



BIO-organisatieontwikkeling

Dienstencatalogus

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Formatiemanagement en functiewaardering

Wat is het.....

Voor de allereerste toepassing van het principe van functiewaardering moeten we terug naar de Middeleeuwen. Toen al maakte men onderscheid in verschillende functieniveaus, bijvoorbeeld die van meester, knecht, gezel of leerling. Ook bestonden er gilden, die de voorloper waren van de huidige vakbonden. Deze organisaties beschermden de belangen van de ambachtslieden en bepaalden de hoogte van hun salaris. Er werd dus al een aantal eeuwen geleden nagedacht over de verschillen tussen functies en de daaraan gekoppelde beloningen. De term functiewaardering werd echter pas in 1871 voor het eerst toegepast in de context zoals wij die nu kennen. Het werd in de Verenigde Staten gebruikt om de verschillen tussen de beloning van functies bij grote overheidsorganisaties te kunnen bepalen. In Nederland deed functiewaardering in het begin van de vorige eeuw zijn intrede, toen de ontwikkeling van de eerste collectieve arbeidsovereenkomsten plaats vond. De metaalindustrie was de eerste branche die veel aandacht besteedde aan functiewaardering. Ook in de diamantsector werd hier al vroeg gebruik van gemaakt. Om sterke concurrentie tussen bedrijven op het gebied van beloning tegen te gaan, werd gelijk loon voor gelijke arbeid volgens de wet verplicht. Vooral na de Tweede Wereldoorlog heeft functiewaardering een sterke groei doorgemaakt. Om de economie weer op gang te krijgen werd in 1952, in overleg tussen de overheid, de werkgevers- en de werknemersorganisaties, een commissie benoemd die een belangrijke rol heeft gespeeld op het gebied van functiewaardering: de Deskundigen Commissie voor Werkclassificatie. Deze commissie kreeg de opdracht om een algemene methode van werkclassificatie te ontwerpen die voor alle bedrijfstakken bruikbaar zou zijn. Dit werd de Genormaliseerd Methode (GM). Aan de hand van bepaalde kenmerken konden aan iedere medewerker punten worden toegekend op grond waarvan het loon werd bepaald.

Op basis hiervan werd vervolgens onderscheid gemaakt tussen geschoolde, geoefende en ongeschoolde medewerkers. Met de ontwikkeling van de GM wilde men voorkomen dat de op dat moment dreigende 'loonspiraal' door zou zetten. Tegelijkertijd probeerde de regering op deze manier de geleide loonpolitiek te bevorderen, door iedere organisatie te verplichten met dit systeem te gaan werken.

Omdat de GM uitsluitend toe te passen was op lagere, uitvoerende functies, werd de methode in 1966 uitgebreid. Met de nieuwe methode konden ook hogere functies gewaardeerd worden, zoals commerciële en leidinggevende functies.⁵ In de jaren die volgden werden organisaties steeds complexer en groeide het aantal functies, mede door de technologische ontwikkelingen die zich voordeden. De toenemende verschillen in het kennisniveau van medewerkers zorgden ervoor dat de vraag naar een instrument dat de differentiatie in soorten en niveaus van werk kon meten, groeide. Hierdoor ontstond tevens de behoefte van werkgevers om beloningsverschillen rechtvaardig en transparant te onderbouwen. Om deze redenen werden later ook andere systemen ontwikkeld, die meer van toepassing waren op specifieke branches of organisaties.

Wat kan je ermee?

Functiewaardering omvat het proces van het vervaardigen van de functieomschrijving, de analyse van de functie en de uiteindelijke weging of evaluatie hiervan met behulp van een functiewaarderingsmethode. Het is een instrument om op systematische en geobjectiveerde wijze te komen tot een rangorde in relatieve zwaarte van functies in een organisatie.

Wanneer de aanleiding van het functiewaarderingsproject bekend is, doet de organisatie er goed aan om na te denken over de resultaten die het project op moet leveren en de manier waarop het functiewaarderingsproject vormgegeven gaat worden. Ook is het verstandig om na te gaan of er eventueel vanuit de CAO sprake is van een verplicht functiewaarderingsstelsel. Is dit niet het geval, dan dient de organisatie hiervoor een keuze te maken. Een aantal andere vragen die ondersteuning kunnen bieden bij de oriëntatie zijn: Welke problemen willen we oplossen aan de hand van de (her)waardering van de functies? Welke andere doelen heeft functiewaardering voor onze organisatie? Welke normfuncties hanteren we? Hoeveel functieniveaus willen we invoeren? Hoe kunnen we meten of het project geslaagd is?

Wat doen we voor u?

Op basis van uw vraag brengen we uw organisatie in kaart. Houden daar waar nodig interviews met functie vervullers en zetten een functiebouwwerk voor u op. Natuurlijk op de manier waarop u gewend bent om functiebeschrijvingen vorm te geven.



U kunt ons ook raadplegen voor een second opinion, daar waar u zelf de functiebeschrijving al heeft opgemaakt. Wij kijken naar de functie op zich maar ook naar de congruentie van de functie in uw bouwwerk.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Interim management

Wat is het....

Het komt ons allemaal wel eens voor dat er ineens een gat ontstaat in de organisatie waar echt vervanging voor nodig is, omdat de lacune onwenselijk is. Denk daarbij aan situaties waarbij iemand langdurig uitvalt, er sprake is van een dringende reden of er bijvoorbeeld een majeure operatie aan komt, waarvoor extra handen nodig zijn.

Zowel in het kader van overbruggingsmanagement, speciale projecten of piekperioden kan een interimmer u uitkomst bieden.

Wat kan je ermee?

U krijgt gedurende een bepaalde periode van ons de garantie dat wij u komen ondersteunen om daarmee te voorkomen dat uw organisatie in een vacuüm terecht komt en iedereen naar iedereen kijkt, terwijl er juist gehandeld moet worden.

Het grote voordeel voor u is dat er iemand, zonder historie, mee komt kijken en helpen in uw organisatie. Met een frisse blik. Natuurlijk kleeft hieraan ook een nadeel, want spreekt deze persoon wel de taal die u graag wilt? Maar wij zullen u vooral vooruit helpen!

Wat doen we voor u?

Op basis van een uitgebreide intake kijken wij of we aan uw verwachtingen kunnen voldoen en maken we samen een analyse op basis waarvan uw vraag gespecificeerd kan worden. We zijn eerlijk in het antwoord op uw vraag of wij zelf het interim management vorm kunnen geven. Als wij dat niet kunnen gaan we graag samen met u op zoek naar de juiste kandidaat.

Waar we dat wel kunnen zullen we helder zijn over de duur van de opdracht, want het effect van een interimmer kan namelijk ook vervagen. Ook kunnen we samen met u kijken naar de definitieve opvolging in een later werving en selectieproces. Per slot van rekening hebben wij dan de organisatie leren kennen en kunnen u input geven voor de juiste vaste persoon.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Beoordelingssystematieken

Wat is het....

Natuurlijk wilt u dat gelijk werk ook gelijk wordt beloond, maar hoe geeft u die medewerker die net wat harder loopt, altijd klaar staat voor anderen nu net dat beetje meer, zonder dat dit leidt tot scheven ogen in de organisatie?

Als u nu aan uw medewerkers zou vragen wie verdient een bonus, dan weten ze bijna altijd feilloos aan te geven wie dat zou moeten zijn. Vaak zie je dat deze medewerker(s) net dat stukje extra doet waar de (interne) klant behoefte aan heeft.

Welke systeem is nu geschikt om helder te maken welke medewerker u wilt belonen, in welke vorm dan ook? Op zich maakt het niet uit welk systeem u kiest, veel meer gaat het om de mens. Hoe beoordeelt u zijn inzet, zijn kennis, zijn functieervulling, zijn competenties? En dit alles met als doel om het als organisatie nog beter te gaan doen.

Wilt u gebruik maken van gesprekken en zo ja hoeveel en met wie? Met elke medewerker? Wilt u 360 graden feedback inzetten? En wie is er in de lead? U als werkgever of de medewerker zelf. Legt deze bijvoorbeeld een portfolio aan? Welk systeem pas het beste bij uw organisatie of laten we juist de gebaande paden helemaal los?

Wat kan je ermee?

Door het hebben van een goed systeem, hoe smal of uitgebreid ook, draagt u zorg voor helderheid naar alle medewerkers, kunt u ze uitdagen te groeien en kunt u ze gelegitimeerd extra belonen.

Wat doen we voor u?

Samen met u kijken we op basis van een op te stellen analyse en door middel van interviews wat er anders kan. Is het systeem te veelomvattend, waardoor leidinggevend geen gesprekken voeren? Is de span of control te groot waardoor onvoldoende zicht is op het functioneren? Is het systeem zodanig ingericht, dat het eigenlijk niet uit maakt hoe hard je loopt?

We stellen samen met u en medewerkers een nieuw systeem op dat past bij uw organisatie, met de gesprekken waar u behoefte aan heeft, van persoonlijk ontwikkel plan, tot functioneren en of beoordelen. Eventueel in samenhang met een flexibel beloningssysteem. Naast het trainen van leidinggevend besteden we desgewenst ook aandacht aan de medewerkers. Geven hen in bijeenkomsten tips om hun eigen rol onder de loep te nemen en hier zondig anders in te gaan opereren. Waarom? Omdat medewerkers uw grootste kapitaal zijn en zij het verdienen om gehoord te worden en zich gewaardeerd te voelen. Leren van en met elkaar om die werkgever te zijn die u wilt zijn.

Zie ook ons product formatiemanagement en functiewaardering.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

(Flexibiliteit in) een beloningssysteem

Wat is het....

Het is een manier om uw medewerkers voor geleverde inspanning, resultaten en anderszins (extra) te belonen.

Zolang het voor medewerkers maar helder is hoe ze worden beloond en hoe ze extra kunnen worden beloond zal dit meestal geen probleem opleveren. Transparantie over de beloningsvormen en welke mensen hiervoor in aanmerking komen zijn essentieel.

Wat kan je ermee?

Integraal personeelsbeleid (IPB) betekent het koppelen van (instrumenten van) personeelsbeleid aan organisatorische doelstelling van de instelling, in samenhang met de missie en doelstellingen van de instelling. De (onderwijs)instelling, het management en personeelsleden kunnen beter toegerust worden om de doelstellingen van hun instelling te realiseren. Een verbinding tussen de persoonlijke professionele ontwikkeling, de beoordeling en beloning van het personeel en de doelstellingen van de instelling is hiervoor noodzakelijk. Door een samenhangend geheel van processtappen en bijbehorende instrumenten te ontwikkelen ontstaat een model van Integraal personeelsbeleid.

Welke redenen kunnen aanleiding geven tot een incidentele beloning? De volgende voorbeelden komen uit de praktijk:

- extra inspanning geleverd door deelname aan een project;
- extra inspanning geleverd door ziekte van collega;
- extra opgedragen taak tot grote tevredenheid uitgevoerd;
- ziekteverzuim onder afgesproken niveau gebleven;
- in crisissituatie voor opvang gezorgd;
- innovatieve ideeën ontwikkeld die voor de instelling van belang zijn, etc.

Er zijn zowel voordelen als nadelen bij de toepassing van incidenteel belonen te benoemen.

Voordelen:

- de medewerker(s) wordt/worden gestimuleerd om de vooraf bepaalde resultaten te behalen;
- incidenteel belonen is een middel om een uitstekend presterende medewerker extra te belonen, ten opzichte van collega's in dezelfde functie;
- incidenteel belonen verhoogt de productiviteit van de medewerker(s).

Nadelen:

- het gevaar bestaat bij incidenteel belonen dat de focus te veel op de extra beloning komt te liggen;
- leidinggevendenden kunnen niet in staat zijn prestatie-sturing in de praktijk te brengen door bijvoorbeeld teveel en niet kwantificeerbare eindresultaten te formuleren;
- medewerkers raken teleurgesteld, wanneer zij weer niet tot de uitverkorene behoren;
- de 'zwakkeren' binnen een organisatie vallen buiten de boot.

Belangrijk bij de invoering van beloningsdifferentiatie is dat dit goed onderbouw gebeurt. Er moet eerst voldaan worden aan een aantal kritische succesfactoren voordat een systeem van incidenteel belonen kan worden ingevoerd. Zie ook ons product formatiemanagement en functiewaardering en beoordelingssystematieken.

Wat doen we voor u?

Wij checken op basis van uw gesprekscyclus en beloningssysteem (waaronder de cao/ arbeidsvoorwaarden) welke oplossingen er kunnen zijn voor uw organisatie als flexibel belonen wordt ingevoerd.

Samen met het management kijken we naar de noodzaak en de in te zetten verschillende beloningsvarianten. Zodra het beleid is geformuleerd kunnen we op basis van casuïstiek trainingen verzorgen om daarmee ook daadwerkelijk ervaring op te doen met de nieuwe beloningsvormen.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Begeleiding bij inrichtings- en/of reorganisatie vraagstukken

Wat is het....

Soms komt het voor dat u drastische ingrepen moet plegen in uw organisatie. Dat u afdelingen moet sluiten of samenvoegen, dat medewerkers een ander plekje in of buiten de organisatie moeten krijgen, omdat zonder verdere ingrepen de organisatie in de huidige vorm niet voort kan bestaan.

Wat kan je ermee?

In dit veelal lastige proces helpt het als u begeleiding heeft bij de te zetten stappen. Dat een sparringpartner met verstand van zaken naast u staat. Zo zult u eerst als management er volledig van overtuigd moeten zijn dat een reorganisatie de enige uitweg is. Zijn er nog alternatieven te bedenken?

Als de reorganisatie een feit is dan moet bekeken worden welke stappen er te zetten zijn. Denk hierbij aan:

- Herschikken van functies en taken;
- Afstemmen van arbeidsvoorwaardenbeleid;
- Verstrekken van eenduidige arbeidsovereenkomsten;
- Invoeren nieuwe overlegvormen;
- Werving en selectie van nieuwe medewerkers;
- Aanpassen van taken en functies, et cetera.

Daarbij zult u overleg moeten voeren met b.v. vakcentrales en/of medezeggenschapsraad. Daarna zult u een (sociaal) plan op moeten stellen met stappen die gezet moeten worden, specifiek voor uw organisatie. Communicatie naar alle partijen is hierin een sleutelwoord!

Wat doen we voor u?

We bekijken met u op basis van een stappenplan dat we gezamenlijk opstellen welke stappen wanneer gezet moeten worden. We ondersteunen u bij de te zetten stappen, vooral ook in de communicatie naar alle partijen. Belangrijk voor u is om te weten dat een reorganisatie niet altijd negatief is, het biedt ook kansen voor de toekomst. Heel vaak geeft het medewerkers ook rust omdat duidelijk is wat er staat te gebeuren.

Zie ook ons product formatiemanagement en functiewaardering.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Ondersteuning bij klachten- en beroepsprocedures

Wat is het....

Als organisatie bent u vaak aangesloten bij een commissie waar uw klachten behandeld worden die ouders of werknemers hebben ingediend. Dit geldt ook voor beroepsprocedures bijvoorbeeld in het kader van arbeidsrechtelijke vraagstukken.

Wij ondersteunen u bij deze procedures.

Wat kan je ermee?

Vaak helpt het als een neutrale persoon eens naar een casus kijkt. Direct betrokkenen zijn vaak zo bekend met de zaak, waardoor niet zelden stellingen tegenover elkaar zijn ingenomen.

Doordat wij de zaak neutraal bekijken kunnen we u adviseren in de door u te zetten stappen.

Daar waar het beroepsprocedures betreft, bijvoorbeeld in het kader van functiewaarderingvraagstukken, kunnen we op basis van andere casussen, die wij eerder hebben behandeld, u voorzien van aanvullende informatie.

Ook kunnen we desgewenst als neutrale partij met de verschillende actoren voor u in gesprek gaan. Een vorm van mediation waarin we standpunten ophalen en u adviseren over het vervolg.

Wat doen we voor u?

We verzamelen alle relevante informatie en voorzien u van een advies. Zonodig gaan we samen met u of voor u naar de klachten- of bezwarencommissie.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Coaching (on the job) van eindverantwoordelijken, leidinggevenden en adviseurs

Wat is het...

Niet zelden komt u op een punt terecht dat u het even niet meer weet. Wordt u bijvoorbeeld in een vergadering regelmatig voor het blok gezet en weet u even niet meer hoe verder. Of bent u nieuw in uw functie en kunt u een sparringpartner gebruiken? Op basis van reflectie en feedback staan we u met raad en daad bij. We kijken met u hoe uw dagelijkse praktijk eruit ziet en met welke uitdagingen u dagelijks te maken heeft.

Wat kan je ermee?

In de praktijk voorzien we u van tips en trucs in bepaalde situaties waar u het lastig mee heeft. Of het nu gaat over het voor de Bühne brengen van uw standpunt, uw argumenten of het laten inzien aan de ander welk effect het handelen van hen op u heeft of het handelen van u op de ander.

We zorgen met u samen voor uw verdere ontwikkeling zodat u een volgende keer beter opgewassen bent tegen hetgeen zich voordoet en u minder last heeft van bepaalde situaties die soms een dagelijks repeterend karakter hebben.

Wat doen we voor u?

Door onze jarenlange ervaring als eindverantwoordelijke en leidinggevende weten we als geen ander in welke lastige situatie(s) u kunt komen. We gaan met u het gesprek aan, maken een analyse in welke situatie het probleem zich voordoet en vergroten uw handelingsrepertoire, desgewenst door de inzet van derden.. We doen dit door met u verschillende alternatieven te bekijken en deze als het ware in te trainen door veelvuldig te oefenen. Het zien geeft inzicht en daarmee bent u in staat zaken te onderkennen en anders dan voorheen te handelen.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Visievorming op werkgeverschap

Wat is het....

Goed werkgeverschap wordt door velen anders beleefd. Zo komt u medewerkers in uw organisatie tegen die u juist een goede werkgever vinden en ook medewerkers die eigenlijk liever uw bedrijf zouden willen verlaten. Vaak is er bij deze laatste medewerkers ergens iets in de relatie niet goed gegaan, hebben ze geen uitleg gekregen over het waarom en vergelijken ze zich maar al te vaak met collega's.

Als goed werkgever draagt u vooral zorg voor zorgvuldigheid. U gaat in overleg met medewerkers, licht zaken toe, luistert oordeel vrij naar hetgeen uw werknemer te zeggen heeft. Communicatie is hier echt het sleutelwoord.

Werknemers willen niet ineens met iets worden geconfronteerd, tenzij dit echt niet anders mogelijk is bijvoorbeeld bij het moeten sluiten van een bedrijf. Ze willen dat verwachtingen worden nagekomen en dat u handelt vanuit gelijkheid.

Wat kan je ermee?

Door het hebben van een goede visie op werkgeverschap straalt u als werkgever uit wat werknemers van u kunnen verwachten. Hiermee geeft u ze helderheid en weten ze waar ze aan toe zijn.

Veelal gaat uw visie gepaard met hetgeen u van uw medewerkers mag verwachten, maar ook met hetgeen waarop u aanspreekbaar bent, de Do's en Don'ts van uw organisatie. Een stukje cultuur, de kernwaarden die u uit wilt dragen!

Wat doen we voor u?

Samen met u kijken we op basis van een op te stellen analyse door middel van interviews waar het aan schort. Wat maakt dat er 'ruis' op de lijn zit? Waarom zijn dingen niet helder? Wat is er dan niet helder? Hoe is erover gecommuniceerd? Zonodig herformuleren we uw missie, visie en kernwaarden samen met u.

Naast het zonodig trainen van leidinggevenden op uw nieuwe werkgeverschap visie besteden we aandacht aan de medewerkers. Geven hen in bijeenkomsten tips om hun eigen rol onder de loep te nemen en hier zonodig anders in te gaan opereren. Waarom? Omdat medewerkers uw grootste kapitaal zijn en zij het verdienen om gehoord te worden. Leren van en met elkaar om die werkgever te zijn die u wilt zijn.

Zie ook ons product performance management en Coaching (on the job) van eindverantwoordelijken, leidinggevenden en adviseurs.

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'

Performance management in de totale context

Wat is het....

De intrinsieke motivatie van medewerkers is een sterke voorspellende factor voor de prestaties van de organisatie. Performance management gaat over deze intrinsieke motivatie. Waar zijn we voor, waar staan we voor, wat willen we uitstralen als bedrijf, wat zijn onze kernwaarden, waar doen we het voor, waarvan gaan we stralen?

Dit is per bedrijf/organisatie verschillend en alle actoren dragen hieraan hun steentje bij. U als werkgever, maar ook de werknemers evenals de leidinggevendenden, de gedelegeerde werkgevers. Want als u uw werknemers niet uitdaagt vanuit een gezamenlijke visie, kunt u er alleen voor komen te staan of een groep werknemers overhouden die niet echt meer gemotiveerd is hun bijdragen te leveren.

Werknemers en werkgever/ leidinggevendenden luisteren daarom oprecht naar elkaar, zorgen voor groei en ontwikkeling, zowel van de organisatie als van zichzelf. U als werkgever draagt zorg voor deze ontwikkeling door uw werknemers te faciliteren. Een gesprekcycclus kan helpend zijn, maar dat hoeft niet vanuit een traditionele opzet (POP, planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek). Juist als u uw medewerkers 'hoort,' op een minder traditionele manier, ervaren zij dat ze echt gehoord worden en zullen ze een stapje harder willen zetten, positief over uw bedrijf praten tijdens verjaardagen en een positieve bijdrage leveren!

Wat kan je ermee?

Uw medewerkers zo motiveren en inzetten dat u meer uit ze haalt dan ooit tevoren. U boort de intrinsieke motivatie van uw collega's aan en zet hiermee uw bedrijf zo op de kaart dat men niet meer om u heen kan!

Wat doen we voor u?

Samen met u kijken we op basis van een op te stellen analyse door middel van interviews waar het aan schort. We kijken naar uw huidige gesprekcycclus, uw opleidingsmogelijkheden, uw missie en visie en brengen deze met elkaar in verbinding. Dus zowel op macro niveau: waar staat uw bedrijf voor ook i.r.t. concurrenten, als op meso niveau: hoe zien uw personeelsleden het graag, als op micro niveau: hoe kan ik als individu mijn bijdrage leveren.

Zonodig helpen wij u met het inzetten van nieuwe middelen of systemen om nog meer uit uw medewerkers te halen. Als uw wilt geven we trainingen aan alle participanten om daarmee het gezamenlijke gedachtengoed ook handen en voeten te geven.

Zie ook ons product Beoordelingssystematieken, Coaching (on the job) van eindverantwoordelijken, leidinggevendenden en adviseurs, Visievorming op werkgeverschap

'Being Interested in Others (BIO), wij maken het duurzame verschil!'