

Employee Self Service: een nieuw opleidingsconcept in een digitale jas

Opleidingen en het management daarvan vormen een belangrijke component van het Employee Self Service (ESS), een concept dat momenteel bij veel organisaties hoog op de agenda staat. ESS betekent niet alleen een eigen budget maar vooral ook een systeem waarmee de werknemer zelf processen kan uitvoeren en administratie ervan kan voeren. In dit artikel wordt onder andere stilgestaan bij de inrichting van dit opleidingsconcept en de obstakels die organisaties op dit traject tegenkomen.

Uit meerdere recente onderzoeken blijkt dat HR managers hun tijd niet effectief besteden. Greg Hackett, auteur van een onderzoek van The Hackett Group (Cleveland), formuleert dit als volgt. "Many highly qualified and paid HR professionals spend the bulk of their time on lower value-added, routine activities. Managers spend less than three hours a day on the most crucial HR imperatives—helping to acquire, develop, and plan the optimal workforce to boost sales, productivity, and profits. Only 32% of HR professionals' time is devoted

to fundamental employee development initiatives, according to Hackett. This includes hiring, team development, career development, and motivation." Voor opleidingsmanagers blijkt dit niet veel anders te zijn. Gebrek aan inzicht in de kwaliteit van opleidingen, overzicht in het aanbod en inzicht in de behoefte van de medewerkers zijn de grootste problemen waarmee opleidingsmanagers bij grote organisaties mee kampen. De meeste opleidingsmanagers zijn veelal bezig met het organiseren van interne opleidingen, de administratieve organisatie rond externe opleidingen en de individuele opleidingsadviesgeving aan medewerkers. Door hun rol opvatting en door de middelen die zij hebben zijn zij veelal reactief, administratief/ondersteunend bezig, in plaats van voorwaardenscheppend bezig te zijn.

Maatwerkinstrument

Het ESS-concept kan ervoor zorgen dat opleidingsmanagers efficiënter hun taak verrichten. Het Employee Self Service-concept voor opleidingen maakt het namelijk mogelijk dat per functie is aangegeven welke competenties van een medewerker worden verwacht en welke opleidingen er mogelijk zijn om deze competenties eigen te maken. De opleidingsmanager verzorgt de selectie van preferred suppliers voor de organisatie.

Een medewerker heeft een eigen budget en kan op basis van dat budget zelf opleidingen uitkiezen. Bij het bekijken van de opleiding ziet de medewerker welke andere collega's de betreffende opleiding ook gevolgd hebben en welke evaluatie zij aan de opleiding en het opleidingsinstituut gaven. Nadat de medewerker een opleiding heeft geselecteerd, kan indien gewenst de aanmelding eerst langs de afdelingsmanager worden gestuurd ter fattering en budgetcontrole en/of naar de opleidingscoördinator voor advies. Vervolgens kan de opleidingscoördinator besluiten om de inschrijving direct automatisch door te sturen naar het betreffende opleidingsinstituut, dan wel periodiek aanmeldingen te groeperen en bij voldoende aanmeldingen in te schrijven bij het opleidingsinstituut. Na het volgen van de opleiding moet de medewerker 'verplicht' een evaluatieformulier invullen. Hiermee helpt hij zijn collega's en geeft hij managementinformatie aan de opleidingsmanager.

Rolverschuiving

Employee Self Service van opleidingen zorgt in vele organisaties voor een rolverschuiving. In het onderstaande zijn de belangrijkste verschuivingen aangegeven.

Opleidingsmanager:

Ad hoc selectie en advies	Vooraf aanbod selecteren per competentieprofiel
Administratief	Toezicht houdend en rapportierend
Relatiebeheer met instituten	Onderhandelen over kwaliteit en inkoopcontracten

Lijnmanager

Geen inzicht in tijdsbesteding	Any-time any-where overzicht
Achteraf budgetbewaking	Pro-actief budget bewaken en bijstellen

Medewerkers:

Reactief: de manager stelt iets voora Pro-actief, zelf ontwikkeling ter hand nemen

Obstakels

De opleidingsmanagers zijn in de meeste organisaties vooral bezig met het verzamelen en doorgeven van informatie in plaats van het maken van beleid en het scheppen van de voorwaarden. En dat is jammer. Niet alleen voor de medewerkers en de opleidingsmanager zelf, maar ook voor de organisatie. De organisatie laat namelijk onnodig veel geld liggen. Een grove calculatie geeft aan dat het zeker 5% tot 7% van het opleidingsbudget onnodig wordt uitgegeven aan administratieve en organisatorische rompslomp. Dit is exclusief de kosten van 'verkeerd gevolgde opleidingen' en de interne verloren tijd. Toch blijven de Nederlandse organisaties vaak vastzitten in hun huidige werkwijze. Uit een onderzoek van All4Training bij honderd grote organisaties kwam een inventarisatie voort van de meest voorkomende redenen waarom opleidingsmanagers niet bezig zijn met Employee Self Service van opleidingen. Hiernaast genoemde redenen vormen de top 10 in deze lijst.

Gebruikersgemak

ESS is een programma waarmee enerzijds de opleidingsprocessen gestroomlijnd kunnen worden en anderzijds de routinematige opleidingsprocessen geautomatiseerd uitgevoerd kunnen worden. Hiervoor is geen moeilijke software nodig, alleen een internetaansluiting. Naast gebruikersgemak levert het concept directe kostenbesparingen op door centrale inkoop van opleidingen, geautomatiseerd uitvoeren van routinematige handelingen, direct de best passende opleiding boeken, zonder extra moeite de juiste registratie en managementinformatie. De vereiste techniek vormt dus geen struikelblok, het is veeleer de uitdaging om organisatorische obstakels te overwinnen. •

Tekst: ir. Paul Bessems en ir. Wouter de Klerk. Paul Bessems is consultant bij All4Training, Wouter de Klerk is consultant bij McKinsey

Voor meer informatie over precieze werking van ESS: www.all4training.nl of www.cursuswinkel.nl

1. Wij volgen beperkt en uitsluitend interne opleidingen. Dit lijkt een utopie: U heeft alle kennis in huis? Dit zou betekenen dat u allemaal zeer capabele medewerkers heeft en dat er in uw branche geen ontwikkelingen/innovatie plaatsvinden met consequenties voor de medewerkers.
2. Wij zijn decentraal georganiseerd, dus de Holding kan de Business Units geen tools opleggen. Dit is Managementmisvatting nr 1. Indien u een decentraal organisatiemodel heeft, moet u juist zorgen voor duidelijke richtlijnen en ondersteunende tools zodat de groep geen los zand wordt en van synergie geen sprake meer is.
3. Het past niet in ons beleid. Kostenbesparing en betere ontwikkeling van de medewerkers passen in ieder beleid. Efficiëntie wordt steeds meer een zaak van lijnmanagement in de middenkaders en niet meer uitsluitend van het algemeen management en de financieel directeur. Het middenkader en de opleidingsmanager moeten dan wel over de tools beschikken om kosten te beheersen en hierover te rapporteren.
4. Onze medewerkers hebben hier geen behoeften aan. Werkt u dan in een organisatie waar mensen zich niet willen ontwikkelen?
5. We hebben onze opleidingen al op het intranet geplaatst. Om echt de vruchten van opleidingen ESS te plukken is meer nodig dan het publiceren van een opleidingsgids op intranet.
6. We zitten midden in een reorganisatie. Er is nu geen tijd voor dit soort zaken. Juist organisatieverandering kan worden ondersteund met de juiste opleidingsinstrumenten. Employee Self Service met de nieuwe functies, vereist kwaliteiten. De mogelijke opleidingen motiveren medewerkers en helpen hen beter te functioneren in de nieuwe organisatie.
7. ESS past niet in de projectenplanning. Er is nu geen tijd beschikbaar door de hoeveelheid lopende projecten. Dit is een antwoord dat een opleidingsmanager al snel krijgt van het management. Maar juist het management moet begrijpen dat het hebben en houden van gekwalificeerde medewerkers de sleutel tot succes is. Bovendien zijn er oplossingen waarvoor de inzet vanuit de organisatie marginaal is. Geldverslindende IT-projecten zijn niet noodzakelijk.
8. Er is geen budget voor. De huidige opleidingsproces ondersteunende tools hebben een terugverdientijd van enkele maanden tot een half jaar, een respectabele terugverdientijd, waardoor er geen budgettaire belemmering is voor het ESS-concept.
9. De kostenbesparingen zijn niet hard te maken: als een HRM-manager 20% minder tijd besteedt aan administratieve rompslomp, levert dit geen out-of-pocket besparing op. Om de Return on Investment te berekenen dienen alle factoren, naast directe kostenbesparingen meegenomen te worden. Benchmarks helpen om dit inzichtelijk te maken. Meer tijd over hebben voor werkzaamheden met een hogere toegevoegde waarde levert uiteindelijk een fors rendement op.
10. Wij hebben al fors geïnvesteerd in e-Learning. Dat is voor veel organisaties zeer verstandig, echter alle vormen waarin opleidingen worden gevolgd (on-line of klassikaal) kunnen via het ESS-concept worden gemanaged.