

Leeswerk: 'HRM in Openbare Bibliotheken' – Visscher, K.A.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Openbare Bibliotheek: van aanbodgericht naar vraaggericht / vraagontwikkeland (informatie-op-maat)

→ verandering in mentaliteit professionals → verantwoordelijkheid van leidinggevende: sturen en begeleiden van veranderingsprocessen

Hoofdstuk 2: HRM - Waar gaat het om?

= medewerkers aanmoedigen om doelen van organisatie te realiseren

Waarom in bibliotheken?

Basisprincipe: mensen zijn verschillend

→ medewerkers willen aandacht voor specifieke wensen en behoeften

Probleem: evenwicht vinden tussen de belangen van het individu en dat van de groep

→ oplossing: principes volgen blz. 15

Welke HRM activiteiten in de bib?

- strategische personeelsplanning
- wervingen en selectie
- motiveren
- beoordelen en belonen
- scholing en ontwikkeling
- verbeteren werkomgeving

Wie is er verantwoordelijk voor HRM?

→ gezamenlijke verantwoordelijkheid:
primair: P&O¹ verantwoordelijke
secundair: Manager

→ steun hoger management is onontbeerlijk

Verandermanagement: wat?

→ weerstand tegen veranderingen

→ kan ook positief zijn bv. blootleggen zwakke plekken door kritiek van medewerkers

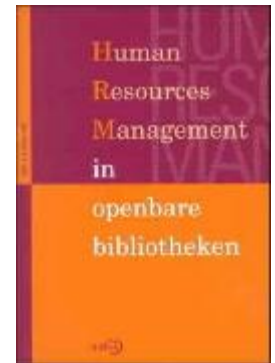
→ oplossing: beleid inzichtelijk maken voor werknemers

Hoofdstuk 3: Strategische HRM planning

Strategische personeelsplanning 1:

= doel van de activiteiten van de bib verduidelijken en de algemene koers aangeven

¹ Personeel & Organisatie



Ontwikkeling: hoe?

- evolutionary business strategie (innovatie + kwaliteitsverbetering)
cfr. "steady state"
- organisatiecapaciteit: onderscheiden + meerwaarde aantonen
- zelfsturende teams

Welke strategieën zijn te verkiezen?

- gedecentraliseerde managementbenadering (platte organisatiestructuur)
- resultaatverantwoordelijke teams

Strategische personeelsplanning 2

= voorspellen en plannen van behoefte aan personeel

→ vraag en aanbod worden in balans gebracht

Hoofdstuk 4: Functies en competenties

= flexibiliteit + life-time learning

Kerntaken:

= opsporen, ontsluiten, beschikbaar stellen en beheren van informatie
+ financieel management, marktontwikkelingen, enz.

National Vocational Qualifications (NVQ systeem):

= beoordeling naar vermogen om activiteiten uit te voeren volgens criteria die in standaarden zijn vastgelegd

Hoofdstuk 5: Werving en selectie

Belang?

→ Zowel financiële (vb verzuim stress) als sociale gevolgen (ongewenst gedrag)

Basis:

→ helder beleid en duidelijke procedures

Werving:

na beschrijving: opstellen van profiel

Selectie:

sollicitatiegesprek: voorbereiden; korte periode voeren; bespreken functiegerichte zaken

Introductie:

→ introductieprogramma: P&O afdeling

→ inwerkprogramma: leidinggevende

bv. inlichtingenwerk: enkele maanden tot half jaar inwerktijd

Hoofdstuk 6: Productiviteit en motivatie

Dispositionalist approach = verband tussen iemands productiviteit en zijn / haar aanleg (persoonlijkheidskenmerken + genetische factoren)

Behavioralist / environmental approach = productiviteit wordt beïnvloed door werkomstandigheden (processen en omgeving)

Tevredenheid:

→ verschillende mensen: verschillende waarden aan verschillende onderdelen van het werk

→ Beïnvloed door intrinsieke (direct aan werk gerelateerd) en extrinsieke (beloningen) factoren.

Hoe tevreden zijn bibliothecarissen?

Belangrijk = doelgericht en creatief werken; verantwoordelijkheden; erkenning

→ kansen creëren voor persoonlijke en professionele groei

Motivatie

- *Hygiëne-motivatie theorie Herzberg* = twee-factoren theorie

Verschil tussen motivatoren (satisfiers) en hygiënefactoren (dissatisfiers)

- Motivatoren: leveren arbeidstevredenheid op en motivatie om goed te presteren
- Hygiënefactoren: leiden tot ontevredenheid als er onvoldoende aan voldaan wordt

Opgelet: geen hygiënefactoren → ontevredenheid!

- *Goal setting theorie van Locke*

= motivatie ↑ als er specifieke, uitdagende en moeilijke doelen gesteld worden
betrokkenheid ↑ als:

- kwaliteit = centraal
- werkklimaat van veranderingen en onzekerheid
- supervisie en vervanging = moeilijk

Vier typen bibliotheekmedewerkers (blz. 38)

- tevreden, gemotiveerde, betrokken en productieve medewerker
- tevreden, ongemotiveerde, niet-productieve medewerker
- ontevreden, productieve medewerker
- niet-betrokken, productieve medewerker

arbeidstevredenheid kan ↑ indien afwisseling in taken

→ taakverruiming: job rotation (roulatie van werkzaamheden op zelfde niveau)
+ verbreden van blik

→ taakverrijking: project-georiënteerde teams

samen met vakmensen nieuwe producten / diensten ontwikkelen

Hoofdstuk 7: Beoordelen

Waarom?

- beslissingen over salaris, werkcondities, promoties, enz.
- scholings-ontwikkelingsbeleid
- prestaties verbeteren

Hoe?

Absolute beoordeling: op voorhand bepaalde functiekenmerken worden beoordeeld
bv. geschiktheid van individu voor bijscholing

Relatieve beoordeling: onderverdeling binnen een groep beoordeelden (subjectief)
vb extra bonussen in team

Wat?

- resultaat van of het gedrag in het werk
- evaluatiegesprek = éénrichtingsverkeer
cfr. functioneringsgesprek (tweerichtingsverkeer)
- dienst als basis voor verbetering van prestaties of loopbaanplannen

Wie?

Leidinggevende: éénmaal per jaar

Beoordelen in de bibliotheek

Methodiek van Belcastro = objectief beoordelingsinstrument

→ de prestaties van de individuele medewerkers wordt gekoppeld aan de overkoepelende doelstellingen van de bib (blz. 43-44)

Management by objectives

- beheersdoelen: gebaseerd op functieomschrijving
- probleemoplossingdoelen (actieplan)
- innovatieve doelen: verwachtingen (actieplan)
- ontwikkelingsdoelen (scholingsplan)
- professionele doelen

- kerntaken formuleren
- behaalde resultaten meten
- periodiek bespreken met de wn
- koppelen aan bijstellen doel

Wat te doen bij slechte prestaties?

- ligt binnen of buiten de invloedssfeer van de werknemer?
- indien in: verbeteringstraject met tijdspunten

Hoofdstuk 8: Belonen

Functie – gerelateerde beloning

Voordeel: gecentraliseerde controle

Nadeel: sterk op controle gericht: wn doen alleen dat wat ze moeten doen

Prestatie beloning

- kijkt naar de mensen zelf (vaardigheden/resultaten)
- niet gebaseerd op status maar op bijdrage

Belonen in de bibliotheek

- aandacht op mensen cfr. functie
- stimuleer teamprestaties cfr. solo
- sfeer van gelijkwaardigheid cfr. hiërarchie
- accent op verandering cfr. stabiliteit
- stimuleer participatie cfr. controle

Hoofdstuk 9 : Scholing en ontwikkeling

Beroepsgerichte scholing: vóór het arbeidsproces

Nascholing (post-initiële scholing): doel = geschoold te blijven

Nascholing en ontwikkeling

- herscholing → onderhoud: opnieuw leren wat men al kent
- bijscholing → ondersteuning: nieuwe dingen leren binnen een bekend vakgebied
- omscholing → loopbaanombuiging: volledig nieuw vak leren
- training → aanleren van vakgerichte kennis, direct toepasbaar
- educatie → scholing: taakgebiedgericht, langer bruikbaar
- ontwikkeling → verbreding / verdieping vakkennis

Leerconcepten:

- werkplekconcept: leren van vaardigheden op het werk
- cursusconcept: korte training in klassikale situatie
- educatieconcept: cfr professionele vorming
- netwerkconcept: onderlinge uitwisseling van vaardigheden

Internationaal:

- Beroepsopleiding is toekomstgericht van groot belang → competentieprofiel informatieprofessional veranderd → bibliotheekopleidingen spelen hier niet genoeg op in
- Bibliothecarissen zouden permanente educatie en nascholing moeten volgen en toepassen in eigen werksituatie → principe van 'levenslang leren'

In Nederland

Noodzaak tot 'functie-innovatie':

- Bibliothecarissen: nascholing op beleidsmatig vlak (marktgericht) → uitvoerende taken delegeren naar middenkader
- Bibliotheekassistenten moeten hiervoor deels worden nageschoold

Gevolgen:

- Verzet van hbo-bibliothecarissen: gevoel van onderwaardering werkt demotiverend
- Organisatorisch probleem: opleidingen zijn onvoldoende afgestemd op functie-innovatie.

Hoofdstuk 10: Loopbaanbegeleiding

Waarom?

- Mensen moeten evolueren in hun professionele leven
- Loopbaanontwikkeling: instrument van een uitgebalanceerd HRM-beleid
- Bevordering van de mobiliteit in de organisatie (instroom nieuwe vakkennis) → leidt tot win-winsituatie

Wie?

Verantwoordelijkheid van alle medewerkers, ondersteund door de leidinggevende, die een beter zicht heeft op de strategische personeelsplanning van de organisatie

Loopbaanplanning in de bibliotheek

- Doorvoering van functie-innovatie zal doorstroming in gang zetten
- Digitalisering van de dienstverlening bepaalt het competentieniveau van de informatiemedewerker
- Tweesparenbeleid: interne + externe loopbaanmogelijkheden

Hoofdstuk 11: Werkomgeving en werkrelaties

Veiligheid en gezondheid: arbeidsomstandighedenwet (Nederland)

Stressrisico: regelproblemen die men niet kan of mag oplossen

Welzijnsprofiel van een functie: WEBA methodiek (welzijn bij de arbeid)

= functie te beschrijven, te beoordelen en verbeteringen voor te stellen
zie blz. 59 voor beschrijving

Interne communicatie:

- top-down of bottom-up
 - formeel vs. informeel
 - schriftelijk vs. mondeling
- Belangrijk: vorm van de boodschap en inhoud (feiten of gevoelens)

Belang van communicatie bij veranderingen

- voldoende waarschuwingen
- duidelijke uitleg
- positief zijn in de presentatie van de verandering

Hoofdstuk 12: Conclusies

Management in de bib: op willekeurige wijze

Bibliotheekmanager is op zichzelf aangewezen

= afhankelijk van de houding van de directeur / collega leidinggevenden

= afhankelijk van de ondersteuning door de personeelsdienst

Mijn indruk

De leidinggevende van de dienst weet wat er vanuit de praktijk nodig is op het gebied van HRM, vaak veel beter dan de personeelsdienst en het hogere management. Dit maakt dat deze persoon een duidelijke medeverantwoordelijkheid heeft in het opstellen van een goed competentiebeleid.

Het aanduiden van een HRM-verantwoordelijke binnen de eigen dienst, voornamelijk voor het beschikbaar stellen van de instrumenten, is van groot belang. Daarnaast is het aangeraden lijnmanager(s) als hoofd van een afdeling aan te duiden die verantwoordelijk zijn voor de implementatie ervan in de dagelijkse praktijk.

Bij het aanleren van nieuwe methoden moet men rekening houden met een inlooperperiode van gemiddeld 6 weken. In deze tijd zouden medewerkers zich de nodige inzichten eigen moeten kunnen maken.

Bovendien is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats ingezet wordt. Daarom is het van belang dat de taken duidelijk omschreven en verdeeld worden.

Daarna kan het personeelskader uitgebreid worden om de ontbrekende schakels in te vullen en de vernieuwing door te voeren.

Hierbij mag de belangrijkste missie niet uit het oog worden verloren: De openbare bibliotheek is behalve informatiecentrum ook ontmoetingsplaats. Deze missie is echter nog niet genoeg bekend bij het personeel. Medewerkers moeten op een klantvriendelijke manier het persoonlijk contact met gebruikers bevorderen en onderhouden. In een kleinere gemeente als Lubbeek (mijn huidige werkplaats) en Diepenbeek (mijn vorige werkplaats) is klantenbinding daarom van groot belang. Vanuit dit standpunt mag niet vergeten worden dat nieuwe klanten, alsook nieuwe medewerkers, extra aandacht nodig hebben.

Een goed onthaal loont!

De mond-op-mond-reclame zal er verder voor zorgen dat het ledenbestand zal groeien en alle doelstellingen, die voorop werden gesteld, worden bereikt.