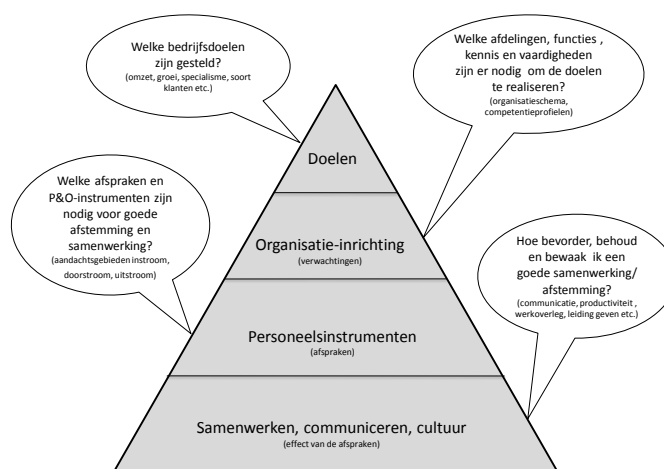


Inleiding

Om de juiste medewerkers aan te nemen en voor de organisatie te behouden, is het allereerst van belang een praktisch en passend personeelsbeleid te hebben. Wat is hiervoor nodig? Welke zaken moet ik regelen? Waar moet ik op letten? Op deze vragen krijgt u met deze 'Handleiding P&O beleidsplan' antwoord.

De basis van de 'Handleiding P&O beleidsplan' is onderstaand model. Per thema krijgt u een korte toelichting, met doorverwijzing naar meer informatie zoals voorbeelden, instrumenten, formulieren en checklists.



1. Doelen

Zonder rekening te houden met de doelstellingen van het bedrijf is het vrijwel onmogelijk een goed personeelsbeleid te realiseren. Medewerkers zijn namelijk bij uw organisatie in dienst om uw bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Bedrijfsdoelstellingen kunnen te maken hebben met de te behalen omzet, soort en/of aantal klanten/projecten, nieuwe technieken, specialisaties, productiviteit, kostenreductie, groei etc. Kortom: wat willen wij als organisatie bereiken?

Download: [Bepaal de doelstellingen van uw organisatie](#)

2. Organisatie-inrichting

Bij het realiseren van doelen is het belangrijk de daarbij behorende verwachtingen duidelijk te hebben. Wat voor organisatie past hierbij? Hierbij kunt u denken aan verdeling van werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden, soort functies, afdelingen en aantal medewerkers. In de meeste gevallen is het zinvol om hiervoor een organisatieschema te maken. Dit schema kunt u gebruiken richting uw medewerkers, maar ook naar klanten.

Naast een passende organisatiestructuur is het belangrijk duidelijk te hebben welke kennis, vaardigheden en ervaring nodig is om de doelen te realiseren. Dit betreft zowel technische (vak)kennis als algemene competenties zoals klantgerichtheid, kunnen plannen en organiseren, omgaan met druk etc. Het is goed om richting de medewerkers uw verwachtingen duidelijk te maken en per functie een competentieprofiel op te stellen. Hierdoor is het ook duidelijk wat er nodig is om door te groeien naar een andere functie(s).

3. Personeelsinstrumenten

Hoe gaat u samen met uw medewerkers uw doelen en verwachtingen realiseren? Welke (werk)afspraken moeten gemaakt worden en welke hulpmiddelen (instrumenten) zijn hierbij nodig? Om dit overzichtelijk te maken bestaat dit hoofdstuk uit de volgende vier onderwerpen: Algemeen, Instroom, Doorstroom en Uitstroom.

1) Algemeen

- Personeelsdossier

Per medewerker is het noodzakelijk een aantal zaken inzichtelijk te hebben in een personeelsdossier. Het dossier bevat de volgende zaken: arbeidsovereenkomst, overzicht van opleidingen/trainingen (en diploma's), persoonsgegevens, overeenkomst gebruik bedrijfswagen/telefoon, verslagen van ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken, correspondentie etc.

Download: [Voorbeeld personeelsdossier](#)

- Bedrijfsreglement

In de cao worden branche-afspraken gemaakt en regelingen vastgelegd. Het is daarnaast zinvol om een aantal aanvullende bedrijfsspecifieke afspraken en regelingen vast te leggen in een bedrijfsreglement of personeelsreglement. Het gaat hierbij om afspraken over: werktijden, aanvragen verlof, overwerk, ziek melden en verplichtingen tijdens arbeidsongeschiktheid, arbeidsomstandigheden, gebruik PBM's, (onkosten)vergoedingen, pensioen, gedrag, kleding, drugs-/alcoholgebruik, gebruik bedrijfswagen, telefoon, laptop, gereedschap, studiekostenregeling, huishoudelijke afspraken etc. Gezien het belang hiervan is het gebruikelijk in de arbeidsovereenkomst naar het bedrijfsreglement en de cao te verwijzen. Voorbeelden van bedrijfsreglementen kunt u in de meeste gevallen opvragen bij uw werkgeversorganisatie.

2) Instroom

- Werving

Weet u wanneer u nieuwe medewerkers nodig heeft en hoeveel? Zoekt u een ervaren en vakvolwassen medewerker, of wilt u een jonge (vaak goedkopere) medewerker aantrekken die nog opgeleid moet worden? Waar vindt u de juiste medewerker(s)? Hoe maakt u duidelijk welke persoon u zoekt? Een competentieprofiel helpt hierbij. Welke middelen kunt



Handleiding P&O beleidsplan

u inzetten om nieuwe medewerkers te werven? Bestel of download de gratis uitgave [Techknow](#) voor inspiratie!

- Selecteren

Heeft u een kandidaat? Is deze persoon de medewerker die u zoekt? Bij de eerste handdruk heeft u vaak al een gevoel. In een gesprek is het de kunst te controleren of dit gevoel klopt. Het gaat hierbij om (vak)kennis, bewezen ervaring, omgang met collega's en klanten, ontwikkelmogelijkheden, omgaan met druk etc. Goede selectie kost tijd en deskundigheid, maar voorkomt veel teleurstelling en kosten.

Downloads:

[Vijf do's en don'ts bij het selectiegesprek](#)

[Hoe verhoog je het rendement van het selectiegesprek?](#)

- Indienstneming en introductie

Naast een duidelijke arbeidsovereenkomst en goede overige contractuele afspraken (zie bijvoorbeeld bedrijfsreglement), is het belangrijk de medewerker goed te laten starten. Dat zorgt voor de noodzakelijke betrokkenheid en productiviteit. Hiervoor kunt u gebruikmaken van (standaard) introductie-/inwerkprogramma's. Dit geeft zowel de nieuwe medewerker als de huidige medewerkers duidelijkheid.

Download: [Checklist introductie eerste werkdag](#)

3) Doorstroom

- Ontwikkeling

Ontwikkelen de medewerkers zich mee met nieuwe (technologische en bedrijfs-) ontwikkelingen? Weten de medewerkers waar u naartoe wilt en wat dat voor ieder persoonlijk betekent? Heeft u inzicht in de mogelijkheden en ambities van uw medewerkers? Is specifieke kennis/talent alleen bij één of twee personen aanwezig? Welke doorgroeimogelijkheden kunt u bieden? Bovenstaande items vragen om regelmatige afstemming tussen u en de medewerker. Naast het dagelijks contact en situatiespecifieke momenten is het belangrijk minimaal jaarlijks een 'formeel' gesprek hierover te hebben en afspraken vast te leggen. Deze gesprekken worden ontwikkelingsgesprekken of functioneringsgesprekken genoemd. Doel van deze gesprekken: duidelijkheid voor u en uw medewerkers, behouden en motiveren van uw medewerkers en zowel uw organisatie als medewerkers blijven ontwikkelen.

Downloads:

[Formulier ontwikkelingsgesprek](#)

[Checklist ontwikkelingsgesprek](#)

[Vijf do's en don'ts bij het ontwikkelingsgesprek](#)



Handleiding P&O beleidsplan

- Opleiding

Hoe zorgt u ervoor dat de kennis en vaardigheden van uw medewerkers up-to-date blijven? Hoe ontwikkelen uw medewerkers zich mee met nieuwe (technologische en bedrijfs-) ontwikkelingen? Heeft u overzicht van de aanwezige kennis en ervaring binnen de organisatie? Kortom: aandacht voor persoonlijke en bedrijfsbrede opleiding is noodzakelijk. Instrumenten die u hierbij kunt gebruiken zijn: ontwikkelingsgesprekken/functioneringsgesprekken (zie ontwikkeling), een persoonlijk opleidingsplan, een bedrijfsopleidingsplan, een inzetbaarheids- of kennismatrix, loopbaanontwikkeltrajecten, interne kennisoverdracht etc.
 - Beoordelen en belonen

Een belangrijk aspect van het behouden van talent is duidelijkheid in beoordelen en belonen van uw medewerkers. Hierbij hoort ook duidelijkheid geven in hoeverre gemaakte afspraken en doelstellingen die eerder zijn gemaakt (zie ook 'ontwikkeling') ook zijn gerealiseerd. Dat kan het best met een eenduidige systematiek van beoordelen en inzicht in ontwikkelingen/mogelijkheden in arbeidsvoorwaarden. Instrumenten die u hierbij kunt gebruiken zijn: jaarlijkse beoordelingsgesprekken, beoordelingsformulieren gebaseerd op verwachtingen (zie 'organisatie-inrichting' en 'ontwikkeling'), loopbaanontwikkeltrajecten, functie-indeling, loongebouw etc.

Downloads:

[Checklist beoordelingsgesprek](#)

[Vijf do's en don'ts bij het beoordelingsgesprek](#)
 - Blijvende inzetbaarheid

Een goede gezondheid is een basisvoorwaarde voor het behoud en de inzetbaarheid van medewerkers. Het is daarom belangrijk inzicht te hebben in verzuim, de oorzaak van verzuim en het voorkomen ervan. Ook arbeidsomstandigheden, balans werk-privé, werkdruk/-belasting spelen hierbij een rol. Instrumenten die u hierbij kunt gebruiken zijn: afspraken en samenwerking met bedrijfsarts en arbodienst, VCA-certificering, periodiek medisch onderzoek, instellen van een vertrouwenspersoon, jaarlijks onderwerp in het functioneringsgesprek etc.
- #### 4) Uitstroom
- Nadenken over uitstroom. Doet u het wel eens? Uitstroom kan verschillende redenen hebben: vanwege pensionering, op initiatief van de medewerker, op initiatief van de werkgever. Weet u welke medewerkers vanwege leeftijd (pensionering) de komende vijf jaren uitstromen? Welke kennis en ervaring verliest u hiermee? Hoe vangt u dit op? Weet u waarom de medewerkers die vrijwillig zijn vertrokken het bedrijf hebben verlaten? Hoe voorkomt u uitstroom van talent? Hoe neemt u goed afscheid van talent? Instrumenten die u hierbij kunt gebruiken zijn opvolgingsschema, exitgesprekken, werknemerstevredenheidsmeting, afrondingsgesprekken.



Handleiding P&O beleidsplan

Download: [Formulier exitgesprek](#)

4. Samenwerken, communicatie, cultuur

Het goed inrichten van een organisatie, afspraken maken over personeelsbeleid en het invoeren van personeelsinstrumenten is alleen effectief als er op de juiste manier en gemotiveerd onderling wordt samengewerkt en gecommuniceerd. Optimale samenwerking en een duidelijke communicatie tussen medewerkers onderling en met de leidinggevende(n) zijn noodzakelijk voor talentbehoud en talentontwikkeling. Dit heeft met de cultuur binnen het bedrijf te maken. Cultuur is het gedrag van een groep mensen. Cultuur wordt bepaald door cultuurdragers. Vaak zijn dit de (informele) leidinggevenden. Hoe realiseer je een goede samenwerking, communicatie en cultuur? Hoe borg je dit? Waar moet je op letten? Instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden zijn: personeelsbijeenkomsten, instelling van en samenwerking met een OR, gestructureerd werkoverleg, eenduidige stijl van leidinggeven etc.