Aanvullen kennis en vaardigheden

Medewerkers opleiden of kennis inhuren?

Als bepaalde kennis en vaardigheden in de organisatie ontbreken kun je medewerkers opleiden. Een andere optie is om deze kennis of vaardigheden in te huren of iemand aan te nemen die hierover beschikt. Toegenomen motivatie van medewerkers is een sterke troef om te kiezen voor opleiden.

Opleiden van eigen medewerkers geeft meer kans op borging van verbeteringen (tekening: Tony Tati)

Het onderwijs dreigt door de voortdurende kostendruk en een nijpend personeelsgebrek steeds algemener van karakter te worden. Het krijgt minder diepgang en wordt minder specialistisch. De overheid verplaatst aldus de verantwoordelijkheid voor het uitdiepen van specifieke kennis naar de werkgevers. Hiermee neemt het belang van opleidingen als aanvulling op het reguliere onderwijs toe.
Waarom zou een bedrijf investeren in het opleiden van medewerkers? Het is mogelijk dat bepaalde kennis en vaardigheden in de organisatie ontbreken. Op zich hoeft er dan nog niet meteen voor te worden gekozen om medewerkers op te leiden. De ontbrekende kennis en vaardigheden kunnen ook worden ingehuurd. Of er kan iemand worden aangenomen die de benodigde kennis en vaardigheden al in huis heeft. Deze mogelijkheden hebben ieder hun specifieke voor- en nadelen. En het zal in het algemeen van de situatie afhangen welk alternatief de voorkeur verdient.

Doelstellingen

Het is van belang om onderscheid te maken tussen enerzijds kennis en vaardigheden die ontbreken vanuit het oogpunt van de onderneming en anderzijds kennis en vaardigheden die iemand persoonlijk mist. Gaat het om kennis en vaardigheden die de onderneming nodig heeft om haar doelstellingen te kunnen bereiken? Of betreft het kennis en vaardigheden die iemand nodig heeft voor zijn of haar persoonlijke ontwikkeling? Waar deze twee doelstellingen samenvallen, is er niets aan de hand. Het ligt daarentegen niet voor de hand om als onderneming te investeren in een opleiding die louter persoonlijke doelen dient. Dit criterium zal dan ook vaak worden gebruikt om te beoordelen of een aanvraag voor deelname aan een cursus of voor het volgen van een studie al dan niet moet worden gehonoreerd. Nadat de medewerker aan de cursus heeft deelgenomen of de studie heeft afgerond, moet de onderneming dus beter in staat zijn haar doelstellingen te realiseren.

Binding medewerkers

Een onderneming loopt altijd het risico dat een medewerker na afronding van een opleiding besluit om van werkgever te veranderen. Weg investering! Er zijn allerlei manieren om hierover afspraken te maken. Werkgever en werknemer spreken bijvoorbeeld af dat de werkgever de volledige kosten voor zijn rekening neemt, op voorwaarde dat de werknemer nog ten minste drie jaar blijft. Bij vertrek binnen één jaar dient de werknemer de opleiding volledig terug te betalen, bij vertrek binnen twee jaar tweederde deel en bij vertrek binnen drie jaar eenderde deel. In de voetballerij betaalt de toekomstige werkgever bij (voortijdig) vertrek van een werknemer zelfs een transfersom aan de huidige werkgever. Dit zal in het bedrijfsleven wel niet gebeuren, gelet op de wetgeving over opzegtermijnen. Het is natuurlijk

Investeren in opleidingen is investeren in medewerkers

Een verbetering moet een blijvende verandering zijn

het beste wanneer opgeleide medewerkers er de voorkeur aan geven te blijven. Dit hangt voor een groot deel van hun motivatie af.
Een bedrijf dat investeert in een opleiding, investeert in zijn medewerkers. Voor steeds meer bedrijven nemen de medewerkers de belangrijkste plaats in bij de bedrijfsmiddelen waarover de onderneming beschikt. Het gaat dan niet om financiële middelen ('financial assets') of om technische middelen ('physical assets'), maar om personele middelen ('human assets').
Het is niet zo dat door te investeren in opleidingen alleen de kennis en vaardigheden waarover de onderneming beschikt toenemen. Ook de motivatie van de medewerkers neemt toe als ze zien dat hun werkgever in hen investeert. Omdat dit voor hen betekent, dat het bedrijf hen waardevol vindt. Als een medewerker het als een voorrecht ervaart om aan een cursus te mogen deelnemen of een studie te mogen volgen dan werkt dat motiverend. Een passende en goede cursus of studie is boeiend voor hem (of haar). De medewerker is met zijn vak bezig en krijgt antwoord op vragen die hem al langer bezig hielden. Of hij krijgt antwoord op vragen die nog nooit bij hem zijn opgekomen, gewoon omdat er in de hectiek van alledag weinig gelegenheid is om zaken op een rij te zetten. Een opleiding is voor een medewerker dus dubbel motiverend: aandacht van de werkgever en verdieping in het vakgebied.

Geen tijd en geen budget

Waarom zou een bedrijf niet investeren in opleidingen? De twee factoren die het vaakst worden genoemd zijn tijd en geld. Opvallend genoeg meestal in deze volgorde.
Er wordt bijvoorbeeld gevraagd of een inleidende cursus met een programma voor drie dagen, niet in twee dagen kan. Als argument wordt soms naar voren gebracht dat de beoogde deelnemers slimme mensen zijn en dat het dus wel sneller moet kunnen dan gebruikelijk is. Die vraag wordt echter vooral gesteld omdat men wat terughoudend is om iemand drie dagen vrij te maken. Dat geldt ook voor een vervolgcursus. Dan wordt er bijvoorbeeld gesteld dat de betreffende medewerker geen tien dagen kan worden gemist. Als iemand echter door een flinke griep is geveld, is hij of zij wellicht ook twee weken weg. Na zijn of haar herstel blijkt dat het bedrijf gewoon heeft kunnen doordraaien. Dus als het echt moet, lukt het kennelijk wel. Er is geen bedrijf dat het zich kan veroorloven dat de medewerkers duimen zitten te draaien in afwachting van een cursus. Natuurlijk is iedereen hartstikke druk. Dit zal echter wel nooit anders worden. Met andere woorden, als je een opleiding niet zorgvuldig inroostert, komt die er nooit. Het argument dat de tijd ontbreekt mag slechts tijdelijk worden gebruikt. Elk bedrijf moet op basis van een goede planning in staat zijn tijd vrij te maken voor opleidingen.
Wat betreft het budget biedt de fiscus interessante mogelijkheden op het gebied van opleiding. Het stimuleren van opleidingen voor medewerkers van 40 jaar en ouder, waarbij zelfs meer dan de werkelijke opleidingskosten konden worden opgevoerd, is helaas geschrapt. Het is echter nog steeds mogelijk om de volledige opleidingskosten op te voeren als bedrijfskosten en deze in mindering te brengen op de winst. Bovendien zijn er tal van subsidieregelingen waarop wellicht een beroep kan worden gedaan.
Een punt van aandacht is wel dat er inmiddels zoveel mogelijkheden zijn om voor subsidie in aanmerking te komen dat het moeilijk is om door de bomen het bos nog te zien. Ook dit wordt steeds meer het terrein van specialisten. Bedrijven maken momenteel in toenemende mate gebruik van het Europese Sociale Fonds. (zie kader)

Inbedden

Het is van belang dat een medewerker die aan een cursus heeft deelgenomen of een studie heeft gevolgd, het geleerde snel in de praktijk kan brengen. Dan wordt de opgedane kennis geassimileerd. Zolang dit niet het geval is, bestaat het gevaar dat hij of zij vervalt in oude patronen. Daarom moet een opleiding bij voorkeur worden ingebed in een verbeteringsproject. Het inbedden van opleidingen in een verbeteringsproject maakt het ook eenvoudiger om te beslissen of de bijbehorende investering al dan niet gerechtvaardigd is. Die beslissing kan dan namelijk worden gebaseerd op de kosten-batenanalyse in het bij het verbeteringsproject behorende projectplan.

Versus inhuren

Vooral het aspect tijd zet bedrijven vaak op het spoor van inzetten van derden. De benodigde kennis en vaardigheden worden dan ingehuurd. Het bedrijf mist zo de voordelen van het opleiden van eigen medewerkers. Hun kennis en vaardigheden blijven ongewijzigd. Dat geldt ook voor hun motivatie en binding met het bedrijf. Bovendien kleven aan het inzetten van derden de volgende nadelen:
- Opleiden is meer dan het overbrengen van kennis en vaardigheden. Bedrijven streven naar continue verbetering ('continuous improvement'). Willen die verbeteringen echter blijvend zijn, dan dienen ze te worden verankerd in de organisatie. Verbeteringen worden gerealiseerd door het doorvoeren van veranderingen. Blijvende verbeteringen eisen dus blijvende veranderingen. Opleiden is ook waarborgen dat veranderingen blijvend zijn. Volgens de Griekse mythologie moest Sisyphus in de onderwereld een rotsblok tegen een steile berg opwentelen. Had de arme Sisyphus gebruik mogen maken van wiggen, dan had hij de door hem gerealiseerde verbeteringen kunnen borgen. Nu rolde het rotsblok telkens net voor de top weer naar beneden.
Verandering houdt vaak een wijziging van verantwoordelijkheden in. Wil een dergelijke wijziging blijvend zijn, dan moet degene die het betreft ervan overtuigd zijn dat die wijziging daadwerkelijk een verbetering is. Het veranderen van de wijze waarop mensen denken, is een voorwaarde voor het realiseren van blijvende verbeteringen. Indien aan dit aspect onvoldoende aandacht wordt besteed, gaat ook de investering in opleiding in rook op. De uitspraak dat medewerkers na afloop van een inleidende cursus anders denken over onderhoud en anders tegen storingen aan kijken en het besef dat de betrouwbaarheid van technische systemen niet uitsluitend de verantwoordelijkheid is van de onderhoudsafdeling, maar ook die van de productieafdeling en de ontwerpafdeling, illustreren een verandering in denkwijze En die verandering is een voorwaarde voor het realiseren van blijvende verbeteringen van de betrouwbaarheid van technische systemen.
Het inhuren van derden heeft ook als nadeel dat die derde het gezicht wordt van het verbeteringsproject. Is het betreffende project afgerond, dan zit zijn of haar opdracht erop. Een project zonder gezicht gaat uit als een nachtkaars. Ook al is het project naar volle tevredenheid verlopen, toch is de kans dat het navolging krijgt klein. Werd het project echter getrokken door een eigen medewerker, dan is de drempel voor vervolgprojecten veel lager. Die medewerker wordt de belichaming van de toegepaste methodiek of techniek. Hij blijft direct aanspreekbaar voor collega's met ideeën voor vervolgprojecten. En bovenal, hij zal zelf op zoek gaan naar manieren om het succes (en dus ook zijn succes) te continueren. ■

Jos ter Brake

Dr.ir. Jos ter Brake van Operational Excellence Transfer (www.operationalexcellence.nl) is docent/mentor in Reliability-centred Maintenance II (RCM2)

Subsidieaanvraag OVP

De stichting VAPRO-OVP biedt op haar internetadres www.vapro-ovp.com op het menu 'Subsidies' onder de optie 'ESF- 3 regeling' alle informatie die nodig is voor het opstellen en indienen van een subsidieaanvraag bij het OVP (Opleidingsfonds Voor de Procesindustrie) in het kader van de ESF3-regeling (Regeling in het kader van doelstelling 3 van het Europese Sociale Fonds). De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het OVP aangewezen als de instantie waar de sector procesindustrie formeel ESF3-aanvragen kan indienen. Het menu 'Documenten' biedt onder meer toegang tot een overzicht van branche-erkende opleidingen. Voor andere bedrijfstakken zijn er ongetwijfeld vergelijkbare mogelijkheden. ■