

Denk eens in rollen in plaats van functies



Foto: Ecoselect

Als organisatie wil je de kwaliteiten van je medewerkers inzetten daar waar ze de meeste waarde toevoegen. Als medewerker wil je werk dat aansluit op de fase van je carrière waarin je zit. Toch is het vaak hollen of stilstaan. Te zware medewerkers zitten dan uren te maken op eenvoudige, uitvoerende klussen, terwijl jong talent niet de kans krijgt zich te bewijzen. Circulair Personeelsmanagement (CPM) biedt een integrale oplossing voor deze problematiek.

Functies zijn vaak vergaarbakken van rollen die slechts gedeeltelijk aansluiten op de competenties van de medewerkers. Deze ontwikkeling is de afgelopen jaren in de hand gewerkt door het combineren van strategische, tactische en uitvoerende rollen tot één functie, terwijl de kennis en vaardigheden die daarvoor nodig zijn sterk van elkaar kunnen verschillen. Eenvoudige, uitvoerende werkzaamheden binnen vast omschreven kaders worden bijvoorbeeld

gecombineerd met een adviserende of beleidsmatige rol op seniorniveau.

Instroom stagneert

Als gevolg hiervan zitten te zware medewerkers dure uren te maken op werk dat veel beter en sneller gedaan kan worden door jong talent. Hierdoor komen zij niet toe aan inhoudelijk veeleisender beleidsmatig of strategisch advieswerk waar hun hart sneller van gaat kloppen. Gevolg: de nood-

zakelijke instroom van vers bloed stagneert, de motivatie van de oudere medewerkers daalt tot beneden het nulpunt en de prijs-kwaliteitverhouding van het werk houdt te wensen over.

Wat je verder ziet is dat organisaties met een wisselende workload er vaak niet in slagen de bezettingsgraad van hun medewerkers constant op een acceptabel niveau te houden. Het is rennen of stilstaan. Zeker

nu afrekenen op output de norm is, wordt dit probleem steeds beter zichtbaar. De niet-benutte uren zijn niet declarabel, terwijl men er wel op wordt afgerekend. En wie wordt er blij van duimen draaien achter z'n bureau?

Circulair Personeelsmanagement

Circulair Personeelsmanagement (CPM) biedt een oplossing voor zowel het probleem van de uit verschillende rollen samengestelde functies als voor de wisselende bezettingsgraad. Daarnaast stimuleert CPM de doorstroom van medewerkers. Hoe? Door medewerkers de rol te geven die hen het beste past en door uitruil van medewerkers tussen verschillende afdelingen of organisaties te faciliteren.

CPM is gunstig voor zowel nieuwe instroom als de medewerkers die al langer in dienst zijn. Jong talent gaat aan de slag in een uitvoerende rol, bijvoorbeeld op een historisch bodemonderzoeksproject waarvoor zij, door hun grotere vertrouwdheid met het vergaren van allerlei data en informatie uit diverse bronnen, beter geschikt, meer gefocust en goedkoper zijn dan senior medewerkers. Zij kunnen vervolgens ook op projecten van andere afdelingen meedraaien. Zo krijgen zij een goed beeld van de organisatie en ziet de organisatie wat voor vlees zij in de kuip heeft. Hetzelfde voordeel heb je, als je extern met een aantal (kleinere) organisaties samenwerkt op het vlak van CPM.

Op hun beurt hebben senior medewerkers, verlost van het uitvoerende werk, hun handen vrij voor inhoudelijk uitdagend werk. Net als het jonge talent kunnen zij hun kennis op verschillende afdelingen of bij verschillende op het vlak van CPM samenwerkende organisaties inzetten. En zij houden tijd over voor het begeleiden en coachen van jonge medewerkers, waardoor deze snel kunnen doorgroeien. Door de

CPM in het kort

Bij CPM staat het opleiden van jong talent op projecten die afdelingen of organisaties inbrengen centraal. Dat resulteert in de volgende, circulaire dynamiek:

- Jong talent krijgt de mogelijkheid om zich op verschillende projecten in verschillende rollen te ontwikkelen.
- Met de aldus verkregen vaardigheden kan jong talent instromen bij een van de afdelingen of deelnemende organisaties, waar zij de rollen van oudere medewerkers overnemen waarvoor zij beter zijn gekwalificeerd.
- Oudere medewerkers krijgen zo ruimte voor kennisoverdracht en een rol als coach van jong talent, waardoor zij meer voldoening uit hun werk halen en hun kennis borgen.
- Na interne kennisoverdracht kunnen oudere medewerkers hun kennis, via de marktplaats, ook extern aanbieden. Hierdoor blijven zij niet alleen waardevol, maar worden zo ook gestimuleerd om te blijven bewegen.

kennisoverdracht die hierbij plaatsvindt, blijft ook de waardevolle kennis van de senior medewerker voor de organisatie behouden.

Meer dynamiek

Zoals gezegd biedt CPM ook een oplossing voor het opvangen van een wisselende workload en stimuleert het de doorstroom van jonge én oudere medewerkers.

CPM maakt hierbij gebruik van verschillen in werkdruk.

Medewerkers van een afdeling of organisatie waar tijdelijk minder werk is, gaan aan de slag bij een afdeling of organisatie waar de werkdruk hoog is. En

dankzij de rolleninventarisatie weet je precies wie je waar kunt inzetten.

De verrekening van de inzet kun je op verschillende manieren aanpakken; bijvoorbeeld op basis van een vooraf vastgestelde uurprijs of op basis van uitruil van medewerkers. Ook de beschikbaarheid van de medewerker moet duidelijk zijn: is hij of zij een bepaald aantal uren of dagen per week beschikbaar of gedurende een langere aaneengesloten periode?

Door medewerkers op deze manier te stimuleren hun neus buiten de deur te steken, ontstaat een dynamiek die het ook voor

oudere medewerkers interessant maakt om te bewegen. Zij kunnen hun kennis immers buiten hun eigen afdeling of organisatie delen met minder ervaren medewerkers. De waardering die zij hiervoor krijgen, gecombineerd met het feit dat zij zich niet meer met jonge medewerkers hoeven te meten op het uitvoerende vlak, maakt het werk voor hen een stuk leuker.

Marktplaats

Om CPM succesvol te implementeren, is eerst inzicht nodig in de rollen die binnen je organisatie nodig zijn om de taak of de opdracht te kunnen uitvoeren. Heb je die eenmaal scherp voor ogen, dan kun je de verschillende rollen aan medewerkers gaan koppelen. Voor een goed werkend CPM moet duidelijk zijn wie wanneer beschikbaar is en voor welke projecten mensen worden gezocht. Dat kan op basis van informatie-uitwisseling op managementniveau, maar veel handiger is een digitale marktplaats waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Bijvoorbeeld via intranet of via een gedeeld extern platform als er meerdere organisaties in een CPM-pool samenwerken. In het laatste geval is het handig om een externe partij in te schakelen die het platform beheert, de match maakt tussen vraag en aanbod en de werving en selectie van jong talent op zich kan nemen. Dan kunnen de deelnemers aan de CPM-pool zich op hun kernactiviteiten concentreren.

Marco Quanjer, directeur EcoSelect

'Circulair management zorgt voor optimale inzet kennis en vaardigheden'