

Opleidingsmanagement

C.P.A. Bartels*

Er wordt steeds meer geld uitgegeven aan opleidingen, maar dit is nog te vaak gebaseerd op een soort automatisme. Een goede inventarisatie van opleidingsbehoefte en analyses van de baten worden maar weinig gemaakt. De auteur beschrijft de opleidingspraktijk van 'voortuitstrevende' ondernemingen in het MKB en biedt aanknopingspunten voor efficiënt opleidingsmanagement.

Modern human resource management ziet opleidingen als een van de elementen van het strategische beleid. Opleiden is geen doel op zich, maar een van de instrumenten om de economische doelstellingen van de organisatie te realiseren. Zodoende dient het gewicht dat aan opleiden wordt toegekend per organisatie te verschillen, afhankelijk van interne en externe factoren. Opleidingsmanagement moet echt maatwerk zijn.

In dit artikel wordt deze visie nader uitgewerkt. Allereerst schetsen we een beeld van de opleidingsinspanningen van ondernemingen in het algemeen. Vervolgens bepalen we in op de zaken die bij de bepaling van opleidingsbehoefte aan de orde komen. Op basis van recent onderzoek onder 'voorlopers' in het midden en kleinbedrijf, geven we een typering van opleidingsactieve organisaties¹. Deze typering kan voor arbeidsorganisaties gehanteerd worden om zich aan te spiegelen. Na dit onderzoek van de opleidingsbehoefte, wordt de aanbodzijde van opleidingen belicht. Ten slotte geven we aanknopingspunten voor een bruikbare kosten-batenanalyse voor opleidingsinvesteringen.

Algemene ontwikkeling

Recente CBS-cijfers laten zien dat de deelname van werknemers aan opleidingen in het bedrijfsleven in 1990 gemiddeld 34% was. In de bedrijfstakken openbare nutsbedrijven, transport, opslag, en communicatie was deze met 45% het hoogst. De bouw kende met 20% een lage participatie.

Verder blijkt uit deze gegevens de sterke samenhang met de bedrijfsomvang. In de klasse tot 100 werknemers participeerde 15% van de werknemers in opleidingen; in de klasse 100-500 was dit 34% en in nog grotere bedrijven 56%. Er blijkt echter sprake te zijn van convergentie: de groeicijfers zijn veel hoger voor de kleinere bedrijven. Ten slotte zou uit de cijfers nog een tijdsfactor gedestilleerd kunnen worden: de groei in opleidingsparticipatie is namelijk aan het eind der jaren tachtig zo sterk geweest, dat hoogst waarschijnlijk sprake is van een tijdelijke hausse. Zouden deze groeicijfers namelijk gehandhaafd blijven, dan zouden over enkele jaren in verschillende branches alle werknemers jaarlijks worden bijgeschoold. Dit is geen realistisch perspectief.

Opleidingsbehoefte

De CBS-cijfers geven inzicht in gerealiseerde opleidingsactiviteiten. Deze hoeven nog geen goed beeld te schetsen van de opleidingsbehoefte zoals die bij het management worden ervaren.

In een recent onderzoek van het Nederlands Economisch Instituut wordt geconcludeerd dat de meeste bedrijven vinden dat hun opleidingsvolume aanzienlijk hoger zou moeten liggen dan het feitelijk is². Er zou dus sprake zijn van een aanzienlijke onderinvestering in opleidingen. Met name in branches waar de deelnemingsgraad aan opleidingen relatief laag is, is de 'vermeende' onderinvestering het grootst. De gewenste extra opleidingsinspanning wordt bij voorbeeld in de metaal en machine-industrie door het management zelf wel op circa 60% geschat. Dat idealen van het management niet gerealiseerd worden blijkt toe te schrijven aan factoren als:

- een geringe scholingsbereidheid onder werknemers;
- onvoldoende financiële mogelijkheden;
- onduidelijkheid over het aanbod;
- beperkte 'schoolbaarheid' van medewerkers;
- onduidelijkheid over het nut van scholing.

Deze achtergrondfactoren maken duidelijk dat het te simpel is om voor deze situatie de term 'onderinvestering' te gebruiken. Dat we in Nederland niet met een echte onderinvestering te maken hebben, wordt ook duidelijk als we de situatie in andere landen bezien. Cijfers voor enkele landen die redelijk vergelijkbaar lijken te zijn, laten zien dat Nederland bijna even actief is als Frankrijk, Noorwegen en Japan en actiever dan Canada³. De opleidingsinvesteringen liggen dus, internationaal gezien, op een redelijk peil.

* De auteur is directeur van Bureau Bartels.

1. Bureau Bartels, *Schijnwerpers op Scholing. 25 'good-practice' cases*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 1992a.

2. J. de Koning, A. Gelderblom, A. Hamminck en R. Olie-man, *Bedrijfsopleidingen: omvang, aard, verdeling en effecten*, Nederlands Economisch Instituut, Rotterdam, 1991.

3. P.A. Boot, *Statistiek bedrijfsopleidingen: de internationale invalsboek*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1992.

Tabel 1. Uitgangspunten voor bepaling van scholingsbehoeften in 69 organisaties met relatief veel scholing, in procenten

Strategische beslissingen	75
Knelpunten per afdeling	64
Incidentele signalen uit de organisatie	29
Op verzoek van medewerkers	61
Aan hand van individuele opleidingsplannen	50
Knelpunten per individu	25

Bron: Bureau Bartels, 1992b.

Het gaat eerder om een verschil tussen een door het management gehanteerd vaag 'ideaalplaatje', en de praktische aanpak die gebaseerd is op concrete mogelijkheden en gekozen prioriteiten.

Bovengemiddelde inspanningen

We kunnen niet zonder meer stellen dat opleiden moet en ook loont. Wanneer verdienen opleidingen naar verhouding wel veel aandacht? Voor het beantwoorden van deze vraag is het zinvol een onderscheid te maken in twee doelgroepen voor opleiding, namelijk nieuwe medewerkers en medewerkers die al langer in dienst zijn. De eerste doelgroep, de instroom van nieuwe medewerkers, is vaak de belangrijkste voor bedrijfsopleidingen. Gerichte opleiding kan voor deze groep noodzakelijk zijn als in het reguliere onderwijs niet alle wenselijke kunden en vaardigheden worden aangeleerd. Met name in technische georiënteerde bedrijven blijkt deze situatie zich vaak voor te doen. De tweede doelgroep omvat medewerkers die al langer in dienst zijn. Voor deze groep ontstaan scholingsbehoeften momenteel vooral vanwege technologische en organisatorische innovaties. Bij de technologische innovaties is met name milieuzorg een thema dat om aandacht vraagt en bij organisatorische innovaties neemt kwaliteitszorg een belangrijke plaats in. Dat zulke veranderingen tot een opleidingsbehoefte leiden heeft ook te maken met het demografisch gegeven dat het werknemersbestand in steeds meer bedrijven veroudert.

Analyse van kenmerken van een flink aantal organisaties met bovengemiddelde opleidingsinspanningen levert een indeling in vijf categorieën op⁴. We zullen deze hier benoemen en kort beschrijven.

Sterke technologie-oriëntatie. Bij deze organisaties geven technologische ontwikkelingen in de branche aanleiding tot beleidsprioriteiten. Om een technologische voorsprong op te bouwen ten opzichte van concurrenten, gaat de ondernemer over op de invoering van produkt- en/of procesinnovaties. Dit gaat gepaard met een intensivering van de vak- en functiegerichte scholing van met name de uitvoerende personeelsleden.

Veilig stellen continuïteit. Deze achtergrond heeft betrekking op bedrijven die in de versukkeling zijn geraakt, de zogenaamde 'stoffige organisaties', of ondernemingen die op korte termijn in hun voortbestaan worden bedreigd. Vaak zijn investeringen in machines en mensen jarenlang achterwege gelaten. Scholing vormt een van de onderdelen van een strategische verandering in het beleid, om de continuïteit te kunnen garanderen. In dit inhaalproces ondergaat het bedrijf veelal een ware metamorfose.

Sterke groei-oriëntatie. Bedrijven in deze categorie streven naar een snelle groei wat betreft het aantal werknemers. Door de instroom van nieuwe personeelsleden, is een intensivering van introductieopleidingen waar te nemen. De groei kan gepaard gaan met een aanpassing van de bedrijfsvoering en de organisatiestructuur. Zo zullen de werkzaamheden van de ondernemer zich meer ontwikkelen van uitvoerende naar organisatorische, leidinggevende en beleidsmatige activiteiten. Ook de opkomst van kaderfuncties, die veelal door interne doorstroming worden opgevuld, is kenmerkend. Kader- en managementopleidingen krijgen meer aandacht.

Verbetering in- en extern functioneren. In het personeels- en opleidingsbeleid van een onderneming krijgen specifieke thema's meer aandacht. Achtergrond vormt de wens om het interne en externe functioneren van de onderneming te verbeteren. Hieraan liggen interne functioneringsproblemen en/of de wens van cliënten om aan kwaliteitszorg te doen ten grondslag. Aandachtsvelden op het terrein van scholing zijn bij voorbeeld interne communicatie, de invoering van kwaliteitszorgsystemen, klantgericht handelen, etcetera. Scholing in het kader van ISO-certificering heeft de overhand.

Permanente aandacht. Bedrijven die in deze categorie vallen, kennen geen plotselinge stijging van de scholingsinspanningen. Zij hebben altijd al aandacht voor scholing gehad. Echter, dit ging in het verleden veelal op een ongestructureerde wijze. In de loop der jaren is de betekenis van scholing in het ondernemingsbeleid verder toegenomen. Dit uit zich onder andere in het meer planmatig opereren op dit terrein.

Aanpak

De opleidingsbehoeften worden allereerst afgeleid uit de strategie van de organisatie op korte en lange termijn. De wensen die hieruit voortvloeien worden vervolgens geconfronteerd met de capaciteiten en wensen van individuele werknemers. De opgave voor het opleidingsmanagement is uit deze confrontatie een adequaat compromis af te leiden. Een recente inventarisatie bij organisaties die nogal actief zijn met scholing, geeft aan dat volgens het management ongeveer in gelijke mate wordt gelet op wensen van de organisaties zelf en van de medewerkers, zie tabel 1.

De meest geformaliseerde aanpak van opleidingsmanagement is die waarbij met een bepaalde regelaar opleidingsplannen worden geformuleerd. Deze worden afgeleid uit enerzijds een strategisch ondernemingsplan en anderzijds een inventarisatie van individuele wensen, door middel van enquêtes of functioneringsgesprekken. Vooral in grote organisaties is zo'n geformaliseerde uitwerking van de behoeften gebruikelijk. In kleinere organisaties wordt echter zelden gebruik gemaakt van expliciete opleidingsplannen.

Een recente inventarisatie van 25 'good practice' cases van scholing in het midden- en kleinbedrijf laat bij voorbeeld zien dat van deze voorlopers slechts 40% met een expliciet plan werkt⁵. Bij 69

4. Bureau Bartels, op.cit., 1992a.

5. Idem.

deelnemers aan een project gericht op intensivering van scholing, bleek slechts 30% met een scholingsplan te werken⁶. In de overige gevallen wordt een planmatige uitwerking vaak bewust achterwege gelaten, met name omdat ondernemers flexibel willen kunnen reageren op nieuwe situaties.

De confrontatie van individuele wensen met de collectieve noodzaak zal veelal discrepanties opleveren. Allereerst kunnen niet alle individuele wensen gehonoreerd worden. In een enquête onder een groot aantal werknemers van de genoemde 69 organisaties, toonde slechts 40% van de werknemers zich volledig tevreden over de geboden mogelijkheden tot opleiding⁷. Deels heeft dit te maken met verbeteringen die werknemers noodzakelijk achten in het werk (met name wat betreft benodigde vakken-nis, gehanteerde werkmethode en contact met klanten) en deels met de persoonlijke carrièreplanning. Verder ontstaan discrepanties omdat de scholingseigenheid van sommige werknemers te wensen kan overlaten: ze zijn niet in staat of bereid een gewenste scholingsinspanning te plegen. Zo blijkt deze scholingseigenheid afhankelijk te zijn van het opleidingsniveau en de leeftijd. In een studie van Van den Toren wordt bij voorbeeld aangetoond dat de scholingseigenheid van werknemers met een middelbaar en hoger opleidingsniveau aanzienlijk groter is dan onder werknemers met een lagere opleiding⁸.

Genoemde discrepanties kunnen niet geheel worden weggewerkt. Het management zal daarom veel aandacht moeten geven aan communicatie over uitgangspunten, prioriteiten, en keuzen op het gebied van het opleidingsbeleid. Bezien we de uitkomst van het boven beschreven afwegingsproces, dan kunnen we constateren dat opleidingsmanagement een kwestie van maatwerk is.

Zoeken naar passend aanbod

Als de behoeften in kaart zijn gebracht, moet er vervolgens een passend aanbod bij worden gezocht. Dit blijkt niet altijd eenvoudig. Veel organisaties klagen over het omvangrijke aanbod dat als onoverzichtelijk wordt ervaren, vooral omdat geen inzicht bestaat in de kwaliteit. Soms ontbreken geschikte opleidingen. In een recente inventarisatie in de sector wegebouw signaleert maar liefst 70% van de ondervraagde bedrijven behoeften op opleidingsgebied waarvoor nog geen adequaat aanbod bestaat⁹. Het gaat daarbij zowel om nieuwe opleidingen, als om aanpassingen van bestaande opleidingen. Het wegebouwonderzoek maakt verder twee duidelijke trends zichtbaar in de gebruikerswensen met betrekking tot het aanbod, namelijk formele afsluiting met certificaten en modulering. In verschillende branches hebben branche-organisaties een belangrijke rol in het verzorgen van de coördinatie van vraag en aanbod. De gebruikers blijken deze diensten zeer te waarderen.

Voor branche-organisaties vallen op dit terrein vaak nog meer activiteiten te ontplooiën. De branche-organisatie kan zorgen voor een regelmatige monitoring van de behoeften, een overzichtelijke bundeling van individuele wensen, een duidelijke presentatie richting opleidingsaanbieders en het beoordelen en afgeven van goedkeurende verklaringen ten aanzien van opleidingen (een kwaliteitscertificaat).

Kosten-batenanalyse

Met het volwassen worden van het human resource management groeit de aandacht voor een systematische afweging van kosten en baten van opleidingen. Immers, net als bij andere investeringen, zoals in bedrijfsmiddelen, moet ook bij dit soort 'zachte' investeringen gekeken worden naar het effect ervan.

Wat de kosten betreft ligt in de meeste gevallen de betaling ervan volledig bij de werkgever. Opmerkelijk evenwel is dat ondernemers weinig inzicht hebben in de precieze hoogte van deze kosten. Er wordt ook opvallend weinig met expliciete opleidingsbudgetten gewerkt. Het lijkt er dus op dat in veel organisaties opleidingsinvesteringen eerder op een ad-hoc basis dan systematisch voorbereid plaatsvinden.

De kosten worden in belangrijke mate bepaald door de vormgeving van de scholingsinspanningen. Allereerst kan men kiezen tussen scholing in werktijd of in vrije tijd. De meeste scholing vindt in de eigen tijd van de werknemers plaats; in een inventarisatie onder circa 70 managers geeft slechts een derde deel aan dat alle scholing in werktijd kan geschieden¹⁰. Er is dan toch sprake van een gezamenlijke investering: de werknemer brengt tijd in en de werkgever betaalt de kosten. Tussen typen organisaties verschilt de verdeling vrije tijd-werktijd: grotere organisaties bieden bij voorbeeld vaker de gelegenheid tot scholing in werktijd. In sommige gevallen is hier duidelijk sprake van een automatisme en zou een kritische afweging van kosten en baten tot een andere aanpak moeten leiden. Veel kleinere organisaties gaan hier bewuster mee om, omdat ze directer worden geconfronteerd met de kosten en de mogelijke baten.

De keuze tussen scholing in werktijd of in vrije tijd wordt natuurlijk ook beïnvloed door de preferenties van de betrokken individuen. Uit interviews met 75 geschoolde werknemers leiden we af dat de bereidheid om in eigen tijd te scholen vrij groot is; slechts 25% wil dit niet. De bereidheid om financieel bij te dragen is veel kleiner: de helft wil in het geheel niet meebetalen en een derde deel wil maximaal 25% van de kosten betalen¹¹.

Een andere keuze met belangrijke consequenties voor de kosten is die tussen intern en extern opleiden. Ook hierbij kan geconstateerd worden dat met name grotere organisaties vaak te makkelijk kiezen voor extern. In kleinere organisaties wordt vaak teruggevallen op 'on-the-job-training' als belangrijkste scholingsinstrument. In steeds meer publikaties wordt erop gewezen dat dit instrument veelal zeer effectief is. Het effect kan worden vergroot door te

6. Bureau Bartels, *Scholing en werkervaring. Evaluatie van een experiment*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1992b, te verschijnen.

7. Idem.

8. J.P. van den Toren, *Laagopgeleiden en scholing*, CNV, afdeling Onderzoek, 1992.

9. Bureau Bartels, *Ontwikkelingen in de behoeften aan onderwijs en opleiding in de grond-, water- en wegebouw*, Nederlandse Vereniging van Wegenbouwers; de Vereniging Aannemers Grond-, Water-, en Wegenbouw; de Vereniging van Boorondernemers en Buizenleggers, 1992c.

10. Bureau Bartels, op.cit., 1992b.

11. Idem.

Tabel 2. Meningen van managers over het effect van bijscholing, in %

Beter berekend op taak	93
Betere motivatie	78
Hogere produktiviteit	41

Bron: Bureau Bartels, 1992b.

Tabel 3. Meningen van cursisten, minsten één jaar na het volgen van de opleiding, in %

Meer plezier in het werk	43
Beter gemotiveerd	43
Beter berekend op taken	80
Meer mogelijkheden binnen het bedrijf	35
Positiever ten aanzien van bijscholing in het algemeen	68

Bron: Bureau Bartels, 1992b.

werken met mentoren voor de begeleiding van nieuwkomers. Een andere interessante vorm van interne scholing is die waarbij één medewerker extern kennis vergaart en deze vervolgens overdraagt op een grotere groep binnen de eigen organisatie. Bovenstaande beschouwing maakt duidelijk dat het verstandig is regelmatig stil te staan bij de verschillende alternatieven om op opleidingsvragen te reageren, om te voorkomen dat automatismen de overhand krijgen.

Is het voor veel bedrijven al moeilijk om de kosten te kwantificeren, nog veel ingewikkelder is dit voor de baten. Bij de geïnterviewde voorlopers blijkt dat al deze ondernemers overtuigd zijn van de aanzienlijke opbrengsten van investeringen in scholing¹². Men onderbouwt dit meestal met niet-kwantificeerbare effecten, zoals verbeterde werksfeer, een betere motivatie van de medewerkers, een bredere inzetbaarheid van de werknemers, een betere capaciteit om vernieuwingen door te kunnen voeren, een betere interne doorstroom en het voorkomen van vroegtijdige uitstroom. We illustreren dit met een voorbeeld, ontleend aan een inventarisatie bij 69 organisaties; zie tabel 2.

Het merendeel van de ondervraagde managers baseert de effectmeting op kwalitatieve inschattingen van taakuitoefening en motivatie.

Er blijken echter ook goede mogelijkheden voor kwantificering te zijn. Allereerst kan hierbij worden gedacht aan een ex-post evaluatie onder de deelnemers aan de opleidingen. Vaak vindt zo'n evaluatie plaats meteen na afronding van een opleidingsactiviteit. Interessanter nog is een toetsing van de ervaringen van deelnemers enige tijd na afronding van de opleiding. In het kader van een omvangrijk evaluatie-onderzoek met betrekking tot bedrijfsopleidingen, hebben we de meningen van cursisten een jaar na het volgen van de opleiding gepeild.

Ruim 90% ervaart de gevolgde opleiding als positief. Dit wordt toegelicht in tabel 3. Deze resultaten laten zien dat het management het effect van scholing op de motivatie aanzienlijk hoger inschat dan de werknemers zelf. De relatie tussen scholing en motivatie is dus minder overtuigend dan managers zelf denken. Deze uitspraak wordt verder ondersteund door de resultaten van een onderzoek naar arbeidsmotivatie van recent geschoolde en niet-geschoolde werknemers. Scholing blijkt nauwelijks een verklarend vermogen te bezitten voor de verschillen in motivatie¹³.

Verder kan voor de effectmeting gekeken worden naar indicatoren als ziekteverzuim, personeelsverloop, aantal fouten en arbeidsproductiviteit. Nu is het op ondernemingsniveau niet eenvoudig om een eenduidige relatie tussen opleidingsinvesteringen en dit soort indicatoren te definiëren. Immers, er zijn meer factoren die een effect kunnen hebben op deze variabelen. Recent is door het NEI een poging gedaan om met dit soort complicaties rekening te houden¹⁴. De conclusie is dan als volgt: "indien rekening wordt gehouden met het tweezijdige karakter van de relatie tussen opleidingsgraad en produktiviteit en met andere interveniërende grootheden blijkt de opleidingsinspanning een positief, zij het betrekkelijk klein effect te hebben op de produktiviteit".

Overigens kunnen diverse instrumenten worden ingezet om de effecten van opleidingen te versterken. In de praktijk wordt hiervoor gewerkt met het versterken van diploma's of certificaten bij een volledige afronding van een opleiding; het versterken van stimuleringspremies; het gebruiken van financiële sancties bij niet behalen van het diploma; het laten voorfinancieren van de kosten door de werknemers of het gebruik maken van terugbetalingsregelingen bij vroegtijdig ontslag nemen.

De analyse van kosten en baten en de verdere afweging hiervan levert uiteindelijk een bepaalde opleidingsinspanning op. De omvang van deze inspanning moet niet overschat worden. Zelfs bij bedrijven die bekend staan als erg actief op dit gebied (de 'good practice'-gevallen) komt de gemiddelde tijdsbesteding slechts op ruim vier dagen per persoon per jaar uit.

Bij werknemers daarentegen blijkt een voorkeur te bestaan voor langduriger scholing, zeker als deze in werktijd kan plaatsvinden. Uit een enquête onder een aantal cursisten valt namelijk af te leiden dat de tevredenheid over de duur van de opleiding positief samenhangt met het feitelijk aantal genoten scholingsdagen¹⁵. Hiermee wordt nog eens gedemonstreerd dat de behoeften op individueel- en op ondernemingsniveau sterk uiteen kunnen lopen.

Afsluiting

Opleidingsinspanningen in arbeidsorganisaties zijn in de tweede helft van de jaren tachtig aanzienlijk toegenomen. In deze bijdrage hebben we gepleit voor een kritisch opleidingsmanagement, met voortdurende aandacht voor veranderingen in de behoeften en in het aanbod en voor een vergelijking van kosten en baten. De droom van menig manager van een permanente educatie van alle werknemers, dient zo teruggebracht te worden tot een haalbare opleidingsstrategie. Het streven van zo'n beleid zou eigenlijk moeten zijn dat de kosten van opleidingsinvesteringen dalen, terwijl de prestaties van de organisatie toenemen. Dan kunnen we met recht spreken van een efficiënt opleidingsmanagement.

C.P.A. Bartels

12. Bureau Bartels, op.cit., 1992a.

13. J. Zeilstra, *Bedrijfsopleidingen in het MKB; een motivatie-onderzoek*, Bureau Bartels, Assen, 1992.

14. J. de Koning, A. Gelderblom, A. Hammink en R. Olie-man, op.cit., 1991.

15. Bureau Bartels, op.cit., 1992b.