerd dat er voor een cruciale functie binnen de organisatie altijd intern een vervanger aanwezig is. Hier zijn opleidingen dan ook op afgestemd. Het ideaalbeeld van managent development is dat als de directeur vertrekt, er alleen een productiemedewerker aangenomen hoeft te worden.

Bij de bepaling wie er in aanmerking komt voor management development wordt er bij de medewerkers gekeken of iemand management- of leidinggevende potentie heeft. Indien iemand potentie heeft wordt hij hier ook voor opgeleid. Indien iemand dit niet heeft, ontvangt de medewerker in het kader van management development ook geen opleiding.

Nadat de vorige stappen van de MECON-methode voltooid zijn kan de invoering plaatsvinden.

5. invoeren MECON

Deze invoering mag niet onderschat worden, het is namelijk van essentieel belang voor de realisatie van de MECON-methode. Voor een succesvolle invoering is een model bedacht, dat te zien is in figuur 22.

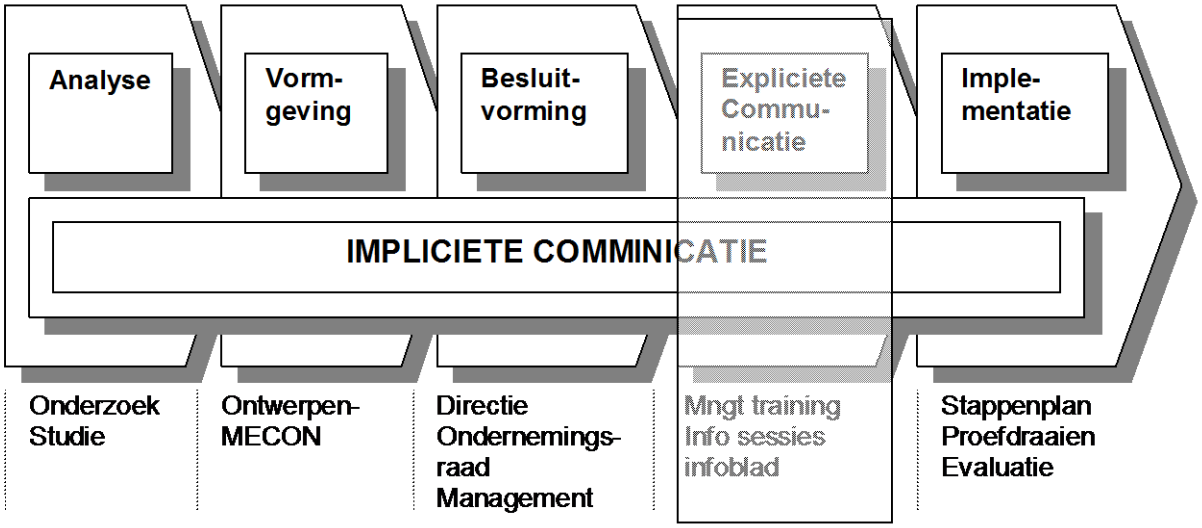


Fig. 22: "invoeringsmodel MECON"

(Bron: M.E.C. Heyman, 2002)

Stap 1, "de analyse"
In deze fase wordt getoetst of de missie, visie, strategie en doelstellingen (zoals de bedrijfsfilosofie, cultuur en omgevingsfactoren) kloppen met het gedrag van de medewerkers. De analyse vindt plaats door middel van studie en interviews, zowel in- en extern van de organisatie.

Stap 2, " de vormgeving"
Aan de hand van de analyse worden de eisen die de organisatie aan de medewerkers stelt vertaald in de organisatietabel.

Stap 3, "de besluitvorming"
De organisatietabel wordt in deze fase verder geoptimaliseerd ten bate van de interne communicatie. In de besluitvormingsfase wordt er goedkeuring gevraagd aan de daarvoor bedoelde personen, zoals bijvoorbeeld de directie, ondernemingsraad en het managementteam.

Stap 4, "de expliciete communicatie"
Als voorbereiding op de implementatie worden medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de MECON-methode opgeleid door middel van management trainingen en informatievoorziening ten behoeve van de Mecon-methode.

Stap 5, "de implementatie"
De implementatie van de MECON-methode vindt plaats door een vooraf gedefinieerd organisatiespecifiek implementatieplan. In dit implementatieplan wordt tevens verwerkt hoe de individuele medewerkers gekoppeld worden aan de MECON-methode.

Stap 6, "impliciete communicatie"
Essentieel bij de invoering van de MECON-methode is het betrekken van medewerkers bij alle fases. De grondgedachte hierachter is draagvlak creëren en ieders visie betrekken in het ontwerp en bij invoering.

Individuen

5a. Doelen stellen

Per medewerker dient bepaald te worden welke doelen de individuele medewerker binnen zijn functie moet realiseren. Deze worden tussen de leidinggevende en de medewerker schriftelijk vastgelegd en dient te worden gezien als een soort contract. Dit houdt in dat de gemaakte afspraken door beide partijen ondertekend worden en dat de gemaakte afspraken verbintenissen met zich meebrengen.

5b. Acties

Aan de hand van de geformuleerde doelen wordt er een actieplan opgesteld waarin duidelijk wordt welke activiteiten er per partij van het contract ondernomen dienen te worden om de vooraf geformuleerde doelen te realiseren.

5c. Evalueren / Faciliteren

Aan de hand van de gemaakte afspraken wordt men beoordeeld (360° coachingsprocedure). Na de beoordeling moet er geëvalueerd en daarna gefaciliteerd worden. Dit houdt in dat men activiteiten in kaart gaat brengen om de niet behaalde doelen opnieuw te kunnen realiseren of om nieuwe doelen te stellen. Indien er nieuwe doelen geformuleerd worden zal er opnieuw gestart worden bij sub. 5a.

5d. Beloning

De resultaten van de 360° coachingsprocedure worden toegepast op de beloning, zoals beschreven staat in het salariëringmodel.

6. Uitvoeren MECON

Nadat de implementatie voltooid is komt de dagelijkse gang van zaken aan de orde. Leidinggevenden, afdeling P&O, management en medewerkers werken nu volgens de MECON-methode. Theorie wordt nu praktijk. Het is noodzakelijk dat de leidinggevenden een handleiding hebben voor de handhaving van de processen in lastige situaties, dit om onduidelijkheden te voorkomen. Ook net in het bedrijf startende leidinggevenden hebben behoefte aan achtergrondmateriaal om hun instrumenten te kunnen toepassen. Een handleiding bevordert eenduidigheid van toepassing.

Om de doelstellingen van de MECON-methode te realiseren is het van belang dat procedures, formulieren, loopbaanpaden en dergelijke inzichtelijk worden voor alle medewerkers. Het is daarom gebruikelijk dat deze te plaatsen op bijvoorbeeld het Intranet. De vraag: “wat moet ik ontwikkelen om een functiecategorie hoger te komen”, zal voor iedereen makkelijk opgevraagd moeten kunnen worden.

7. Evaluatie MECON

Door onder andere de beschreven dynamiek van de markt zal de doelstelling van de organisatie regelmatig veranderen. Een logisch gevolg hiervan is dat stap 1 t/m 6 regelmatig herzien wordt. Tevens zal er regelmatig bekeken moeten worden of de vooraf gestelde doelen ook gerealiseerd worden. Indien dit niet het geval is zal er een nieuw traject ingezet worden om de doelen alsnog te realiseren. Tevens zullen doelstellingen regelmatig bijgesteld worden zodat medewerkers altijd geprikkeld worden om te streven naar een betere situatie.

4. Overeenkomsten en verschillen tussen Noomen en MECON

4.1 Inleiding

Om te toetsen of de MECON-methode werkelijk een meerwaarde heeft ten opzichte van de theorie van Noomen zullen wij eerst de overeenkomsten en verschillen tussen de twee methoden in kaart brengen. Door deze overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen wordt inzichtelijk op welke punten de MECON-methode volgens ons nou echt anders is ten opzichte van Noomen. Als wij deze verschillen en overeenkomsten in kaart hebben gebracht kunnen wij op basis van deze gegevens de vragen opstellen voor het onderzoek.

4.2 Overeenkomsten en verschillen

In eerste instantie noemen wij de overeenkomsten.

- Zowel de theorie van Noomen als de Mecon-methode trachten integraal personeelsmanagement te bereiken.
- De totstandkoming van integraliteit gebeurt bij beide methoden volgens het volgende stroomschema:

  Omgeving ⟶ Strategie ⟶ Beleid

- Beide methoden werken vanuit een top-down benadering.
- Beide methoden erkennen medewerkers als strategisch belang van de organisatie.
- Beide methoden vinden het element “communicatie” belangrijk als onderdeel van de methode.

Nu de overeenkomsten in kaart zijn gebracht worden hieronder de verschillen uitgewerkt.

Noomen	**Mecon**
Uitgangspunt: theorie van H.Mintzberg (Mintzberg over management). Gericht op de organisatiestructuur	Uitgangspunt: gedachtegoed van Kaplan en Norton (balanced scorecard). Gericht op transparantie, groei, innovatie, betrokkenheid en doelgerichtheid.
Kent drie hoofdgebieden op het gebied van instrumentele integratie, te weten: “behoefte aan personeel”, “beheer eigen personeel” en “personeelsvoorziening”	Kent dezelfde drie hoofdgebieden op het gebied van instrumentele integratie. Voegt hieraan toe: “onderhoud”
Beschreven theorie	Verkoopbaar product
Er wordt gewerkt vanuit de losstaande personeelsinstrumenten. Per personeelsinstrument wordt uitgewerkt wat de samenhang met de andere personeelsinstrumenten is	Er wordt gewerkt vanuit één basistabel, de organisatietabel. Vanuit deze organisatietabel worden de personeelsinstrumenten ontwikkeld waardoor samenhang ontstaat
Contingent = samenhang, bij elkaar passen van personeelsinstrumenten	Interdependent = onderlinge afhankelijkheid en samenhang van personeelsinstrumenten
Strategie wordt vertaald naar cultuur en structuur	Strategie wordt vertaald naar gewenst gedrag van de medewerker, competenties
	Iedereen is op de hoogte van de doelstelling, strategie en missie

Omdat de scriptie gaat over integraal personeelsmanagement is het belang van de personeelsinstrumenten groot. Daarom behandelen wij de personeelsinstrumenten apart.

Noomen		**Mecon**	
Instrument	**Invulling**	**Instrument**	**Invulling**
Personeelsbeoordeling	Divers	Coaching	360° feedback
Loonbepaling	Divers	Beloning	Prestatiebeloning
Opleiden	Vanuit de behoefte van de individu	Opleiding	Vanuit de organisatiedoelstellingen
Functiewaardering	Naar zwaarte van functies	Functie-indeling	Aan de hand van competenties, prestatieindicatoren en de functiezwaarte
Personeelsvoorziening	Werving en selectie a.d.h.v. formatieplanning. Hierbij tevens introductie	Werving en selectie	Werving en selectie a.d.h.v. organisatietabel, niet beschreven. Introductie niet beschreven
Personeelsplanning	Voorspelling, wat er op het gebied van personeelsvoorziening en personeelsbeheer nodig zal zijn aan personeel	Personeelsplanning	Niet beschreven
Functies vormen	Functies maken en verdelen	Functies vormen	Niet beschreven
Werkoverleg	Het bespreekbaar maken van alle onderwerpen die te maken hebben met werken en samenwerken	Werkoverleg	Niet beschreven
Loopbaanontwikkeling	Alle activiteiten die te maken hebben met het proberen de juiste man / vrouw op de juiste plaats te krijgen	Loopbaanontwikkeling	Niet beschreven
Management Development	Niet beschreven	Management Development	Zorgen voor een juiste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting van leidinggevende functies
Functieprofielen	Niet beschreven	Functieprofielen	De elementen van de organisatietabel een onderdeel van de functieomschrijvingen maken

Alle theorie die nodig is om een gedegen onderzoeksontwerp te maken hebben wij nu beschreven. In de volgende hoofdstukken zal de theorie die wij beschreven hebben, de verschillen en de overeenkomsten, getoetst worden in de praktijk. Echter zal in het volgende hoofdstuk eerst vermeld worden hoe wij zelf tegen deze theorie aankijken, een soort herziene eigen visie. Daarna wordt omschreven hoe wij de theorie gaan toetsen in de praktijk, het onderzoeksontwerp.

5. Herziene eigen visie ten opzichte van de theorie

5.1 Inleiding

Een leuk detail om te vermelden is dat het opstellen van alle voorgaande theorie ongeveer zes maanden heeft geduurd. In deze periode hebben wij veel boeken gelezen, lezingen gevolgd en met mensen gesproken om te komen tot de theorie zoals die er nu staat. In zo'n periode vorm je samen een mening over de beschreven theorieën. In hoofdstuk 1, eigen visie vanuit de praktijkervaring, beschreven wij vier kenmerken waaraan volgens ons goed personeelsbeleid moet voldoen. We zullen ze voor het gemak nogmaals noemen:

- in eerste instantie vinden wij dat organisaties personeel niet als een middel moeten zien om hun doelen te bereiken;
- in tweede instantie vinden wij dat personeelsinstrumenten waarmee leidinggevenden werken integraal behoren te zijn, ze zijn afgestemd op de organisatiedoelstelling, ze zijn constant in ontwikkeling en ze leveren een bijdrage aan persoonlijke ontplooiing;
- in derde instantie vinden wij dat personeelsinstrumenten gemakkelijk ontwikkelbaar horen te zijn;
- in vierde instantie vinden wij dat de human resources manager een beleidsmatige, adviserende en analyserende rol moet hebben;

Over deze vier kenmerken kan gezegd worden dat wij deze nog steeds zo bekijken.

Wat wij in deze nieuwe eigen visie willen weergeven is hoe wij, voordat wij aan ons praktijkonderzoek beginnen, kijken naar de beschreven theorie. Daarnaast is het zo dat wij deze scriptie met zijn tweeën schrijven. Het is onmogelijk dat je het altijd met elkaar eens bent. In hoofdlijnen zijn wij het met elkaar eens, maar toch zijn er enkele nuances. In deze herziene eigen visie worden deze nuances uitgewerkt.

5.2 Herziene eigen visie

In brede zin kan gesteld worden dat de theorie van Noomen veel verder ontwikkeld is dan de MECON-methode. In eerste instantie vinden wij dan ook dat de MECON-methode verder ontwikkeld moet worden. Wij denken dat het omgebouwd dient te worden van product naar theorie. Waarschijnlijk wordt het product MECON dan ook bekender.

Uit onze eigen praktijkervaring bleek dat personeelsinstrumenten geen invloed op elkaar uitoefenden. In de stageorganisaties waar wij gewerkt hebben, werkten ze volgens de theorie van Noomen. Echter moet wel gesteld worden dat deze niet in zijn geheel was doorgevoerd. Wij vinden dat de manier waarop instrumenten met elkaar verbonden worden bij de theorie van Noomen ingewikkeld is. Er is geen duidelijke basis van waaruit personeelsinstrumenten beschreven kunnen worden. Instrumenten worden apart ontwikkeld waarna ze met elkaar gekoppeld worden. De MECON-methode zorgt voor onderlinge verbondenheid tussen de personeelsinstrumenten door te werken vanuit de organisatietabel. Wij verwachten dat dit in de praktijk als zeer positief ervaren wordt. Denkend vanuit de personeelsmanager die wij in de toekomst worden, lijkt het schrijven van personeelsinstrumenten door het werken vanuit één organisatietabel makkelijker.

De MECON-methode vult in hoe instrumenten uitgewerkt moeten worden. De theorie van Noomen geeft hier vrijheid in. Bij Noomen kunnen alle mogelijkheden gehanteerd worden. Zo kun je kiezen voor een klassiek beoordelingssysteem of een 360° feedback systeem, terwijl bij de MECON-methode de 360° coachingsprocedure gebruikt wordt. Zo kun je bij Noomen gebruik maken van een beloning via een klassiek loongebouw of via bijvoorbeeld prestatiebeloning terwijl bij de MECON-methode gebruik wordt gemaakt van het vastgestelde salariëringmodel.

Het toevoegen van structuur aan integraal personeelsmanagement, wat Noomen doet, vinden wij behoorlijk gedurfd. In de praktijk zal namelijk vaak blijken dat de afdeling Human Resources Management hier geen invloed op kan uitoefenen. Het enige wat de afdeling Human Resources Management misschien kan doen is het herkennen van een bepaalde structuur.

De MECON-methode is een systeemoplossing van deze tijd. Prestatiebeloning, resultaatgericht werken en competenties zijn in het systeem verweven. Hierdoor is het gebruiken van de MECON-methode waarschijnlijk gemakkelijker dan het gebruiken van Noomen. Bij de theorie van Noomen moet je namelijk het ontwerpen van competenties, het opstellen van prestatieindicatoren en het resultaatgericht werken zelf ontwikkelen, terwijl bij de MECON-methode dit al ontwikkeld is.

Het is duidelijk merkbaar dat de MECON-methode ontworpen is vanuit Japanse filosofieën. In Japan is het namelijk gebruikelijk dat je in je werk onderdeel bent van het collectief. Kreten die de MECON-methode gebruikt, zoals: “alle neuzen dezelfde kant op”, zijn vanuit deze filosofie erg herkenbaar. Wij vinden dit zowel positief als negatief. Het is positief omdat wij geloven dat als je een collectief doel wilt bereiken (doelstelling, strategie en missie) je dit met zijn allen moet doen. Een nadeel is echter dat de individuele doelen verloren kunnen gaan. Wat de MECON-methode hierin handig heeft gedaan is het stimuleren van individuele ontplooiing. Hierdoor heeft de medewerker niet het gevoel dat hij aan het collectieve doel werkt. Natuurlijk is de individuele ontplooiing achter de schermen wel gericht op het collectief doordat de persoonlijke ontplooiing is gerelateerd aan de organisatietabel.

Als laatste hebben wij nog een vraag: “hoe kun je mensen afrekenen op persoonlijke vaardigheden als zij hier niet op aangenomen zijn”? Indien er voor de MECON-methode gekozen wordt, zijn er waarschijnlijk al veel medewerkers in dienst die niet aan de nieuwe functie-eisen voldoen. Deze medewerkers zullen een negatieve beoordeling ontvangen en hierdoor een relatief lage salarisverhoging, het kan zelfs zover gaan dat de organisatie vindt dat de medewerker niet meer bij de organisatie past. Wij vinden dat binnen de MECON-methode antwoord gegeven moet worden op deze vraag.

5.3 Herziene eigen visie Libbe

De gehanteerde terminologieën zijn naar mijn mening te ingewikkeld. Het taalgebruik dat binnen de methode gebruikt wordt, denk bijvoorbeeld aan de positiebenamingen, is naar mijn mening te moeilijk te begrijpen voor het operationele niveau. Tevens is een competentie vaak een breed begrip, neem bijvoorbeeld klantgerichtheid. Iedere medewerker zal klantgerichtheid waarschijnlijk op zijn eigen manier interpreteren.

5.4 Herziene eigen visie Mark

Persoonlijk vind ik dat er voor MECON-methode een personeelsinformatiesysteem gebouwd moet worden. De methode brengt naar mijn mening veel administratieve processen en veel archivering met zich mee. De reden voor een op maat gemaakt systeem ligt in het feit dat de bestaande personeelsinformatiesystemen niet de onderdelen kunnen verwerken zoals die aanwezig zijn in de MECON-methode (denk bijvoorbeeld aan de organisatietabel). Ik denk dat als een op maat gemaakt systeem aan de MECON-methode wordt gekoppeld, het systeem effectiever werkt. Als een bedrijf bijvoorbeeld 1500 medewerkers heeft ontvangt de afdeling Human Resources Management jaarlijks 3000 evaluatieformulieren. Dit is niet te verwerken. Hier dient een personeelsinformatiesysteem aan gekoppeld te worden.

6. Onderzoek

6.1 Inleiding

Het onderzoek wordt afgestemd op de probleemstelling en de doelstelling. Voor het gemak noemen wij ze hier nogmaals:

Probleemstelling:
"Wat voor waarde heeft de MECON-methode op strategisch, tactisch en operationeel niveau van organisaties waar de MECON-methode geïmplementeerd is?"

Doelstelling:

"Een advies geven over waarde van de MECON-methode ".

Zoals vermeld gaat het duidelijk om de waarde. De waarde van de MECON-methode ligt in die zaken die afwijkend zijn van de theorie van Noomen, de verschillen. Daarnaast beoogt de MECON-methode nog andere zaken te bereiken, zoals bijvoorbeeld integraal personeelsmanagement, transparantie en andere pijlers die vermeld staan in de omschrijving van de MECON-methode. Wij vinden dat wij ook moeten toetsen of deze zaken werken.

Het resultaat van het onderzoek moet dus een advies zijn over deze waarde. Dit advies denken wij te kunnen geven als wij het onderzoek vorm geven zoals beschreven staat in het volgende hoofdstuk.

6.2 Ontwerp

Om de waarde te kunnen toetsen in de praktijk hebben wij een drietal bedrijven nodig waar wij op strategisch, tactisch en operationeel niveau gaan toetsen. Dit houdt in dat wij binnen de bedrijven:

- op strategisch niveau een interview houden met een lid van de directie;
- op strategisch niveau een interview houden met het Hoofd Personeelszaken (Human Resources Manager);
- op tactisch niveau een interview houden met 2 à 3 leidinggevenden;
- op operationeel niveau een vragenlijst uitreiken aan minimaal 10 medewerkers die resulteren onder de geïnterviewde leidinggevenden. Indien mogelijk nogmaals 10 medewerkers die niet resulteren onder de geïnterviewde leidinggevenden.

De keuze voor de drie genoemde niveaus komt omdat dit binnen de theorieën van organisatiestructuren de meest gangbare niveaus zijn. Tevens heeft de MECON-methode invloed op alle organisatiegroeperingen. Hierom willen wij het dan ook gaan toetsen op alle niveaus.

Zoals vermeld willen wij bovenstaande metingen houden bij drie bedrijven. De keuze voor drie bedrijven is niet zomaar ontstaan. De MECON-methode is geïmplementeerd bij een tiental bedrijven. Niet alle ondernemingen werken meer met de methode. De oorzaak hiervan is dat deze bedrijven gefuseerd zijn met grotere ondernemingen of omdat zij een faillissement hebben ondergaan. Op dit moment werken nog een zestal ondernemingen met de methode. Wij vinden dat wij onderzoek moeten houden bij de helft van de populatie. Volgens ons kan er dan gesproken worden van een valide onderzoek.

Nu bovenstaande bekend is komt de vraag aan de orde wat wij aan de medewerkers willen vragen. Inzake deze vragen hebben wij het volgende gesteld:
Elk systeem bestaat uit drie hoofdprocessen, te weten:

- procedures (= De manier van werken)
- implementatie (= de invoeringsstrategie)
- uitvoering (= De manier waarop de procedures in de praktijk gebruikt worden)

Deze hoofdprocessen zijn basisprincipes van elk systeem, en bepalen het succes. Om succes te concretiseren gaan wij op zoek naar de volgende kreten in ons onderzoek:

- bruikbaarheid
- toepasbaarheid
- rendement
- succes
- faal

We schreven eerder over het houden van interviews, interviewen is echter een breed begrip. Wij hebben gekozen voor gestructureerde interviews. We willen dus van tevoren de vragen formuleren. Tijdens de interviews mag hier dan niet van afgeweken worden. Door deze methode te hanteren trachten wij de resultaten van alle interviews goed met elkaar te kunnen vergelijken. Dit vergt echter wel discipline tijdens de interviews, omdat mensen vaak de neiging hebben om van de vragen af te wijken. Wij willen de geïnterviewden wel de ruimte geven om nadat zij de antwoorden op de vragen gegeven hebben, hun eigen mening, ervaring en visie te uitten over de MECON-methode. Door dit te doen willen wij uitsluiten dat zaken achterwege blijven.

Tevens informeerden wij eerder over het uitdelen van een vragenlijst op operationeel niveau. Aangezien er in de theorie van de MECON-methode vrij veel lastige terminologieën gehanteerd worden zullen wij de vragen zo eenvoudig mogelijk formuleren. Zo gaan wij bijvoorbeeld niet spreken in termen van competenties, maar spreken wij over vaardigheden.

Als input voor de interviews en vragenlijsten hebben wij dus nu het volgende:

- verschillen en overeenkomsten tussen Noomen en MECON;
- zaken die de MECON-methode beoogt te bereiken;
- onderzoek bij een drietal bedrijven;
- onderzoek op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- toetsing op de drie hoofdprocessen, te weten: procedures, implementatie en uitvoering;
- antwoorden concretiseren in termen als bruikbaarheid, toepasbaarheid, rendement, succes en faal;
- de vorm van de interviews en het taalgebruik in de vragenlijst.

Als bovenstaande uitgevoerd wordt zullen er twee stapels voor ons liggen: één stapel met interviews en één stapel met ingevulde vragenlijsten. Wij willen geen resultaten boeken op organisatieniveau, omdat wij een advies geven over de MECON-methode en niet aan de organisaties. De resultaten moeten echter wel gegenereerd worden. De verwerking van de interviews zal handmatig geschieden. Alle antwoorden zullen in één document achter de betreffende vragen worden gezet, hierdoor kunnen trends ontdekt worden. De verwerking van de vragenlijsten zal in het programma SPSS 10.1 for windows geschieden.

6.3 Bedrijfsinformatie

Bedrijf 1:

ATH techniek BV is een landelijk opererend, technisch installatiebedrijf dat zijn klanten een breed pakket aan diensten en producten heeft te bieden, namelijk:

- utilitaire en industriële elektrotechniek
- industriële en technische automatisering
- telematica
- data- en telecommunicatie
- gebouwbeheerssystemen
- technische beveiliging

- werktuigkundige en sanitaire installaties

Daarbij is er een uitgebreide ondersteuning met een continu parate servicedienst, hoogwaardige engineering en een eigen ontwikkelingsgroep die speciale hard- en software ontwikkelt en levert.
Meer bedrijfsinformatie is te vinden op www.ath.nl

Bedrijf 2:
Goodbookers is een landelijk opererend, dienstverlenende reisorganisatie. De producten die Goodbookers aanbieden zijn zowel particuliere als bedrijfsreizen.
Meer bedrijfsinformatie is te vinden op www.goodbookers.nl

Bedrijf 3:
Nissan Motor Parts Center BV een europees opererend distributiecentrum voor alle auto onderdelen van Nissan en Renault. Vanuit Amsterdam wordt gedistribueerd naar Nederland, België en Luxemburg.
Meer bedrijfsinformatie is te vinden op www.nissan.nl

6.4 Resultaten

6.4.1 Interviews

Naar aanleiding van het organisatieontwerp gaan wij nu de vragen en antwoorden uitwerken die verkregen zijn tijdens de interviews. Er zijn in totaal 10 interviews gehouden. De antwoorden zijn toegespitst op strategisch en tactisch niveau. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van het operationele niveau uitgewerkt worden. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met opmerkingen, tips en adviezen die verkregen zijn van de geïnterviewde personen. De tips en adviezen die weergegeven worden hoeven dus niet terecht of waar te zijn, deze zijn medegedeeld.

Algemene vragen

1. Wat zijn de doelstellingen, strategieën en missies?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Iedereen wist dit correct te beantwoorden	Iedereen wist dit correct te beantwoorden

2. Worden de medewerkers ook op de hoogte gehouden van doelstellingen, strategie en missies?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja, over het algemeen worden de medewerkers hiervan op de hoogte gehouden. De middelen die hiervoor over het algemeen gebruikt worden zijn: • intranet • maandelijks informatieblad • posters die door het bedrijf op informatieborden hangen • mededelingen tijdens werkoverleg	Ja, over het algemeen worden medewerkers hiervan op de hoogte gehouden. Vaak is deze informatie-uitwisseling wel afhankelijk van het niveau waarop iemand werkzaam is. Het gebeurt vaak op een need-to-know basis.

3. Heeft de MECON-methode onderlinge afhankelijkheid gecreëerd tussen de volgende vier personele gebieden:	
• Mobiliteit • Ontwikkeling (opleiden, training, management development en prestatiebeoordeling) • Beloning • Onderhoud (arbeidsvoorziening, arbobeleid, arbeidsomstandigheden en communicatie)	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Bij twee van de drie ondervraagde organisaties is dit zeker het geval. Bij één organisatie is onderhoud nog niet gekoppeld aan de MECON-methode. Losstaande personeelsinstrumenten die vallen onder deze personele gebieden worden absoluut gekenmerkt door onderling afhankelijkheid. De meest uitspringende onderlinge afhankelijkheid is die tussen ontwikkeling en beloning.	Er is zeker onderling afhankelijkheid tussen de vier personele gebieden. Bij alle drie ondervraagde ondernemingen vonden de geïnterviewden dat tevens onderhoud een onderdeel was van de MECON-methode. De meest uitspringende onderlinge afhankelijkheid is die tussen ontwikkeling en beloning.

4. Zijn de volgende instrumenten verwerkt in de MECON-methode, en zijn deze onderling op elkaar afgestemd?			
Strategisch niveau		Tactisch niveau	
Coachen	Ja, bij één bedrijf is dit gekoppeld aan het speciaal ontwikkelde persoonlijk ontwikkelingsplan	Coachen	Ja, bij één bedrijf is dit gekoppeld aan het speciaal ontwikkelde persoonlijk ontwikkelingsplan
Beloning	Ja	Beloning	Ja
Opleiding	Ja, bij één bedrijf is opleiding wel aanwezig maar is niet gekoppeld aan de organisatietabel.	Opleiding	Ja, geeft niet aan dat de koppeling met de organisatietabel bij één bedrijf niet aanwezig is.
Functie-indeling	Ja, dit is verwerkt vanuit de organisatietabel	Functie-indeling	Ja
Functieprofielen	Ja	Functieprofielen	Eén geïnterviewde gaf aan dat er geen functieprofiel aanwezig is
Werving en Selectie	Ja, vanuit de organisatietabel	Werving en Selectie	Ja, vanuit de organisatietabel
Management Development	Is bij één van de drie bedrijven duidelijk aanwezig. Bij de overige twee bedrijven valt het eerder onder loopbaanontwikkeling, geen management development dus.	Management Development	Geïnterviewden vinden het over het algemeen duidelijk merkbaar dat dit aanwezig is.
Personeelsplanning	Geen koppeling met de MECON-methode, maar zit wel verweven in de bedrijfsprocessen.	Personeelsplanning	Geen koppeling met de MECON-methode, maar zit wel verweven in de bedrijfsprocessen.
Functies vormen	Geen koppeling met de MECON-methode, maar zit wel verweven	Functies vormen	Geen koppeling met de MECON-methode, maar zit wel verweven

	in de bedrijfsprocessen. Bij één bedrijf wordt de organisatietabel hierbij echter wel voor geraadpleegd.		in de bedrijfsprocessen.
Werkoverleg	Geen koppeling met de MECON-methode, maar zit wel verweven in de bedrijfsprocessen.	Werkoverleg	Geen koppeling met de MECON-methode, maar zit wel verweven in de bedrijfsprocessen.
Loopbaanontwikkeling	Ja, via de organisatietabel.	Loopbaanontwikkeling	Ja, via de organisatietabel.

5. Als niet alle bovengenoemde instrumenten vertegenwoordigd zijn, mist u ze dan ook?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Er worden geen instrumenten gemist. Eén geïnterviewde gaf aan dat werving en selectie en opleiden gemist worden. De instrumenten die verweven zitten in de bedrijfsprocessen hoeven niet in de MECON-methode verwerkt te worden.	Nee

6. Wordt het werken met competenties en prestatieindicatoren als een voordeel ervaren?			
Strategisch niveau		Tactisch niveau	
Competenties	Over het algemeen wordt het werken met competenties als een voordeel beschouwt, mede omdat er gestuurd wordt op individuele ontwikkeling van persoonseigenschappen. Bij één bedrijf heeft het zelfs extra duidelijkheid gecreëerd. Bij een ander bedrijf roept het veel discussie op doordat de interpretatie van de gebruikte competenties verschillend is. Deze beschouwt het voornamelijk voor de hogere niveaus als voordeel.	Competenties	Over het algemeen wordt het werken met competenties als een voordeel beschouwd. Bij één van de drie bedrijven vind men dat de competenties niet worden begrepen, te moeilijk zijn en te algemeen geformuleerd. Hierdoor ontstaat er te veel discussie. Eén geïnterviewde vindt dat competenties gebruikt moeten worden als bijzaak.
Prestatieindicatoren	Ja, bij één van de drie bedrijven gebeurt dit echter niet op personeelsniveau, maar op afdelingsniveau.	Prestatieindicatoren	Ja, bij één van de drie bedrijven gebeurt dit echter niet op personeelsniveau, maar op afdelingsniveau.

7. Heeft de MECON-methode een betere situatie gecreëerd in vergelijking met de situatie zoals die was voordat er gebruik werd gemaakt van de MECON-methode	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja, er wordt duidelijk een meerwaarde ontdekt.	Niet iedereen kende de oude situatie. Maar

Het personeelsbeleid is veel inzichtelijker en opener geworden. Daarnaast is er een goede infrastructuur ontstaan voor personeelsinstrumenten. Door deze infrastructuur zijn personeelsprocessen gestructureerder en transparanter geworden waardoor er vanuit de top makkelijker problemen gelokaliseerd kunnen worden.	over het algemeen was men positief. Eén geïnterviewde gaf aan dat werving en selectie door de MECON-methode gemakkelijker is geworden.

Procedures

1. Zijn de procedures die voortvloeien uit de MECON-methode bruikbaar? Welke wel en welke niet?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Twee van de drie bedrijven hebben de procedures zelf op maat gemaakt. De basisprincipes zoals die destijds geïmplementeerd zijn, zijn gelijk gebleven. Ze zijn echter wel aangepast. Deze twee bedrijven vonden de oorspronkelijke beoordeling voornamelijk niet geschikt. De analyse en de daaruit voortvloeiende organisatietabel is bij beide bedrijven gelijk gebleven. Eén bedrijf geeft duidelijk aan dat het beoordelingsformulier aanpassing nodig heeft, ze blijkt niet bruikbaar. Eén bedrijf geeft aan dat de organisatietabel niet meer up-to-date is. Eén geïnterviewde geeft aan dat competenties beter gedefinieerd moeten worden zodat discussies beter ondersteund kunnen worden. Tevens kan de woordkeuze in de MECON-methode anders gehanteerd worden. Eén geïnterviewde geeft aan dat het beoordelingsformulier wel korter zou mogen.	Bij één van de twee bedrijven waar de procedures zelf op maat gemaakt zijn wordt voornamelijk geklaagd over de lengte van het beoordelingsformulier. Bij één van de drie bedrijven wordt aangegeven dat de competenties beter uitgewerkt moeten worden. Dit is bij beoordeling namelijk niet te verantwoorden. Eén geïnterviewde is het niet eens met de min, norm A, norm B en plus methode.

2. Werken de procedures ook in de praktijk? Voldoen ze aan het beoogde doel?	
Strategisch niveau	Strategisch niveau
Los van de opmerkingen geplaatst bij vraag 1 voldoen ze aan het beoogde doel. De basisprincipes zijn goed.	Los van de opmerkingen geplaatst bij vraag 1 voldoen ze aan het beoogde doel. De basisprincipes zijn goed. Eén geïnterviewde gaf aan dat het doel ook als rechtvaardig wordt beschouwd.

3. Hebben de procedures die voortvloeien uit de MECON-methode een toegevoegde waarde in vergelijking met de oude situatie gecreëerd?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja, één bedrijf gaf aan dat door de MECON-methode de volgende certificaten behaald zijn: • VCA** • ISO9002	Ja, indien de geïnterviewde de oude situatie kende.

4. Kan er gezegd worden dat de procedures die voortvloeien uit de MECON-methode succesvol zijn, of falen ze op bepaalde onderdelen?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau

Alledrie de bedrijven vinden ze succesvol. Eén geïnterviewde gaf aan dat het jammer is dat de 360° coachingsprocedure en de Balanced scorecard niet in het systeem verwerkt zit.	Alledrie de bedrijven vinden ze succesvol

Implementatie

1. Is er over de implementatie van de MECON-methode te zeggen dat de vooraf geformuleerde methode bruikbaar was in de praktijk?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Twee van de drie bedrijven hebben de implementatie op de beschreven manier gedaan. Het derde bedrijf geeft aan wel de gedachte te hebben gebruikt.	Hij was bruikbaar. Eén geïnterviewde gaf aan dat deze beter betrokken / geïnstrueerd had moeten worden.

2. Werkte het vooraf geformuleerde implementatieplan ook? Voldeed het aan het beoogde doel?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja. Eén geïnterviewde geeft aan dat het niet op deze wijze is gedaan	Ja

3. Ontstond er door de gehanteerde methode voor implementatie ook draagvlak voor de MECON-methode?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja	Ja

4. Kan er gezegd worden of de implementatie succesvol was, of faalde ze op bepaalde onderdelen?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja	Ja, één geïnterviewde attendeert nogmaals op de betrokkenheid en de instructies

Uitvoering:

1. Is de MECON-methode uit te voeren, kunnen de leidinggevenden en medewerkers er mee werken?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Ja, twee geïnterviewden geven aan dat aan de beoordelingsformulieren gewerkt moet worden	Ja

2. Wat is het rendement sinds er gewerkt wordt met de MECON-methode?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Moeilijk te meten. Er is meer duidelijkheid en openheid, ofwel transparantie	Moeilijk te meten

3. Kan er gezegd worden dat bij de uitvoering sprake is van succes, of faalde ze op bepaalde onderdelen?	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Succes	Succes

Zoals beschreven in het onderzoeksontwerp hebben geïnterviewden de mogelijkheid gekregen om opmerkingen, tips en advies te geven. Uit deze punten trekken wij geen conclusies. Hieronder worden de punten beschreven.

Algemeen

- De MECON-methode moet ook gebruikt worden als onderdeel van ons ISO9002 en het VCA** systeem.

- Bewaak goed dat functieomschrijvingen niet te vaak gemaakt worden. Het is namelijk enorm simpel om ze zelf te maken. Doordat je functiebeschrijvingen zelf kan maken en wegen, scheelt dit in de kosten.

- Automatiseringssysteem ontwikkelen die speciaal gemaakt is voor de MECON-methode

- Zorg ervoor dat formulieren en organisatietabel niet half Engels en half Nederlands zijn. Eenduidigheid in taal.

- De MECON-methode zorgt voor flexibiliteit; je kunt het zelf makkelijk aanpassen.

Personeelsinstrumenten

- Er moet een betere instrumentenhandleiding voor mobiliteit komen.

- Formulier voor Persoonlijk Ontwikkelingsplan ontwikkelen.

- De methode Min, norm A, Norm B en Plus staat ter discussie. Het is lastig te formuleren wat het verschil tussen goed en uitstekend is.

Beoordeling

- Als je mensen niet aanneemt op basis van competenties dan mag je ze hier ook niet op afrekenen.

- Beoordeling meer richten op output en minder op competenties.

- Doordat beloning niet echt een motivator is, moet er op een andere manier gemotiveerd worden. De beoordelingssystematiek die er momenteel ligt is niet bepaald motiverend.

- Je kunt je gemakkelijk achter de beoordeling als beoordelaar verschuilen, doordat de beoordelaar het gemakkelijkste antwoord geeft zodat hij geen slecht nieuws hoeft te brengen.

- Doordat beoordelaars beoordeeld worden ontstaat er tegenstrijdigheid. Zij worden afgerekend op de hoeveelheid Min, Norm A, Norm B en plus. Hierdoor beoordeel je op hoeveelheid eerder gekozen antwoorden.

- De hele beoordelingssystematiek laat geen ruimte voor excellente beoordeling. Denk bijvoorbeeld aan de ICT piek van eind jaren ‘90.

- Bij beoordeling wordt er vanuit gegaan dat niet alleen de kwaliteit van het werk belangrijk is maar ook de kwantiteit van het werk. Niet alleen concentreren op het beoordelen van competenties dus, maar ook op het in de verleden behaalde resultaten.

- Werk bij beoordeling aan communicatie. Je kunt hele goede beoordelingssystemen ontwikkelen, maar als er niet goed gecommuniceerd wordt, werkt het niet.

- Zodra je op minder harde criteria gaat beoordelen, ga je beoordelen op gewenste salarissen. Als je wilt dat iemand Norm B salarisverhoging krijgt ga je hierop beoordelen. Hierdoor blokkeer je echter persoonlijke ontwikkeling. Als je namelijk iemand een voldoende geeft voor een competentie, zodat hij de gewenste salarisverhoging krijgt, hoeft hij ook niet getraind te

worden in deze competentie. Door opleidingsaanvragen blijkt echter dat voor deze mensen de opleiding toch aangevraagd wordt. Men beoordeelt dus op gewenste salarisverhoging.

Organisatietabel

- Wat is werkelijk de toegevoegde waarde van het toekennen van namen aan een positie.
- Gebruik de MECON-methode als raamwerk en niet als totaal product.
- Mensen die verschillende functies beoefenen hebben dezelfde functienaam. Dit geeft onvrede en creëert onduidelijkheid.

Competenties:

- De invulling van de MECON-methode (competenties en positieomschrijving) lokt discussie uit doordat terminologieën verschillend geïnterpreteerd kunnen worden. Dit is op te lossen door een handboek te maken waarin al deze terminologieën uitgewerkt zijn.

6.4.2 Vragenlijsten

Naar aanleiding van het organisatieontwerp gaan wij nu de vragen en antwoorden uitwerken die verkregen zijn vanuit de vragenlijsten die zijn ingevuld op operationeel niveau. Er zijn in totaal 54 vragenlijsten ingevuld. De resultaten die uit de vragenlijsten voortvloeien zijn niet op organisatieniveau. Wij zien alle medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld als één populatie. De antwoorden worden weergegeven in percentages van het totaal.

De antwoorden met de daarbij behorende vraag zullen nu worden weergegeven:

Ieder mens heeft bepaalde vaardigheden? Bent u van mening dat u uw eigen vaardigheden kunt toepassen in uw werk?

- **Ja** **52,5%**
- **Meestal wel** **40%**
- **Meestal niet** **0%**
- **Nee** **7,5%**

Bent u van mening dat u nieuwe vaardigheden ontwikkelt die u kunt toepassen in uw werk?

- **Altijd** **20%**
- **Meestal wel** **67,5%**
- **Meestal niet** **7,5%**
- **Nooit** **5%**

Bespreekt u regelmatig met uw leidinggevende nieuw te behalen persoonlijke doelstellingen?

- **Ja** **62,5%**
- **Nee** **37,5%**

Weet u wat voor vaardigheden u nog moet ontwikkelen om door te groeien?

- **Ja** **70%**
- **Nee** **30%**

Kent u de toekomstplannen van de organisatie?

- **Ja, namelijk** **57,5%**
- **Nee** **37,5%**
- **Ja, niet uitgewerkt** **5%**

Bent u van mening dat u op de hoogte gehouden wordt van de ontwikkelingen?

- **Altijd** **7,5%**
- **Meestal** **57,5%**
- **Soms** **30%**

- **Nooit 2,5%**
- **Weet niet 2,5%**

Heeft u wel eens vanuit de organisatie een opleiding gevolgd?

- **Ja 82,5%**
- **Nee (ga verder naar vraag 12) 17,5%**

Bent u van mening dat de opleidingen die u vanuit de organisatie heeft gevolgd aansluiten bij de toekomstplannen van de organisatie?

- **Ja 64,7%**
- **Nee 5,9%**
- **Weet niet 29,4%**

Heeft het resultaat van uw beoordeling volgens u invloed op uw salarisverhoging?

- **Ja 76,5%**
- **Nee 17,6%**
- **Weet niet 5,9%**

Bepaalde vragen kunnen onderling van elkaar afhankelijk zijn. Deze vragen hebben wij met elkaar vergeleken zodat gekeken kan worden of er onderlinge afhankelijkheid is. Zo stelden wij de volgende vragen:

Heeft de vraag: “Heeft u wel eens vanuit de organisatie een opleiding gevolgd” een relatie met de vraag: “Bent u van mening dat de opleidingen die u vanuit de organisatie heeft gevolgd aansluiten bij de toekomstplannen van de organisatie?”

Van die mensen die een opleiding vanuit de organisatie genoten hebben, erkende 66,7% een relatie met de toekomstplannen van het bedrijf.

Wij hebben de vragen in de vragenlijsten gecombineerd met “functiejaren” en “huidige functie”. Dit leverde echter geen specifieke resultaten op.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen conclusies en aanbevelingen beschreven worden die naar voren zijn gekomen uit de theorie en de praktijk. De conclusies en aanbevelingen die in dit hoofdstuk beschreven worden, worden gerelateerd aan die zaken die afwijkend zijn van de theorie van Noomen. De verschillen zijn beschreven in hoofdstuk 4. Wij zullen per verschil conclusies trekken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op basis van deze conclusies worden aanbevelingen geschreven.

7.2 Conclusies

Strategisch en tactisch niveau

Logischerwijs zijn de medewerkers op strategisch niveau op de hoogte van de doelstellingen, strategieën en missies. Zij bepalen ze ook. Op dit niveau wordt aangegeven dat de medewerkers hiervan op de hoogte zijn en gehouden worden. Er wordt niet aangegeven dat ze worden betrokken bij de keuze van nieuwe doelstellingen, strategieën en missies. Op tactisch niveau zijn de medewerkers ook op de hoogte van doelstellingen strategieën en missies. Dit niveau geeft echter aan dat operationele medewerkers alleen op de hoogte gehouden worden op een “need-to-know” basis.
De personele gebieden, te weten: mobiliteit, ontwikkeling, beloning en onderhoud, zijn goed aan elkaar gekoppeld en worden gekenmerkt door onderlinge afhankelijkheid. Onderhoud wordt echter niet altijd gekoppeld aan de andere personele gebieden. De meest uitspringende onderlinge afhankelijkheid is die tussen ontwikkeling en beloning.
De personeelsinstrumenten zijn niet allemaal vertegenwoordigd in de MECON-methode. De instrumenten die niet beschreven zijn, zijn: werkoverleg, functies vormen en personeelsplanning. Dit wordt niet als negatief ervaren, aangezien deze onderdeel zijn van de standaard bedrijfsprocessen en hierdoor is er geen behoefte om deze te integreren in de MECON-methode. De instrumenten coachen, beloning, opleiding, functie-indeling, functieprofielen, werving & selectie, management development en loopbaanontwikkeling zijn vertegenwoordigd in de MECON-methode.
Op strategisch en tactisch niveau wordt het werken met competenties als voordeel beschouwd. Door op deze wijze te werken wordt de mogelijkheid gecreëerd om medewerkers te sturen bij het ontwikkelen van persoonseigenschappen. Het werken met targets wordt als positief ervaren, zowel op afdelings- als op personeelsniveau. Het tactisch niveau geeft echter wel aan dat het overbrengen van competenties aan operationele medewerkers te moeilijk is.
De in de MECON-methode verwerkte analyse en organisatietabel zijn goed. De gebruikte terminologieën worden wel als moeilijk ervaren. De hieraan verbonden procedures, zoals de personeelsinstrumenten, zijn echter niet voldoende uitgekristalliseerd. De basisprincipes van de procedures zijn goed. Vooral de procedures bij beloning en beoordeling leveren problemen op. De procedures voldoen echter wel aan het beoogde doel en er wordt een toegevoegde waarde ervaren.
Als de implementatie op de beschreven wijze wordt gedaan, is hij succesvol.
De uitvoering wordt ervaren als succesvol, maar het werken met de procedures wordt soms als moeilijk ervaren.

Operationeel niveau

Medewerkers krijgen de mogelijkheid om hun eigen vaardigheden toe te passen op het werk. Tevens kunnen zij nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Zeven op de tien medewerkers heeft inzicht in welke vaardigheden hij moet ontwikkelen om door te groeien. Dit zien wij als positief. Hieruit valt te concluderen dat er een infrastructuur bestaat voor het ontwikkelen van competenties.
Afspraken maken met betrekking tot nieuw te behalen persoonlijke doelstellingen gebeurt niet met regelmaat.

Er zijn teveel medewerkers die niet exact kunnen aangeven wat de toekomstplannen van hun organisatie zijn, wel wordt duidelijk dat aan hen gecommuniceerd wordt wat deze toekomstplannen zijn. Hieruit concluderen wij dat de medewerkers het collectieve doel niet dragen, ze zijn zodoende niet geïnteresseerd.
Van de opleidingen die gegeven worden is er een bewustzijn dat de opleidingen een bijdrage leveren aan het collectieve doel.

7.3 Aanbevelingen

Aanbeveling 1. De organisaties zijn transparant, alle medewerkers worden op de hoogte gehouden van de doelstellingen, strategieën en missies. Het collectieve doel wordt niet gedragen op operationeel niveau. De reden hiervoor ligt in het feit dat medewerkers niet betrokken worden bij het bepalen van nieuwe doelstellingen, strategieën en missies. Onze aanbeveling is om de doelstelling en de missie te laten ontwikkelen door het strategische en tactische niveau. Er moet echter voor gezorgd worden dat deze wel gedragen wordt door het operationele niveau, zo komen wij dan ook bij de strategieën terecht. De strategie is de manier waarop de doelstelling en de missie bereikt kan worden. Wij raden aan om het operationele gedeelte van de organisatie hierbij te betrekken. De vorm waarin dit gegoten moet worden is door de medewerkers in hun halfjaarlijkse evaluatiegesprek te vragen of zij een strategie hebben om de doelstelling en missie te bereiken. Indien de medewerker een bruikbaar idee heeft, wordt hij hier financieel voor beloond. Het resultaat van deze actie is dat de medewerker zich bewust wordt van de doelstelling en de missie en zich er bewust van wordt hoe een doelstelling en missie bereikt moet worden. Hierdoor krijgt de operationele medewerker meer begrip en feeling voor de organisatie.
Wij raden aan om deze actie onderdeel uit te laten maken van de coachingsprocedure.

Aanbeveling 2. De koppeling tussen onderhoud en de organisatietabel is lastig te vinden. Hierdoor kan moeilijk aangegeven worden hoe het met de onderlinge afhankelijkheid gesteld is tussen de besluitvormingsgebieden mobiliteit, ontwikkeling en beloning. Onze aanbeveling is om in de organisatietabel ruimte te maken voor onderhoud, waarin de aspecten veiligheid, gezondheid en welzijn vertegenwoordigd zijn. Wij raden aan om onderhoud per positie uit te werken, zodat totale samenhang gerealiseerd wordt.

Aanbeveling 3. Het werken met competenties wordt als positief ervaren. De leidinggevenden vinden het echter lastig om competenties te vertalen op operationeel niveau. Onze aanbeveling is om competenties te definiëren in een competentiewoordenboek. Ook stellen wij voor aan iedere competentie een mate van beheersing toe te voegen.

Aanbeveling 4. Het werken met targets wordt door strategisch en tactisch niveau als voordeel ervaren. Op operationeel niveau wordt echter aangegeven dat het bespreken van persoonlijke doelstellingen niet met regelmaat geschiedt. Onze aanbeveling is om de resultaatgebieden zoals die gedefinieerd zijn in de organisatietabel te integreren in de coachingsprocedure. Hierbij kunnen, indien dit binnen de functie mogelijk is, ook financiële targets betrokken worden.

Aanbeveling 5. De procedures die voortvloeien uit de personeelsinstrumenten leveren problemen op. Ze zijn niet voldoende uitgekristalliseerd. Het probleem ligt voornamelijk in de procedures die voortvloeien uit beoordeling en beloning. Het is voor leidinggevenden lastig om te onderbouwen wanneer iemand beoordeeld wordt op Min, Norm A, Norm B of Plus. Het probleem ligt met name bij een beoordeling van Norm A en Norm B, omdat bij beloning deze als één beschouwd wordt. Iemand die beoordeeld wordt op Norm B, krijgt dezelfde salarisverhoging als Norm A, en voelt zich hierdoor benadeeld. Onze aanbeveling is om Norm A en Norm B te scheiden. Het salariëringmodel moet hier ook op aangepast worden zodat er beloond wordt naar de werkelijk geleverde prestatie.

Aanbeveling 6. In de coachingsprocedure wordt er gewaardeerd op basis van competenties, en niet op basis van het in het verleden behaalde resultaten. Hierdoor hebben geleverde prestaties geen invloed op beoordeling. Onze aanbeveling is om de beoordeling zowel op een kwantitatieve als een kwalitatieve prestatie te baseren, zodat competenties en geleverde prestaties gecombineerd worden.

8. Advies

Nu komt het puntje bij het paaltje, wij gaan een advies geven over de waarde van de MECON-methode. Naar ons een jaar lang verdiept te hebben in integraal personeelsmanagement geven wij nu aan of bij de MECON-methode een duidelijke meerwaarde te ontdekken is in het kader van integraal personeelsmanagement.

Wij herkennen een duidelijke meerwaarde in het werken volgens de MECON-methode in vergelijking met de theorie van Noomen. Echter blijven de baten van sociaal beleid lastig in geld uit te drukken. De meerwaarde ligt in een aantal aspecten, te weten:

- **het werken vanuit één organisatietabel. Door deze aanpak wordt onderlinge afhankelijk van personeelsinstrumenten duidelijk gecreëerd. Tevens wordt door de organisatietabel duidelijk weergegeven wat de richtlijnen zijn voor mobiliteit, ontwikkeling en beloning. De kracht van de MECON-methode ligt volgens ons dan ook voornamelijk in deze organisatietabel. Tevens is de organisatietabel volgens ons uniek in zijn vorm.**
- **er wordt duidelijk ingespeeld op de hedendaagse ontwikkelingen in ons vakgebied. Competenties en het resultaatgericht werken, zoals verwoord worden in de Balanced Scorecard, zijn goed geïntegreerd.**
- **er wordt een infrastructuur gecreëerd waaruit duidelijk wordt wat voor vaardigheden door individuen ontwikkeld moeten worden. Hierdoor worden menselijke vermogens geprikkeld.**
- **de MECON-methode kan ook gebruikt worden om ISO9002 (=kwaliteit) en VCA** (=veiligheid) gecertificeerd te worden.**
- **de personeelsinstrumenten zijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen.**

Indien er gewerkt gaat worden volgens de MECON-methode is wel in afweging te nemen om de door ons beschreven aanbevelingen te integreren in de MECON-methode.

Doordat de interne en externe markt van de organisatie behoorlijk dynamisch is, zal de organisatietabel na het aanwenden van nieuwe organisatiedoelstellingen herzien moeten worden zodat de onderdelen nog steeds een bijdrage leveren aan het organisatiedoel. Bij het wijzigen van de organisatietabel dient er rekening mee gehouden te worden dat na wijziging van de tabel personeelsinstrumenten mee gewijzigd moeten worden.

Het is aan te raden om een op maat gemaakt personeelsinformatiesysteem te hanteren bij de MECON-methode, waarin alle aspecten van de methode verwerkt kunnen worden. De MECON-methode brengt namelijk veel administratieve processen met zich mee, waarbij het gebruik van een digitaal dossier noodzaak wordt.

Neem bij de implementatie de formule: (Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie) in afweging. Dit kan goed bereikt worden met de procedure zoals beschreven in MECON-methode. De Kwaliteit is aanwezig in de systeemoplossing, maar je hebt Acceptatie van de gebruikers nodig om het systeem Effectief te maken.

Begrippenlijst

Begrip	*Omschrijving*
Ad-hoc	voor dit geval in het bijzonder
Adviserende taak	raadgevende taak
Analyserende taak	ontledende taak
Adhocratie	type organisatie die zonder regels functioneert.
Actieplannen	acties die verricht worden om doelstellingen te bereiken
Antecedentenonderzoek	onderzoek naar gegevens en omstandigheden uit iemands leven
Beloning	financiële vergoeding voor diensten of verdiensten
Competentiemanagement	Het managen van kennis, vaardigheden, gedrag en ervaring.
Coachingsprocedure	begeleiden van personeel
Coherent	samenhangend, logisch
Competence driven	het prikkelen van menselijke vermogens
Competenties	kennis, vaardigheden en gedrag
CONfiguration	onderlinge verhouding of gesteldheid
Congruent	overeenstemmend, gelijk en gelijkvormig
Consistent	vrij van innerlijke tegenspraak, dicht opeen
Contingente	bepaald door omstandigheden of toeval
Coördinatiemechanismen	structuur voor onderlinge afstemming op hetzelfde doel
Cultuur	de collectieve, gedeelde opvattingen
Denivellering	op verschillend peil brengen
Divisie structuur	structuur van zelfstandige onderdelen
Draagvlak	ondersteunende groep, dat deel van medewerkers dat een bepaalde mening of ideologie ondersteunt
Employee	werknemer
Evaluatie	waardering voor geleverde diensten
Efficiënt	nuttig effect hebbend
Effectief	de mate van doeltreffendheid
Functieomschrijving	taakomschrijving
Functieprofielen	beschrijving van taken
Functies vormen	juiste inrichting geven aan taken
Functiestructuren	ordening van taken
Functiewaardering	beoordeling van functies / taken
Grafologisch onderzoek	onderzoek naar iemands karaktereigenschappen
Human resources manager	leider van menselijke processen.
Integraal	alles omvattend, niets ontbreekt wordt.
Introductie	middel voor het introduceren van een nieuwe medewerker
Integraal personeelsmanagement	als onderdeel van het Human Resources Management, het managen van de besluitvormingsgebieden mobiliteit, onderhoud, ontwikkeling en beloning.
Interdependentie	complete afhankelijkheid
Lijnfunctionarissen	medewerker die zich bezig houdt met de primaire processen van de organisatie
Loonbepaling	bepaling van de hoogte van de financiële vergoeding
Loopbaanontwikkeling	ontwikkeling van daden of werkzaamheden
Loongebouw	financiële rangschikking in treden en schalen
Loopbaanplanning	inzicht krijgen in het toekomstige verloop van een loopbaan
Machine – bureaucratie	type organisatie dat arbeidsprocessen standaardiseert
Marktrelatie	de verhouding tot de markt
Multifunctional	multifunctioneel
Nivellering:	gelijk-, eenvormig maken, een geheel maken
Ondersteunende staf	advieserende of ondersteunende afdeling
Operationele niveau	de medewerkers die de primaire arbeidsprocessen uitvoeren.
Opleiden	de nodige kennis en vaardigheden bijbrengen
Organisatiedoelen	die punten die voor een organisatie nastrevenswaardig zijn.

Organisatieontwikkeling	groei en ontplooiing van een onderneming
Organisatiedoelstelling	zie organisatiedoelen
Onderzoeksontwerp	hoe, wat, waar van het onderzoek
Operationeel niveau	medewerkers die uitvoerende werkzaamheden verrichten
Organisatieplan	doelstelling, strategie, missie
Personeelsinformatiesysteem	automatiseren van personele processen binnen de organisatie
Populatie	een verzameling individuen waaruit men een steekproef trekt
Prestatieindicatoren	meetpunten waarmee geleverde taken kunnen worden bekeken
Persoonlijke ontplooiing	ontwikkeling die iemand doormaakt
Prestatiemanagement	dermate managen zodat een persoonlijke prestatie gestimuleerd
Personeelsinstrumenten	processen binnen een onderneming, bijvoorbeeld iemand belonen of een nieuwe collega aannemen
Personeelsmanager	iemand die belast is met het managen van personeel
Potentieel	beschikbaar vermogen
Personeelsbeoordeling	zie beoordeling
Personeelsplanning	werkplan van personeel (“wie komt waar te staan en wanneer”)
Professionele bureaucratie	type organisatie dat bekwaamheden standaardiseert
Prestatiebeloning	bij prestatiebeloning varieert de beloning met de geleverde prestatie.
Resultaatgebieden	mobiliteit, onderhoud, ontwikkeling en beloning
Strategieën	de manier waarop men doelstelling en missie tracht na te streven, de wegen waarlangs dit moet geschieden en de middelen die daarvoor nodig zijn.
Strategisch niveau	medewerkers die de externe en interne doelen van de organisatie maken
Systeemoplossing	antwoord op een vraagstuk aangaande het bereiken van een doel
Simpele of pionierstructuur	type organisatie dat nieuw en jong is in vorm
Sociale indicatoren	meetpunten voor sociale aspecten van mensen
Standaardisatie	brengen tot een standaard of eenheid in afmeting, vorm, inhoud, samenstelling enz.
Strategisch niveau	de topleiding van een onderneming (directeur enz.)
Structuur	de wijze waarop de organisatie en processen zijn opgebouwd
Subjectiviteit	beschouwing vanuit persoonlijke opvatting
Sociale wetgeving	regels die betrekking hebben op de menselijke samenleving
Strategische focus	te volgen koers
Targets	nastreefbare doelstellingen
Tactisch niveau	medewerkers die beleidsdoelen vertalen in bijpassende wegen en middelen
Top-down	benadering waarbij de topleiding sterk richting bepalend is
Technostaf	specialistische afdeling die plannen, analyseren en besturen
Transparant	doorzichtig, doorschijnend
Valide	betrouwbaar, geldig
Waarde	kracht, geldigheid
Werkoverleg	bespreking over het werk dat gedaan is of nog gedaan moet worden, en over de sfeer waarin en omstandigheden waaronder
Werving en selectie	uitnodigen en uitzoeken van nieuw personeel

Literatuurlijst

Ahaus, dr. ir. C.T.B., Diepman, ir. F.J., **Balanced Scorecard & Model Nederlands Kwaliteit, een invoeringsaanpak voor het sturen van processen en prestaties en voor het opstellen van een fundamenteel verbeterplan**, 1e druk, 4e oplage, Apeldoorn, 1999

Evers, dr. G.H.M., Verhoeven, dr. C.J., **Human Resources Planning, een integrale benadering van personeelsplanning**, 1e druk, Deventer, 1999

Guiver-Freeman, M., **Praktisch competentiemanagement**, 1e druk, Schoonhoven, 2001

Hoekstra, dr. H.A., Sluijs, drs. E. van, **Management van competenties, het realiseren van HRM**, 3e druk, Assen, 2001

Noomen, Drs. J.L., **Integraal personeelsmanagement, een praktijkgerichte leerroute**, 6e druk, Baarn, 1998

Mintzberg, H., **Mintzberg over Management, de wereld van onze organisaties**, 9e druk, Antwerpen 1999

Keuning, prof. dr. D., **Grondslagen van het management**, 2e druk, Houten, 1999

Vloeberghs, D., **Handboek Human Resource Management, Managementcompetenties voor de 21ste eeuw**, 3e druk, Leusden, 2000

Bijlagen:

Bijlage 1: voorbeeld interview
Bijlage 2: voorbeeld vragenlijst

Algemene vragen:

1. Wat zijn de doelstellingen, strategieën en missie van “Naam bedrijf”?
2. Worden de medewerkers ook op de hoogte gehouden van doelstellingen, strategie en missies?
3. Heeft de MECON-methode onderlinge afhankelijkheid gecreëerd tussen de volgende vier personele gebieden:
   - Acquisitie
   - Ontwikkeling (opleiden, training, management development en prestatiebeoordeling)
   - Beloning
   - Onderhoud (arbeidsvoorziening, arbobeleid, arbeidsomstandigheden en communicatie)
4. Zijn de volgende instrumenten verwerkt in de MECON-methode, en zijn deze onderling op elkaar afgestemd?
   - Coachen
   - Beloning
   - Opleiding
   - Functie-indeling
   - functieprofielen
   - Werving en selectie
   - Management development
   - Personeelsplanning
   - Functies vormen
   - Werkoverleg
   - Loopbaanontwikkeling
5. Als niet alle bovengenoemde instrumenten vertegenwoordigd zijn, mist u ze dan ook?
6. Wordt het werken met competenties en prestatieindicatoren ervaren als een voordeel?
7. Heeft de MECON-methode een betere situatie gecreëerd in vergelijking met de situatie zoals die was voordat er gebruik werd gemaakt van de MECON-methode

Procedures:

1. Zijn de procedures die voortvloeien uit de MECON-methode bruikbaar? Welke wel, en welke niet?
2. Werken de procedures ook in de praktijk? Voldoen ze aan het beoogde doel?
3. Hebben de procedures die voortvloeien uit de MECON-methode een toegevoegde waarde in vergelijking met de oude situatie?
4. Kan er gezegd worden dat de procedures die voortvloeien uit de MECON-methode succesvol zijn, of falen ze op bepaalde onderdelen?

Implementatie:

1. Is er over de implementatie van de MECON-methode te zeggen dat de vooraf geformuleerde methode bruikbaar was in de praktijk?
2. Werkte het vooraf geformuleerde implementatieplan ook? Voldeed het aan het beoogde doel?
3. Ontstond er door de gehanteerde methode voor implementatie ook draagvlak voor de MECON-methode?
4. Kan er gezegd worden of de implementatie succesvol was, of faalde ze op bepaalde onderdelen?

Uitvoering:

1. Is de MECON-methode uit te voeren, kunnen de leidinggevenden en medewerkers er mee werken?
2. Wat is het rendement sinds er gewerkt wordt met de MECON-methode?

3. Kan er gezegd worden dat bij de uitvoering sprake is van succes, of faalde ze op bepaalde onderdelen?

1. Hoeveel jaar bent u bij “Naam bedrijf” in dienst?

2. Wat is uw huidige functie?

   - ……

3. Wat is de hoogst voltooide vooropleiding die u heeft gevolgd?

   - Basis onderwijs
   - MAVO / LBO
   - HAVO / MBO
   - HBO
   - Universiteit

4. Ieder mens heeft bepaalde vaardigheden? Bent u van mening dat u uw eigen vaardigheden kunt toepassen in uw werk?

   - Ja
   - Meestal wel
   - Meestal niet
   - Nee

5. Bent u van mening dat u nieuwe vaardigheden ontwikkelt die u kunt toepassen in uw werk?

   - Altijd
   - Meestal wel
   - Meestal niet
   - Nooit

6. Bespreekt u regelmatig met uw leidinggevende nieuw te behalen persoonlijke doelstellingen?

   - Ja
   - Nee

7. Weet u wat voor vaardigheden u nog moet ontwikkelen om door te groeien?

   - Ja
   - Nee

8. Kent u de toekomstplannen van “naam bedrijf”?

   - Ja, namelijk…….
   - Nee

9. Bent u van mening dat u op de hoogte gehouden wordt van de ontwikkelingen bij “naam bedrijf”?

- ○ Altijd
- ○ Meestal
- ○ Soms
- ○ Nooit
- ○ Weet niet

10. Heeft u wel eens vanuit “naam bedrijf” een opleiding gevolgd?

- ○ Ja
- ○ Nee (ga verder naar vraag 12)

11. Bent u van mening dat de opleidingen die u heeft gevolgd vanuit “naam bedrijf” aansluiten bij de toekomstplannen van “naam bedrijf”?

- ○ Ja
- ○ Nee
- ○ Weet niet

12. Heeft het resultaat van uw beoordeling volgens u invloed op uw salarisverhoging?

- ○ Ja
- ○ Nee
- ○ Weet niet

Als u op- of aanmerkingen heeft met betrekking tot bovenstaande vragen, verzoeken wij u om deze hier aan te geven.