



SOFTWARE LEIDT HUMAN PERFORMANCE MANAGEMENT IN GOEDE BANEN

TRAKSTAR EN HET SRA-LOOPBAANMODEL: EEN KRACHTIGE COMBINATIE

Weten medewerkers exact wat ervan ze wordt verwacht en hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen? Human performance management gaat verder dan een aantal periodieke functioneringsgesprekken gevolgd door de traditionele beoordeling.

16

Linda van Dijk, hr-adviseur bij SRA: “Momenteel is ook de accountancy volop in beweging. Daar komt bij dat het succes van een accountantsorganisatie vooral afhangt van de personele invulling. Gekwalificeerde medewerkers behouden en in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt nieuwe collega's aantrekken, vormen voor menig kantoor een uitdaging. Daarnaast verlangen medewerkers voldoende mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen.”

In een voortdurende veranderende omgeving moeten accountantskantoren voortvarend inspelen op externe ontwikkelingen. Dat is onlosmakelijk verbonden met interne factoren als een modern personeelsbeleid, waarbij taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers duidelijk zijn beschreven. “Die weten wat ervan

ze wordt verwacht en welke kansen zij krijgen om zich verder te ontwikkelen”, benadrukt Van Dijk. “Om de accountantskantoren daarbij te ondersteunen, hebben wij het SRA-Loopbaanmodel ontwikkeld. Dat is een integraal hrm-model dat bij al ruim 160 kantoren is geïmplementeerd. Het bestaat uit functiebeschrijvingen, beoordelingsprofielen en gespreksformulieren en kan gemakkelijk worden aangepast aan de specifieke wensen en omstandigheden van een kantoor. Daarnaast hebben we carrièrepaden en resultaatgebieden beschreven en hebben we de POP-systematiek vastgelegd”, vervolgt ze. “Met een POP, een persoonlijk ontwikkelingsplan, kun je de organisatiedoelen van de werkgever en de ambities van de werknemer op elkaar afstemmen.”

COMPETENTIEPROFIEL EN RESULTAATGEBIEDEN

Ook de eisen die aan de medewerkers worden gesteld, moeten voortdurend worden bijgesteld, benadrukt Van Dijk. "Cliënten van kantoren spelen in op de ontwikkelingen in de markt waarin zij actief zijn. Vanzelfsprekend heeft dat invloed op hun relatie met de accountant. Daarbij zien we al enige tijd dat er een verschuiving plaatsvindt van een cijfermatig productieve functie naar een adviserende rol. Daarom passen we het SRA-Loopbaanmodel constant aan waar dat nodig is, zodat het aansluit op de actuele ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan wijzigingen in het huidige competentieprofiel en het bijstellen van de resultaatgebieden."

Naast de eerdergenoemde aanpassingen is er een splitsing gemaakt in functies die zich meer richten op de productie, de zogeheten backoffice, en functies die zich met name toespitsen op de advisering van cliënten, de frontoffice. "Backofficemedewerkers zullen vooral gericht zijn op kwaliteit en inhoud, terwijl frontofficemedewerkers bijvoorbeeld communicatief, contactueel en commercieel vaardig moeten zijn en de taal van de ondernemer moeten spreken."

Onderscheid in typen functies stelt ook eisen aan de manier waarop de medewerkers worden aangestuurd. Dit heeft weer invloed op hrm-instrumenten als opleiding, personeelsbeoordeling, werving en selectie, loopbaanmodellen, salarissystemen en bonusregelingen. Van Dijk: "Inderdaad, complexe en veeleisende materie die ook een administratieve en organisatorische last met zich meebrengt. Toch is het van eminent belang dat dergelijke processen in een hedendaagse accountantsorganisatie vlekkeloos verlopen. Daarom hebben we in samenwerking met Trakstar Nederland het SRA-Loopbaanmodel gedigitaliseerd. Hierdoor is het proces van beoordelen van medewerkers aanmerkelijk vereenvoudigd. Zo hebben we de functiebeschrijvingen en competentieprofielen volledig in het systeem geïntegreerd. Elke medewerker krijgt toegang tot zijn of haar eigen online-dossier. Daarmee verandert de dynamiek van het beoordelingsgesprek en ligt de regie meer bij de individuele medewerker. Het traject begint met de zelfbeoordeling van de medewerker. Daarna is er een mogelijkheid om in Trakstar de zelfbeoordeling van de medewerker naast de beoordeling van de leidinggevende te leggen. Ook is het mogelijk om feedback van anderen te krijgen in de zogenaamde 360-gradenbeoordeling."

ACHTERHAALDE KRUISJESFORMULIEREN

"Alle gegevens en resultaten worden vastgelegd in een rapport. Dit vormt de basis voor het daadwerkelijke beoordelingsgesprek", legt Dries Vinke uit. Sinds een aantal jaren houdt hij zich met zijn onderneming Inkrease bezig met human performance management. "In de praktijk zag ik dat beoordelingsformulieren vaak uit traditionele 'kruisjesformulieren' bestonden. Niet alleen is dat naar mijn overtuiging achterhaald en weinig effectief, het is ook administratief nogal veeleisend."

Vinke en Van Dijk wijzen erop dat het traditionele proces van functioneringsgesprekken en beoordelingen zijn langste tijd heeft gehad. "Niet langer gaan medewerker en leidinggevende periodiek een uurtje bij elkaar zitten om de sterke en zwakke punten te bespreken, vaker is het een continu proces. Daarbij is geen sprake meer van eenrichtingsverkeer. Ook de medewerker wil zijn of haar opmerkingen over de leidinggevende kwijt kunnen. Er zijn al kantoren die zelfs het oordeel van cliënten mee laten wegen bij de beoordeling, de 360-gradenfeedback." Bovendien worden die jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken volgens Vinke steeds meer als demotiverend ervaren. Vooral jonge medewerkers pikken dat niet meer. Die verlangen een constante dialoog met hun leidinggevende, want ze willen zich volledig kunnen ontplooiën. Zij willen de regie over hun eigen functioneren houden en zoeken naar kansen om te groeien. Onbegrijpelijk vindt Vinke het daarom dat dit proces bij veel kantoren een lage prioriteit krijgt. "In de waan van de dag en vanwege de vaak hoge werkdruk heeft het niet altijd prioriteit, maar in de 'war for talent' kan dat voor een organisatie funest zijn. Daarom is het de hoogste tijd voor verandering."

Om het proces optimaal te faciliteren, werd Vinke reseller van Trakstar, een digitaal instrument dat helpt om het omvangrijke proces van verantwoord personeelsbeleid in de juiste banen te leiden. "In het rapport dat met behulp van dit digitale systeem wordt gegenereerd, komen de verschillende inzichten snel naar boven. Aan zaken waar beoordelaar en beoordeelde het over eens zijn, hoeft weinig aandacht te worden besteed. Daardoor blijft er meer tijd over om de onderwerpen te bespreken die ertoe doen. Ook kan managementinformatie worden gegenereerd die als basis voor het personeelsbeleid kan worden gebruikt."

ADMINISTRatieve ROMPSLOMP

Voorwaarde voor het naar behoren functioneren van elk digitaal instrumentarium is volgens Vinke dat het onderliggende traject op orde is. "Zaken als functieomschrijvingen en een salarissysteem moeten natuurlijk geregeld zijn. Dat is met het SRA-Loopbaanmodel het geval. De implementatie van Trakstar helpt de administratieve rompslomp te beperken, waardoor een optimaal personeelsbeheer gerealiseerd kan worden."

Trakstar of vergelijkbare digitale instrumenten zijn geen doel op zich, maar dienen als ondersteuning voor de dialoog tussen medewerker en leidinggevende, benadrukken Vinke en Van Dijk. "Het faciliteert alle stappen die worden gezet als het gaat om human performance en maakt de informatie toegankelijker. Daardoor is het minder tijdrovend en biedt het samen met het SRA-Loopbaanmodel een stevige basis voor een personeelsbeleid waarbij medewerkers in belangrijke mate de regie over hun eigen functioneren kunnen voeren." ■

“

Mensen moeten weten wat er van ze wordt verwacht en welke kansen zij krijgen om zich verder te ontwikkelen.

”



MEER INFORMATIE

Geen enkele organisatie is hetzelfde. Strategische doelstellingen en organisatiecultuur verschillen per kantoor. Daarom maken wij voor u een Loopbaanmodel op maat. Wilt u hier meer over weten, kijk dan op www.sra.nl/hrm of neem contact op met Linda van Dijk, lvandijk@sra.nl of 030 656 60 60.