

GIDS

voor personeelsmanagement

Ontwikkelen van medewerkers

H.J. Boersema-Vermeer MSC

drs. L. Smeels

M. van de Belt

Twynstra Gudde Adviseurs en Managers

Ontwikkelen van medewerkers

Inleiding

In deze samenvatting van het hoofdstuk Ontwikkelen van medewerkers uit het Jaarboek Personeelsmanagement komen aan de orde:

- cijfers door de jaren heen over opleidingsbudgetten
- hoe management development wordt ingezet
- onderzoeksresultaten over stellingen over opleiding en ontwikkeling

Marktcijfers

De economie verkeert in zwaar weer en dat heeft een duidelijke weerslag op de budgetten voor opleiding en ontwikkeling. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek dat voor dit Jaarboek wordt gehouden onder bedrijven en instellingen.

De verdeling van de uitgaven voor opleiding en ontwikkeling is verschoven ten opzichte van vorig jaar. De categorie <1 en 1-2 is toegenomen. De categorie 3-5, 6-10 en >10 zijn daarentegen afgenomen. De categorie 3-5 is de afgelopen tien jaar nog niet zo laag geweest! En de categorie 1-2 is de afgelopen tien jaar nog niet zo hoog geweest. De economische situatie lijkt dus haar weerslag te hebben op de hoogte van het opleidingsbudget, zoals uit onderstaande tabel naar voren komt.

Ontwikkeling van het opleidingsbudget 1999-2009 naar percentage van de loonsom

Opleidingsbudget naar percentage van de loonsom					
	<1	1-2	3-5	6-10	>10
1999	19,5	47,3	24,3	6,5	2,4
2000	16,9	38,8	31,3	10,4	1,5
2001	11,9	45,0	31,9	9,4	1,9
2002	16,2	32,4	43,2	6,8	1,4
2003	17,4	44,2	26,8	11,6	0,0
2004	18,5	42,2	31,1	6,7	1,5
2005	15,0	36,0	35,0	13,0	2,0
2006	12,0	39,1	32,8	12,5	3,1
2007	6,3	53,5	30,7	6,3	3,2
2008	11,9	41,9	31,9	6,3	3,1
2009	14,9	55,4	24,3	5,4	0,0

Bovendien blijkt bijna driekwart te verwachten dat dit budget niet zal groeien. Dat pessimisme komt vooral voor bij de kleine en de heel grote bedrijven. Vooral de commerciële sector is negatief gestemd.

Hoewel vorig jaar een meerderheid van de respondenten ook al aangaf geen toename in het budget te verwachten (59%) is dit percentage ten opzichte van vorig jaar sterk gestegen.

Verwachte toename budget voor opleiden en ontwikkelen

2008	Geen	<25%	25-50%
Algemeen	72,6	23,3	2,7
<i>Sector</i>			
Industrie	69,2	30,8	0,0
Commercie	100	0,0	0,0
Adviesbureaus	75,0	25,0	0,0
Overheid	64,3	28,6	0,0
Non-profit	85,7	14,3	0,0
Anders	60,0	40,0	0,0
<i>Bedrijfs grootte</i>			
<100	83,3	16,7	0,0
100-499	64,9	29,7	2,7
500-1.000	66,7	33,3	0,0
>1.000	88,9	0,0	11,1

Al jaren wordt het motief 'het actualiseren van vakkennis' als belangrijkste motief om te ontwikkelen genoemd. Ook dit jaar wordt deze factor door een ruime meerderheid als belangrijkste motief genoemd om te ontwikkelen (78%). 'Het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers' neemt dit jaar met 63% een tweede plaats in. 'Het bevorderen van doorstroom en groei van medewerkers' staat met 45% op de derde plaats.

Motieven om in ontwikkeling te investeren

	2006	2007	2008	2009
Actualiseren van vakkennis	78	67	70	78
Verbreden inzetbaarheid	59	65	22,6	63
Bevorderen doorstroom/groei	42	46	65	45
Begeleiden van verandering	14	19	11,3	19
Bevorderen van binding	16	32	49,3	20,5
Als beloningsinstrument	13	18	26,3	21,9
Vormgeven kernwaarden	31	33	25	26

Net als vorig jaar geeft het overgrote deel van de respondenten aan dat alle medewerkers in aanmerking komen voor ontwikkelingsactiviteiten. Dit jaar is dit percentage zelfs gestegen naar (99%). Het aantal respondenten dat aangeeft dat ontwikkelingsactiviteiten alleen bestemd zijn voor een geselecteerde groep, zoals het management, is hiermee wederom gedaald.

Wat betreft de vorm van ontwikkelen is in vergelijking met vorig jaar ontwikkelen van werknemers op ad hoc basis nog iets gestegen naar 64%. Hiermee geeft 36% van de respondenten aan dat ontwikkeling plaatsvindt via gestructureerde, vaste programma's.

De meest kenmerkende manier van ontwikkelen binnen organisaties is het verwerven van kennis, bijvoorbeeld via opleidingen, seminars en conferenties (73%). Het meelopen met collega's wordt als een tweede belangrijke vorm van ontwikkelen aangegeven (64%).

Manieren van ontwikkelen

Sector	Meelopen	Intervisie	Opleidingen	Trainingen	Stages
Algemeen	64	13,3	73,3	36	6,6
<i>Sector</i>					
Industrie	85,7	7	85,7	7	7
Commercie	85,7	0	43	57	0
Adviesbureaus	75	0	75	25	25
Overheid	21	21	78,6	71,4	7
Gezondheidszorg	60	20	90	20	10
<i>Bedrijfsgrootte</i>					
<100	94,4	0	72,2	16,7	5,6
100-499	53,8	15	77	41	7,7
500-1.000	66,7	11	89	22	11
>1.000	44,4	33,3	44,4	66	0

Management development

Op de algemene vraag: 'Op welke wijze doet uw organisatie aan het ontwikkelen van medewerkers?' geeft 63,5% aan dit op een ad hoc basis in te richten. Toch schenken steeds meer organisaties aandacht aan Management Development. Management Development kan worden gedefinieerd als een systeem waarmee op gestructureerde wijze aan de ontwikkeling en loopbaanplanning van (toekomstige) managers wordt gewerkt, met het doel managementpotentieel binnen de organisatie beter te benutten. Ruim 59,5% van de respondenten geeft aan te beschikken over een Management Development programma (MD). De stijging van vorige jaren lijkt zich daarmee toch door te zetten. Bij de vraag wie onder de doelgroep van het MD-systeem vallen, komt ongeveer hetzelfde beeld van vorig jaar terug.

Organisaties lijken minder interesse te hebben in het inzetten van MD-programma's voor de zeer goed functionerende managers (vorig jaar nog 21%, nu 1,72%). Er is vooral de behoefte om het zittende management verder te ontwikkelen: 82,8% van de MD-programma's is namelijk gericht op de zittende manager. Ondanks de arbeidsmarktkrapte, waarbij vaak de aandacht gericht wordt op jonge talenten is er nu toch een daling te zien in deze categorie. 34,5% van de 'high potentials' komt in aanmerking voor een MD-programma. De afgelopen jaren was dat nog 40% in 2007 en 42% in 2008.

De inzet van gestructureerde MD-programma's is voor alle sectoren iets gedaald. De sterkste daling betreft de kleine bedrijven (<100) naar ongeveer 11%. Alleen de grote ondernemingen (>1.000) laten maar een kleine daling zien. Over het algemeen hebben kleinere ondernemingen meer last van de kredietcrisis waardoor zij genoodzaakt zijn investeringen in opleidingen te staken.

Organisaties met gestructureerd systeem van MD (in %)

	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Sector:</i>					
Industrie	50,0	33,0	81,0	61,0	21,4
Commercie	25,0	30,0	58,0	44,0	57,1
Adviesbureaus	7,0	26,0	39,0	47,9	0
Overheid	46,0	28,0	58,0	56,0	42,9
Non-Profit	40,0	36,0	72,0	77,0	28,6
<i>Bedrijfsgrootte:</i>					
<100	24,0	12,0	42,0	36,0	11,1
100-499	21,0	21,0	65,0	56,0	41,0
500-1.000	56,0	48,0	53,0	49,0	37,5
>1.000	73,0	69,0	83,0	71,0	66,7

Bron: Twynstra Gudde/Kluwer 2009

Vervolgens hebben wij de respondenten een aantal stellingen voorgelegd, waarvan de respons in de volgende tabel is opgenomen.

Respons van de respondenten

Stelling	Eens	Oneens
1. De noodzaak van het ontwikkelen van medewerkers heeft gezien de economische omstandigheden minder prioriteit	4,0%	96,0%
2. In tijden van economische crisis moet er gekozen worden: de aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers moet zich nu vooral richten op het toptalent van de organisatie	21,6%	78,4%
3. Organisaties moeten het lef hebben om te blijven investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers	98,7%	1,4%
4. Door de economische recessie heeft P&O eindelijk de kans om zich beter op de kaart te zetten: advisering over de business in spannende tijden!	44,6%	55,4%
5. Door mensen slimmer in te zetten kan de productie van de organisatie omhoog	94,6%	5,4%
6. Organisaties realiseren zich niet dat met de uitstroom van personeel een enorm kennispotentieel verloren gaat!	59,5%	40,5%
7. De focus van de organisatie op de korte termijn, brengt ons ontwikkelbeleid op de lange termijn in problemen	36,5%	63,5%
8. Ik heb ons management nog niet kunnen betrappen op innovatieve aanpakken voor de spanningen die vaak ontstaan bij in-, door- en uitstroom van personeel	52,7%	47,3%
9. Ons HRM-beleid komt sterk onder druk te staan door de nieuwe spanning op de arbeidsmarkt.	14,9%	85,1%

Wij hebben de deelnemers ook gevraagd op welke manier, in tijden van economische recessie en dus veelal zonder financiële middelen, bedrijven kunnen investeren in de ontwikkeling van medewerkers. De volgende suggesties zijn aangedragen:

- Vergroten van de interne mobiliteit door het uitwisselen van medewerkers en doorstromen naar andere functies (horizontaal en verticaal).
- Interne scholing en opleiding bevorderen, door onder andere stages, coaching voor en door collega's, intervisie, mentorschap en kennisdelen.
- Goede communicatie door middel van werkoverleg, waarbij heldere wensen en verwachtingen worden uitgesproken.
- Aanscherpen en verbeteren van bestaande gesprekscycli, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken en het structureel voeren van deze gesprekken.

Enkele van deze stellingen zijn ook voorgelegd in de panelbijeenkomst, waarvan het verslag is te lezen in het Jaarboek.

Deelnemers aan de discussie waren Jakko Zwartsenburg, hoofd P&O provincie Groningen; Henri Surquin, organisatieadviseur gemeente IJsselstein; Jeannette van Raaijen, HR Manager Twynstra Gudde Adviseurs en Managers; Lobke Smeels, adviseur Twynstra Gudde Adviseurs en Managers; Hanna Boersema-Vermeer, adviseur Twynstra Gudde Adviseurs en Managers; Mirthe van de Belt, stagiair Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.

Verder lezen over dit en andere onderwerpen?	
	<p>Jaarboek Personeelsmanagement</p> <p>Lees de volledige tekst van deze samenvatting in het Jaarboek Personeelsmanagement. Dit boek biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten, cijfers en marktontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement.</p> <p><i>Meer informatie in de shop: www.kluwershop.nl/gids</i></p>
	<p>Meer samenvattingen</p> <p>Overzicht van samenvattingen uit het Jaarboek Personeelsmanagement</p>