

De klant heeft geen keus, de medewerker wel!

Evaluatie werving en selectie van examinatoren bij het CBR



Bron: www.franchiseconnect.nl

Auteur/student: Stephanie Lamet-Paats
Studentnummer: 298655
Scriptiebegeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn
2^{de} lezer: Dr. B.S. Kuipers

Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit der Sociale Wetenschappen
Afdeling Bestuurskunde, Arbeid, Organisatie & Management
Juni 2008

Voorwoord

In deze scriptie vindt u een weergave van de evaluatie van de werving en selectie van examinatoren bij het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR). Deze scriptie dient een dubbel doel namelijk afstuderen in het kader van mijn studie bestuurskunde, in het bijzonder het master programma Arbeid, Organisatie en Management, en het inzichtelijk maken van de werving en selectie van examinatoren inclusief aanbevelingen ter verbetering van de werving en selectie voor het CBR.

Ondanks dat ik al enige jaren werkzaam ben bij het CBR in de functie van P&O-functionaris en in die hoedanigheid betrokken ben bij werving en selectie van staffunctionarissen heb ik geen directe ervaring met werving en selectie van examinatoren. In het kader van deze evaluatie heb ik gesproken met mijn collega's, P&O-functionarissen en examenmanagers, op de regiokantoren die verantwoordelijk zijn voor de werving en selectie van examinatoren en heb ik veel informatie van hun hierover ontvangen. Ik ben hen zeer dankbaar voor hun openheid en de tijd die ze hebben genomen om mij de benodigde informatie te verschaffen. Naast de informatie van de selecteurs uit de regio's heb ik informatie verzameld van examinatoren over de werving en selectie en van externen, die niet in dienst zijn van het CBR. De combinatie van deze drie kanalen heeft ertoe geleid dat ik een breed beeld heb kunnen krijgen van de werving en selectie bij het CBR en de mogelijke verbeterpunten.

Het schrijven van deze scriptie is een ware uitdaging geweest vooral voor mijn zelfdiscipline. Naast deze leerervaring op het gebied van zelfdiscipline heb ik veel geleerd over werving en selectie en heb ik de CBR organisatie nog beter leren kennen. Ik heb hierbij veel steun gehad van mijn naaste collega's en in het bijzonder van Jan Willem Verheule, hoofd P&O en tevens opdrachtgever en Lenny Molleman, P&O-functionaris. Ik wil hierbij dan ook mijn dank uitspreken naar hen. Mijn dank gaat ook uit naar Bram Steijn, mijn scriptie begeleider, die mij op een zeer prettige manier heeft begeleid en naar Ben Kuipers, de 2^{de} lezer, die mijn scriptie met een frisse blik heeft bekeken.

Tot slot wil ik Björn bedanken voor de steun, tijdens de studie, door te zijn wie hij is.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	6
1 Inleiding	10
1.1 Analyse van de situatie en vraagstelling	10
1.2 Waarom is het belangrijk om deze vraag te beantwoorden?	13
1.3 Leeswijzer	14
2 Organisatie informatie	15
2.1 Inleiding	15
2.2 De organisatie CBR	15
2.3 De personele cijfers	17
2.4 Een beschouwing van de diverse onderdelen	18
2.5 De P&O-discipline in het bijzonder	19
2.6 Typering van het CBR	19
2.7 Beschrijving van de functie van examiner	21
2.8 Globale beschrijving van de werving en selectie	21
2.9 Slot	22
3 Theoretisch kader	23
3.1 Inleiding	23
3.2 De juiste man op de juiste plaats	23
3.3 Werving en selectie	23
3.3.1 Werving	24
3.3.2 Selectie	24
3.4 Diverse vormen van fit	25
3.4.1 P-O fit	26
3.4.2 P-V fit	26
3.4.3 P-G fit	27
3.4.4 P-J fit	27
3.4.5 P-S fit	27
3.4.6 P-O fit en Westerman	27
3.5 Meten van fit	29
3.6 Resultaten meta analyse	30
3.7 Slot	30
4 Onderzoeksopzet	32

4.1	Inleiding	32
4.2	Basis van het onderzoek	32
4.3	Methoden van onderzoek	33
	4.3.1 Meten van fit	35
4.4	Slot	35
5	Onderzoeksresultaten	36
5.1	Inleiding	36
5.2	Analyse van de documenten	36
	5.2.1 Beschrijving en analyse van de Teaser	37
	5.2.2 Beschrijving en analyse van de website	37
	5.2.3 Beschrijving en analyse van de advertentie	38
	5.2.4 Conclusie met betrekking tot de documenten	39
	5.2.5 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen	39
5.3	Resultaten interviews met P&O-functionarissen en examenmanagers	40
	5.3.1 Cijfers	40
	5.3.2 Analyse van de werving	41
	5.3.3 Conclusie werving	44
	5.3.4 Analyse van de selectie	44
	5.3.5 Conclusie selectie	46
	5.3.6 Analyse en conclusie tevredenheid	48
	5.3.7 Analyse en conclusie waarden en klimaat van de organisatie	48
	5.3.8 Analyse en conclusie persoonlijkheid fit	49
	5.3.9 Conclusie verwachting van de evaluatie	49
	5.3.10 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen	50
5.4	Resultaten onderzoek onder examinatoren	51
	5.4.1 Conclusie werving en selectie	52
	5.4.2 Conclusie waarden-, organisatieklimaat-, en persoonlijkheid fit	53
	5.4.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen	54
5.5	Resultaten onderzoek onder externen	54
	5.5.1 Conclusie beeld	55
	5.5.2 Conclusie prestaties, tevredenheid en verloop	55
	5.5.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen	56

6	Slotconclusie en aanbevelingen	57
6.1	Inleiding	57
6.2	Conclusie met betrekking tot de onderzoeksvragen	57
6.2.1	De theorie in relatie tot het CBR	58
6.2.2	De praktijk van het CBR	58
6.3	Beoordeling van de huidige werving en selectie	59
6.4	Aanbevelingen voor verbetering van de huidige werving en selectie	61
	Literatuurlijst	64
	Bijlagen	66
	Bijlage 1: Cijfers met betrekking tot personele gegevens uit 2006	66
	Bijlage 2: Interview vragen voor leidinggevenden en P&O-functionarissen	75
	Bijlage 3: Vragenlijst voor examinatoren en begeleidend schrijven	78
	Bijlage 4: Vragenlijst voor potentiële examinatoren en begeleidend schrijven	80
	Bijlage 5: Teaser en de advertentie	82
	Bijlage 6: Onderzoeksresultaten (hoofdstuk 5)	83

Samenvatting

In deze scriptie staat de vraag “Hoe kan de huidige werving en selectie van examinatoren van het CBR worden beoordeeld en verbeterd?” centraal.

Het CBR is een monopolist en een privaatrechtelijke stichting met als wettelijke taak het toelaten van personen tot het wegverkeer en het bevorderen van de verkeersveiligheid. Vanwege deze wettelijke taak is het CBR een Zelfstandig Bestuursorgaan (Zbo).

Ook voor het CBR is het in deze tijd waarin men spreekt over krapte op de arbeidsmarkt moeilijk om passend personeel aan te trekken. De ervaring is dat men pas kan overgaan tot het aanstellen van een “geschikte” nieuwe medewerker als er vele aantallen sollicitanten zijn gesproken. Voor het hoofdkantoor is het zeer lastig om inzicht te krijgen in het traject dat wordt uitgevoerd op de regiokantoren. Het gevolg hiervan is dat bijsturing van de werving en selectie bijna niet mogelijk is. Om die reden is er extra aandacht vereist voor de werving en selectie van examinatoren bij het CBR en heeft het hoofd van de centrale afdeling P&O de opdracht gegeven om de werving en de selectie van examinatoren vanaf eind 2006 tot eind 2007 te evalueren.

De evaluatie moet leiden tot inzicht en een beoordeling in de huidige werving en selectie van examinatoren bij het CBR en is bedoeld om in de toekomst succesvol te kunnen zijn of blijven in het werven en selecteren van voldoende en goed personeel. Het moet leiden tot een advies over mogelijke verbeteringen.

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om uiteindelijk de hierboven beschreven centrale vraag te kunnen beantwoorden.

1. Wat leert de theorie over werving en selectiebeleid?
2. Hoe verhoudt de theorie zich ten aanzien van de praktijksituatie van het CBR?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de werving en selectie te verbeteren?

De theorie met betrekking tot werving en selectie laat zien dat er verschillende invalshoeken zijn om naar het onderwerp te kijken. Er kan instrumenteel naar worden gekeken zoals bij Sels en De Winne (2006) het geval is. Zij hebben onderzocht en beschreven welke manieren van werving en selectie het meeste rendement zullen opleveren. Kristof Brown et al. (2005) benaderen het op een andere manier. Zij proberen te bepalen wanneer er sprake is van een goede combinatie tussen verschillende niveaus zoals tussen een medewerker en zijn leidinggevende of tussen een medewerker en de organisatie. Bij deze benadering veronderstelt men dat wanneer deze twee goed op elkaar aansluiten er sprake is van een goede match. Westerman (2001) heeft een aantal vormen van fits gecombineerd in een model waarmee wordt aangetoond dat aansluiting tussen de waarden van de organisatie en de waarden van een medewerker een grote voorspeller is van tevredenheid, betrokkenheid en de verloopintentie van

deze medewerker. Daarnaast is gebleken dat overeenstemming tussen het organisatieklimaat en de omgevingsvoorkeuren van de persoon direct invloed heeft op medewerkertevredenheid en -betrokkenheid bij de organisatie. Overeenstemming tussen deze twee heeft indirect invloed op de verloopintentie. Vervolgens is gebleken dat overeenstemming tussen de persoonlijke eigenschappen van de sollicitant en de eigenschappen van de andere personen in de organisatie direct invloed heeft op de intentie van een medewerker om te blijven bij een organisatie. Deze overeenstemming heeft geen relatie met medewerkertevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Tot slot is gebleken dat kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen significante voorspellers zijn van de prestaties van de medewerkers.

Deze theorie is gebruikt om de praktijk te analyseren en te beoordelen. De praktijk is onderzocht door middel van:

- Interviews met 5 regionale P&O-functionarissen en 4 examenmanagers die direct betrokken zijn bij de werving en selectie van examinatoren.
- 70 Vragenlijsten die zijn verzonden naar examinatoren die korter en langer dan een jaar in dienst zijn.
- 30 Vragenlijsten die zijn verzonden naar willekeurige externen.
- Analyse van de documenten die worden gebruikt voor de werving en selectie.

De resultaten van het onderzoek leidden tot de volgende inzichten:

1. De fit op basis van demands (vraag) –abilities (capaciteiten) fit (Kristof, 1996) overwegend wordt gebruikt bij de werving en selectie en niet de fit op basis van waarden, organisatieklimaat en persoonlijkheid.
2. De tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers spelen geen grote rol bij de werving en selectie. Hoewel de selecteurs tevredenheid en betrokkenheid wel als belangrijk beschouwen.
3. Kennis, vaardigheden en bekwaamheid spelen een grote rol in de werving en selectie bij het CBR.

In totaal zijn er, op het moment van het onderzoek, 36 medewerkers aangenomen. Dat betekent dat 2,6% van de reacties op de vacature en 7,9% van de gesprekken leidt tot aanname van een examinator, hiervan is minimaal de helft uit de rijkschool branche afkomstig. Ongeveer 11 personen waren na een jaar niet meer in dienst.

Alle regio's, behalve Zuid, werven via advertenties. Daarnaast werven alle regio's via mond-op-mond-reclame. Zuid heeft genoeg respons via open sollicitaties en dat zijn bijna allemaal rij-instructeurs. Alle selecteurs gebruiken bijna allemaal dezelfde instrumenten. Alleen de manier waarop deze worden

ingezet of de volgorde verschilt. Er zijn verschillen die in ieder geval leiden tot een andere manier van selecteren en een ander gewicht geven aan de selectie. De overeenkomst in de werkwijze is dat bij iedere regio dezelfde type functionarissen betrokken zijn bij de procedure en dat bijna iedereen op basis van gevoel en ervaring de aspecten cultuur, tevredenheid en type medewerker een rol laten spelen bij de selectie. De verschillen in werkwijzen komen voort uit de manier waarop de aspecten die op basis van gevoel een rol spelen worden gewogen.

De eindconclusie van de huidige werving en selectie is dat de werving en selectie niet efficiënt, effectief en uniform zijn. De werving vindt plaats aan de hand van een niet specifiek profiel, via niet specifieke kanalen en veelal via mond-op-mond-reclame. In 2007 zijn er circa 1.350 reacties geweest op de vacature en zijn er 36 medewerkers aangenomen, ten tijde van de interviews. Het rendement van de werving en selectie is dus erg laag.

De instrumenten die worden gebruikt voor de selectie zijn wel de instrumenten die hun waarde hebben bewezen, blijkt uit de literatuur. Het gestructureerde interview, de simulatieoefening en de intelligentietest hebben bewezen valide en voorspellende instrumenten te zijn (Schmidt & Hunter, Sels, De Winne, 1998). Bij het CBR is het alleen de vraag of deze instrumenten doelgericht worden ingezet. De stappen in de selectieprocedure verschillen per regio en de manier van beoordelen van een sollicitant kan ook per regio verschillen. Verder gaat er veel tijd verloren door alle stappen te verspreiden.

De waarden van de organisatie, het organisatieklimaat en het type medewerker, en dan vooral de gewenste, spelen in de gedachtewereld van de selecteurs een rol bij de selectie. De rol die deze aspecten spelen is echter niet gebaseerd op inzichten en afspraken vanuit een gezamenlijke visie maar is persoonsgebonden. Hierdoor vindt er geen sturing plaats op een groter doel en gaat het idee om medewerkers aan te nemen die een ander geluid kunnen laten horen verloren. Uit de reacties van de examinatoren die de vragenlijsten hebben ingevuld lijkt er wel sprake te zijn van een match tussen het aangenomen personeel, de organisatie en de functie.

De aanbevelingen voor verbetering van de huidige werving en selectie zijn de volgende:

De werving moet gericht. Het profiel zou specifiekere moeten worden gemaakt. Volgens Sels en De Winne (2006) is inzicht nodig in voor de functie vereiste competenties, het eventuele doorgroeipad, de organisatiecultuur enzovoorts. Vervolgens moet worden bepaald welke overige informatie relevant is om te verstrekken voor de werving zoals, wat voor organisatie is het CBR en wat voor medewerkers werken er, hoe gaat men met elkaar om enzovoorts. Aan de hand hiervan kan de aan te spreken doelgroep worden bepaald zodat er gericht geworven kan worden (Sels, De Winne, 2006).

De selectie kan in minder stappen en in minder tijd worden uitgevoerd. Het selectieproces zou bijvoorbeeld niet langer dan 2 à 3 weken mogen duren. Om dit te kunnen realiseren is het raadzaam de selectiemiddelen doordacht uit te kiezen en deze zoveel mogelijk op 1 dag in te zetten. Het gestructureerde interview, de simulatie oefening en de intelligentie test dienen bijvoorbeeld te worden ingezet omdat deze hun waarde hebben bewezen (Schmidt & Hunter, Sels, De Winne, 1998). Verder zullen alle betrokkenen moeten worden opgeleid en getraind in de benodigde kennis en vaardigheden op het gebied van werving en selectie.

De centrale afdeling P&O moet in de toekomst een meer sturende rol gaan spelen bij de werving en selectie van examinatoren. Er is weinig transparantie met betrekking tot de voortgang van de werving en selectie en de keuze voor aanname van sollicitanten en afwijzing van sollicitanten. Via een centrale sturing kunnen samenwerking en het van elkaar leren worden gestimuleerd en verbeterd.

De basis van de centrale sturing kan worden gevormd door een strategisch personeelsplan waarin een prognose moet komen over de benodigde formatie, voor het heden en voor in de toekomst, zodat ad-hoc werving en selectie eerder uitzondering dan regel worden. De centrale sturing kan tevens meer uniformiteit realiseren op de aspecten die een rol spelen bij de selectie en hoe zwaar deze moeten worden gewogen.

Er moet worden gekozen welke fit de organisatie wil nastreven. Dat kan zijn een match op basis van demands (vraag)-abilities (capaciteiten) zoals nu eigenlijk het geval is. Of een bewuste keuze voor person – organization fit waarbij de organisatiecultuur een grote rol speelt en waardoor medewerkers kunnen worden aangetrokken die passen bij de waarden en het organisatieklimaat waar de organisatie voor wil staan. De keus voor het soort fit moet bijvoorbeeld onderdeel zijn van het strategisch personeelsplan. Op deze manier kan er integraal beleid worden gemaakt om deze keuze te ondersteunen.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Analyse van de situatie en vraagstelling

“De krappe arbeidsmarkt”, de media staan er bol van. Op 30 mei 2006 berichtte het financieel dagblad al over de krapte op de arbeidsmarkt: “MKB waarschuwt voor krappe arbeidsmarkt” (Rapport EIM in opdracht, van MKB-Nederland, 2007). In dit artikel werd bericht dat MKB-Nederland haar achterban waarschuwt om zich voor te bereiden op een krappe arbeidsmarkt. Volgens de werkgeversorganisatie zou de overheid ook meer moeten doen om toekomstige schaarste aan geschikt personeel te voorkomen. Er werd aangekondigd dat met de dalende werkloosheid en de vergrijzinggolf in het vooruitzicht de arbeidsmarkt op korte termijn zou om slaan van een aanbod- naar een vraaggestuurde markt. Uit onderzoek van MKB-Nederland (2007) is gebleken dat de vraag naar personeel tot 2010 zal stijgen met 75.000 tot 100.000 banen per jaar. Aangezien onvervulbare vacatures de economische groei remmen, moeten volgens MKB-Nederland de grenzen worden opengesteld en moet ook het onbenutte personeel in eigen land worden aangesproken.

Inmiddels is gebleken dat de waarschuwingen betreffende de arbeidsmarkt terecht waren. Anno 2007 is het voor bijna iedere werkgever duidelijk dat het moeilijk is geworden om personeel aan te trekken. Nog steeds staan de media er bol van en zijn intermediairs op het gebied van arbeidsbemiddeling zeer actief in hun pogingen om toch nog aan personeel te komen. Ondanks het specialisme waarover organisaties op het gebied van arbeidsbemiddeling beschikken in het aantrekken van personeel, blijft het moeilijk. Medewerkers kunnen het zich, ten tijde van schaarste, veroorloven om zeer kritisch tegen een baan aan te kijken. Medewerkers kunnen arbeidsvoorwaardelijk meer eisen en daarnaast blijkt dat medewerkers ook steeds meer eisen hebben ten aanzien van de inhoud van een baan. Op 1 juni 2007 berichtte nu.nl “Werk met inhoud steeds belangrijker op krappe arbeidsmarkt”. In het bericht staat dat door het groeiende aantal vacatures werkzoekers steeds meer belang hechten aan de inhoud van hun toekomstige baan. De werksfeer is echter de meest doorslaggevende factor, zo blijkt uit een onderzoek onder ruim vierduizend personen. Sollicitanten kunnen zich in toenemende mate selectief opstellen en vinden nu vaker dat hun persoonlijke idealen moeten aansluiten bij hun werk. Andere hoogscorende aspecten op het wensenlijstje van de werkzoeker zijn flexibele werktijden, de mogelijkheid om parttime te werken en een acceptabele werkdruk (www.nu.nl, 2007). De cijfers van het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI, 2006) laten zien dat werkgevers de komende jaren zeker nog te maken hebben met de krappe arbeidsmarkt en bevestigen dat het moeilijker wordt voor werkgevers om personeel te krijgen. De cijfers tonen aan dat de potentiële beroepsbevolking gering stijgt en dat in 2011 de potentiële beroepsbevolking zelfs daalt. De geringe stijging van de beroepsbevolking wordt veroorzaakt door de grotere participatiegraad en bijna niet door de bevolkingsgroei (CWI, 2006).

Ook bij de overheid speelt het probleem van schaarste aan personeel. De kwaliteit van de publieke dienstverlening is sterk afhankelijk van het personeel. Arbeidsmarkt knelpunten spelen een grote rol bij de kwaliteit van de diensten. Het is daarom belangrijk voor de overheid om zich aantrekkelijk te presenteren als werkgever. Dit is mogelijk door het arbeidsvoorwaardenbeleid gericht in te zetten maar ook bijvoorbeeld door het bieden van mobiliteit mogelijkheden aan medewerkers. Uit de trendnota Arbeidszaken overheid 2007 blijkt dat de krapte op de arbeidsmarkt betrokken wordt in de besluitvorming over de taken waarop de overheid niet meer aanspreekbaar wil zijn.

Het voorafgaande in aanmerking genomen is het redelijk logisch dat ook bij het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) de krappe arbeidsmarkt merkbaar is. Ik ben sinds 1999 werkzaam bij het CBR op de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) op het hoofdkantoor. Dat het aantrekken van personeel moeilijker is geworden blijkt uit de respons op opengestelde vacatures. De aantallen reacties op diverse vacatures zijn beduidend minder dan een aantal jaren geleden. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de reacties op de vacatures. De kerntaak van het CBR is het afnemen van praktijk- en theorie-examens op het gebied van rijvaardigheid. Ook voor de kerntaak is het moeilijk om personeel aan te trekken. De praktijkexamens worden afgenomen door examinatoren. Het huidige examinatorenbestand is 477,9 full-time equivalent (FTE) groot. Dat is 48% van het personeel van de organisatie bij een totaal aantal FTE's van 987,3 (cijfers uit 2006, zie bijlage 1). Deze examinatoren hebben in 2006, 468.732 praktijkexamens afgenomen (jaarverslag CBR, 2007). Om de klant van het CBR goed te kunnen bedienen is het belangrijk dat er voldoende bekwame examinatoren in dienst zijn. De klant wordt goed bediend wanneer het examen betrouwbaar, uniform en op tijd wordt afgenomen. De klant van het CBR kan niet naar een andere organisatie voor dezelfde dienst omdat het CBR een monopoliepositie heeft.

Meer dan tien jaar geleden is het CBR van een centraal gestuurde organisatie gewijzigd in een decentraal gestuurde organisatie met als doel om dichterbij de klant te zitten. Met de decentralisering van het CBR zijn naast het hoofdkantoor regio's ontstaan die vanuit regiokantoren worden geleid. De stafafdelingen op het hoofdkantoor zijn blijven bestaan maar ook opgezet in de regio. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de afdeling In- en externe betrekkingen op het hoofdkantoor en de PR-functionarissen op de regiokantoren. Evenzo bestaat bijvoorbeeld de afdeling P&O op het hoofdkantoor naast de decentrale P&O-functionarissen op de regiokantoren. De decentrale functionarissen leggen verantwoording af aan een regio- of divisie hoofd en hebben een functionele relatie met de vakbroeders op het hoofdkantoor. De P&O-functionarissen in de regio houden zich bezig met de werving en selectie van examinatoren voor de regio waarvoor zij werkzaam zijn. Eind 2006 is door het CBR gestart met het werven van 20 nieuwe examinatoren. De noodzaak om nieuwe examinatoren aan te trekken is ingegeven door een toename van de aantallen examens en het natuurlijke verloop onder examinatoren. In maart 2007 is het besluit genomen om bovenop deze 20

nog eens 35 examinatoren extra aan te trekken. Een nadere analyse van interne cijfers levert de verwachting op dat het natuurlijke verloop onder examinatoren zal stijgen evenals de vraag naar examens. Binnen 10 jaar zullen 188 examinatoren de organisatie verlaten omdat ze met prepensioen of pensioen zullen gaan. Binnen 5 jaar zijn dat er 60. De noodzaak tot nieuwe werving en selectie acties op termijn is duidelijk. Tegelijkertijd is er sprake van toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het CBR is verplicht aan zijn klanten maar ook aan het Ministerie van Verkeer en Waterstaat om te zorgen dat de wachttijden tussen de aanvraag van een examen en het afnemen van een examen niet buiten proporties oplopen. Op dit moment zijn de wachttijden 15 weken, terwijl er wordt gestreefd naar een wachttijd van maximaal 6 weken. Naast een beperking van de wachttijden moet het CBR zorgdragen voor een betrouwbaar, kwalitatief en uniform examen. Dit laatste kan worden beïnvloed door passend personeel aan te nemen en deze vervolgens adequaat op te leiden en te houden.

Het aantrekken van nieuwe examinatoren voor ontstane vacatures is zeer lastig gebleken het afgelopen jaar. De P&O-functionarissen uit de 5 regio's die verantwoordelijk zijn voor het aantrekken en in dienst nemen van examinatoren voor de regio hebben aangegeven dat er bijna geen goed personeel te vinden is. De ervaring van dit moment is dat men pas kan overgaan tot het aanstellen van een "geschikte" nieuwe medewerker als er vele aantallen sollicitanten zijn gesproken. Omdat de werving en selectie van examinatoren plaatsvindt op de regiokantoren en de regionale P&O-ers geen hiërarchische binding hebben met P&O hoofdkantoor is het zeer lastig voor het hoofdkantoor om inzicht te krijgen in het traject. Het gevolg hiervan is dat bijsturing van de werving en selectie bijna niet mogelijk is. Om die reden is er extra aandacht vereist voor de werving en selectie bij het CBR van examinatoren en heeft het hoofd van de centrale afdeling P&O de opdracht gegeven om de werving en selectie van examinatoren vanaf eind 2006 tot eind 2007 te evalueren.

Deze evaluatie moet leiden tot inzicht in en een beoordeling van de huidige werving en selectie van examinatoren bij het CBR en is bedoeld om in de toekomst succesvol te kunnen zijn of blijven in het werven en selecteren van voldoende en goed personeel. Het moet leiden tot een advies over mogelijke verbeteringen. In deze scriptie zal om die reden de volgende vraag worden beantwoord:

"Hoe kan de huidige werving en selectie van examinatoren van het CBR worden beoordeeld en verbeterd?"

De volgende deelvragen zullen worden beantwoord om uiteindelijk de hierboven beschreven centrale vraag te kunnen beantwoorden.

1. Wat leert de theorie over werving en selectiebeleid?
2. Hoe verhoudt de theorie zich ten aanzien van de praktijksituatie van het CBR?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de werving en selectie te verbeteren?

1.2 Waarom is het belangrijk om deze vraag te beantwoorden?

De evaluatie van de werving en selectie van examinatoren is belangrijk voor het CBR omdat de organisatie hoofdzakelijk afhankelijk is van het menselijk kapitaal bij het leveren van haar diensten. Het CBR kan, net als vele andere organisaties, alleen goed functioneren met de juiste man op de juiste plek. Bij werving en selectie is het doel om de juiste persoon te vinden bij de functie en de organisatie. Het doel is om medewerkers aan te trekken die goed passen bij de functie en organisatie zodat de kans groot is dat de medewerker goed zal presteren. Een medewerker die goed presteert zal de klant, de burger, goed kunnen bedienen. Op het moment dat het moeilijker wordt om de juiste medewerkers aan te trekken komt de wettelijke taak die het CBR uitvoert mogelijk in gevaar. Wanneer de burger ontevreden is over de geleverde diensten zal deze gaan klagen. Als de klacht bijvoorbeeld de Nationale Ombudsman bereikt zal dat publiciteit genereren en dan zal er van buiten het CBR druk gaan ontstaan om de kwaliteit van de diensten te verbeteren. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat ziet erop toe dat het CBR haar wettelijke taak goed uitoefent. Dit toezicht zal in de toekomst in principe alleen maar toenemen. Met de komst van de kaderwet ZBO's zal het CBR meer verantwoording verschuldigd zijn aan het ministerie. Naast de gevolgen van de kaderwet ondervindt het CBR nu al de gevolgen van meer bemoeienis van de overheid. De taakstelling van de overheid om 10% efficiency te bereiken is namelijk ook aan het CBR opgelegd. Voor het CBR betekent deze taak dat er 10% minder personeel in dienst mag zijn in het jaar 2011.

Op het moment dat het CBR haar taak niet goed uitoefent zal het ministerie aansturen op verbetering en anders wellicht andere maatregelen treffen. Dit zou het voortbestaan van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Maar dat is eigenlijk niet het belangrijkste. Het eerste doel is niet primair het voortbestaan van de organisatie maar het goed bedienen van de klant. Als monopolist heeft het CBR nadrukkelijk de maatschappelijke verplichting om de klant zo goed mogelijk te bedienen omdat deze nergens anders naartoe kan.

Het realiseren van de juiste man op de juiste plek is voor andere organisaties net zo relevant als voor het CBR. De functie van examiner bij het CBR wordt als uniek ervaren. Zoals eerder genoemd is het CBR een monopolist en zoekt personeel voor een unieke functie. Deze situatie zal zich bij andere monopolisten ook kunnen voordoen. Er zijn meer organisaties die zich in een monopoliepositie bevinden met unieke taken, uitgevoerd door medewerkers op min of meer unieke functies, die de burger dienen. De resultaten van deze evaluatie kunnen andere organisaties inzichten verschaffen over werving en selectie die er op dit moment wellicht nog niet zijn en de kans op de juiste man op de juiste plaats in de toekomst te vergroten. Met de evaluatie worden meerdere doelen gediend namelijk:

- Voor het CBR leidt de evaluatie tot inzicht in de huidige werving en selectieactiviteiten.

- Inzicht in de huidige activiteiten zal leiden tot aanbevelingen tot verbeteringen en hiermee dus een verbetering van de werving en selectie van examinatoren en een vergroting van de effectiviteit van de activiteiten.
- Hierdoor zullen er meer geschikte sollicitanten voor de functie kunnen worden aangetrokken.
- Dit zal uiteindelijk leiden tot het goed kunnen bedienen van de burgers.
- Voor andere organisaties in een soortgelijke positie, dus de monopolisten die burgers bedienen, zullen de resultaten van de evaluatie en de aanbevelingen kunnen leiden tot inzichten waarmee zij moeilijk vervulbare vacatures beter kunnen gaan invullen in de toekomst zodat ook zij de burger goed kunnen gaan of blijven bedienen.

1.3 Leeswijzer

In dit inleidende hoofdstuk is de problematiek behandeld waarmee het CBR te maken heeft bij de werving en selectie van examinatoren. Om de werving en selectie te verbeteren zullen de activiteiten op dit gebied uit het jaar 2007 worden onderzocht en beoordeeld. De resultaten van dit onderzoek zullen worden weergegeven in hoofdstuk 5. Deze resultaten zullen een antwoord geven op deelvraag 2. In hoofdstuk 6 worden de onderzoeksvragen beantwoord en zal een slotconclusie worden gepresenteerd. Tevens zullen er aanbevelingen worden gedaan ter verbetering van de werving en selectie. Hiermee zal deelvraag 3 worden beantwoord maar ook meteen de centrale vraag van de scriptie. Voordat het zover is zal eerst in hoofdstuk 2 uitgebreid stil worden gestaan bij de CBR organisatie en in hoofdstuk 3 bij relevante theoretische achtergronden, waarmee tevens deelvraag 1 zal worden beantwoord.

Hoofdstuk 2: Organisatie informatie

2.1 Inleiding

In 1927 vonden diverse wetswijzigingen plaats met betrekking tot het rijbewijs. Om in aanmerking te komen voor een rijbewijs moest voortaan een verplichte medische keuring plaatsvinden evenals een rijexamen. Daarnaast kreeg het rijbewijs een beperkte geldigheidsduur van twee jaar en kwam er een indeling in de categorieën: motoren, motorrijtuigen met meer dan twee wielen en bromfietsen. Deze wetswijzigingen waren aanleiding om het CBR op te richten. In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat de organisatie CBR is en inhoud. Om meer inzicht te krijgen in de organisatie CBR:

- Worden de personele cijfers weergegeven.
- Worden de diverse relevante onderdelen beschouwd.
- Wordt de P&O-discipline beschreven.
- Wordt het CBR getypeerd aan de hand van Mintzberg (1983/1994).
- Wordt de functie van examinator beschreven.
- Wordt de werving en selectie van examinatoren op hoofdlijnen beschreven.

2.2 De organisatie CBR

Het CBR is een privaatrechtelijke stichting met als wettelijke taak het toelaten van personen tot het wegverkeer en het bevorderen van de verkeersveiligheid, onder meer door:

- Het afnemen van theorie-examens.
- Het toetsen van de rijvaardigheid en de rijgeschiktheid door middel van het rijexamen.
- Het afgeven van rijvaardigheidsbewijzen en geneeskundige verklaringen.
- Het opstellen van exameneisen en reglementen.

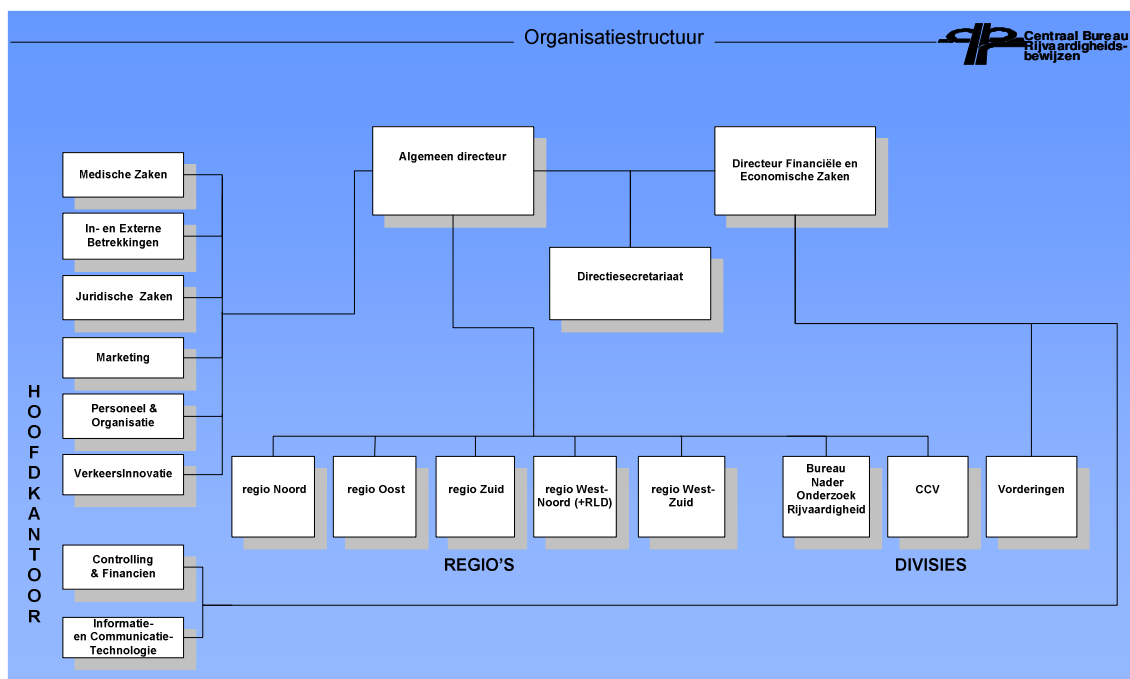
De grondslag van het CBR is het Reglement Rijbewijzen (St. 1996, 277). Vanwege de wettelijk taak is het CBR een Zelfstandig bestuursorgaan (Zbo). Volgens Van Thiel en Van Buuren (2001) zijn er in de loop van de tijd verschillende definities gehanteerd voor Zbo's. In deze definities zitten een aantal overeenkomsten:

- Zbo's voeren publieke of bestuurstaken uit.
- Ze zijn werkzaam op het niveau van de centrale overheid maar kunnen wel verspreid over het land functioneren.
- Er is geen sprake van hiërarchische verantwoording aan een minister.
- De ministeriële verantwoordelijkheid is beperkt tot de bepalingen uit de instellingswet.
- Veelal is de minister verantwoordelijk voor het maken van het beleid van een Zbo en het toezicht op een Zbo.

(Van Thiel, Van Buuren, 2001).

Er wordt toezicht gehouden op het CBR door een Raad van Toezicht die is aangesteld door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het CBR valt onder het Directoraat-generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Aan het ministerie wordt verantwoording afgelegd over de examentarieven van het CBR en de organisatie wordt bestuurd door de directie. De examentarieven zijn de bron van inkomsten van het CBR waardoor de organisatie in staat wordt gesteld om voort te bestaan. Het ministerie kan besluiten de monopoliepositie op te heffen door andere organisaties ook de bevoegdheid te geven om eerder genoemde taken uit te voeren, of zelfs besluiten om het CBR deze bevoegdheid af te nemen.

De organisatie bestaat 80 jaar en is het exameninstituut voor verkeersveiligheid, transport en logistiek. Met ongeveer 1.200 medewerkers wordt de rijvaardigheid beoordeeld, de medische geschiktheid en de vakbekwaamheid van aspiranten en ervaren chauffeurs. Voor dat doel neemt het CBR jaarlijks ruim 1.000.000 examens en toetsen af, en verricht 500.000 gezondheidsbeoordelingen. Daarnaast helpt het CBR minder valide bestuurders om verantwoord aan het wegverkeer deel te nemen. Het CBR werkt nauw samen met de Nederlandse rij scholen. Omwille van de samenwerking en de dienstverlening zijn de examenactiviteiten verdeeld over 5 regio's en 3 divisies. Het hoofdkantoor staat in Rijswijk. Op het hoofdkantoor zijn diverse soorten staffunctionarissen werkzaam en de directie. Het hoofdkantoor zet de centrale beleidslijnen uit op verschillende gebieden. De regio's en divisies worden aangestuurd door een hoofd en hebben een grote mate van zelfstandigheid. De verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het centrale en decentrale levert regelmatig onduidelijkheid en spanningen op. In onderstaande afbeelding is de structuur van de organisatie op hoofdlijnen afgebeeld.



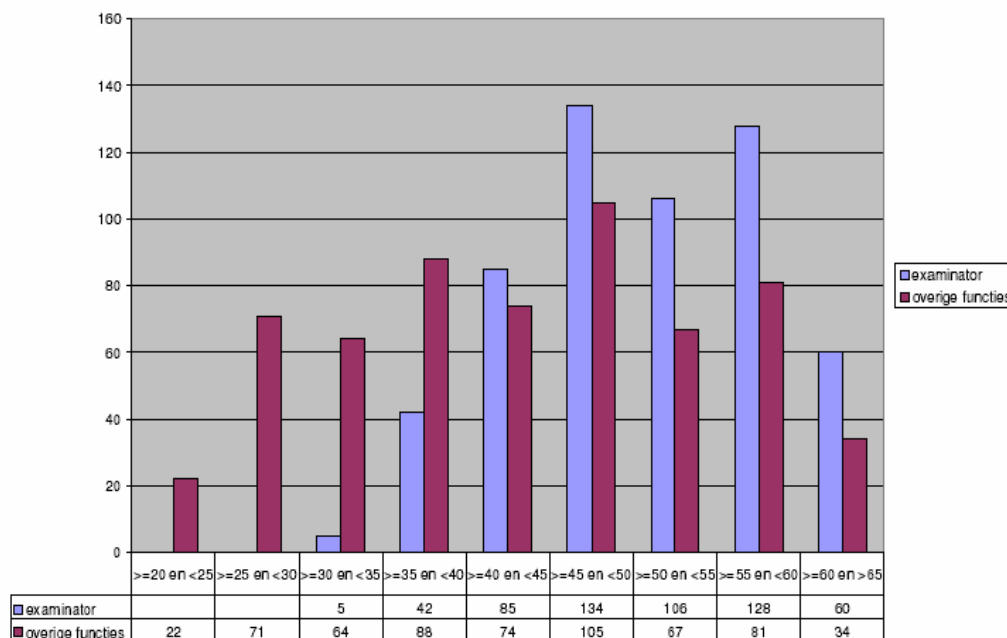
Figuur 1: organisatiestructuur CBR

2.3 De personele cijfers

Zoals in de inleiding staat beschreven, blijkt uit de cijfers met betrekking tot het personeel uit 2006 (bijlage 1), dat de helft van het personeelsbestand bestaat uit examinatoren. De overige functies worden bekleed door administratieve krachten, stafpersoneel, theorie-examen centrum medewerkers en leidinggevenden. De verhouding man - vrouw van het personeelsbestand is redelijk gelijk verdeeld met 59% versus 41%. De verhouding man – vrouw onder het examinatoren bestand is echter zeer ongelijk verdeeld met 83% versus 16%. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de organisatie is 46,4. De gemiddelde leeftijd van examinatoren is 50,2. In de bezettingsgegevens van het CBR wordt ondermeer zichtbaar dat bij de examinatoren vooral sprake is van een gemiddeld wat ouder personeelsbestand.

Leeftijdsofbouw examinatoren

De grafiek toont de leeftijdsopbouw van examinatoren versus de overige functies.



Figuur 2: Leeftijdsofbouw onder examinatoren in 2006 bij het CBR (bron: CBR 2007).

Het opleidingsniveau van een examinator is HAVO/MBO. Het opleidingsniveau van de overige functionarissen loopt uiteen van middelbaar tot universitair onderwijs. In 2006 verlieten 82 medewerkers de organisatie waarvan er 27 examinator waren. Er zijn 71 medewerkers in dienst getreden waarvan 2 examinatoren. De gemiddelde diensttijd van een CBR-medewerker is 12,5 jaar, lange dienstverbanden zijn geen uitzondering. Het gemiddelde verzuimcijfer in 2006 was 5,7%. Het hoofdkantoor scoorde het laagste op verzuim met een verzuimpercentage van 3,1 en het organisatie onderdeel Bureau nader onderzoek rijvaardigheid (BNOR) scoorde het hoogste met een percentage van 9,3. Voor verdere cijfermatige informatie over de bezetting kan bijlage 1 worden geraadpleegd. Het grootste deel van de examinatoren is werkzaam bij de regiokantoren verdeeld over het land. Zij

houden zich primair bezig met het afnemen van B- en BE-examens (personenauto eventueel in combinatie met examens voor de personenauto met aanhanger en of motor. Daarnaast zijn er examinatoren werkzaam bij de divisie Contact Commissie Vakbekwaamheid (CCV) en BNOR. De examinatoren van het CCV zijn gespecialiseerd in het afnemen van examens op het gebied van het beroepsgoederen en personenvervoer. De examinatoren van het BNOR zijn gespecialiseerd in het afnemen van examens bij kandidaten die binnen 5 jaar 4 keer of meer zijn gezakt.

2.4 Een beschouwing van de diverse onderdelen

De verschillende organisatie onderdelen hebben allen hun eigen functie en een behoorlijke mate van autonomie. Voor een completer beeld van de organisatie zal in het onderstaande een overzicht worden gegeven van de voor deze evaluatie relevante onderdelen en hun functie.

- Het hoofdkantoor: Het hoofdkantoor bestaat uit de diverse centrale stafafdelingen, waaronder Controlling & Financiën, P&O, Juridische zaken. In 2006 waren op dit kantoor 127 medewerkers (115,3 FTE) werkzaam. Het hoofdkantoor zet de centrale beleidslijnen uit voor de totale organisatie. Daarnaast voert het hoofdkantoor taken uit die bijdragen aan het functioneren van het hoofdkantoor zelf. Iedere afdeling wordt aangestuurd door een hoofd. Dit hoofd is in principe een inhoudsdeskundige op het betreffende vakgebied met leidinggevende taken. Ieder afdelingshoofd rapporteert rechtstreeks aan een directielid. Het opleidingsniveau van de medewerkers loopt sterk uiteen op het hoofdkantoor evenals de specialismen. Vanuit de afdeling P&O worden de in- en uit dienst tredingen van het hoofdkantoor zelf verzorgd en alle activiteiten die hiermee samenhangen. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor diverse beleidsthema's op personeelsgebied, voorbeelden hiervan zijn arbeidsomstandigheden onderwerpen, maar ook thema's op het gebied van arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden worden van hieruit voorbereid en verder ontwikkeld. Op de afdeling Verkeersinnovatie wordt zorggedragen voor het onderhoud en de ontwikkeling van de huidige examens en nieuwe examens. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor de ontwikkeling, middels scholing, van het examinatorenkorps.
- De regiokantoren: De organisatie telt 5 regiokantoren, gelegen in Assen, Arnhem, Amsterdam, Eindhoven en Rijswijk. Van hieruit wordt het leeuwendeel van de examens van het CBR afgenomen. De volgende activiteiten vinden plaats vanuit de regiokantoren:
 - Het afnemen van praktijk- en theorie-examens voor de personenauto, de motor en de bromfiets.
 - Het afnemen van theorie-examens voor de luchtvaart, vanuit het kantoor in Amsterdam.
 - Behandeling van medische dossiers en de beoordeling hiervan.

Ieder regiokantoor wordt aangestuurd door een hoofd regio. Deze hoofden regio rapporteren net als de overige hoofden direct aan een directielid. Alle regiokantoren zijn ongeveer hetzelfde ingericht op personeelsgebied. Er zijn overwegend examinatoren werkzaam. Daarnaast werken er op ieder regiokantoor administratief- en stafpersoneel. In totaal zijn er in de regio's 815 medewerkers (678,2 FTE) werkzaam.

2.5 De P&O-discipline in het bijzonder

In de voorafgaande beschouwing van de diverse onderdelen zijn de centrale afdeling P&O en haar taken globaal aanbod gekomen. De P&O-ers spelen een cruciale rol bij de werving en selectie. De centrale afdeling P&O op het hoofdkantoor houdt zich bezig met de centrale beleidslijnen. De P&O-ers in de regio's en divisies verrichten voornamelijk uitvoerende werkzaamheden op P&O gebied. Deze functionarissen leveren ook hun bijdrage op de centrale beleidsthema's zodat de voeling met de werkvloer is gewaarborgd. Daarnaast levert het meedenken van deze P&O-ers draagvlak op voor de centrale beleidslijnen. Dit lijkt een prima verdeling maar in de praktijk is er vaak onduidelijkheid of verschil van inzicht in welke thema's om centrale aandacht vragen en welke thema's niet. Het verschil van inzicht wordt voornamelijk veroorzaakt door belangen en wensen van de betrokkenen. De centrale afdeling bestaat uit 9 medewerkers. Dit zijn het hoofd P&O, een P&O-functionaris, de arbo-coördinator, een beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden en 5 administratief ondersteunende medewerkers. Op de 8 genoemde organisatie onderdelen (5 regio's en 3 divisies) zijn P&O-functionarissen werkzaam of medewerkers die P&O-taken in hun pakket hebben. Deze functionarissen hebben ieder een andere leidinggevende, namelijk het betreffende regio- of divisiehoofd. Dit heeft tot gevolg dat er situaties ontstaan waarin er sprake is van een centrale beleidslijn maar waarin het betreffende hoofd een opdracht geeft aan zijn P&O-er die in strijd is met deze afspraak. De bindende factor tussen de centrale P&O-ers en de decentrale P&O-ers is het P&O-overleg. Dit is het overleg waarin informatie wordt uitgewisseld en afspraken worden gemaakt. De werving van examinatoren gebeurt door de P&O-er van het onderdeel waar vacatures zijn voor examinatoren. Er zijn gemeenschappelijke afspraken over de te gebruiken tekst voor de wervingsadvertentie en het te gebruiken assessment, de rijtest en de medische keuring. Buiten deze afspraken kan iedereen zijn eigen weg bewandelen. Dat laatste gebeurt dus ook. Er lijkt weinig samenwerking en het overkoepelde beeld waar het hoofdkantoor behoefte aan heeft ontbreekt.

2.6 Typering van het CBR

Bij het ontwerpen van organisaties stelt Mintzberg (1983/1994) dat elke vorm van georganiseerde activiteiten van mensen aan 2 voorwaarden moet voldoen. Deze 2 voorwaarden betreffen de verdeling van de arbeid. Het gaat om de verdeling van het werk in verschillende taken en de coördinatie van deze taken. Naar aanleiding van dit uitgangspunt heeft Mintzberg 5 coördinatiemechanismen

gedefinieerd. Het coördinatiemechanisme geeft een verklaring voor de fundamentele wijze waarop organisaties hun werkzaamheden coördineren. De 5 coördinatiemechanismen zijn:

1. Onderlinge aanpassing: Het werk wordt gecoördineerd via het simpele proces van informele communicatie.
2. Direct toezicht: De coördinatie komt tot stand doordat 1 persoon de verantwoordelijkheid voor het werk van anderen op zich neemt, hen instructies geeft en de uitvoering van de werkzaamheden bewaakt.
3. Standaardisatie van de werkprocessen: Werkzaamheden zijn gestandaardiseerd als de inhoud van het werk gespecificeerd of geprogrammeerd is.
4. Standaardisatie van output: De output is gestandaardiseerd wanneer de resultaten van het werk gespecificeerd zijn.
5. Standaardisatie van vaardigheden van de medewerkers: Vaardigheden en kennis zijn gestandaardiseerd als het soort training dat voor het werk is vereist gespecificeerd is.

Een organisatie kan het ene mechanisme vervangen voor een ander mechanisme, meestal wordt er een combinatie van de 5 mechanismen gebruikt (Mintzberg, 1983/1994).

Vanuit de optiek van Mintzberg is de omgeving van het CBR stabiel. De taak van het CBR is verankerd in de wet. Afhankelijk van de politiek of ontwikkelingen in Europa zou deze taak kunnen wijzigen. Dit is echter al zolang als het CBR bestaat, 80 jaar, nog niet aan de orde geweest. De markt van de organisatie is licht gediversifieerd te noemen vanwege de verdeling in geografische gebieden in Nederland, waar de werkzaamheden worden verricht. De omgeving is daarnaast te typeren als gunstig gezind. Er hoeft namelijk geen strijd te worden geleverd voor het verkrijgen en behouden van de klanten omdat er sprake is van een monopoliepositie. Wanneer deze, volgens Mintzberg, zogenaamde contingentiefactoren worden samengevat kan de organisatie worden getypeerd als: oud, middelgroot, stabiel, complex, licht gediversifieerd en gunstig gezind. Deze factoren zijn terug te vinden bij de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, bij de divisiestructuur en de duplicaat-bureaucratie.

In principe vertoont de organisatie van het CBR de grootste overeenkomst met de zogenaamde duplicaat-bureaucratie. De duplicaat-bureaucratie is een mengvorm van de divisiestructuur en de machinebureaucratie. “Deze mengvorm ontstaat wanneer een organisatie identieke regionale divisies opzet en vervolgens bepaalde essentiële functies in het hoofdkantoor situeert” (Mintzberg, 1983/1994 pp 238). Het komt erop neer dat elk organisatie onderdeel een exacte kopie is van alle anderen, dezelfde activiteiten uitvoert op precies dezelfde manier. Het enige wat uniek is aan de onderdelen is de locatie. Bij het CBR geldt dat de zogenaamde regiokantoren exacte kopie’s van elkaar zijn met als enige verschil de locatie van waaruit de klant wordt bediend. De essentiële functies zijn ook bij het CBR op het hoofdkantoor ondergebracht. Een voorbeeld hiervan is de afdeling Verkeersinnovatie.

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe examens en het onderhouden van de huidige en draagt zorg voor de ontwikkeling van het examinatorenkorps.

2.7 Beschrijving van de functie van examinator

De functie van examinator is bijzonder doordat het CBR de enige organisatie is in Nederland waar deze functie wordt uitgeoefend. Hierdoor is het niet mogelijk om personeel aan te trekken dat eerder deze functie elders heeft bekleed. Examinatoren nemen de praktijkexamens en de tussentijdse toetsten af. Het doel hiervan is het beoordelen van de rijvaardigheid in het kader van de wegenverkeerswet. Behalve voor een goed examentechisch oordeel zijn ze ook verantwoordelijk voor het scheppen van een klimaat waarin kandidaten optimaal kunnen presteren. Een examinator werkt op een zogenaamde examenplaats met collega examinatoren. De dagelijkse gang van zaken wordt gezamenlijk geregeld onder begeleiding van een groepscoördinator die als aanspreekpunt fungeert. Omdat de examenuitslag geloofwaardig moet zijn is het voor examinatoren belangrijk om de schijn van belangenverstrengeling te vermijden. Dat betekent dat een examinator niet ook nog werkzaam kan zijn in een functie als rij-instructeur. De functie van examinator is een zeer zelfstandige functie omdat de examinator alleen met de kandidaat en de rij-instructeur van de kandidaat in de auto zit. De examinator beslist op basis van het examen of een kandidaat geslaagd of gezakt is. Dit doet hij zonder overleg met collega's of anderen. Het afnemen van het examen en de beoordeling daarvan doet de examinator op basis van interne afspraken, regels en instructies. Hierin is de examinator opgeleid en getraind. Gedurende zijn loopbaan als examinator zal hij door middel van training en opleiding in staat worden gesteld om zijn functie op de juiste wijze te kunnen blijven uitoefenen.

2.8 Globale beschrijving van de werving en selectie

De werving en selectie verlopen per regio verschillend. De volgorde of de in te zetten instrumenten verschillen. In hoofdstuk 5 en 6 zal nader worden ingegaan op de werving en selectie en zullen de verschillen zichtbaar worden. Op hoofdlijnen voeren de regio's ongeveer dezelfde stappen uit. Om alvast een indruk te geven van de werving en selectie zal in het onderstaande op hoofdlijnen een beschrijving worden gegeven.

Via advertenties of via mond-op-mond-reclame solliciteren mensen die geïnteresseerd zijn in de functie van examinator. Naar aanleiding van een sollicitatiebrief en een CV wordt er door het CBR een selectie gemaakt op de harde eisen. Afhankelijk van de inschatting van de geschiktheid van de sollicitant volgt een uitnodiging voor een gesprek, een uitnodiging voor een rijtest, een afwijzing of een opname in portefeuille. Om een beter beeld te krijgen van de sollicitant worden meerdere selectiegesprekken gevoerd. Daarbij wordt door sommige P&O-functionarissen gebruik gemaakt van de PPA, de Persoonlijke Profiel Analyse. Deze analyse is bedoeld om nadere informatie te verkrijgen over de sollicitant zijn persoonlijke eigenschappen. Indien na de gesprekken de verwachting nog

steeds aanwezig is dat de sollicitant geschikt zou kunnen zijn voor de functie volgt er een rijtest om te kunnen beoordelen of de sollicitant voldoende rijvaardig is en voldoende verkeersinzicht heeft of wanneer men eerst een rijtest heeft ondergaan, volgt er een uitnodiging voor een gesprek. Een psychologisch onderzoek is de volgende stap en zal nadere informatie moeten opleveren over de geschiktheid van de sollicitant. Voordat er daadwerkelijk een overeenkomst gesloten wordt zal er eerst nog een medische keuring plaatsvinden en een fase waarin de toekomstige examinerator alvast kennis en vaardigheden kan opdoen door middel van contactdagen en zelfstudie. Voor deze fase, die de voorfase wordt genoemd, zal een studieovereenkomst worden afgesloten. Gedurende deze periode moet duidelijk worden of de sollicitant opleidbaar is tot examinerator. Indien sollicitanten opleidbaar blijken zal men een arbeidsovereenkomst voor de duur van 1 jaar worden aangeboden. Dit wordt de hoofdfase genoemd. Tussen de voorfase en de start van de hoofdfase liggen vaak een paar maanden omdat de nieuwe examinerator veelal een andere baan heeft opgezegd en een opzegtermijn in acht moet nemen en omdat de opleiding van examinerator niet altijd direct gestart kan worden. Deze fase wordt de tussenfase genoemd. Deze periode wordt gebruikt om de toekomstige medewerker via e-learning te voorzien van de benodigde kennis. In het jaar van de hoofdfase wordt de sollicitant compleet opgeleid met een toets voor het einde van het jaar om deze periode af te ronden. Indien dat allemaal succesvol verloopt, zal de examinerator voor onbepaalde tijd in dienst treden. Indien dat niet succesvol verloopt, zal het contract aflopen van rechtswege. Het traject van werving en selectie en de activiteiten hieromtrent zullen uitgebreid aan de orde komen tijdens het onderzoek waarvan de resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 5.

2.9 Slot

In dit hoofdstuk is de CBR organisatie in kaart gebracht. Samenvattend komt dit op het volgende neer: Het CBR is een monopolist. Het is een privaatrechtelijke stichting met een wettelijke taak. Hierdoor heeft het CBR de status van Zbo gekregen. Bij het CBR is er sprake van lange dienstverbanden (gemiddeld 12,5 jaar) en een hoge gemiddelde leeftijd (50,2 jaar) van examineratoren. Behoudens uitstroom via prepensioen en pensioen is er een laag verloop van medewerkers namelijk 4,75%. De organisatie structuur vertoont overeenkomsten met de door Mintzberg (1983/1994) beschreven duplicaat-bureaucratie. Deze structuur heeft tot gevolg dat er sprake is van grote decentrale autonomie en een geringe dominantie van de centrale afdelingen. Hierdoor wordt de centrale sturing belemmert. De decentrale organisatie onderdelen voeren de werving en selectie uit voor de functie van examinerator. Het vak van examinerator is een uniek beroep en men moet intern worden opgeleid.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

3.1 Inleiding

Voordat een inzicht mogelijk is met betrekking tot eventuele verbeteringen van de werving en selectie is het noodzakelijk om deze te beoordelen. Om de werving en selectie te kunnen beoordelen moet inzicht worden verkregen in de diverse aspecten waarop dit kan worden beoordeeld. Naast een kwantitatieve beoordeling, namelijk: “Zijn de beoogde aantallen examinatoren aangenomen?” is een kwalitatieve beoordeling mogelijk en gewenst. Deze beoordeling betreft de vraag of er sprake is van de juiste persoon op de juiste plaats bij de aanstelling van de nieuwe medewerker. Aan de hand van theorieën en modellen zal in het onderstaande in kaart worden gebracht vanuit welke invalshoeken hiernaar kan worden gekeken.

3.2 De juiste man op de juiste plaats

De juiste man op de juiste plaats is de zogenaamde fit op het gebied van werving en selectie. Met fit wordt de mate van op elkaar aansluiten bedoeld van de medewerker en de functie en de organisatie.

De juiste persoon op de juiste plaats is het centrale onderwerp van Human Resource Management (HRM). Onder HRM wordt verstaan:

“Een geheel van waarden en normen met betrekking tot werkende mensen en een vertaling daarvan naar uitgangspunten, technieken en methoden gericht op benutting van menselijke talenten in het licht van de kerntaken van een organisatie.” (Mensink, pp. 12, 1991).

De vier, volgens Fombrun e.a. in “Dynamiek in human resource management” (Mensink, 1991) te onderscheiden HRM componenten zijn: instroom, beloning, ontwikkeling en beoordeling. In “HRM in breedbeeld” van Luc Sels en Sophie de Winne (Sels, De Winne, 2006) wordt gesteld dat wanneer bekwaamheden van medewerkers normaal verdeeld zijn de erg bekwame human resources per definitie schaars zijn. Met onder andere werving en selectie wordt geprobeerd om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen. Het doel van werving en selectie is om uit de beperkte groep bekwame resources de bekwame sollicitanten te putten. Om dit doel te realiseren is het nodig om je als een goede werkgever te profileren op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het noodzakelijk om de juiste wervingskanalen die een grote aantrekkingskracht bezitten te hanteren. En tot slot selectietechnieken inzetten met een hoge voorspellende waarde en betrouwbaarheid (Sels, De Winne, 2006).

3.3 Werving en selectie

Werving en selectie zijn 2 verschillende processen die in het verlengde van elkaar liggen. De werving is alle activiteiten die worden ingezet om de doelgroep te bepalen en uit deze doelgroep de juiste sollicitanten aan te trekken. “Aangezien werving de selectie voorafgaat, hypothekeert een suboptimaal

wervingstraject de kansen op een optimale selectie” (Boudreau & Rynes in Sels, De Winne, pp.67, 2006).

3.3.1 Werving

Het onderscheid tussen een optimaal- en suboptimaal wervingstraject is moeilijk vast te stellen. De voorwaarde voor een optimaal traject is het duidelijk in kaart hebben wat de doelgroep is. De doelgroep kan worden bepaald aan de hand van onder andere de vereiste competenties voor de functie, de eventuele ontwikkelingsmogelijkheden en de cultuur van de organisatie. Er zijn diverse mogelijkheden waarop geworven kan worden zoals via de eigen medewerkers, advertenties, op radio, televisie of in dagbladen en weekbladen, bemiddelingsbureau's, open sollicitaties en sollicitanten in portefeuille. De keuze van het wervingskanaal is afhankelijk van de inschatting van de opbrengst aan sollicitanten via dit kanaal. In onderzoek naar de effectiviteit van wervingskanalen wordt onderscheid gemaakt tussen “pre-hire” en “post-hire effectiveness” aldus Sels en De Winne (pp 67, 2006). Een hoge “pre-hire effectiveness” betekent voornamelijk dat het wervingskanaal in het aantrekken van de juiste aantallen sollicitanten met de juiste competenties geslaagd is. Een hoge “post-hire effectiveness” houdt in dat er via het wervingskanaal medewerkers zijn aangetrokken die na hun aanstelling hoog scoren wat betreft arbeidsproductiviteit, -tevredenheid of loyaliteit. Onderzoek naar “post-hire effectiveness” laat indicaties zien dat bepaalde wervingskanalen leiden tot meer nauwkeurige informatie over de functie inhoud. Op deze manier kunnen de sollicitanten een op de realiteit gebaseerd besluit nemen. Sollicitanten die bijvoorbeeld op de een of andere manier al bekend zijn met de organisatie via vrienden of familie kunnen beschikken over informatie die andere sollicitanten niet kunnen verkrijgen. Daarnaast zijn er indicaties dat het gebruik van verschillende wervingskanalen verschillende effecten hebben wat kan leiden tot verschillen in het niveau van presteren, arbeidstevredenheid en verloop na indiensttreding (Sels, De Winne, 2006).

3.3.2 Selectie

De selectie kan op verscheidene manieren plaatsvinden. Belangrijke voorwaarden voor een te kiezen selectiemethode zijn de geldigheid en de betrouwbaarheid van de methode maar daarnaast speelt efficiëntie ook een rol. De methoden die leiden tot een hoge voorspellende waarde en hoge validiteit met betrekking tot de geschiktheid voor de functie en de prestaties in de toekomst zijn: De simulatie oefening, de intelligentietest en het gestructureerde interview. Het aantal jaren dat iemand heeft gedaan over zijn opleiding, zijn aantal jaren werkervaring, zijn interesses, zijn handschrift en leeftijd hebben de minst voorspellende waarde van de gebruikte selectie methoden. De combinatie van een intelligentietest en een nauwkeurigheidstest blijkt meer valide te zijn dan de combinatie van een intelligentietest en een assessment center of biografische gegevens. Het gebruik van minder valide methoden hoeft niet vermeden te worden omdat een combinatie van minder valide methoden de validiteit kan verhogen (Sels, De Winne, 2006).

Door Sels en De Winne zijn selectiemethoden gerangschikt naar hun voorspellende kracht, aan de hand van een overzicht van Schmidt & Hunter (Sels, De Winne, 2006, 1998).

Selectiemethode	Predictieve validiteit jobprestatie
Arbeidsproef/simulatie-oefening	0,54
GMA (General menatl Ability)-test (intelligentietest	0,51
Gestructureerd interview	0,51
Scores van collega's	0,49
Test van baankennis	0,48
'Behavioral consistency'-methode	0,45
Proefperiode	0,44
Test van integriteit	0,41
Ongestructureerd interview	0,38
Assessment center	0,37
Biografische data	0,35
Test naar consciëntieusheid	0,31
Referenties checken	0,26
Werkervaring (in aantal jaren)	0,18
Puntenmethode op basis van opleiding en ervaring	0,11
Aantal jaren opleiding	0,10
Interesses	0,10
Grafologie	0,02
Leeftijd	-0,01

Figuur 3: Overzicht van verschillende selectiemethoden gerangschikt naar hun voorspellende kracht inzake van werkprestatie (bron: Schmidt & Hunter, 1998, Sels, De Winne, 2006).

3.4 Diverse vormen van fit

Het doel van werving en selectie is om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Wanneer kun je spreken van de juiste persoon op de juiste plaats? De theorie "Person- Environment fit" (P-E fit), beschreven door Kristof (1996) kan hier duidelijkheid in scheppen. Deze theorie kent twee basis aannames. Ten eerste stelt deze theorie dat menselijk gedrag een functie is van de persoon en de omgeving. Ten tweede stelt deze theorie dat de persoon en zijn omgeving bij elkaar moeten passen. Het uitgangspunt hierbij is dat personen in een bepaalde mate passen bij hun omgeving. Wanneer iemand goed past bij zijn omgeving zal hij meer tevreden en gelukkig zijn dan iemand die slecht past bij zijn omgeving. Er zijn diverse perspectieven in de literatuur van waaruit men fit kan onderverdelen. Een onderverdeling is het onderscheid in een supplementary (gelijk of vergelijkbaar) fit en een complementary (aanvullend) fit. Bij complementary fit zijn de kenmerken van personen een aanvulling voor de omgeving. Er is sprake van supplementary fit wanneer de kenmerken van personen gelijk zijn aan de kenmerken van andere personen in de omgeving en de omgeving zelf. Een andere onderverdeling van fit is het onderscheid tussen demands (vraag) – abilities (capaciteiten) fit en needs (behoefte) – supplies (aanbod, voorzien in) fit. Demands – abilities fit ontstaat als een persoon de benodigde capaciteiten heeft om aan de vraag van een organisatie te voldoen. Needs – supplies fit ontstaat als een organisatie de behoeften, wensen en voorkeuren van een persoon kan bevredigen.

Volgens Kristof worden deze twee invalshoeken nauwelijks in onderlinge samenhang bekeken. Complementary fit kan onderverdeeld worden in demands-abilities fit en needs-supplies fit.

Er is veel onderzoek gedaan naar P-E fit en hierdoor is er veel theorie over. Er bestaat al ongeveer 100 jaar literatuur over dit onderwerp. P-E fit is gedefinieerd als het op elkaar aansluiten van een individu en werkomgeving dat komt voor wanneer de karakteristieken goed passen. Dankzij de simpele definitie zijn er meerdere soorten van fit in de aandacht komen te staan. Er is veel nadruk gelegd op de match tussen interesses van mensen en andere mensen in een beroep (Kristof Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Andere soorten fit zoals het goed aansluiten van een individu bij een baan, organisatie, werkgroep en leidinggevende zijn ook belangrijke onderzoeksterreinen.

Vanuit het P-E fit model zijn verschillende soorten fit afgeleid, namelijk:

1. Person-Organisation (P-O) fit;
2. Person-Vocation (P-V) fit;
3. Person-Group (P-G) fit;
4. Person-Job (P-J) fit;
5. Person-Supervisor (P-S) fit.

3.4.1 P-O fit

De P-O fit stelt hetzelfde als de P-E fit theorie alleen wordt in het geval van P-O fit gekeken naar de werkomgeving van een persoon. Dit betekent dat de werkomgeving bij de persoon moet passen. P-O fit is gebaseerd op aansluiting tussen een individu en een organisatie.

Bij P-O fit gaat men kijken naar de match tussen waarden van het individu en het waardenprofiel gedragen en voorgehouden door de organisatie. Het optimaliseren van P-O fit wordt in dit soort theorieën en operationalisaties gezien als een middel om de homogeniteit en cohesie binnen een organisatie te handhaven of op te drijven. De attraction (aantrekking), selection (selectie) and attrition (afstoting) theorie (ASA) van Schneider (Schneider, Goldstein, Smith, 1995) sluit hierbij aan. Schneider stelt dat het klimaat van een organisatie wordt bepaald door de persoonlijkheid van belangrijke mensen in de organisatie. Hij bedoelt vooral de eigenaren en het management aan de top. Door het aantrekken van mensen met hetzelfde profiel van waarden en doelen ontstaat er een situatie waarin de bestaande waarden en doelen worden bevestigd en versterkt. Mensen die niet passen bij dit organisatieklimaat zullen uiteindelijk de organisatie verlaten (Schneider et al, 1995).

3.4.2 P-V fit

P-V fit speelt zich op een breder niveau af dan het voorgaande en slaat op het geheel van rollen, verwachtingen, vaardigheden en activiteiten die te maken hebben met het beroep- en de beroepsrol.

3.4.3 P-G fit

P-G fit beschrijft de match tussen het individu en de groep waarin hij of zij werkt. Binnen organisaties wordt vaak in teams samengewerkt. Hierdoor speelt de match tussen deze twee een belangrijke rol. Een variant voor P-G fit is Person-Person fit (P-P fit). Deze fit betreft de homogeniteit van eigenschappen van personen (Van Vianen, 2000). P-P fit komt overeen met de similarity-attraction theorie waarbij wordt gesteld dat mensen met gelijke kenmerken (ethniciteit, religie, geslacht etc.) zich meer tot elkaar aangetrokken voelen (Baron e.a., 1998, Kristof Brown et al, 2005).

3.4.4 P-J fit

P-J fit wordt door gedefinieerd (Edwards, 1991, Kristof Brown et al, 2005) als de fit tussen de kennis en vaardigheden van de persoon en de kenmerken van de baan (demands-abilities) of de verwachtingen van de persoon en de kenmerken van de baan (needs-supplies). De baan wordt hier gedefinieerd in termen van de taken die iemand vervult tijdens het werk. Essentieel is dat P-J fit wordt onderzocht op het niveau van de taken en opdrachten die iemand doet, niet op het niveau van de organisatie waarin de persoon werkt. P-J fit wordt geassocieerd met complementary fit omdat het werk de behoeftes van de persoon bevredigt en de persoon de juiste eigenschappen heeft die nodig zijn voor het werk. De een vult de ander aan (Kristof-Brown, 2005). Bij P-J fit worden de taken die de persoon als werk moet verrichten bekeken en de organisatie als geheel wordt buiten beschouwing gelaten.

3.4.5 P-S fit

P-S betreft de relatie tussen personen en anderen in hun werkomgeving. P-S fit beschrijft over het algemeen de match tussen leidinggevenden en ondergeschikten.

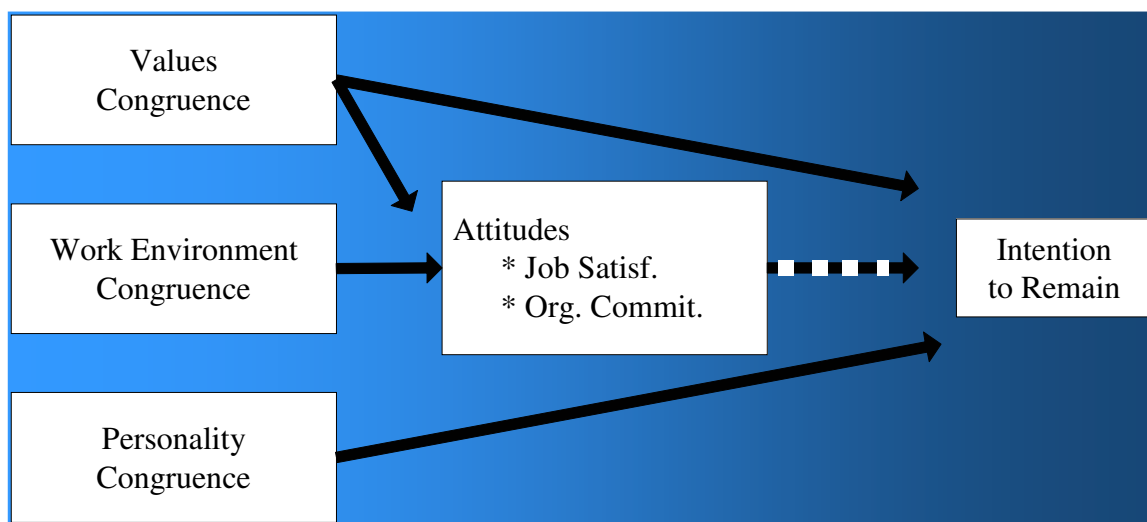
3.4.6 P-O fit en Westerman

Westerman (2001) stelde dat P-O fit afhankelijk was van verscheidene factoren die in combinatie met elkaar de aansluiting bepalen tussen een persoon en een organisatie. In zijn onderzoek heeft hij gekeken naar drie factoren, namelijk: waarden fit, persoonlijkheid fit en organisatieklimaat fit.

1. Waarden fit: De mate waarin de waarden van een persoon passen of aansluiten bij de waarden van de organisatie waarbij de persoon werkzaam is.
2. Persoonlijkheid fit: De mate waarin persoonlijkheidskenmerken van een persoon aansluiten bij die van de collega's.
3. Organiseatieklimaat fit: De mate waarin het organisatieklimaat van de organisatie waarin een persoon werkt past bij zijn wensen van een organisatieklimaat.

Waarden en organisatieklimaat zijn aspecten die ook wel worden aangeduid als cultuur. Voor organisatiecultuur zijn er vele definities. Een definitie is: “A set of core values, behavioural norms, artefacts and behavioural patterns which govern the way people in an organisation interact with each other and invest energy in their jobs and the organisation at large” (Van Muijen, Koopman, Dondeyne, DeCock & DeWitte reader organisatiediagnose 2006/2007). In deze definitie zitten 2 lagen namelijk een onder- en een bovenlaag. De bovenlaag kan tevens worden beschouwd als het klimaat van de organisatie volgens Reiches en Schneider (reader ODO 2006/2007). In de bovenlaag bevinden zich de tastbare en zichtbare uitingen, waaronder gedrag regels en procedures, technologie, inrichting van het gebouw enzovoort. In de onderlaag zijn de waarden en normen aanwezig. Deze liggen ten grondslag aan de bovenlaag waaronder het gedrag. Volgens Schein hebben organisaties te maken met 2 problemen (in Muijen et al, in reader ODO 2006/2007). Het gaat om overleven en aanpassen aan een externe omgeving en het vervolgens op elkaar afstemmen van de interne processen waardoor overleven mogelijk wordt. Volgens Schein zijn problemen van interne integratie en externe aanpassing met elkaar verweven. De omgeving bepaalt de mogelijkheden voor de organisatie om haar primaire taak uit te voeren. De medewerkers van de organisatie worden vervolgens gevormd door de wijze waarop de organisatie zich staande weet te houden. “Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijk patroon van waarnemen, denken en emoties van waaruit een onderneming wordt gedefinieerd” (Schein in Muijen, in reader ODO 2006/2007).

De uitkomsten van het onderzoek van Westerman (2001) geven een multidimensionaal beeld van P-O fit. De drie eerder genoemde fits beïnvloeden werktevredenheid en betrokkenheid bij een organisatie. Werktevredenheid en betrokkenheid beïnvloeden de verloopintentie van de medewerkers. Maar dat geldt ook voor persoonlijkheid fit en waarden fit.



Figuur 4: Het herziene model van P-O fit uit “The impact of person-organization fit on employ attitudes and outcomes” (bron: Westerman, pp 79, 2001).

In het onderstaande zal dieper worden ingegaan op de uitkomsten van het onderzoek van Westerman (2001):

- De resultaten van de studie van Westerman (2001) ondersteunen de hypothese dat de fit van waarden en fit van organisatieklimaat belangrijke voorspellers zijn van medewerkers tevredenheid en betrokkenheid. Persoonlijkheid fit is geen voorspeller van medewerkers tevredenheid en betrokkenheid. Daarnaast zijn kennis, vaardigheden en capaciteiten/kwaliteiten geen voorspellers van medewerkers prestaties.
- Verder geven de resultaten aan dat persoonlijkheid fit en waarden fit meer waarschijnlijk een directe dan indirecte relatie hebben met de medewerkers intentie om bij een organisatie te blijven. Waarden fit blijkt zowel op tevredenheid en betrokkenheid invloed te hebben als direct op verloopintenties. De uitzondering hierop is organisatieklimaat fit. De resultaten van het onderzoek geven aan dat deze fit direct van invloed is op tevredenheid en betrokkenheid en indirect van invloed op de intentie van een medewerker om te blijven bij een organisatie.
- Tot slot geven de resultaten van Westerman (2001) zijn studie aan dat wanneer diverse benaderingen van P-O fit in combinatie worden gebruikt, waarden fit de meest effectieve voorspeller van medewerkers tevredenheid en betrokkenheid blijkt te zijn. Wanneer waarden fit onafhankelijk wordt gebruikt is deze fit significant in het voorspellen van medewerkerstevredenheid en betrokkenheid. Persoonlijkheid fit is geen voorspeller van tevredenheid en betrokkenheid.

3.5 Meten van fit

Fit kan op verschillende manieren worden gemeten. Er is een verschil tussen meten op een directe of een indirecte manier. De meeste onderzoekers zijn het er over eens dat fit bepaald kan worden aan de hand van direct onderzoek naar fit (French et al, 1974, Kristof Brown et al, 2005). Bij een directe meting van fit wordt er direct aan mensen gevraagd of zij van mening zijn dat er sprake is van een fit tussen henzelf en de organisatie, baan enzovoorts. Hierdoor wordt de beleving van de persoon gemeten en niet de daadwerkelijke fit gemeten. Bij indirecte metingen worden de eigenschappen van de persoon en de organisatie los van elkaar gemeten en worden daarna met elkaar vergeleken. Op deze manier wordt de echte fit gemeten door het meten van twee losse elementen zonder dat mensen een oordeel hoeven te geven over de fit. Deze manier van meten kan worden uitgevoerd door het raadplegen van één of meer bronnen. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van één bron om de variabelen P en E te meten is er sprake van subjectief meten en wanneer er gebruik wordt gemaakt van twee of meer bronnen is er sprake van objectief meten (Kristof, 1996).

Naar aanleiding van de meta analyse van Kristof – Brown e.a. (2005) trekken zij de conclusie dat er geen perfecte manier lijkt te zijn om fit te meten. Toch is het belangrijk om rekening te houden met de criteria en de context en de onderliggende mechanismen waardoor fit werkzaam is op het moment van het kiezen van een manier van meten.

3.6 Resultaten meta analyse

In het artikel “Consequences of individuals fit at work” (Kristof – Brown et al., 2005, is een meta analyse gemaakt van de relatie tussen P-J, P-O, P-G en P-S fit met pre-entree criteria zoals, aantrekking, baan acceptatie, intentie om aan te nemen of een baan aan te bieden en post-entree criteria op individueel niveau zoals houding, prestaties, terugtrekkend gedrag, inspanning en vaste aanstelling.

De resultaten van de meta analyse geven het bewijs dat fit een onderwerp is dat belangrijk wordt gevonden door sollicitanten, recruiters en medewerkers. De mate van fit beïnvloedt hun houding, besluiten en gedrag op het werk. De resultaten van het onderzoek laten zien dat fit een ingewikkeld concept is met diverse types fit waardoor de resultaten worden beïnvloed. Wanneer men fit probeert te beïnvloeden door middel van het verbeteren van een aspect, zoals het aanpassen van functiebeschrijvingen, is dat niet voldoende om een effect te sorteren. Het is nodig om via meerdere benaderingen de fit te beïnvloeden. De aanpak moet in ieder geval rekening houden met vraag en aanbod van banen, persoonlijkheid van medewerkers en organisatie elementen. Uitkomsten van deze meta analyse laten zien dat managers de relativiteit van het effect van de verschillende fit resultaten zouden moeten inzien. Demands (vraag) – abilities (capaciteiten) fit heeft namelijk een minder groot effect op houding en prestaties dan de needs (behoeften) – supplies (aanbod, voorzien in) fit.

Recruiters en managers zouden in kaart moeten brengen welke aspecten een maximale fit opleveren. Er is echter weinig bewijs dat een waargenomen fit tijdens de indiensttredingperiode een nauwkeurige weergave is van een objectieve fit. Hieruit kan worden afgeleid dat de sollicitant en de recruiter beslissingen nemen die gebaseerd zijn op te weinig informatie. Voor de P-O fit geldt dat het voor een medewerker moeilijk is om de kenmerken van de organisatie goed te onderzoeken en te doorgronden zeker voordat de medewerker in dienst treedt. Vanaf het traject van werving en selectie tot aan een langdurig dienstverband zouden managers aandacht moeten besteden aan waarden van de organisatie. Dit zal bijdragen aan het aantrekken en behouden van personen die deze waarden delen en deze zoeken in een organisatie. Personen die deze waarden niet delen zullen zich of niet aangetrokken voelen of na indiensttreding de organisatie verlaten. Om die reden is het belangrijk om in een bepaalde mate diversiteit te behouden of te creëren zodat de gevolgen van extreme homogeniteit kunnen worden voorkomen.

3.7 Slot

In dit hoofdstuk is de theorie aan de orde gekomen die betrekking heeft op werving en selectie. Er blijkt veel theorie over te bestaan. Er zijn verschillende invalshoeken om naar het onderwerp te kijken. Er kan instrumenteel naar worden gekeken zoals bij Sels en De Winne (2006) het geval is. Zij hebben onderzocht en beschreven welke manieren van werving en selectie het meeste rendement zullen opleveren. Kristof Brown et al. (2005) benaderen het op een andere manier. Zij proberen te bepalen wanneer er sprake is van een goede combinatie tussen verschillende niveaus zoals tussen een

medewerker en zijn leidinggevende of tussen een medewerker en de organisatie. Bij deze benadering veronderstelt men dan wanneer deze twee goed op elkaar aansluiten er sprake is van een goede match. Westerman (2001) heeft een aantal vormen van fits gecombineerd in een model waarmee wordt aangetoond dat aansluiting tussen de waarden van de organisatie en de waarden van een medewerker een grote voorspeller is van tevredenheid, betrokkenheid en een lage verloopintentie van deze medewerker. Daarnaast is gebleken dat overeenstemming tussen het organisatieklimaat en de omgevingsvoorkeuren van de persoon direct invloed heeft op medewerkertevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Overeenstemming tussen deze twee heeft indirect invloed op de verloopintentie. Vervolgens is gebleken dat overeenstemming tussen de persoonlijke eigenschappen van de sollicitant en de eigenschappen van de andere personen in de organisatie direct invloed heeft op de intentie van een medewerker om te blijven bij een organisatie. Deze overeenstemming heeft geen relatie met medewerkertevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Tot slot is gebleken dat kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen significante voorspellers zijn van de prestaties van de medewerkers. Deze theorie zal worden gebruikt om de praktijk te analyseren en te beoordelen. In hoofdstuk 5 en 6 zal dit aan de orde komen.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

4.1 Inleiding

Om de centrale vraag “Hoe kan de werving en selectie van examinatoren van het CBR worden beoordeeld en verbeterd?” te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen geformuleerd in de inleiding. Deelvraag 1 “Wat leert de theorie over werving en selectiebeleid?” is in hoofdstuk 3 behandeld. Deelvraag 2 “Hoe verhoudt de theorie zich ten aanzien van de praktijksituatie van het CBR?” zal in hoofdstuk 5 worden behandeld. In hoofdstuk 6 zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord en zal deelvraag 3 “Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de werving en selectie te verbeteren?” worden behandeld. In hoofdstuk 6 zal hiermee tevens een antwoord worden gegeven op de centrale vraag.

Om de werving en selectie van examinatoren bij het CBR te kunnen beoordelen wordt de theorie van P-O fit van Westerman (2001) gebruikt. Westerman gebruikt een aantal vormen van fit, geïntegreerd in een model waarmee voorspellingen kunnen worden gedaan die in het kader van werving en selectie relevant zijn. Daarnaast wordt de theorie van Sels en de Winne (2006) gebruikt om de werving- en selectie activiteiten te beoordelen.

Aan de hand van 3 onderzoeksvragen zal worden beoordeeld of de werving en selectie van het CBR voldoet aan de punten die naar voren zijn gekomen uit de theoretische achtergronden. Hiermee zal deelvraag 2 worden beantwoord: “Hoe verhoudt de theorie zich ten aanzien van de praktijksituatie van het CBR?”

4.2 Basis van het onderzoek

In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van de studie van Westerman (2001) weergegeven. De volgende 3 onderzoeksvragen kunnen hieruit worden afgeleid:

1. Welke vormen van fit worden het meest gebruikt in de werving en selectie bij het CBR?
2. Spelen tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers een rol in de werving en selectie bij het CBR?
3. Welke rol spelen kennis, vaardigheden en bekwaamheid in de werving en selectie bij het CBR?

Omdat de resultaten van het onderzoek van Westerman (2001) hebben bewezen dat aansluiting tussen de waarden van de organisatie en de waarden van een medewerker de meeste invloed uitoefent op tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers is de verwachting dat dit ook bij het CBR het geval is. Omdat tevredenheid, betrokkenheid en de

verloopintentie van medewerkers de peilers zijn van een succesvolle werving en selectie wordt tevens verwacht dat het CBR met de werving en selectie deze aspecten probeert te beïnvloeden. Tot slot wordt verwacht dat kennis, vaardigheden en bekwaamheid van de sollicitant geen doorslaggevende rol spelen in de werving en selectie bij het CBR vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker. De volgende verwachtingen kunnen hiervan worden afgeleid:

- Waarden fit speelt een belangrijkere rol in de werving en selectie bij het CBR dan organisatie fit en persoonlijkheid fit.
- Met de werving en selectie probeert het CBR de tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers te beïnvloeden.
- Vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker zijn kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen doorslaggevende aspecten in de werving en selectie bij het CBR.

Naast het beantwoorden van de 3 onderzoeksvragen is ook de beantwoording van een aantal praktische vragen gewenst:

- a. Wat is de opbrengst van de werving en selectie activiteiten in 2007? Kortom hoeveel examinatoren zijn er tussen eind 2006 en begin 2008 in dienst getreden?
- b. Wat zijn de werkwijzen van de diverse selecteurs, zijn er overeenkomsten en waarin verschillen ze?
- c. Wat zou de rol van de centrale afdeling P&O in de toekomst moeten zijn bij de werving en selectie van examinatoren?

Het onderzoek is gericht op de werving en selectie van examinatoren door de regiokantoren. Het onderzoek richt zich niet op de werving en selectie voor het totale personeelsbestand van het CBR of de werving en selectie van examinatoren voor de organisatieonderdelen CCV en BNOR. De verzamelde data komen uit het jaar 2007.

4.3 Methodes van onderzoek

Om de vragen te beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van de resultaten van:

- Semi gestructureerde interviews met P&O-functionarissen en leidinggevenden, bijlage 2.
- Vragenlijsten ten behoeve van examinatoren, nieuwe examinatoren en potentiële examinatoren, bijlagen 3 en 4.
- Een analyse van documenten, bijlage 5.

De interviews zullen worden gehouden met 5 P&O-functionarissen en 4 leidinggevenden (examenmanagers). De keuze voor deze functionarissen komt voort uit het feit dat zij direct betrokken

zijn bij de werving en selectie van examinatoren. Door deze directe betrokkenheid is het mogelijk om informatie te verzamelen die rechtstreeks afkomstig is van de werkvloer op het gebied van werving en selectie. Het semi gestructureerde interview bestaat voornamelijk uit open vragen die zijn gegroepeerd rond een 9-tal thema's, zie bijlage 2 voor de vragen. De 9 thema's zijn, naast een inleiding waarin voornamelijk geïnformeerd zal worden naar cijfermatige gegevens: wervingsuiting, selectiecriteria, selectieprocedure, beoordeling van geschiktheid, tevredenheid van medewerkers, waarden fit, organisatieklimaat fit, persoonlijkheid fit en de evaluatie. Indien nodig zal er aan de hand van een gegeven antwoord worden doorgevraagd met als doel verduidelijking van het gegeven antwoord.

De interviews zijn individuele interviews en gericht op:

- Het in kaart brengen van de werving.
- Het in kaart brengen van de selectie.
- Het in kaart brengen van de manier van beoordelen.
- Het in kaart brengen van de ervaringen.
- Het resultaat tot nu toe vaststellen.
- Informeren naar het doel van de evaluatie evenals het vaststellen van de verwachting van de geïnterviewden.
- Vaststellen van de rol van de geïnterviewden bij de werving en selectie.
- Het beantwoorden van de onderzoeksvragen aan de hand van de geformuleerde verwachtingen en de praktische vragen.
- Tot slot vaststellen of men na de selectie en indiensttreding van het personeel nog steeds een match ervaart.

De vragenlijsten zullen worden ingezet om informatie te verzamelen van examinatoren, nieuwe examinatoren, zie bijlage 3, en potentiële examinatoren, zie bijlage 4. Voor nieuw in dienst getreden examinatoren is gekozen omdat deze medewerkers recentelijk de keuze hebben gemaakt om bij het CBR te komen werken en de werving en selectie procedure hebben doorlopen. De ervaringen en inzichten van deze medewerkers geven een actueel beeld van de werving en selectie, tevredenheid, werkprestaties en de ervaring met betrekking tot de 3 onderscheidde fits van Westerman (2001). De examinatoren die al langer in dienst zijn kunnen over dezelfde onderwerpen hun ervaring en inzichten delen via de vragenlijsten alleen is hun eigen ervaring minder recent. De keuze om een groep mensen buiten het CBR, die examinator zouden kunnen worden, vragenlijsten te sturen heeft als doel om informatie te verzamelen over het beeld van het CBR en de functie van examinator bij externen en om informatie te verzamelen over tevredenheid en werkprestaties van externen. De potentiële examinatoren krijgen een andere vragenlijst dan de andere 2 groepen omdat anders teveel vragen niet van toepassing zouden zijn. De vragenlijsten bevatten voornamelijk open maar ook een aantal gesloten vragen.

De vragenlijsten zijn per regio verzonden naar 5 examinatoren, in totaal 25 examinatoren, die langer dan 1 jaar in dienst zijn maar niet langer dan 11 jaar. Naast dit criterium is de keuze, voor welke examinator een vragenlijst ontvangt, willekeurig.

De overige lijsten gaan naar alle examinatoren die korter dan 1 jaar in dienst zijn. Dat zijn er 45 in totaal, niet gelijkmatig verspreid over alle regio's.

De vragenlijsten voor externen, die in potentie examinator zouden kunnen worden, worden compleet willekeurig aan mensen overhandigd. De enige voorwaarde is dat deze mensen niet bij het CBR werken. Beiden vragenlijsten zijn gericht op:

- Het in kaart brengen van hun beeld van de organisatie zowel voor als na indiensttreding, indien van toepassing.
- Het in kaart brengen van hun ervaringen van de werving en selectie, indien van toepassing.
- Het beantwoorden van de onderzoeksvragen aan de hand van de geformuleerde verwachtingen en de praktische vragen.
- Tot slot vaststellen of men na de selectie en indiensttreding van het personeel nog steeds een match ervaart, indien van toepassing.

Naast de interviews en de vragenlijsten zal er een analyse worden gemaakt van de diverse beschikbare documenten, bijlage 5. Deze analyse is gericht op: Het in kaart brengen welke documenten er zijn en het beantwoorden van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen.

4.3.1 Meten van fit

Het meten van de fits gebeurt direct en indirect. De vragen voor de P&O-functionarissen en leidinggevenden en de vragenlijsten voor de examinatoren bevatten directe vragen met betrekking tot fit maar ook indirecte vragen. De vragen ten behoeve van potentiële examinatoren bevatten alleen indirecte vragen en deze betreffen niet de fit tussen het CBR en de geënquêteerden.

4.4 Slot

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet uiteen gezet. De methoden van onderzoek bestaan uit interviews met P&O-functionarissen en leidinggevenden. Vragenlijsten voor examinatoren en eventuele potentiële examinatoren en een analyse van documenten. De onderzoeksresultaten hiervan zullen in het volgende hoofdstuk worden weergegeven. De resultaten zullen worden geanalyseerd en aan de hand van de behandelde theorie van Westerman (2001) en Sels en De Winne (2006) worden beoordeeld.

Hoofdstuk 5: Onderzoekresultaten

5.1 Inleiding

Om de deelvraag 2 “Hoe verhoudt de theorie zich ten aanzien van de praktijksituatie van het CBR?” te kunnen beantwoorden is er onderzoek gedaan middels interviews, vragenlijsten en documentenanalyse. De resultaten uit het onderzoek zijn gebruikt om de, in hoofdstuk 4, geformuleerde onderzoeksvragen te beantwoorden.

1. Welke vormen van fit worden het meest gebruikt in de werving en selectie bij het CBR?
2. Spelen tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verlooptententive van medewerkers een rol in de werving en selectie bij het CBR?
3. Welke rol spelen kennis, vaardigheden en bekwaamheid in de werving en selectie bij het CBR?

Voor de beantwoording van deze vragen zijn, eveneens uit hoofdstuk 4, onderstaande verwachtingen geformuleerd.

- Waarden fit speelt een belangrijkere rol in de werving en selectie bij het CBR dan organisatie fit en persoonlijkheid fit.
- Met de werving en selectie probeert het CBR de tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verlooptententive van medewerkers te beïnvloeden.
- Vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker zijn kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen doorslaggevende aspecten in de werving en selectie bij het CBR.

Naast het beantwoorden van de 3 onderzoeksvragen zullen tevens onderstaande vragen worden beantwoord:

- a. Wat is de opbrengst van de werving en selectie activiteiten in 2007? Kortom hoeveel examinatoren zijn er tussen eind 2006 en begin 2008 in dienst getreden?
- b. Wat zijn de werkwijzen van de diverse selecteurs, zijn er overeenkomsten en waarin verschillen ze?
- c. Wat zou de rol van de centrale afdeling P&O in de toekomst moeten zijn bij de werving en selectie van examinatoren?

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en de hierboven geformuleerde vragen beantwoord.

5.2 Analyse van de documenten

De analyse van de documenten is bedoeld om in kaart te brengen welke documenten er worden gebruikt en te analyseren wat deze inhouden. Op deze manier kan worden beoordeeld welke werking

er voor de werving en selectie vanuit kan gaan. De documenten die beschikbaar zijn voor de werving zijn een kleine oproep, de zogenaamde teaser en een reguliere advertentietekst. Naast deze documenten zal een analyse worden gemaakt van de informatie op de website.

5.2.1 Beschrijving en analyse van de Teaser

De teaser, (zie bijlage 5) is klein en bevat een foto met de naam CBR erin en tekst. De tekst voor de vacature van examinatoren luidt als volgt: “Het CBR zoekt...examinatoren m/v voor de categorie A (motor) en B (personenauto) in de gehele regio West-Zuid (provincie Zuid-Holland). Kijk voor meer informatie op www.cbr.nl.” In de teaser wordt geen informatie gegeven over wat het CBR doet, waar het CBR voor staat, wat voor werkgever het CBR is. Daarnaast staat er geen informatie over de functie van examiner waardoor mensen die niet bekend zijn met het beroep en de organisatie vermoedelijk niet aangesproken worden. Het zegt eigenlijk niets meer dan dat er vacatures zijn en dat mensen voor meer informatie naar de website kunnen. De teaser wordt geplaatst in regionale bladen en specialistische bladen zoals motorbladen.

5.2.2 Beschrijving en analyse van de website

Eenmaal aangekomen op de website (www.cbr.nl) blijkt in eerste instantie uit de opbouw van de website nergens uit waar men moet zijn voor de vacatures. Totdat zichtbaar wordt dat linksonder in het scherm er een soort nieuws berichten verschijnen. Ineens komt hier ook het bericht “vacatures” te voorschijn. De vacature van examiner wordt niet vermeld maar ervan uitgaande dat dit de route is naar de vacature kan hierop worden aangeklikt. Wanneer men dat doet, belandt men op het deel waar de vacatures staan vermeld en zo ook de vacature van examiner. De vacature tekst bevat de eisen maar niet de competenties, een salarisindicatie en de vermelding dat de arbeidsvoorwaarden goed zijn. Er wordt vermeld hoe het selectietraject er enigszins uitziet en dat er sprake is van een opleidingsperiode waarin je een tijdelijk dienstverband krijgt. Tevens wordt er vermeld dat de functie van examiner niet te combineren valt met activiteiten die een relatie hebben met de rijkschoolwereld en automobiel branche. Uit de tekst valt verder niet op te maken wat een examiner precies doet, wat de leuke kanten van de functie zijn en in welke sfeer de werkzaamheden zich afspelen. Verder blijkt nergens welk type medewerker goed zou passen bij deze functie en de organisatie. Er wordt niet geprobeerd een bepaalde doelgroep aan te spreken. Op deze manier lijkt het alsof iedereen examiner kan worden, maar is dat ook het geval?

Als er op de site naar meer informatie over de organisatie wordt gezocht kan er uit het menu worden gekozen voor de volgende opties:

- “organisatie;
- adressen;
- inlichtingen en reserveringen;

- werken bij het CBR;
- vacatures;
- kerngegevens;
- visie;
- partners.”

De keuze “organisatie” leidt tot een overzicht van de verschillende CBR onderdelen met bij sommige onderdelen een korte beschrijving met betrekking tot wat zij voor werkzaamheden verrichten. De beschrijving bij de regiokantoren waar de examinatoren werkzaam zijn ontbreekt. De keuze “adressen” en “inlichtingen en reserveringen” leidt tot informatie die erg gericht is op examenkandidaten. De optie werken bij het CBR geeft een beperkte indruk van het CBR. Er wordt in deze informatie aandacht besteed aan de rol van ICT en communicatie binnen de organisatie. Dit is echter erg summier. Verder staat er vermeld dat de functie van examinerer uniek is en dat om die reden alle opleidingen voor deze functie intern worden verzorgd. Bij “kerngegevens” staan alle cijfers die te maken hebben met de examens die worden afgenomen. Bij de “visie” staat het volgende vermeld: “Het CBR innoveert haar examens, zolang samenleving, verkeer en wetenschappelijk inzicht zich ontwikkelen. Willen de theorie- en praktijkexamens de best mogelijke voorbereiding op het actuele verkeersbeeld zijn, dan is continue toetsing op inhoud, opzet en presentatie een vereiste. Het niveau dat hierbij van de kandidaat wordt verlangd, maakt goede voorbereiding via een rijkschool steeds belangrijker. De winst van goede voorbereiding op het wegverkeer is veiligheid. Interactie met kandidaten, rijkscholen en partners is hierbij van steeds groter belang.” (Website, CBR, 2008) Tot slot bij de “partners” staan de organisaties vermeld waar het CBR een samenwerkingsverband mee heeft.

De website is niet ingericht op het verschaffen van informatie over wat voor werkgever het CBR is en welke mensen er werken. Er moet in eerste instantie vooral gezocht worden naar de informatie en wanneer de informatie gevonden wordt blijkt dat er weinig informatie wordt gegeven. Er wordt geen informatie gegeven over de cultuur, het soort medewerkers, de manier van omgang met elkaar, ontwikkelingsmogelijkheden etc. De informatie is erg algemeen en wanneer de informatie specifieker wordt heeft dat al snel betrekking op de diensten in plaats van dat er een relatie wordt gelegd naar werken bij het CBR.

Als door deze informatie al mensen worden aangesproken zullen dat vermoedelijk mensen zijn die al bekend zijn met het CBR, zoals de rij-instructeur maar ook familieleden van medewerkers.

5.2.3 Beschrijving en analyse van de advertentie

De volledige advertentie tekst (zie bijlage 5) die bestemd is voor plaatsing in regionale dagbladen is bijna hetzelfde als de advertentie op de website van het CBR behalve dat er informatie over de organisatie in de tekst is opgenomen. Ook hier is de informatie erg algemeen en beperkt. De

bevindingen die in het bovenstaande zijn gedaan met betrekking tot de advertentie op de website gelden ook voor deze advertentie.

5.2.4 Conclusie met betrekking tot de documenten

De documenten zijn erg algemeen. De vacaturetekst is niet gericht op een doelgroep en geeft weinig informatie over wat voor werkgever het CBR is en naar welke medewerker wordt gezocht. Er worden geen competenties genoemd waardoor de oproep eigenlijk helemaal niets meer te maken heeft met de vaardigheden en houding die zo belangrijk zijn voor de functie van examinator. De plaatsing van de advertenties is ook erg algemeen. De keuze van de plaatsing is primair gebaseerd op de plaats waar de vacature is gericht. Op deze manier kan iedereen die aan de 3 zeer algemene criteria, Havo diploma en –niveau, 10 jaar rijervaring en binnen 40 kilometer wonen vanaf de werkplek voldoen reageren, maar zullen mensen die al bekend zijn met de organisatie het beste in kunnen schatten of de functie en de organisatie passen.

5.2.5 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen

- Waarden fit speelt een belangrijkere rol in de werving en selectie bij het CBR dan organisatie fit en persoonlijkheid fit.
- Met de werving en selectie probeert het CBR de tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers te beïnvloeden.
- Vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker zijn kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen doorslaggevende aspecten in de werving en selectie bij het CBR.

De analyse van de documenten leidt tot het volgende oordeel:

- De 3 fits en dus ook waarden fit, spelen geen rol bij de werving en selectie. De gebruikte documenten werven en selecteren voornamelijk op basis van algemene informatie over de organisatie en de 3 criteria voor de functie.
- Het uitoefenen van invloed op tevredenheid, betrokkenheid en de verloopintentie gebeurt niet middels de werving en selectie op basis van de documenten omdat waarden en het organisatieklimaat geen rol spelen in deze documenten.
- Bij de werving en selectie via de geanalyseerde documenten spelen kennis en vaardigheden en bekwaamheid een rol. Ondanks dat de advertentie erg algemeen is opgesteld en de competenties ontbreken in de vacature is de tekst wel sterk gericht op de functie en de eisen die daaraan gesteld worden zoals 10 jaar in het bezit van een rijbewijs en binnen 40 kilometer woonachtig zijn van de oproepplaats.

5.3 Resultaten interviews met P&O-functionarissen en examenmanagers

Onderstaande bevindingen zijn gebaseerd op interviews met 5 P&O-functionarissen en 4 examenmanagers, verspreid over de 5 verschillende regio's. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2. De uitwerking van de interviews is opgenomen in bijlage 6.

5.3.1 Cijfers

In de interviews is geïnformeerd naar cijfers met betrekking tot de werving en selectie.

Oorspronkelijk, aan het begin van 2007, was men op zoek naar ongeveer 44 examinatoren verspreid over de 5 regio's. Bij bijna alle regio's betrof het uitbreiding en vervanging van personeel. Het personeel dat de organisatie verlaat om een andere reden dan prepensioen of pensioen is minimaal. Prepensioen en pensioen zijn belangrijke redenen om de organisatie te verlaten. Daarnaast is de interne mobiliteit een reden om het betreffende onderdeel te verlaten en bij een ander organisatieonderdeel te gaan werken. De reden van vertrek van het ene onderdeel naar het andere is veelal ingegeven door persoonlijke omstandigheden. De regio's uit de randstad hebben te maken met medewerkers die een andere woonomgeving wensen en uit de randstad willen verhuizen. Het is bij CAO afgesproken dat wanneer de regio waar men wenst te werken capaciteit nodig heeft deze medewerkers overgeplaatst kunnen worden. Zodoende hebben de regio's West-Zuid en West-Noord te kampen met intern verloop van hun personeel naar andere onderdelen. Een andere veroorzaker van intern verloop is overplaatsing van medewerkers naar specialistische onderdelen zoals het onderdeel waar de examens voor het beroepsgoederen en –personen vervoer worden afgenomen en het onderdeel waar examens worden afgenomen voor klanten die 4 keer of meer gezakt zijn voor het reguliere examen. Deze 2 onderdelen werven hun personeel primair uit de interne organisatie. Het verloop van personeel komt gemiddeld neer op 4 à 5 medewerkers per jaar per regio. Het verloop in 2007 van examinatoren die de organisatie daadwerkelijk hebben verlaten is 25.

In totaal zijn er op de opengestelde vacature ongeveer tussen 1.300 en 1.400 eerste reacties in 2007 binnengekomen. Voor regio Zuid is de hoge respons op de vacature een reden geweest om de vacature voor deze regio van de CBR site te laten verwijderen en geen inspanningen meer te plegen op het publiceren van de vacature. Daarnaast werft Zuid voornamelijk via open sollicitaties, hier zal bij de werving verder op worden ingegaan. Regio West-Zuid en West-Noord springen eruit met de aantallen reacties op hun vacature. Zij hebben in 2007 van de bijna 1.400 reacties iets minder dan 1.000 reacties mogen ontvangen op hun vacature. Opvallend aan de reacties is dat de meerderheid van de sollicitanten man is en de meerderheid uit de rij-instructie komt. Dezelfde verhouding geldt voor de sollicitanten die uiteindelijk worden aangenomen. Voor de regio's die specifiek op zoek zijn naar examinatoren die ook motor examens kunnen afnemen geldt dat er bijna alleen maar mannen op de oproep reageren. Verder blijkt dat er mensen op de oproep reageren met verschillende achtergronden.

Bij een van de regio's werd aangegeven dat er vaak 55-plussers reageren. Het gaat dan om mensen die van VUT genieten maar ook graag nog willen werken. Van de gemiddeld 1.350 sollicitanten die hebben gereageerd, is er in totaal met minimaal 455 sollicitanten een gesprek gevoerd. Voor West-Zuid is er een benadering gemaakt van het aantal gesprekken. Uitgaande van 455 gesprekken door West-Zuid, betekent dit dat er in totaal met 33% van de mensen die hebben gereageerd op de oproep is gesproken. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit percentage hoger uit zou kunnen pakken wanneer regio Noord dezelfde volgorde in de procedure zou hanteren als de overige regio's. In Noord wordt eerst een rijtest afgenomen alvorens men eventueel voor een gesprek wordt uitgenodigd. Hierdoor wordt al een eerste selectie gemaakt op basis van rijgeschiktheid. Voor Noord bleek dit goed te werken omdat 26 sollicitanten een rijtest hebben gedaan. Met 20 sollicitanten is er vervolgens een gesprek gevoerd en hiervan zijn er 4 aangenomen! Bij de paragraaf over selectie zal hier verder op in worden gegaan. In totaal zijn er 36 medewerkers aangenomen op het moment van het afnemen van de interviews. Dat betekent dat ongeveer 2,6% van de respons op de vacature en 7,9% van de gesprekken leidt tot aanname van een examiner. Ongeveer 11 personen waren na een jaar niet meer in dienst. Hieraan liggen diverse redenen ten grondslag, zoals redenen in de persoonlijke sfeer maar ook niet blijken te passen binnen de organisatie kan een reden zijn. Van alle sollicitanten die naar het assessment gaan valt er een enkeling af. Het assessment is meestal een bevestiging van het beeld dat de selecteurs al hadden.

De geïnterviewden hebben allen in 2007 veel tijd geïnvesteerd in vooral selectie. De gegevens zijn onderling moeilijk vergelijkbaar maar iedereen heeft aangegeven dat op het moment dat de procedure begint te lopen het proces zeer arbeidsintensief is door de vele stappen die in het proces worden gemaakt. In de bevindingen die betrekking hebben op de procedure zal hier nader op worden ingegaan. Tot slot moet worden opgemerkt dat een aantal geïnterviewden heeft aangegeven dat het werven en selecteren naar hun mening op ad-hoc basis gebeurt. Voor 2007 is er een aantal jaren niets meer gedaan aan werving en selectie en in 2007 moesten er "ineens" medewerkers worden geworven. De geïnterviewden geven er de voorkeur aan om werving en selectie op een geleidelijke, meer permanente, manier uit te voeren. Men veronderstelt dat er op basis van cijfers met betrekking tot personeelsverloop en de prognoses van de aantallen examens veel meer vooruit gekeken en gepland moet kunnen worden. Op dit moment wordt het keer op keer bijstellen van de cijfers en naar aanleiding hiervan nemen van besluiten, ervaren als een probleem van de selecteurs.

5.3.2 Analyse van de werving

Uit de cijfers blijkt dat er veel reacties zijn geweest op de vacature voor de functie van examiner. Verder blijkt uit de interviews dat de manier van werven van bijna iedere regio hetzelfde is. Bijna alle geïnterviewden gaven aan dat er sollicitanten reageren via het netwerk van de eigen medewerkers, via mond-op-mond-reclame maar daarnaast via de zogenaamde teaser in streekbladen en door plaatsing

van de advertentie op de website van de organisatie. Verder wordt voor gespecialiseerde examinatoren zoals voor examinatoren die ook motorexamens moeten kunnen afnemen geadverteerd in motorbladen. Naast het argument van de geïnterviewden dat voor examinatoren die ook motor examens moeten afnemen in motorbladen wordt geadverteerd kon men geen andere reden geven voor de gebruikte media dan een geografische reden, namelijk er wordt geadverteerd in het streekblad in het gebied waar men personeel zoekt. 1 van de 9 geïnterviewden gaf aan dat de sollicitanten voor zijn onderdeel, regio Zuid, voor 90% uit open sollicitaties zijn verkregen. Zuid is ook de enige regio die aangeeft zich nauwelijks in te hoeven spannen om medewerkers aan te trekken. Het betreft voornamelijk rij-instructeurs. De rij-instructeurs zijn erg geïnteresseerd in de functie van examinator en bieden zich daarom regelmatig aan via open sollicitaties. De geïnterviewde van regio Zuid ervaart dit als prima passende sollicitanten. Er is zelfs een portefeuille aangelegd met geïnteresseerden. Meer regio's hebben aangegeven dat er veel geïnteresseerden zijn uit de rij-instructie en dat er overwegend mannen reageren op de vacature. De meerderheid van de geïnterviewden heeft aangegeven dat er, gezien het huidige personeelsbestand, behoefte is aan meer vrouwen en aan meer diversiteit in achtergronden van de mensen.

Doordat er gebruik wordt gemaakt van kleine oproepen, waarmee mensen worden geleid naar de eigen website waar de volledige vacaturetekst staat, zullen voornamelijk mensen reageren die al bekend zijn met de vacature en de organisatie. Hetzelfde geldt voor de werving uit het eigen netwerk. Op deze manier wordt geen nieuwe vijver met potentiële sollicitanten aangeboord en zal er overwegend keuze zijn uit sollicitanten met dezelfde achtergrond wat betreft werkervaring. Het gevolg hiervan is dat het personeelsbestand verregaand zal homogeniseren volgens de ASA-theorie van Schneider (Schneider et al., 1995).

Doordat iedere regio zelf wervingsacties ontwikkelt, terwijl het eigenlijk wel steeds dezelfde acties zijn, gaat er tijd verloren die niet verloren zou gaan wanneer deze acties vanaf 1 punt zouden worden gecoördineerd en uitgevoerd. Uit de manier van werven blijkt dat er geen duidelijke doelgroep voor ogen is waardoor men niet gericht kan werven. "Een niet optimale werving zal zijn weerslag hebben op het selectieproces dat er na komt" (Sels, De Winne, 2006). Een werving die wel optimaal is zal in eerste instantie leiden tot het aantrekken van de juiste aantallen sollicitanten met de juiste competenties. De cijfers laten zien dat 2,6% van de sollicitanten uiteindelijk wordt aangenomen. Dat is een erg laag percentage dus hieraan valt nog veel te verbeteren. In tweede instantie zal een optimale werving leiden tot medewerkers die na hun aanstelling hoog scoren op arbeidsproductiviteit, -tevredenheid of loyaliteit (Sels, De Winne, 2006). Omdat er geen metingen worden gedaan naar tevredenheid of loyaliteit is dit een aspect waar niet naar gekeken wordt en zeker niet op gestuurd wordt behalve via de dagelijkse contacten tussen leidinggevende en medewerker. De productiviteit is geen onderwerp van gesprek omdat de productie volledig gereguleerd is en het niet mogelijk is om meetbaar minder productief te zijn.

De informatie die gebruikt wordt voor de werving is sterk gericht op de functie maar weinig gericht op voor de werving belangrijke onderwerpen zoals competenties en de cultuur. In het bijzonder ontbreekt de informatie over de cultuur in de vacature tekst en op de website, zie hiervoor de documenten analyse eerder in dit hoofdstuk. De bevindingen van Westerman (2001) laten zien dat de waarden van de organisatie evenals het organisatieklimaat belangrijke aspecten zijn die bepalen of een medewerker een tevreden medewerker zal worden en blijven. De informatie over de organisatie die in de gesprekken met de sollicitanten wordt gegeven wordt bepaald door persoonlijke indrukken en meningen van de selecteurs. Hierdoor wordt er geen eenduidig beeld uitgedragen en ontbreekt de sturing op de mogelijke wervende kracht. Door het ontbreken van de benodigde informatie bij de werving wordt er geen andere doelgroep bereikt dan de groep die al bekend is met het CBR. Vandaar dat er overwegend rij-instructeurs reageren. Dit zijn tevens de sollicitanten die voor een deel al aan de competenties voldoen. Door het ontbreken van de benodigde informatie worden maar weinig andere sollicitanten bereikt en de mensen die geïnteresseerd zijn hebben vaak te weinig beeld van de organisatie en de functie. Op het moment dat er geen juist beeld van de organisatie kan worden uitgedragen wordt een deel van het effect om te komen tot een juiste werving gemist. Het beeld van het imago dat de selecteurs hebben van de organisatie en het beeld van het imago dat buitenstaanders hebben komt niet overeen. Op 1 geïnterviewde na hebben alle geïnterviewden geantwoord dat het CBR een overheidsimago heeft. Een stoffig, star en streng imago. 3 Geïnterviewden hebben vervolgens opgemerkt dat dit beeld bestaat maar dat het geen correct beeld is. Uit de interviews is gebleken dat arbeidsvoorwaarden en werktijden voor een groot deel het imago bepalen. Hierdoor zullen personen die deze punten belangrijk achten worden aangetrokken.

Verder is uit de interviews gebleken dat er een gevarieerd beeld bestaat bij de geïnterviewden over de benodigde informatie die relevant is voor een potentiële sollicitant. Bij sommigen was er weinig tot geen beeld. Door niet duidelijk te bepalen en af te spreken welke informatie nodig is om personeel te kunnen werven wordt een aspect dat invloed kan uitoefenen op de werving niet benut volgens Sels en De Winne (2006).

Toen de vraag “Zou je een typering kunnen geven van de medewerker die je probeert aan te trekken?” bleek dat de ideeën hierover zeer uiteenlopen. Voor sommige geïnterviewden blijkt dit heel erg gebonden aan wat ze zelf belangrijk vinden anderen maken een combinatie tussen wat ze persoonlijk nodig achten en de competenties die direct betrekking hebben op de functie zelf. Daarnaast is het opvallend dat alle geïnterviewden graag een wat ander type medewerker wenst dan het huidige type medewerkers. De wens om personen goed in een groep te laten passen is ook aanwezig in combinatie met het aantrekken van personen die een ander geluid kunnen laten horen. Het is duidelijk dat er geen eenduidig profiel bestaat van het type medewerker dat de organisatie wenst aan te trekken. De geïnterviewden combineren functionele competenties met hun eigen ervaringen en opvattingen met

betrekking tot welk type medewerker wordt gezocht. Hierdoor vindt er geen sturing plaats op het aantrekken van het type medewerker. Aangezien de overeenkomst tussen de organisatie en de medewerker qua persoonlijkheidskenmerken van invloed is op het verloop binnen de organisatie zou dit een aspect kunnen zijn dat grote invloed kan uitoefenen op het kunnen veranderen van de cultuur van een organisatie. In de eerste plaats is er nu weinig verloop onder medewerkers waardoor de cultuur blijft bestaan. In de tweede plaats worden er misschien personen aangetrokken die weinig geneigd zijn om te veranderen.

5.3.3 Conclusie werving

Het werven van medewerkers gebeurt niet voldoende doordacht en gericht. Het profiel is weinig specifiek waardoor er veel mensen reageren. Er is dus veel respons op de vacature maar het is de vraag of dit de juiste doelgroep is. Omdat de doelgroep niet is bepaald kan er niet gericht worden geworven. Daarnaast zijn de functie en de organisatie maar beperkt bekend bij sollicitanten en kunnen deze zich moeilijk een reëel beeld van de functie en de organisatie vormen. Aspecten die volgens de resultaten uit het onderzoek van Westerman (2001) bepalend blijken voor het aantrekken van de juiste medewerker zoals de waarden van de organisatie, het klimaat van de organisatie en de persoonlijkheidskenmerken die nodig zijn om te kunnen werken in een organisatie, spelen nauwelijks een rol bij de werving. Dit alles leidt niet alleen tot een inefficiënte werving vanwege de grote aantallen reacties maar ook tot een niet gerichte werving waardoor de juiste doelgroep wellicht absoluut geen kennis kan nemen van de vacature en de organisatie.

5.3.4 Analyse selectie

Selectiecriteria

Uit de interviews is gebleken dat de selectiecriteria weinig specifiek zijn en hierdoor neemt de selectie veel tijd in beslag. De criteria zijn lang geleden vastgesteld en lijken eerder te leiden tot veel sollicitanten dan tot veel passende sollicitanten. Op de vraag of de criteria en de competenties ooit zijn geëvalueerd en of zijn aangepast kwamen diverse antwoorden van “nooit” tot “onlangs nog”. De criteria en de competenties zijn in principe duidelijk. De invloed van de betrokkenen om deze aan te passen is summier. Voor een groot deel wordt dit veroorzaakt door het feit dat het gaat om een landelijke functie en men niet zelfstandig aanpassingen mag plegen. Hierdoor ontbreekt de slagkracht om de criteria onder de loep te nemen en eventueel aan te passen. Om dit te realiseren zou er vanuit de centrale afdeling P&O een coördinerende rol vereist zijn maar die ontbreekt. Niet iedereen heeft de behoefte om de criteria aan te passen maar er zijn geïnterviewden die dat wel wensen. Het gaat om de wens om meer aandacht te besteden aan sociale vaardigheden en integriteit in plaats van aan de technische vaardigheden voor de functie. Daarnaast is een aanpassing van het niveau een wens. Een aanpassing van het niveau zou ten goede komen aan het leervermogen van de sollicitanten is de mening. De selectie op basis van de bovengenoemde criteria is overeenkomstig de door Kristof-Brown

(2005) beschreven person-job fit en demans-abilities fit. Bij person-job fit worden de taken die de persoon als werk moet verrichten bekeken en de organisatie als geheel wordt buiten beschouwing gelaten. Bij demans-abilities is er afstemming van de vraag van de organisatie en de capaciteiten van de persoon. Uit de resultaten van het onderzoek van Westerman (2001) is gebleken dat kennis, vaardigheden en capaciteiten geen significante voorspellers van prestaties van medewerkers. Toch spelen deze aspecten bij de selectie van het CBR een hoofdrol.

Cultuur speelt een rol bij de selectie voor alle geïnterviewden. De mate waarin dit een rol speelt varieert. Voor de een is het een reden om mensen af te wijzen en voor de ander speelt het geen hoofdrol. De rol die cultuur speelt wordt bepaald door de selecteurs en hun beeld van de cultuur. Dit kan ook een subcultuur betreffen binnen de cultuur. De ene werklocatie is de andere niet en hiermee wordt rekening gehouden. De rol van cultuur is dus persoonsafhankelijk. Op organisatiebreed niveau zijn hierover geen afspraken gemaakt. Hierdoor ontbreekt een centrale sturing op het beïnvloeden van de cultuur. Lokaal is deze sturing er wel maar dan varieert dit in de mate waarin en de manier waarop. Een ander belangrijk aspect waardoor men zich laat leiden bij de selectie is het persoonlijke gevoel bij een sollicitant. Dit kan door verschillende zaken worden ingegeven zoals mate van openheid en de manier van presenteren. Daarnaast speelt taalgebruik, de presentatie van de sollicitant een rol evenals het onderbuik gevoel van de selecteur. Ook deze aspecten variëren weer in doorslaggevendheid voor de geïnterviewden.

Selectieprocedure

Op grote lijnen lijken de selectieprocedures van de verschillende regio's op elkaar. Voor de overzichtelijkheid zijn de antwoorden van de verschillende regio's in een tabel geplaatst.

Oost	West-Zuid	West-Noord	Noord	Zuid
Briefselectie op 3 harde criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Woonplaats • Opleiding • Aantal jaren rijbewijs 	Briefselectie op 3 harde criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Woonplaats • Opleiding • Aantal jaren rijbewijs 	Briefselectie op 3 harde criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Woonplaats • Opleiding • Aantal jaren rijbewijs 	Briefselectie op 3 harde criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Woonplaats • Opleiding • Aantal jaren rijbewijs 	Briefselectie op 3 harde criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Woonplaats • Opleiding • Aantal jaren rijbewijs
Oriënterend gesprek	Selectiegesprek	Oriënterend gesprek	Rijtest	Oriënterend gesprek en invullen van PPA
Rijtest en invullen PPA	Rijtest en tevens gesprek	Rijtest, door centrale afdeling opleidingen te Leusden	Gesprek	Selectiegesprek o.a. a.d.h.v. input van de PPA
Selectiegesprek o.a. a.d.h.v. input van de PPA	Daarna een rijtest voor A. Dit is meer een selectie voor in de toekomst. Het is niet noodzakelijk om dit meteen goed te doen.	Selectiegesprek		Rijtest
Assessment	Assessment	Assessment	Assessment	Assessment
Medische keuring	Medische keuring	Medische keuring	Medische keuring	Medische keuring

Figuur 5: Overzicht selectieprocedure van de diverse regio's van het CBR (bron: interviews met P&O-functionarissen CBR regio's, 2007).

Uit de tabel blijkt dat er verschillen bestaan in de instrumenten die worden ingezet en in de volgorde. Het meest opvallende verschil is de volgorde van de instrumenten bij regio Noord. In Noord begint de selectieprocedure, na de briefselectie, namelijk met een rijtest terwijl de overige regio's dan een gesprek voeren met de sollicitant. Uit de verkregen informatie is gebleken dat regio Noord vergeleken met de overige regio's een hoog rendement haalt met hun selectie. 26 personen hebben een rijtest gedaan, met 20 personen is gesproken en daarvan zijn er uiteindelijk 4 aangenomen. Uit navraag is gebleken dat Noord bij de brievenselectie bijvoorkeur selecteert op het bezit van alle rijbewijzen waarbij er in ieder geval sprake moet zijn van een rijbewijs voor de personen auto en een rijbewijs voor de motor.

Bij de beoordeling van geschiktheid blijkt dat het niet voldoen aan de criteria een reden is voor afwijzing van de sollicitant. Dat blijkt niet altijd het geval te zijn maar wanneer er wordt afgeweken en op welke gronden wordt niet volledig duidelijk. Wel wordt duidelijk dat naast voldoen aan de criteria er ook sprake moet zijn van een prettig gevoel en een representatief voorkomen. Wanneer deze aspecten niet aanwezig zijn is dat niet voor alle selecteurs een reden om een sollicitant af te wijzen maar men geeft aan dat dit wel een belangrijke rol speelt.

Na een jaar blijken 11 medewerkers niet meer in dienst te zijn. Er lijkt geen link te zijn naar de opleiding ook al is een deel uitgevallen tijdens de opleiding. Door de geïnterviewden zijn diverse redenen aangevoerd waarom mensen zouden uitvallen. De eerste 3 maanden zijn de mensen in opleiding dus wanneer men in de proeftijd uitvalt, is dat al snel tijdens de opleiding. Na deze 3 maanden zijn de mensen nog 9 maanden in dienst en zullen ze wanneer het niet werkt pas na deze periode uit dienst treden. Toch is het de vraag of niet voorkomen kan worden dat deze mensen uitvallen. Gezien het rendement van de werving en selectie is de uitval hoog.

5.3.5 Conclusie selectie

De selectie procedure ziet er in iedere regio ongeveer hetzelfde uit op wat afwijkingen na. De verschillen zijn ingegeven door eigen ervaringen en ideeën. Hierdoor presenteert het CBR zich niet als één en dezelfde werkgever maar presenteren de verschillende onderdelen zich als afzonderlijke werkgevers onder de noemer CBR. Het voordeel hiervan is dat iedereen met de procedure werkt waar hij vertrouwen in heeft en het gevoel heeft dat, dat het beste werkt voor zijn regio. Het nadeel is dat er geen uniformiteit is en er geen enkele vorm van centrale sturing is waardoor er weinig inzicht en grip mogelijk is door de centrale leiding. Daarnaast geeft men de indruk weinig te leren van elkaar en samen te werken met andere onderdelen. Hoewel een sollicitant soms geschikt is voor bijvoorbeeld een gespecialiseerd onderdeel wordt toch door het onderdeel dat aan tafel zit met de sollicitant

besloten om hem niet aan te nemen omdat men niet weet of de sollicitant op termijn kan doorgroeien naar het specifieke onderdeel. Hetzelfde geldt voor het aantal kilometers dat een medewerker binnen het werkgebied van de vacature moet wonen. Er worden sollicitanten afgewezen omdat ze buiten deze zone wonen. Dat lijkt op zich al verspilling van wellicht goede sollicitanten maar daarnaast zou de sollicitant aan deze eis kunnen voldoen wanneer de sollicitant op een andere examenplaats tewerk zou worden gesteld door met personeel dat al werkzaam is van examenplaats te wisselen. Helaas laat de huidige cultuur dit soort flexibiliteit niet toe.

De criteria waaraan een sollicitant moet voldoen zijn niet specifiek. Hierdoor werft men in aantallen veel sollicitanten en zijn er veel stappen in de selectieprocedure nodig om te filteren welke sollicitant examiner zou kunnen worden. Vervolgens is deze selectie zo scherp dat er bijna geen sollicitanten meer overblijven. De selectie is primair gericht op het selecteren op basis van de criteria en de competenties die nodig zijn om de functie uit te kunnen oefenen. Hierdoor zullen rij-instructeurs veelal makkelijker door de procedure komen dan andere sollicitanten. De cultuur en het type mens spelen een rol bij de selectie maar meer een rol op persoonlijk niveau dan dat deze aspecten deel uitmaken van het profiel aan de hand waarvan geselecteerd wordt. Het is op de huidige manier vrijwel onmogelijk om te sturen op de cultuur omdat het aannemen van andere, type, mensen zoals nu wordt geprobeerd werkt als een druppel op een gloeiende plaat. Het aantrekken van andersoortig personeel om de huidige cultuur te beïnvloeden en te wijzigen in plaats van te versterken zal meer effect hebben als er een profiel wordt vastgesteld dat meer eisen stelt dan het huidige profiel en dit door de hele organisatie wordt gehanteerd. Op dit moment komen andersoortig lijkende medewerkers de organisatie binnen en passen zich binnen de kortste keren aan hun omgeving aan of verlaten de organisatie. Dit komt overeen met de ASA-theorie van Schneider (1995).

De vele stappen in de procedure verklaren waarschijnlijk, naast de niet gerichte werving, waarom er maar 2,6% van de sollicitanten wordt aangenomen. Ondanks dat er een heel selectietraject is doorlopen zijn er toch 11 medewerkers geweest die de organisatie hebben verlaten. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend en wijzen niet direct 1 richting. De hoeveelheid stappen in de procedure kosten veel tijd. De procedure zou minder tijd in beslag moeten nemen en meten wat men wil dat er gemeten wordt. Uit de literatuur blijkt dat de simulatie oefening, de intelligentietest en het gestructureerde interview methoden zijn die leiden tot een hoge voorspellende waarde en hoge validiteit met betrekking tot de geschiktheid voor de functie en de prestaties in de toekomst (Sels en De Winne, 2006). De selectieprocedures zoals door de regio's zijn ingericht bevat deze top 3 van methoden. Deze methoden worden alleen niet gericht ingezet en de grotere gedachte en de sturing ontbreken. Een logisch gevolg van de gestelde criteria is dat de procedure voornamelijk is ingericht op het beoordelen van de person-job en demands-abilities fit. De inzet van deze instrumenten kan

gerichter en de betrokkenen zouden meer kennis en vaardigheden op dit gebied kunnen ontwikkelen. Op deze manier zullen de validiteit en de voorspellende waarde van de procedure stijgen.

5.3.6 Analyse en conclusie tevredenheid

Tevredenheid is een onderwerp dat door alle geïnterviewden belangrijk wordt gevonden. Het speelt echter niet voor alle geïnterviewden een rol bij de selectie. Voor de ene regio kan het een punt zijn dat in overweging wordt genomen bij de gesprekken en doorslaggevend kan zijn bij de selectie. Voor andere regio's is het meer een punt waarbij wordt stilgestaan dan een reden om afgewezen te worden. Het volgen van de tevredenheid wordt voornamelijk door de leidinggevenden gedaan door middel van het onderhouden van contact met de medewerkers. Het beïnvloeden van tevredenheid wordt gedaan door middel van het creëren van draagvlak op het moment dat er bijvoorbeeld iets moet veranderen. De geïnterviewden veronderstellen dat de tevredenheid van de huidige medewerkers veelal te maken heeft met de goede arbeidsvoorwaarden. Men is van mening dat de medewerkers ook tevreden zouden moeten zijn met andere zaken. Het is opvallend dat iedereen tevredenheid belangrijk vindt maar dat de tevredenheid nooit gemeten wordt. Er bestaat een beeld over de tevredenheid van de medewerkers maar de vraag is of dit beeld volledig is. Met aandacht voor het onderwerp tevredenheid zou de organisatie nog veel kunnen bereiken. Tevredenheid metingen kunnen leiden tot een completer beeld van de mate van tevredenheid en de beïnvloedingsmogelijkheden. Op dit moment is dit een onderwerp dat belangrijk wordt gevonden maar nog niet ten volle wordt benut. De beïnvloeding van tevredenheid is voornamelijk gebaseerd op persoonlijke contacten terwijl uit het onderzoek van Westerman (2001) is gebleken dat tevredenheid wordt beïnvloed door overeenstemming van waarden tussen de medewerker en de organisatie en de mate van passendheid tussen de medewerker en het organisatieklimaat.

5.3.7 Analyse en conclusie waarden en klimaat van de organisatie

De vragen die betrekking hebben op de waarden van de organisatie bleken voor de geïnterviewden lastig te beantwoorden. Volgens de een liggen deze waarden vast in de mission statement, volgens een ander liggen deze vast in de strategienota maar sommigen hadden ook geen idee. Het is opvallend dat de waarden van de organisatie geen gemeengoed zijn voor P&O en de managers. Het is geen instrument waarmee men probeert invloed uit te oefenen. De waarden die de organisatie pretendeert te hebben blijken vaak niet overeen te komen met de praktijk. De waarden van de organisatie die worden benoemd komen sterk overeen met de kenmerken van de functie van examinator zoals "betrouwbaar" en "transparant". Ook de vragen die betrekking hebben op het klimaat van de organisatie bleken voor de geïnterviewden lastig te beantwoorden. Het is opvallend dat de beelden "wantrouwend" en "informeel" dat men heeft bij het klimaat niet in het verlengde liggen van wat men de waarden van de organisatie acht. Wellicht dat hier de verklaring ligt voor het feit dat men het moeilijk vond om de

waarden te duiden en de opmerking van sommige geïnterviewden dat de praktijk en het beeld van de waarden niet met elkaar overeenkomen. De typering van het klimaat zoals de geïnterviewden ze hebben gegeven liggen nergens vast behalve dat de vele regels wel overal terug te vinden zijn. Te denken valt aan diverse handboeken. Het klimaat speelt volgens de geïnterviewden een rol bij de selectie. Er wordt geprobeerd om mensen te selecteren die zich goed staande kunnen houden in het huidige klimaat maar ook durven af te wijken en net iets anders mee brengen. Alle geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is om het klimaat te beïnvloeden door andersdenkenden aan te stellen. Dit is lastig omdat nieuw personeel dat zich anders gedraagt in principe zal botsen met het huidige klimaat of zich snel aan het klimaat zal moeten aanpassen om te kunnen werken bij de organisatie. De geïnterviewden laten op basis van persoonlijke inzichten dit aspect een rol spelen bij de selectie terwijl de beïnvloeding van het klimaat misschien effectiever zou kunnen plaatsvinden door middel van coördinatie op de beïnvloeding hiervan.

De resultaten van het onderzoek van Westerman (2001) laten zien dat de waarden van de organisatie en het klimaat van de organisatie beiden invloed uitoefenen op medewerkertevredenheid, loyaliteit en de verloopintentie. Het succes van de medewerker en dus de effectiviteit van de werving en selectie hangt nauw samen met de mate van overeenkomstigheid tussen de waarden en passendheid bij het klimaat van de medewerker en de waarden en het klimaat van de organisatie

5.3.8 Analyse en conclusie persoonlijkheid fit

De persoonlijkheidskenmerken spelen een rol bij de selectie. De kenmerken die door de geïnterviewden worden benoemd hebben een sterke link naar de competenties waarop wordt geselecteerd zoals “communicatief vaardig” en “representatief”. Daarnaast wordt er op basis van eigen inzichten gelet op de persoonlijkheidskenmerken van de sollicitant. Van belang hierbij is de vraag of iemand past bij de groep en ook nog iets anders meebrengt. Het selecteren op basis van persoonlijkheidskenmerken is een aspect dat niet duidelijk uitgekristalliseerd is. Dit aspect verdient nadere aandacht om zodoende te kunnen bepalen op welke manier hier het meest effectief mee kan worden omgegaan. Het is belangrijk om hierbij in ogenschouw te nemen welk doel er wordt nagestreefd, volgens Westerman (2001) wordt met het selecteren op basis van persoonlijkheidskenmerken invloed uitgeoefend op de verloopintentie. Het verloop is op dit moment erg laag. Het is de vraag of dat moet veranderen.

5.3.9 Conclusie verwachting van de evaluatie

De meerderheid van de geïnterviewden heeft aangegeven dat een grotere effectiviteit van de werving en selectie gewenst is. De geïnterviewden hebben verwachtingen van de evaluatie van de werving en selectie die overeenkomen met het doel van de evaluatie, namelijk nagaan hoe de werving en selectie van examinatoren in de toekomst kan worden verbeterd.

5.3.10 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen

- Waarden fit speelt een belangrijkere rol in de werving en selectie bij het CBR dan organisatie fit en persoonlijkheid fit.
- Met de werving en selectie probeert het CBR de tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verlooptententive van medewerkers te beïnvloeden.
- Vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker zijn kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen doorslaggevende aspecten in de werving en selectie bij het CBR.

De resultaten van de interviews leiden tot het volgende oordeel:

- De 3 fits spelen geen rol bij de werving. De 3 fits spelen wel een rol in de gedachtewereld van de betrokkenen maar qua wervingsuitingen komt dit niet naar voren. Daarnaast zijn de ideeën van de betrokkenen erg afhankelijk van hun persoonlijke kijk op de organisatie en het personeel zodat de opvattingen sterk uiteen lopen. De 3 fits spelen bijna geen rol bij de selectie. De 3 fits spelen ook hier weer een rol in de hoofden van de betrokkenen en zijn de ideeën van de betrokkenen erg afhankelijk van hun persoonlijke kijk op de organisatie en het personeel. Hierdoor spelen de 3 fits onbewust en op een verschillende manier mee tijdens de selectie. Voor sommige selecteurs speelt dit een rol bij de afweging in de beoordeling van geschiktheid bij andere selecteurs speelt dit mee maar zal het geen hoofdrol spelen in de afweging voor de geschiktheid. Waarden fit speelt geen rol bij de werving en speelt nauwelijks een rol bij de selectie. De selecteurs vonden het al moeilijk om deze te benoemen. Van de 3 fits blijkt de persoonlijkheid fit nog de grootste rol te spelen en dan niet bij de werving maar bij de selectie. De Persoonlijke, Profiel, Analyse, die door 2 regio's wordt gebruikt bij de selectie, geeft inzicht in de persoonlijkheid van de sollicitant. Verder heeft iedere selecteur zijn opvattingen over welke type medewerker wordt gezocht. Dit is alleen wel weer erg afhankelijk van de selecteur. Net als de zwaarte van de weging van dit aspect afhankelijk is van de selecteur.
- Het uitoefenen van invloed op tevredenheid, betrokkenheid en de verlooptententive gebeurt niet middels de werving. Het uitoefenen van invloed op tevredenheid, betrokkenheid en de verlooptententive gebeurt nauwelijks door middel van de selectie. De geïnterviewden vinden tevredenheid en betrokkenheid belangrijke thema's maar er wordt niet gericht op gestuurd met de werving en selectie. Bij de selectie probeert men wel een indruk te krijgen of de sollicitant een tevreden medewerker zou kunnen worden maar hiervoor zijn geen criteria vastgelegd of andere afspraken over gemaakt. Tevredenheid metingen zijn niet recentelijk voorgekomen. De mate van tevredenheid van de medewerkers wordt afgemeten aan persoonlijke contacten die men informeel en formeel onderhoudt. De verlooptententive van medewerkers blijkt geen thema

voor de geïnterviewden. Er is niet direct naar gevraagd maar in geen van de interviews is dit onderwerp naar voren gekomen. Zoals eerder in hoofdstuk 2 is beschreven is er sprake van een laag verloop.

- Bij de werving en selectie spelen kennis en vooral vaardigheden en bekwaamheid een doorslaggevende rol omdat de betrokkenen veronderstellen dat dit de prestaties van de medewerkers ten goede komt. Alles is erop gericht om te testen of de medewerkers de juiste beroepsgerichte vaardigheden en bekwaamheden bezitten. De vaardigheden en bekwaamheden vormen de basis van de tekst van de vacature en tijdens de selectie spelen deze aspecten de hoofdrol in de procedure.

5.4 Resultaten onderzoek onder examinatoren (bijlagen 3 en 6)

In totaal werken 477,9 FTE examinatoren bij het CBR. De ervaringen van deze medewerkers met betrekking tot werving en selectie kunnen bijdragen aan het beeld van de werving en selectie. Door het in kaart brengen van de ervaringen van de medewerkers wordt de kant van de medewerker belicht waardoor er een breed beeld gevormd kan worden van de werving en selectie van examinatoren. Om die reden zijn er vragenlijsten, zie hiervoor bijlage 3, verzonden naar 70 examinatoren waarin gevraagd wordt naar hun ervaringen. Naast vragen met betrekking tot werving en selectie zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op aspecten die een relatie hebben met prestaties, tevredenheid, verloopintentie, waarden-, organisatieklimaat-, en persoonlijkheid fit.

Van deze 70 medewerkers zijn er 45 een jaar of korter in dienst van het CBR. De overige 25 zijn langer dan een jaar in dienst maar niet langer 11 jaar. Van de verzonden vragenlijsten zijn er 36 ingevuld terug ontvangen. Dat komt neer op een respons van 51,43%. Van deze vragenlijsten zijn er 29 geretourneerd door medewerkers korter dan een jaar in dienst en 7 door medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn. Dat komt voor de medewerkers die korter dan een jaar in dienst zijn neer op een respons van 64,44% en voor de medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn op een respons van 28%. In het onderstaande overzicht worden de cijfers weergegeven.

	Aantal verzonden lijsten	Aantal lijsten retour ontvangen	Retour ontvangen in percentage van de subgroep uitgedrukt	Retour ontvangen in percentage van de totale groep uitgedrukt
Medewerkers korter dan een jaar in dienst	45	29	64,4	41,4
Medewerkers langer dan een jaar in dienst	25	7	28	10
Totaal aantal medewerkers	70	36	51,4	51,4

Figuur 6: Overzicht verzonden en retour ontvangen vragenlijsten aan examinatoren (bron: CBR regio's, 2007).

De respons per regio varieerde. Zo is er door de geënquêteerden van regio Oost in totaal weinig respons gegeven, namelijk 0 respons door medewerkers langer dan een jaar in dienst en 50% respons door de medewerkers die korter dan een jaar in dienst zijn. Van de medewerkers die korter dan een jaar in dienst zijn wordt door de medewerkers van regio West-Zuid de hoogste respons, 85,71%, gegeven. Van de medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn wordt door West-Zuid, West-Noord en Noord het hoogste gescoord met 8% respons.

5.4.1 Conclusie werving en selectie

Uit de reacties op de enquête blijkt dat het werk, goede ervaringen met het CBR en arbeidsvoorwaarden een grote rol spelen voor het aantrekken van medewerkers. Verder blijkt dat een groot deel al bekend was met de organisatie en de functie. De werving en selectie zijn voornamelijk gericht op de kwaliteiten die nodig zijn voor de functie en dat zijn de medewerkers zelf ook. De antwoorden die als motivatie de vakinhoudelijke kant van het vak bevatten zijn het bewijs van de demands (vraag) –abilities (capaciteiten) fit (Kristof, 1996).

“Waardoor bent u aangetrokken om te gaan werken voor het CBR?”	
Top 3 meest gegeven antwoorden	Aantal keer genoemd
“Het werk de menselijke kant en de vakinhoudelijke kant”	10
“Goede ervaringen met het CBR”	7
“Arbeidsvoorwaarden”	7

Figuur 7: Top 3 antwoorden examinatoren (bron: bijlagen 3 en 6).

Rij-instructeurs zien de functie van examiner als een volgende stap in hun loopbaan. Ongeveer de helft van de respondenten is afkomstig uit de rij-instructie. Iets meer dan de helft is afkomstig uit de vervoersbranche. De overigen hebben zeer uiteenlopende functies vervuld.

“Welke functie bekleedde u voordat u examiner werd en bij welk(e) (soort) organisatie?”	
Top 3 meest gegeven antwoorden	Aantal keer genoemd
“Rij-instructeur”	15
“Rijschoolhouder”	8
“Examinator” / “bus- touringcarchauffeur”	2 / 2

Figuur 8: Top 3 antwoorden examinatoren (bron: bijlagen 3 en 6).

Het blijkt dat het CBR zich niet profileert als werkgever. Het CBR als werkgever is alleen bekend bij mensen die al contact hebben met het CBR, zoals de rij-instructeurs. Het beeld onder mensen die het CBR al kennen is voornamelijk gebaseerd op de arbeidsvoorwaarden en als een volgende stap in de loopbaan van instructeurs. Hierdoor worden er geen andere doelgroepen aanbeoordeld dan de huidige.

De selectie is een traject dat veel tijd in beslag neemt waardoor het lang duurt voordat de aangetrokken sollicitant echt kan beginnen te werken. Daarnaast blijkt het traject ook onduidelijkheid met zich mee te brengen. Voor een sollicitant is deze onzekerheid onnodig. De respondenten beoordeelden de werving

en selectie procedure voornamelijk als lang maar ook als grondig, degelijk en prettig. Op 8 geënquêteerden na heeft men aangegeven dat er niets gemist is in de procedure.

De geënquêteerden adviseerden om de procedure te verduidelijken en het tijdsbad te verkorten. Het merendeel heeft geen aanvullend advies gegeven ter verbetering van de werving en selectie.

“Wat zou u ons aanvullend nog adviseren om de werving en selectie te verbeteren?”	
Top 3 meest gegeven antwoorden	Aantal keer genoemd
“Duidelijkheid over de procedure”	6
“De opleiding en het tijdsbad wat verkorten”	6
N.v.t. wegens diversiteit van de gegeven antwoorden	n.v.t.

Figuur 9: Top 3 antwoorden examinatoren (bron: bijlagen 3 en 6).

5.4.2 Conclusie waarden-, organisatieklimaat-, en persoonlijkheid fit

Uit de antwoorden van de geënquêteerden blijkt dat de juiste medewerkers bij de organisatie werkzaam zijn. De juiste medewerkers betekent in dit verband de medewerkers die aansluiten bij de waarden van de organisatie, het organisatieklimaat en bij de persoonlijkheidskenmerken van de andere medewerkers. De geënquêteerden hebben overwegend aangegeven bij de functie en de organisatie te passen. Het werken met mensen en het benutten van de kwaliteiten zijn voornamelijk de redenen waarom men denkt bij de organisatie te passen. Zich thuis voelen, dat alles goed geregeld is en de collegiale en informele sfeer zijn redenen om van mening te zijn bij de organisatie te passen.

“Past u bij de functie, zo ja waarom, zo nee, waarom niet?”		vraag “Past u bij de organisatie, zo ja waarom, zo nee, waarom niet?”	
Top 3 meest gegeven antwoorden	Aantal keer genoemd	Top 3 meest gegeven antwoorden	Aantal keer genoemd
“Ik houd van werken met mensen”	10	“thuis voelen, alles is goed geregeld, er is sprake van een collegiale en informele sfeer, een sociaal bedrijf”	14
“In staat om aan te passen aan kandidaat”	10	“Organisatie goed georganiseerd en gestructureerd” / “Een open en duidelijke structuur”	7 / 7
“Plezier hebben in het werk” / “benutten van kwaliteiten”	6 / 6	“Nog te vroeg om hier wat over te zeggen”	4

Figuur 10: Top 3 antwoorden examinatoren (bron: bijlagen 3 en 6).

De collegiale en informele sfeer zijn voor een groot deel ook de voorwaarden waaronder men denkt goed te kunnen presteren binnen de functie en binnen de organisatie. Een groot deel van de geënquêteerden heeft aangegeven uit het eigen gevoel en de feedback van diverse andere af te kunnen leiden of men goed presteert. Er hebben ook geënquêteerden aangegeven geen idee te hebben of men goed presteert omdat er geen of weinig feedback wordt gegeven. Dit was echter de minderheid. De meerderheid zegt tevreden te zijn met de functie en met de organisatie. Er zijn ook andere geluiden waaruit blijkt dat niet iedereen tevreden is. Niemand heeft aangegeven zelf de organisatie te willen verlaten. Maar een heel klein deel van de geënquêteerden heeft aangegeven zich niet betrokken te

voelen bij de organisatie. Het leeuwendeel voelt zich wel betrokken. Het lijkt erop dat er weinig ander geluid binnen de organisatie aanwezig is en dat zou erop kunnen duiden dat er veel dezelfde soort medewerkers is aangetrokken en, of de medewerkers hebben zich aan de grote gemene deler aangepast zoals de ASA theorie van Schneider (Schneider, Goldstein, Smith, 1995) stelt.

5.4.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen

- Waarden fit speelt een belangrijkere rol in de werving en selectie bij het CBR dan organisatie fit en persoonlijkheid fit.
- Met de werving en selectie probeert het CBR de tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers te beïnvloeden.
- Vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker zijn kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen doorslaggevende aspecten in de werving en selectie bij het CBR.

De resultaten van de interviews leiden tot het volgende oordeel:

- De 3 fits, waaronder waarden fit, spelen geen rol bij de werving en selectie. Het lijkt erop dat de medewerkers tevreden en betrokken zijn en men is niet voornemens om de organisatie te verlaten. Er is alleen geen sprake van het aantrekken en selecteren op basis van de 3 fits. Vermoedelijk worden onbewust de mensen aangetrokken die passen bij de 3 fits. Mensen die niet aansluiten bij de 3 fits zullen zich aanpassen of de organisatie verlaten. Een andere verklaring is dat de 3 fits gewoon geen rol spelen voor de functie van examinator bij het CBR. Een grote rol spelen juist de arbeidsvoorwaarden en de functie-inhoud. Daarnaast speelt de collegiale sfeer ook een grote rol maar hier wordt in eerste instantie niet op geworven en geselecteerd.
- Met de werving en selectie probeert men niet direct de tevredenheid, de betrokkenheid en de verloopintentie te beïnvloeden. Toch geven medewerkers aan dat ze tevreden en betrokken zijn en niet voornemens zijn de organisatie te verlaten.
- Bij de werving en selectie spelen kennis en vooral vaardigheden en bekwaamheid een doorslaggevende rol. De meeste geïnterviewden gaven aan deze functie als een belangrijke vervolgstap te zien in hun loopbaan van rij-instructeur. Het feit dat een groot deel van de geïnterviewden uit de rij school branche afkomstig is, is hier het bewijs van.

5.5 Resultaten onderzoek onder externen

Om een indruk te krijgen van het beeld van het CBR en de functie van examinator zijn er 30 vragenlijsten, zie bijlagen 4 en 6, verspreid onder willekeurige personen die niet werken bij het CBR. Naast vragen die betrekking hebben op de beeldvorming zijn er in de lijst ook vragen opgenomen die betrekking hebben op prestaties, tevredenheid en verloop. Van de 30 vragenlijsten zijn er 16 ingevuld

geretourneerd. Uit de antwoorden op de slotvraag “Welke functie bekleedt u nu en in welk(e) (soort) organisatie?” bleek dat de geënquêteerden diverse type functies bekleden. Zoals zelfstandig ondernemer, jurist in een gemeentelijke organisatie, Politie agent bij politie Haaglanden enzovoorts.

5.5.1 Conclusie beeld

De geënquêteerden zien het CBR voornamelijk als examen organisatie en er is geen sprake van een imago als werkgever. Er is weinig tot geen interesse om bij het CBR te komen werken en in het bijzonder in de functie van examinator. Het beeld van de functie van examinator hebben de geënquêteerden duidelijk voor ogen. Dit komt voornamelijk omdat iedereen minimaal 1 keer klant is geweest en iedereen ongeveer op de hoogte is van het rijexamen.

Vraag	Meest gegeven antwoord	Aantal keer van de 16
“Wat is uw beeld van het CBR?”	“Het CBR neemt rijexamens af”	14
“Voelt u zich aangetrokken om te gaan werken bij het CBR, zo ja waarom, zo nee waarom niet?”	“Voelt me niet aangetrokken om bij het CBR te gaan werken. Omdat het CBR geen vooruitstrevende en dynamische organisatie lijkt en omdat niet bekend is wat voor functies er zouden zijn.”	7
“Voelt u zich aangetrokken om te gaan werken bij het CBR in de functie van examinator, zo ja waarom, zo nee waarom niet?”	“Geen interesse in de functie” en “Niet mijn vakgebied”.	12
“Wat is uw beeld van de functie van examinator?”	Gevarieerd beantwoord maar de kenmerken die werden benoemd kwamen wel overeen met de realiteit	16
“Welke informatie heeft u nodig om te kunnen solliciteren bij het CBR voor de functie van examinator over de functie en de organisatie?”	- “Een uitgebreide functie omschrijving	10
	- Informatie over het doel en streven van de organisatie”	6

Figuur 11: Meest gegeven antwoorden externen (bron: bijlagen 3 en 6).

5.5.2 Conclusie prestaties, tevredenheid en verloop

Deze 3 aspecten hebben een grote relatie met elkaar. Mensen leveren goede prestaties wanneer ze tevreden zijn en andersom. Wanneer 1 van de 2 of beiden niet of niet meer aan de orde is of zijn dan is men geneigd om de organisatie te verlaten, blijkt uit de antwoorden van de geënquêteerden.

Vraag	Meest gegeven antwoord	Aantal keer van de 16
“Wanneer voelt u zich tevreden in uw functie en in de organisatie?”	Presteren (resultaten behalen)	9
“Wanneer zou u overwegen om uw huidige organisatie te verlaten?”	“Wanneer de sfeer vermindert. Als de uitdaging er niet meer is. Als er geen doorgroeimogelijkheden meer zijn.”	11

Figuur 12: Meest gegeven antwoorden externen (bron: bijlagen 3 en 6).

5.5.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen

- Waarden fit speelt een belangrijkere rol in de werving en selectie bij het CBR dan organisatie fit en persoonlijkheid fit.
- Met de werving en selectie probeert het CBR de tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers te beïnvloeden.
- Vanwege het geringe effect op de prestaties van de medewerker zijn kennis, vaardigheden en bekwaamheid geen doorslaggevende aspecten in de werving en selectie bij het CBR.

Omdat het niet mogelijk is om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen aan de hand van de verwachtingen, zullen de resultaten met betrekking tot de thema's uit de verwachtingen worden weergegeven.

- De 3 fits spelen een rol bij de geënquêteerden maar dan niet in relatie tot het CBR. Men geeft aan dat deze aspecten een belangrijke rol spelen bij de werving voor een functie. Het feit dat men niet bekend is met het CBR als werkgever en geen enkele indruk heeft van de cultuur toont aan dat het CBR onvoldoende aan arbeidsmarktcommunicatie doet. Waarden fit speelt dus zeker een rol maar geen aanwijsbare grotere rol dan de overige fits.
- Tevredenheid en verloopintentie zijn onderwerpen voor de geënquêteerden die een relatie hebben met het organisatieklimaat en de waarden van een organisatie. Maar waardering en prestaties spelen ook een rol.
- Bij de werving van het CBR spelen kennis en vooral vaardigheden en bekwaamheid een doorslaggevende rol omdat de betrokkenen veronderstellen dat dit de prestaties van de medewerkers ten goede komt. Ook bij de geënquêteerden speelde dit een grote rol. Men wil in ieder geval weten wat de eisen zijn voor de functie van examinator.

Hoofdstuk 6: Slotconclusie en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk zal de centrale vraag worden beantwoord: “Hoe kan de huidige werving en selectie van examinatoren van het CBR worden beoordeeld en verbeterd?” In eerste instantie zal in worden gegaan op de conclusies met betrekking tot de in hoofdstuk 4 geformuleerde onderzoeksvragen die een antwoord geven op deelvraag 2 “Hoe verhoudt de theorie zich ten aanzien van de praktijksituatie van het CBR?” Vervolgens zal de beoordeling van de huidige werving en selectie worden gegeven en tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan voor verbeteringen.

6.2 Conclusie met betrekking tot de onderzoeksvragen

De uitkomsten van de interviews, de vragenlijsten voor examinatoren en de analyse van de documenten laten zien dat waarden fit, organisatieklimaat fit en persoonlijkheid fit bijna geen rol spelen in de werving en selectie van examinatoren bij het CBR. Terwijl demands (vraag) – abilities (capaciteiten) fit (Kristof, 1996) kortom vaardigheden en bekwaamheden juist een doorslaggevende rol spelen in de werving en selectie.

Voor de beantwoording van de geformuleerde onderzoeksvragen betekent dat het volgende:

1. “Welke vormen van fit worden het meest gebruikt in de werving en selectie bij het CBR?”
De person (persoon) – job (functie) fit en demands (vraag) – abilities (capaciteiten) fit (Kristof, 1996) worden gebruikt bij de werving en selectie bij het CBR. Er wordt voornamelijk geselecteerd op kennis en vaardigheden die gericht zijn op de functie van examinator. Er zijn 2 mogelijke verklaringen waarom de examinatoren toch tevreden zijn. De eerste kan zijn de solistische aard van de functie waardoor een fit tussen de persoon en de baan belangrijker is dan een fit tussen de persoon en de organisatie. Een tweede verklaring kan zijn dat er onbewust medewerkers worden aangetrokken die heel goed bij de organisatie passen en medewerkers die niet passen zullen snel weer vertrekken. De selecteurs zouden alleen graag een ander soort organisatie willen vertegenwoordigen.
2. “Spelen tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers een rol in de werving en selectie bij het CBR?”
De tevredenheid, de betrokkenheid bij de organisatie en de verloopintentie van medewerkers spelen geen rol van belang bij de werving en selectie. De selecteurs vinden deze aspecten wel belangrijk dus in die zin spelen ze een rol en deze wordt door de selecteur zelf ingevuld. Er wordt echter niet bewust op gestuurd. Het is niet duidelijk op welke manier dit beïnvloedt zou kunnen worden en er zijn geen organisatiebrede afspraken over gemaakt.
3. “Welke rol spelen kennis, vaardigheden en bekwaamheid in de werving en selectie bij het CBR?”

Kennis, vaardigheden en bekwaamheid spelen een grote rol in de werving en selectie bij het CBR. Ondanks het algemene profiel dat bij de werving wordt gebruikt, wordt er vanaf het begin van de selectie alles aangedaan om te toetsen of de sollicitant de vaardigheden heeft of deze op zeer korte termijn kan ontwikkelen om de functie van examiner uit te oefenen.

6.2.1 De theorie in relatie tot het CBR

De theorie van Westerman (2001) wordt niet door het CBR bij de werving en selectie ingezet. Dat betekent echter niet dat de door Westerman aangetoonde mechanismen niet aan de orde kunnen zijn bij het CBR. Er zal vermoedelijk sprake zijn van beïnvloeding, op de een of andere manier, van de tevredenheid, de betrokkenheid en de verloopintentie. Dit is echter geen gerichte beïnvloeding en hierdoor laat het CBR een belangrijk personeelsinstrument onbenut waardoor de organisatie op de genoemde aspecten, zoals de verloopintentie, onbeheersbaar wordt. De effecten van de mechanismen zoals Westerman (2001) heeft onderzocht worden bijna niet in kaart gebracht omdat er geen metingen worden gedaan op het gebied van tevredenheid en betrokkenheid. Het verloopcijfer is wel inzichtelijk dus hieruit kan men wel iets opmaken, het zegt echter niet voor 100% iets over de verloopintentie. In tegenstelling tot de bevindingen van Westerman (2001) die uitwijzen dat er een gering effect uitgaat van kennis, vaardigheden en bekwaamheid op de prestaties van de medewerker, spelen kennis, vaardigheden en bekwaamheid wel een grote rol in de werving en selectie bij het CBR. Dit lijkt geen probleem omdat de medewerkers aangeven tevreden en betrokken te zijn. De verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat de functie van examiner solistisch van aard is en de werking van de 3 fits bijna niet aan de orde kan zijn om die reden of dat er zoals hierboven is beschreven een onbewuste werking uitgaat van de door Westerman (2001) aangetoonde mechanismen. Dit laatste zou weer verklaard kunnen worden door het feit dat sollicitanten al bekend zijn met de organisatie voordat ze solliciteren.

6.2.2 De praktijk van het CBR

In hoofdstuk 4 zijn naast de onderzoeksvragen tevens een aantal praktische vragen geformuleerd. De antwoorden op deze vragen zijn als volgt:

- a. “Wat is de opbrengst van de werving en selectie activiteiten in 2007? Kortom hoeveel examinatoren zijn er tussen eind 2006 en begin 2008 in dienst getreden?”

In totaal zijn er, op het moment van het onderzoek, 36 medewerkers aangenomen. Dat betekent dat 2,6% van de reacties op de vacature en 7,9% van de gesprekken leidt tot aanname van een examiner, hiervan is minimaal de helft uit de rijkschool branche afkomstig. Ongeveer 11 personen waren na een jaar niet meer in dienst.

- b. “Wat zijn de werkwijzen van de diverse selecteurs, wat zijn de overeenkomsten en waarin verschillen ze?”

Alle regio's, behalve Zuid, werven via advertenties. Daarnaast werven alle regio's via mond-op-mond-reclame. Zuid heeft genoeg respons via open sollicitaties en dat zijn bijna allemaal

rij-instructeurs. Deze rij-instructeurs worden als goede sollicitanten ervaren door Zuid. De overige regio's zijn van mening dat er wat meer niet instructeurs aangenomen mogen worden. De selecteurs gebruiken bijna allemaal dezelfde instrumenten. Alleen de manier waarop dit wordt ingezet of de volgorde verschilt. Het meest opvallende verschil met betrekking tot de volgorde van de instrumenten is aan de orde bij Noord. Deze regio begint met de rijtest waar anderen met een gesprek de selectieprocedure beginnen. De verschillen leiden in ieder geval tot een andere manier van selecteren en geven een ander gewicht aan de selectie. De overeenkomst in de werkwijze is dat bij iedere regio dezelfde type functionarissen betrokken zijn bij de procedure en dat bijna iedereen op basis van gevoel en ervaring de aspecten cultuur, tevredenheid en type medewerker een rol laten spelen bij de selectie. De verschillen in werkwijze komen voort op de manier waarop de aspecten die op basis van gevoel een rol spelen worden gewogen.

- c. "Wat zou de rol van de centrale P&O-afdeling in de toekomst moeten zijn bij de werving en selectie van examinatoren?"

De centrale P&O afdeling moet in de toekomst een meer sturende rol gaan spelen bij de werving en selectie van examinatoren. Het uitgangspunt hierbij moet een strategisch personeelsplan zijn waardoor er minder ad-hoc aan werving en selectie hoeft te worden gedaan en waardoor medewerkers kunnen worden aangetrokken die passen bij de waarden waar de organisatie voor wil staan. Op deze manier zullen de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers direct worden beïnvloed. Verder kan er meer effectiviteit worden bereikt als de werving meer centraal wordt aangestuurd of misschien op sommige punten zelfs centraal uitgevoerd. Via een centrale sturing kunnen samenwerking en het van elkaar leren worden gestimuleerd en verbeterd. In de aanbevelingen zal verder worden ingegaan op de rol van de centrale P&O-afdeling.

6.3 Beoordeling van de huidige werving en selectie

De huidige werving en selectie zijn niet efficiënt, effectief en uniform. De werving vindt plaats aan de hand van een niet specifiek profiel, via niet specifieke kanalen en veelal via mond-op-mond-reclame. Ondanks dat de betrokken selecteurs de respons op de vacature als laag beschouwen zijn er in 2007 maar liefst circa 1.350 reacties geweest op de vacature en 36 medewerkers aangenomen, ten tijde van de interviews. Dat betekent dat er veel respons is geweest op de vacature en de vacatures die vervuld moesten worden ook zijn vervuld. Toch kan het rendement van de werving en selectie als laag worden beoordeeld omdat er wel veel sollicitanten reageren maar er worden er betrekkelijk weinig aangenomen. Daarnaast zijn er een groot aantal functionarissen veel tijd kwijt aan de selectieprocedure die soms maanden in beslag neemt. Dit kan verklaard worden door het algemene profiel en de niet gerichte plaatsing van de advertentie in combinatie met de lange en strenge selectie procedure.

“Een niet optimale werving zal zijn weerslag hebben op het selectieproces dat er na komt” (Sels, De Winne, 2006).

De instrumenten die worden gebruikt voor de selectie zijn instrumenten die hun waarde hebben bewezen blijkt uit de literatuur. Het gestructureerde interview, de simulatieoefening en de intelligentietest hebben bewezen valide en voorspellende instrumenten te zijn (Schmidt & Hunter, Sels, De Winne, 1998). Bij het CBR is het alleen de vraag of deze instrumenten doelgericht worden ingezet. Niet iedere selecteur is namelijk getraind in de toegepaste gespreksmethodiek. De selecteurs die wel hierin zijn getraind, zijn lang geleden getraind. Daarnaast wordt er een dag geïnvesteerd in een assessment waarvan de selecteurs het alleen als een bevestiging zien van hun eigen bevindingen terwijl dit vervangen zou kunnen worden door enkel een intelligentietest. Verder wordt de rijtest in iedere regio door iemand anders gedaan en het is de vraag welk niveau van rijden er exact nodig is om door de procedure te komen maar ook welk niveau van rijden zou acceptabel genoeg zijn om toch opgeleid te kunnen worden als examinator?

De stappen in de selectieprocedure verschillen per regio en de manier van beoordelen van een sollicitant kan ook per regio verschillen. Verder gaat er veel tijd verloren door alle stappen te verspreiden. Hierdoor zullen sollicitanten die geschikt zijn niet snel aan de slag kunnen.

Het beïnvloeden van tevredenheid en betrokkenheid en de verloopintentie gebeurt niet bewust en gericht door middel van de werving en selectie. Doordat de werving en selectie niet gericht is op de fit van waarden, organisatieklimaat en persoonlijkheid is er geen gerichte beïnvloeding van tevredenheid, betrokkenheid en verloopintentie (Westerman, 2001) mogelijk. Dit kan verklaard worden doordat er bij de werving geen tekst wordt besteed aan uitingen met betrekking tot waarden, organisatieklimaat en persoonlijkheid, in de advertenties en op de website. De cultuur zou wel een rol kunnen spelen bij werving via de mond-op-mond-reclame. Dit zou de verklaring kunnen zijn voor het homogene personeelsbestand volgens de attraction (aantrekking), selection (selectie) and attrition (afstoting) theorie (ASA) van Schneider (Schneider, Goldstein, Smith, 1995). Schneider stelt dat door het aantrekken van mensen met hetzelfde profiel van waarden en doelen er een situatie ontstaat waarin de bestaande waarden en doelen worden bevestigd en versterkt. Mensen die niet passen bij dit organisatieklimaat zullen uiteindelijk de organisatie verlaten (Schneider et al, 1995). Dit verklaart ook de wens van de selecteurs om een zogenaamd ander geluid te horen in de organisatie.

De doorslaggevende factor bij de werving en selectie is de person-job fit of demand-abilities fit (Kristof, 1996). Dit houdt in dat de werving en selectie vooral gericht is op een match van de baan en de persoon of de vraag van de organisatie en de capaciteiten van de medewerker. Omdat de functie van examinator solistisch is lijkt deze afstemming van de vraag en de capaciteiten voldoende en voor het succesvol uitoefenen van de functie is dat in principe ook voldoende. Alleen voor het besturen van

de organisatie kan dit een probleem zijn. Wanneer medewerkers solistisch ingesteld zijn en weinig betrokkenheid voelen met het grotere geheel, de organisatie, kan het moeilijk zijn om veranderingen door te voeren. Volgens Sels en De Winne (2006) zal een optimale werving leiden tot medewerkers die na hun aanstelling hoog scoren op arbeidsproductiviteit, -tevredenheid of loyaliteit (Sels, De Winne, 2006). Omdat er geen metingen worden gedaan naar tevredenheid of loyaliteit zijn dit aspecten die niet inzichtelijk zijn en voornamelijk afhankelijk van de individuele beleving van de selecteurs. Er wordt op deze aspecten dus ook niet gestuurd behalve via de dagelijkse contacten tussen leidinggevende en medewerker. De arbeidsproductiviteit is geen onderwerp van gesprek omdat de productie volledig gereguleerd is en het niet mogelijk is om meetbaar minder productief te zijn, buiten verzuim in verband met vakantie of ziekte om.

De waarden van de organisatie en het organisatieklimaat spelen en dan vooral de gewenste waarden spelen in de gedachtewereld van de selecteurs een rol bij de selectie. De rol die deze waarden en het klimaat spelen is echter niet gebaseerd op inzichten en afspraken vanuit een gezamenlijke visie maar is persoonsgebonden. Hierdoor vindt er geen sturing plaats op een groter doel en gaat het idee om medewerkers aan te nemen die een ander geluid kunnen laten horen verloren. Echter of misschien wel daarom juist blijkt uit de reacties van de examinatoren die de vragenlijsten hebben ingevuld dat er wel sprake lijkt te zijn van een match tussen het aangenomen personeel en de organisatie en de functie. Voor het type medewerker dat gezocht wordt geldt eigenlijk hetzelfde als voor de waarden en het organisatieklimaat. Alle selecteurs hebben zo hun eigen typering. Uiteindelijk is de persoonlijkheid niet een doorslaggevende factor bij de selectie. Doorslaggevend is of er wordt voldaan aan de criteria en de competenties. Het gewenste type medewerker wordt niet aangegeven bij de werving. Aangezien de fit op basis van persoonlijkheidskenmerken volgens Westerman (2001) direct invloed heeft op de verloopintentie van medewerkers is het geen probleem dat deze fit geen doorslaggevende rol speelt. Het huidige personeelsbestand en het verloop daarvan laten zien dat er sprake is van veel lange dienstverbanden en een laag verloopcijfer.

6.4 Aanbevelingen voor verbetering van de huidige werving en selectie

De werving moet gericht. Om te beginnen zou het profiel specifiekere moeten worden gemaakt. De 3 in de advertentie genoemde criteria zijn namelijk te summier. Volgens Sels en De Winne (2006) is inzicht nodig in voor de functie vereiste competenties, het eventuele doorgroeipad, de organisatiecultuur enzovoorts. Het profiel kan specifiekere worden gemaakt door met een aantal betrokkenen te brainstormen over de aspecten waar een examiner in de dop aan moet voldoen in combinatie met de afweging hoeveel opleiding en wat voor soort opleiding het CBR nog aanvullend wil en kan investeren. Ondanks dat er geen concrete aanwijzingen zijn gevonden voor een opvallend grote uitval tijdens de interne opleiding verdient het de voorkeur om de afstemming tussen werving en selectie en de opleiding nog nader te onderzoeken om ook hieruit een optimaal rendement te kunnen

halen. Vervolgens moet worden bepaald welke overige informatie relevant is om te verstrekken voor de werving zoals, wat voor organisatie is het CBR en wat voor medewerkers werken er, hoe gaat men met elkaar om enzovoorts. Aan de hand hiervan kan de aan te spreken doelgroep worden bepaald zodat er gericht geworven kan worden (Sels, De Winne, 2006). Dit zou kunnen betekenen dat men tot de conclusie komt dat er gericht gezocht gaat worden naar sollicitanten uit de rij-instructie. Deze mensen ervaren de functie van examiner als een carrière stap en zijn enthousiast over de voorwaarden bij het CBR. Dit kan echter ook betekenen dat men zich gaat richten op parttimers. Dat laatste is overigens een sterke aanrader omdat de komende jaren de potentiële beroepsbevolking gering stijgt en in 2011 daalt de potentiële beroepsbevolking zelfs. De geringe stijging van de beroepsbevolking tot 2011 wordt veroorzaakt door de grotere participatiegraad en bijna niet door de bevolkingsgroei (CWI, 2006).

De selectie kan in minder stappen en in minder tijd worden uitgevoerd. De hoeveelheid stappen die op dit moment in het selectietraject worden gemaakt zou moeten worden verlaagd. De regio met de meeste stappen/instrumenten zet 6 selectie momenten in. Daarnaast worden deze momenten uitgesmeerd in de tijd waardoor het voorkomt dat sollicitanten pas na 9 maanden weten waar ze aan toe zijn. Het selectieproces zou bijvoorkeur niet langer dan 2 a 3 weken mogen duren. Hierdoor weten de organisatie en de sollicitant tijdig waar ze aan toe zijn en wordt er geen tijd en energie verspild. Om dit te kunnen realiseren is het raadzaam de selectiemiddelen doordacht uit te kiezen en deze zoveel mogelijk op 1 dag in te zetten. Het gestructureerde interview, de simulatie oefening en de intelligentie test dienen bijvoorkeur te worden ingezet omdat deze hun waarde hebben bewezen (Schmidt & Hunter, Sels, De Winne, 1998). Verder zullen alle betrokkenen moeten worden opgeleid en getraind in de benodigde kennis en vaardigheden op het gebied van werving en selectie. Op dit moment ontbreekt het de selecteurs aan actuele kennis en vaardigheden. De selecteurs werken op een manier die ze al jarenlang gewend zijn. De omgeving, de arbeidsmarkt, verandert wel maar de aanpak van de selecteurs niet.

Er is weinig transparantie met betrekking tot de voortgang van de werving en selectie, de keuze voor aanname van sollicitanten, afwijzing van sollicitanten en de tijd en de kosten die hiermee gepaard gaan. Bijsturing door P&O centraal is bijna niet mogelijk omdat de regio's, op dit moment, uiteindelijk zelf bepalen of ze zich laten bijsturen. De centrale afdeling moet maar afwachten of de benodigde nieuwe medewerkers worden aangenomen. Verder wordt er door de selecteurs op belangrijke aspecten die tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers kunnen beïnvloeden gehandeld naar eigen inzicht of er wordt niet naar gehandeld. Dit komt doordat er een strategische gedachte en de afspraken hieromtrent worden gemist waardoor men niet gericht een vuist kan maken. De werving en selectie zouden transparanter, doelgerichter en efficiënter kunnen worden wanneer de centrale afdeling P&O een meer sturende rol gaat spelen. De basis van de centrale sturing kan worden

gevormd door een strategisch personeelsplan waarin een prognose is opgenomen over de benodigde formatie, voor het heden en voor in de toekomst, zodat ad-hoc werving- en selectie eerder uitzondering dan regel worden. Via centrale sturing kan de samenwerking tussen de diverse onderdelen en het van elkaar leren worden gestimuleerd en verbeterd. Daarnaast moet er op strategisch niveau worden gekozen welke fit de organisatie na wil streven. Dat kan zijn een match op basis van demands (vraag)-abilities (capaciteiten) zoals nu eigenlijk het geval is. Als hiervoor gekozen wordt zou ook iedereen in deze lijn moeten handelen en hoeft men zich niet af te vragen of een sollicitant wel of niet past bij de cultuur. Of een bewuste keus voor person – organization fit waarbij de organisatiecultuur een grote rol speelt en waardoor medewerkers kunnen worden aangetrokken die passen bij de waarden en het organisatieklimaat waar de organisatie voor wil staan. Op deze manier zullen de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers direct worden beïnvloed. In het laatste geval krijgt de organisatie een middel in handen om voor een deel op de eigen cultuur te sturen. De keus voor het soort fit moet bijvoorkeur onderdeel zijn van het strategisch personeelsplan. Op deze manier kan er integraal beleid worden gemaakt om deze keuze te ondersteunen. De centrale sturing kan tevens meer uniformiteit realiseren op de aspecten die een rol spelen bij de selectie en hoe zwaar deze moeten worden gewogen. Dit kan betekenen dat er vanuit de centrale afdeling P&O met een protocol voor de regio's wordt gewerkt. Hierin staan alle thema's die aan de orde moeten komen tijdens de selectie en op welke manier dit gewogen wordt. Dit kan ook betekenen dat de procedure of delen hiervan centraal uitgevoerd worden. Op deze manier zou er meer gebruik kunnen worden gemaakt van schaalvoordelen. De keuze voor wat er centraal en lokaal moet worden uitgevoerd zou afhankelijk moeten zijn van de verwachte effectiviteit.

Literatuurlijst

CBR (2007). *Jaarverslag 2006, Vernieuwen voor betaalbare kwaliteit, te land, te water, in de lucht*. CBR, afdeling in- en externe betrekkingen.

Centrum voor werk en inkomen (2006). *CWI Arbeidsmarktprognose 2006-2011*. Amsterdam: CWI.

Jetten, B., Pruijt, H. (2006/2007). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat*. (Van Muijen, Koopman, Dondyne, DeCock & DeWitte) in reader organisatie diagnose 2006/2007). Rotterdam: Erasmus Universiteit, Bestuurswetenschappen.

Kristof, A.L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychologie*, 49, pp. 1-49.

Kristof Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). *Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group en person-supervisor fit*. *Personnel Psychologie*, 58, pp. 281-342.

Mensink, J.C.M. (1991). *Dynamiëk in Human Resource Management, talenten benutten als beleid* (herz. Druk). Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Mintzberg, H. (1994). *Organisatie structuren* (Utrechtse Vertaal Associatie Vert.). Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde. (Oorspronkelijke uitgave 1983).

MKB-Nederland. (2007). *Arbeidsmarkt is knelpunt voor de economie* (rapport van EIM). Delft.

Sels, L., Winne, de, S. (2006). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit* (2^{de} druk). Leuven: Uitgeverij Acco.

Schneider, B., Goldstein, H.W., Smith, M. (1995). *The ASA framework: An update*. *Personnel Psychology*, 48, pp. 747-773.

Thiel, van, S., Buuren, van, A., (2001). *Ontwikkeling van het aantal zelfstandige bestuursorganen tussen 1993 en 2000: zijn Zbo's 'uit' de mode?*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Bestuurswetenschappen.

Tweede kamer der Staten-Generaal. (2006). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2007* (ISSN 0921-7371). 's-Gravenhage: SDU uitgevers.

Van Vianen, A.E.M. (2000). *Person-organization fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures*. *Personnel Psychologie*, 53, 113-149

Westerman, J.W., (2001). *The impact of person-organization fit on employee attitudes en outcomes*. New York: The Edwin Mellen Press

Website:

Nu.nl, *werk met inhoud steeds belangrijker op krappe arbeidsmarkt*,
2007http://www.nu.nl/news/1097669/36/Werk_met_inhoud_steeds_belangrijker_op_krappe_arbeidsmarkt.html AMSTERDAM, september 2007.

www.cbr.nl

www.franchiseconnect.nl

Bijlage 1: Cijfers met betrekking tot personele gegevens uit 2006.

Het jaar 2006 in cijfers

Personeelsopbouw

In deze notitie worden diverse grafieken en tabellen getoond met betrekking tot de opbouw van het personeelsbestand. Achtereenvolgens:

1. Personele bezetting totaal
2. Bezetting per onderdeel
3. De bezetting in fte over de afgelopen jaren
4. Bezetting: verhouding examinatoren versus overige functies
5. Bezetting: man/vrouw
6. Bezetting man/vrouw per regio/divisie
7. Bezetting: fulltime en parttime
8. Leeftijdsopbouw 2006
9. Leeftijdsopbouw examinatoren
10. Gemiddelde leeftijd over de afgelopen jaren
11. Gemiddelde leeftijd per regio/divisie
12. Gemiddelde leeftijd per regio/divisie: examiner-overig
13. Diensttijd
14. Diensttijd per regio
15. Ziekteverzuim per regio/divisie
16. Ziekteverzuim per regio/divisie over de afgelopen jaren
17. Instroom WIA
18. Instroom
19. Uitstroom
20. Reden uitdienst
21. Interne mobiliteit

Het jaar 2006 in cijfers

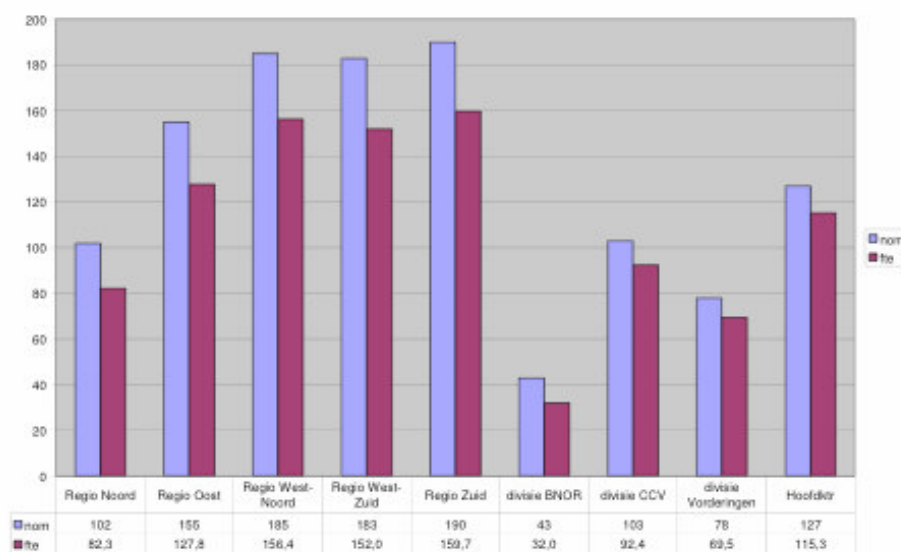
1. Personele bezetting totaal

Op 31 december 2006 waren er 1.166 medewerkers in dienst. De tabel toont dat het aantal medewerkers de laatste jaren aan het dalen is.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
aantal fte	1016,3	1069,0	1055,1	1045,2	995,8	987,4
aantal medewerkers	1229	1282	1255	1235	1177	1166

2. Bezetting per onderdeel

Ultimo 2006 was de bezetting over de diverse organisatieonderdelen als volgt:



Het jaar 2006 in cijfers 25052007

2

3. De bezetting in fte over de afgelopen jaren

De afgelopen jaren is de totale personeelsformatie afgenomen. Bij CCV is de bezetting gestegen, dit in verband met het in dienst nemen van medewerkers Examenhuis. In vergelijking met het voortgaande jaar is de daling in 2006 8,4 FTE.

Regio	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Regio Noord	79,3	91,9	89,2	87,0	82,0	82,3
Regio Oost	135,3	135,1	131,2	139,6	132,4	127,8
Regio West-Noord	179,5	170,4	180,4	171,7	162,4	156,4
Regio West-Zuid	179,6	192,8	178,2	168,2	157,5	152,0
Regio Zuid	146,8	160,3	160,0	162,8	157,6	159,7
divisie BNOR	47,2	54,7	50,1	46,6	34,2	32,0
divisie CCV	69,1	72,6	75,7	75,0	82,8	92,4
divisie Vorderingen	50,0	64,5	61,2	63,1	71,4	69,5
Hoofdkantoor	126,1	126,6	129,1	131,1	115,6	115,3
Eindtotaal	1016,3	1069,0	1055,1	1045,2	995,8	987,4

4. Bezetting: verhouding examinatoren versus overige functies

De verhouding tussen het aantal examinatoren en overige functies is in onderstaande tabel weergegeven in FTE's. Eind 2006 is het aandeel examinatoren op de totale bezetting gedaald naar 48%.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
examinator	507,8	536,7	536,2	525,8	501,9	477,9
overige functies	508,5	532,2	518,9	519,4	493,9	509,4
Totaal	1016,3	1068,9	1055,1	1045,2	995,8	987,3
percentage examinator	50%	50%	51%	50%	50%	48%

Een verdere detaillering naar soorten functies wordt in onderstaande tabel getoond.

	2004	2005	2006
overig	432,5	406,5	414,0
examinatoren	525,8	501,9	477,9
medische functies	22,1	25,5	30,7
TEC	64,8	61,9	64,7
totaal	1045,2	995,8	987,3

5. Bezetting: man/vrouw

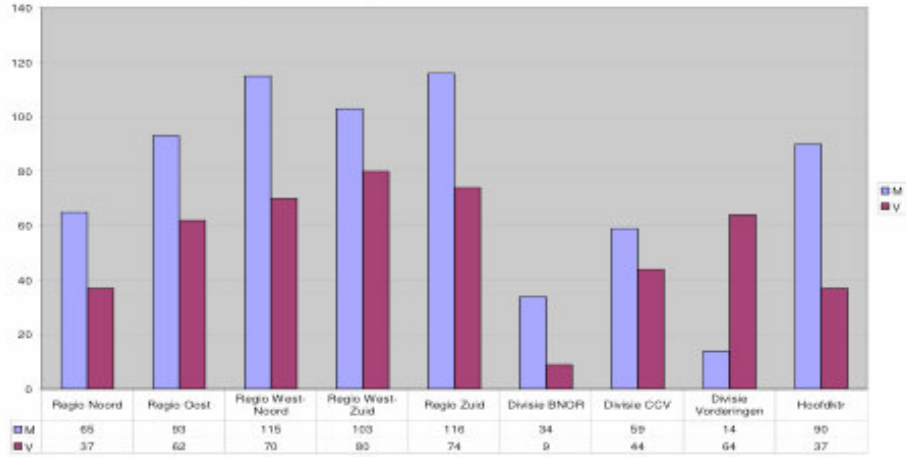
Het CBR telt 689 mannen en 477 vrouwen, als volgt verdeeld.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Man	61%	66%	60%	60%	60%	59%
vrouw	39%	34%	40%	40%	40%	41%

Het grootste deel van het totale personeelsbestand, 59 procent bestaat uit mannen, 41 procent van het personeelsbestand is vrouw. Heel geleidelijk neemt het aandeel vrouwen toe.

6. Bezetting man/vrouw per regio/divisie

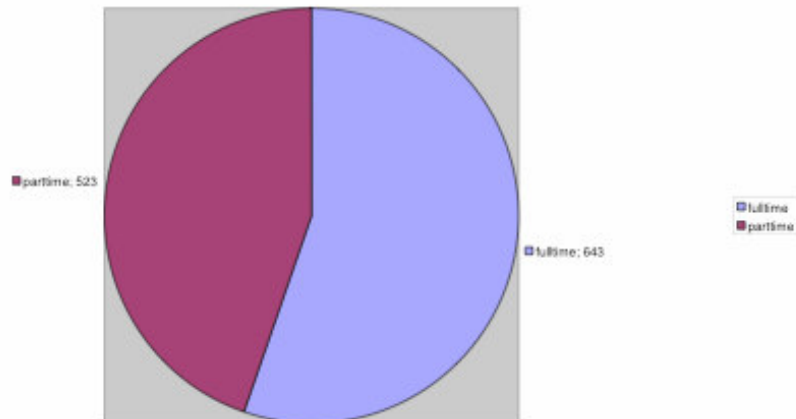
De grafiek toont de verdeling man/vrouw per regio/divisie



7. Bezetting: fulltime en parttime

Het CBR telt 643 fulltimers en 523 medewerkers met een parttime dienstverband. In 2006 heeft 55% van de medewerkers een fulltime dienstverband. In voorgaande jaren lag dat als volgt:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
fulltime	60%	56%	56%	56%	55%	55%
parttime	40%	44%	44%	44%	45%	45%



Het jaar 2006 in cijfers 25052007

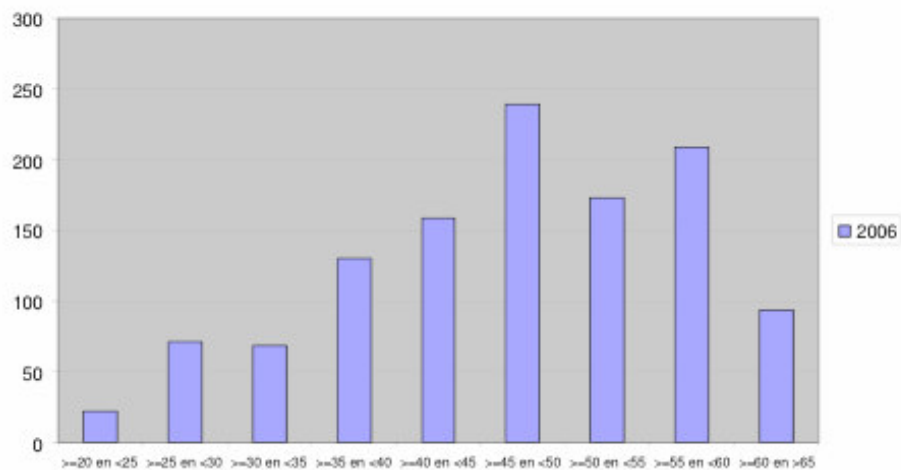
4

Parttime is in dit verband elk percentage onder de 1,00 FTE. Ter illustratie het volgende:

Percentage dienstverband	Aantal medewerkers
tot 60%	136
tussen 60% en 90%	330
tussen 90% en 100%	57
100%	643

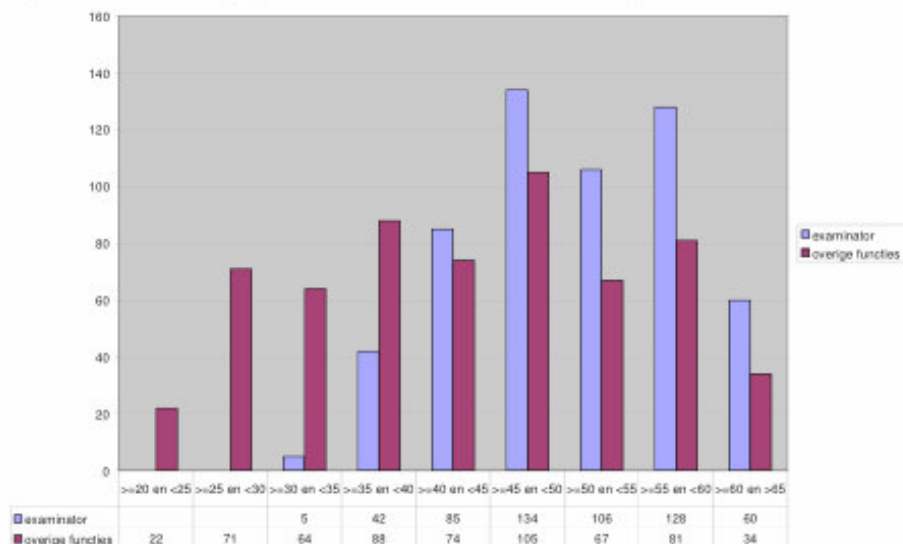
8. Leeftijdsopbouw 2006

De leeftijdsopbouw per leeftijdscategorie is weergegeven in de volgende grafiek.



9. Leeftijdsopbouw examinatoren

De grafiek toont de leeftijdsopbouw van examinatoren versus de overige functies.



Het jaar 2006 in cijfers 25052007

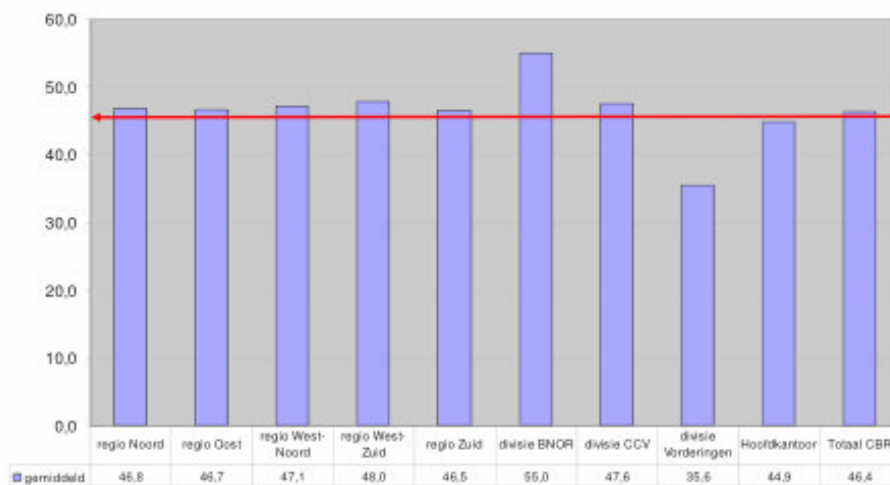
10. Gemiddelde leeftijden over de afgelopen jaren

De gemiddelde leeftijd in het jaar 2006 ligt op 46,4 jaar. In de voorliggende jaren lag dat als volgt.

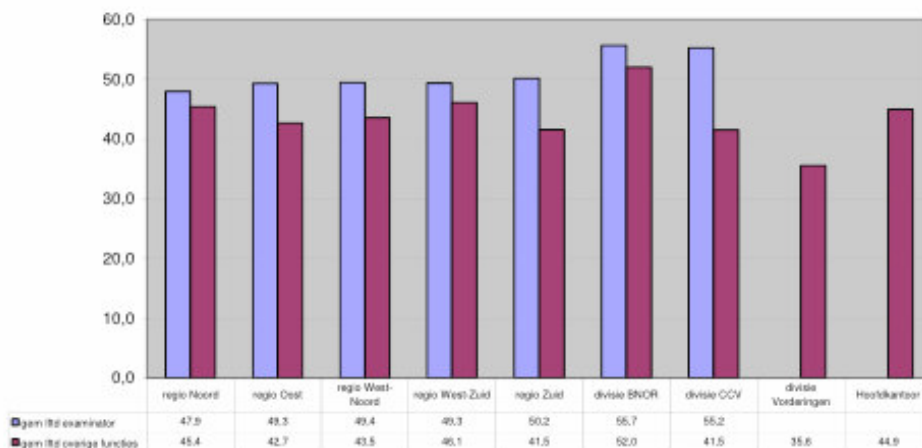
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
gemiddelde leeftijd totaal	45,4	44,6	44,8	45,3	46,0	46,4
Gemiddelde leeftijd examinatoren	49,1	48,0	48,3	48,8	49,5	50,2
Gemiddelde leeftijd overig	41,8	41,1	41,3	41,7	42,5	42,8

11. Gemiddelde leeftijd per regio / divisie

De grafiek toont de gemiddelde leeftijd per regio en divisie.



12. Gemiddelde leeftijd per regio/divisie: examinator – overig



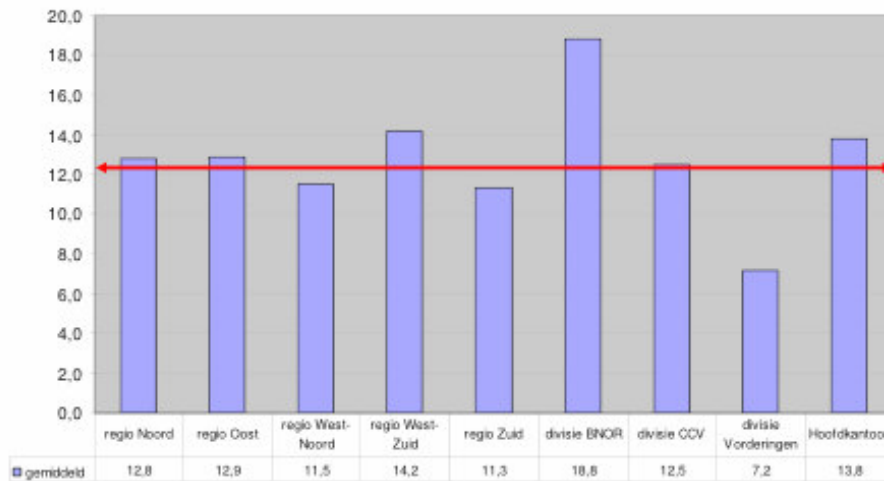
13. Diensttijd

De gemiddelde dienstdiensttijd in 2006 bedraagt 12,5 jaar. In de voorliggende jaren lag dat als volgt:

2001	2002	2003	2004	2005	2006
11,7 jaar	10,6 jaar	10,8 jaar	11,3 jaar	12,2 jaar	12,5 jaar

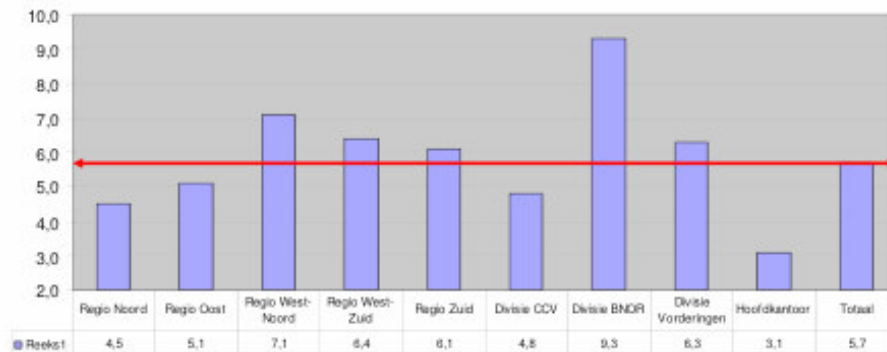
14. Diensttijd per regio

De grafiek toont de gemiddelde dienstdiensttijd per regio:



15. Ziekteverzuim per regio/divisie

Het gemiddelde verzuimpercentage binnen het CBR is 5,7%. Dit wordt in de grafiek aangegeven met de rode lijn.



Het jaar 2006 in cijfers 25052007

16. Ziekteverzuim per regio/divisie over de afgelopen jaren

In 2006 is het totale verzuimpercentage gelijk gebleven aan 2005. De grootste daling is bereikt in regio Zuid. De grootste stijging is te zien bij het BNOR.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Regio Noord	9,2	5,8	6,4	6,5	4,4	4,5
Regio Oost	7,2	6,5	5,5	5,9	6,2	5,1
Regio West-Noord	10,1	6,3	6,4	5,8	6,6	7,1
Regio West-Zuid	8,9	6,4	7,0	6,7	6,5	6,4
Regio Zuid	7,8	6,0	6,6	7,7	7,5	6,1
Divisie CCV	4,8	4,5	3,7	3,3	3,4	4,8
Divisie BNOR	6,3	6,5	8,7	7,7	6,6	9,3
Divisie Vorderingen	6,6	6,6	7,2	7,6	5,5	6,3
Hoofdkantoor	5,7	5,2	3,9	2,8	2,5	3,1
Totaal	7,9	6,0	6,1	6,0	5,7	5,7

17. Instroom WIA

In 2006 is zijn er 4 medewerkers in de WIA ingestroomd, in totaal 3,0 FTE.

Regio	Functie	FTE
West-Noord	Examinator en TEC-er	1,6
Zuid	Examinator en TEC-er	1,4

18. Instroom

In 2006 zijn in totaal 71 medewerkers in dienst getreden, waaronder 50 fulltimers. Er zijn in 2006 2 examinatoren in dienst gekomen. In fte bezien is de aanwas van nieuwe medewerkers 63,7 fte.

	nominaal	fte
Regio Noord	5	5,0
Regio Oost	2	1,8
Regio West-Noord	4	3,6
Regio West-Zuid	6	5,0
Regio Zuid	13	12,2
Divisie CCV	21	17,6
Divisie Vorderingen	12	11,6
Hoofdkantoor	8	6,8
Totaal	71	63,7

19. Uitstroom

In het jaar 2006 zijn 82 medewerkers uit dienst getreden, onder wie 27 examinatoren.

	nominaal	fte
Regio Noord	5	4,2
Regio Oost	7	5,6
Regio West-Noord	9	8,9
Regio West-Zuid	13	11,1
Regio Zuid	11	8,2
Divisie BNOR	5	4,4
Divisie CCV	9	8,2
Divisie Vorderingen	11	10,4
Hoofdkantoor	12	11,2
Totaal	82	72,1

20. Reden uit dienst

43 % van de vertrekkende medewerkers verlaat de organisatie op eigen verzoek.

Reden uitdienst	Aantal medewerkers	FTE
Eigen verzoek	35	32,0
WAO	3	3,0
Pensioen	3	3,2
Overlijden	1	0,4
Prepensioen	18	17,1
Ontslag	4	3,3
Einde contract	12	11,3
Ontslag binnen proeftijd	6	5,4

21. Interne mobiliteit

In totaal zijn 17 medewerkers (15,2 fte) intern van functie veranderd dan wel overgeplaatst.

Regio	Vertrokken	Ontvangen
Regio Noord	0,6	1,2
Regio Oost	1,0	1,0
Regio West-Noord	1,0	0,6
Regio West-Zuid	4,2	2,8
Regio Zuid	2,0	0,0
Divisie BNOR	1,0	2,0
Divisie CCV	2,4	3,0
Divisie Vorderingen	3,0	1,6
Hoofdkantoor	0,0	3,0

Bijlage 2: Interview vragen voor de interviews met de leidinggevenden en de P&O-functionarissen.

De vragen zijn gegroepeerd rondom een 9-tal thema's voorafgegaan door enkele inleidende vragen.

1. Vragen m.b.t. de wervingsuiting
2. Vragen m.b.t. selectiecriteria
3. Vragen m.b.t. de selectieprocedure
4. Vragen m.b.t. de beoordeling van geschiktheid
5. Vragen m.b.t. tevredenheid van medewerkers
6. Vragen m.b.t. waarden fit
7. Vragen m.b.t. organisatieklimaat fit
8. Vragen m.b.t. persoonlijkheid fit
9. Vragen m.b.t. de evaluatie

A. Inleiding

1. Naar hoeveel nieuwe examinatoren ben je op zoek?
2. Gaat het om uitbreiding of om vervanging?
3. Hoe hoog is het verloop?
4. Welke medewerkers vertrekken en waarom?
5. Welke factoren zijn hierop van invloed?
6. Hoeveel tijd besteed je aan werving en selectie?
7. Hoeveel sollicitanten krijg je? (globaal)
8. Wat is de man/vrouw verhouding?
9. Hoeveel gesprekken voer je?
10. Hoeveel daarvan worden uiteindelijk aangenomen? (globaal)
11. Wat is hiervan de man/vrouw verhouding?

B Vragen m.b.t. de wervingsuiting

1. Hoe kom je aan sollicitanten?
2. Welke media schakel je in? En waarom deze?
3. Welke informatie brengt CBR van zichzelf over op de arbeidsmarkt;
4. Kun je iets zeggen over het imago van CBR?
5. Wat denk je dat een potentiële sollicitant aan belangrijke informatie minimaal nodig heeft om te kunnen besluiten om te solliciteren? Denk niet alleen aan informatie over de functie maar ook aan informatie m.b.t. de organisatie als geheel.
6. Zou je een typering kunnen geven van de medewerker die je probeert aan te trekken?
7. Wat zou er kunnen verbeteren aan de werving?

C Vragen m.b.t. selectiecriteria

1. Wat zijn de selectiecriteria en wat zijn de competenties waarop wordt geselecteerd?
 2. Wie stelt de selectiecriteria en de competenties vast?
 3. Zijn de selectiecriteria wel eens geëvalueerd, veranderd of bijgesteld? Zo ja wat was daarvoor de aanleiding? Zo nee, waarom is dat niet nodig?
- Heeft iedere CBR-functionaris die aan de selectie deelneemt kennis van al deze selectiecriteria?
4. Spelen bedrijfscultuur en organisatieklimaat een rol bij de selectie?
 5. Hoe belangrijk is de vraag of de sollicitant past binnen de bedrijfscultuur en hoe wordt eventueel beoordeeld of de sollicitant past binnen de bedrijfscultuur.
- Waar let je verder nog op tijdens de selectie? Welke subjectieve aspecten neem je mee? Wat moet de sollicitant verder nog in huis hebben om te kunnen spreken van een match?
6. Welke selectiecriteria ontbreken naar jou mening?

D Vragen m.b.t. de selectie procedure

1. Hoe ziet het selectieproces eruit? In korte stapjes uitgelegd (opsomming). Volgorde en rol spelen deze instrumenten? Of te wel is de volgorde van belang en waarom en wat is de rol en de zwaarte van het instrument?
2. Welke selectie-instrumenten pas je toe?
3. Wat leveren deze selectie-instrumenten aan informatie op?
4. Wie nemen er deel aan de selectie en op welk moment?
5. Welke rol hebben de deelnemers aan de selectie? (bijvoorbeeld: Wie is proceseigenaar, wie is neemt het eindbesluit, hoe zwaar weegt ieders stem?)
6. Kun je de (gespreks)methodiek beschrijven?
7. Voldoet deze methodiek, is deze effectief?
8. Hoe zou de selectieprocedure kunnen worden verbeterd?

E Vragen m.b.t. beoordeling van geschiktheid.

1. Wanneer is een sollicitant geschikt bevonden, wanneer is er sprake van een match en waarom?
2. Hoe wordt beoordeel of meetbaar gemaakt of een sollicitant aan de vereiste criteria en competenties voldoet?
3. Wordt wel eens van de gestelde criteria afgeweken bij de beoordeling of een sollicitant geschikt is cq. door kan naar een volgende ronde? En zo ja op welke gronden en wie besluit daartoe?
4. Wat zijn motieven voor afwijzing?
5. Hoeveel medewerkers blijken na een jaar niet meer in dienst te zijn?
6. Wat is hier de reden of de oorzaak van?
7. Hoe hoog is de uitval tijdens de opleidingsperiode?
8. Hoe kan uitval tijdens de opleiding worden verklaard wanneer iemand n.a.v. diverse soorten toetsingen geschikt is gebleken?

F Vragen m.b.t. tevredenheid van medewerkers

1. Vind je het belangrijk dat mensen tevreden zijn als ze hier werken?

Zo ja, hoe volg je dat?

2. Hoe beïnvloed je tevredenheid?

3. Heb je een idee waarom mensen hier tevreden zijn?

4. Doe je met het bovenstaande iets in het werving en selectietraject?

G Vragen m.b.t. waarden fit

1. Wat zijn de waarden van de organisatie?

2. Waar zijn deze vastgelegd?

3. Zijn de waarden bekend binnen de organisatie?

4. Spelen deze waarden een rol in de werving en selectie? Zo ja welke, zo nee waarom niet?

H Vragen m.b.t. organisatieklimaat fit

1. Wat is het organisatieklimaat?

2. Waar is dit vastgelegd?

3. Is dit bekend binnen de organisatie?

4. Speelt dit een rol in de werving en selectie? Zo ja welke, zo nee waarom niet?

I Vragen m.b.t. persoonlijkheid fit

1. Wat zijn de persoonlijkheidskenmerken die nodig zijn om hier te kunnen werken?

2. Waar is dit vastgelegd?

3. Is dit bekend binnen de organisatie?

4. Speelt dit een rol in de werving en selectie? Zo ja welke, zo nee waarom niet?

J Vragen m.b.t. de evaluatie

1. Is er eerder een evaluatie geweest van werving en selectie bij het CBR?

2. Zo ja op welke manier is er geëvalueerd en wat is er geëvalueerd? zo nee waarom niet?

3. Wat waren de resultaten en wat is hiermee gebeurd?

4. Waarom nu weer of waarom nu wel?

5. Wat is het doel van de evaluatie en wat is de verwachting?

Bijlage 3: Vragenlijsten voor examinatoren en begeleidend schrijven.

1. Waardoor bent u aangetrokken om te gaan werken bij het CBR?
2. Past u bij.....
 - a. de functie, zo ja waarom, zo nee waarom niet?
 - b. de organisatie, zo ja waarom, zo nee waarom niet?
3. Wanneer presteert u goed.....
 - a. in uw functie en is hier sprake van?
 - b. binnen de organisatie en is hier sprake van?
4. Hoe weet u of u goed presteert?
5. Bent u tevreden.....
 - a. in uw functie?
 - b. in de organisatie?
6. Overweegt u om de organisatie te verlaten, zo ja waarom, zo nee waarom niet?
7. Wat was uw beeld voordat u bij het CBR kwam werken van
 - a. de functie?
 - b. de organisatie?
8. Indien dat beeld is gewijzigd na uw indiensttreding waardoor is dat gewijzigd?
9. Voelt u zich betrokken bij de organisatie zo ja waardoor, zo nee waardoor denkt u van niet?
10. Welke functie bekleedde u voordat u examiner werd en bij welke (soort) organisatie?
11. Hoe hebt u de werving en selectie ervaren?
12. Wat hebt u gemist in de werving en selectie en waarom?
13. Wat hebt u als overbodig ervaren tijdens de werving en selectie en waarom?
14. Wat zou u ons aanvullend op vraag 12 en 13 nog adviseren om de werving en selectie te verbeteren?
Zijn er nog andere zaken die u aan de orde wilt stellen ivm werving en selectie?

Begeleidend schrijven bij vragenlijst:

Geachte heer, mevrouw,

Het aantrekken en aannemen van examinatoren is een belangrijke voorwaarde voor het CBR om examens af te kunnen nemen. Om in de toekomst succesvol te kunnen zijn en blijven in het werven en selecteren van voldoende en goed personeel wordt momenteel de werving en selectie van examinatoren geëvalueerd door de afdeling Personeel en Organisatie. Deze evaluatie moet leiden tot inzicht en een beoordeling in de huidige werving en selectie van examinatoren. Daarnaast moet dit leiden tot een advies over mogelijke verbeteringen. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen vragen wij uw medewerking aan deze evaluatie. Zou u bijgaande lijst met vragen willen beantwoorden en retourneren in de bijgevoegde retour envelop? Uw reactie wordt verzonden naar de centrale afdeling P&O waar uw antwoorden vertrouwelijk worden behandeld.

Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen met Stephanie Lamet-Paats, 070-3720646. Ik dank u alvast hartelijk voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Jan Willem Verheule

Hoofd P&O

Bijlage 4: Vragenlijsten voor potentiële examinatoren en begeleidend schrijven.

1. Wat is uw beeld van het CBR?
 - a. Waarop is dit gebaseerd?
2. Voelt u zich aangetrokken om.....
 - a. te gaan werken bij het CBR . Zo ja, waarom, zo nee, waarom niet?
 - b. te gaan werken bij het CBR in de functie van examinerator. Zo ja, waarom, zo nee, waarom niet?
3. Wat is uw beeld van de functie van examinerator?
 - a. Waarop is dat gebaseerd?
4. Zou u de functie van examinerator ambiëren?
 - a. Waarom wel?
 - b. Waarom niet?
5. Hoe weet u dat u goed presteert?
6. Wanneer voelt u zich tevreden.... ..
 - a. in uw functie?
 - b. in de organisatie?
7. Wanneer zou u overwegen om uw huidige organisatie te verlaten?
 - a. Is hier op dit moment sprake van?
8. Welke informatie heeft u nodig om te kunnen solliciteren bij het CBR voor de functie van examinerator over.....
 - a. de functie?
 - b. de organisatie?
9. Welke functie bekleedt u nu en in welk(e) (soort) organisatie

Begeleidend schrijven bij vragenlijst:

Geachte heer, mevrouw,

Het CBR, bekend van de rijexamens, heeft om haar klanten te kunnen bedienen personeel in dienst. Een groot deel van dit personeel is examiner. De examiner is verantwoordelijk voor de beoordeling van de rijgeschiktheid van de klanten.

Het aantrekken en aannemen van examinatoren is een belangrijke voorwaarde voor het CBR om examens af te kunnen nemen. Om in de toekomst succesvol te kunnen zijn en blijven in het werven en selecteren van voldoende en goed personeel wordt momenteel de werving en selectie van examinatoren geëvalueerd door de afdeling Personeel en Organisatie. Deze evaluatie moet leiden tot inzicht en een beoordeling in de huidige werving en selectie van examinatoren. Daarnaast moet dit leiden tot een advies over mogelijke verbeteringen. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen vragen wij uw medewerking aan deze evaluatie. Zou u bijgaande lijst met vragen willen beantwoorden en retourneren in de bijgevoegde retour envelop? Uw reactie wordt verzonden naar de centrale afdeling P&O waar uw antwoorden vertrouwelijk worden behandeld.

Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen met ondergetekende, 070-3720646. Ik dank u alvast hartelijk voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,
Stephanie Lamet-Paats

Bijlage 5: Teaser en de advertentie



Het CBR zoekt . . .

examinatoren m/v

voor de categorie A (motor) en B (personenauto) in de gehele regio West-Zuid (provincie Zuid-Holland).

Kijk voor meer informatie op www.cbr.nl

Acquisitie wordt niet op prijs gesteld.

Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen

Te land, te water en in de lucht



Het CBR is het exameninstituut voor verkeersveiligheid, transport en logistiek. Met ongeveer 1200 medewerkers beoordelen wij de rijvaardigheid, medische geschiktheid en vakbekwaamheid van aspirant- en ervaren chauffeurs. Voor dat doel neemt onze organisatie jaarlijks ruim een miljoen examens en toetsen af, en verricht een half miljoen gezondheidsbeoordelingen. Daarnaast helpt het CBR minder valide bestuurders om verantwoord aan het wegverkeer deel te nemen. Bij de uitvoering van onze activiteiten staan integriteit, respect, innovatie en samenwerking centraal.

Het CBR werkt nauw samen met de Nederlandse rijsscholen. Want hoewel opleiders en examinatoren elk hun eigen verantwoordelijkheid hebben, ligt hun werk onmiskenbaar in elkaars verlengde. Omwille van de samenwerking en de dienstverlening zijn de examenactiviteiten verdeeld over vijf regio's en vier divisies.

Interesse?
Kijk voor meer informatie over de selectieprocedure en contactgegevens op www.cbr.nl/vacatures.

Sollicitaties worden slechts in één regio in behandeling genomen.

Jij bent het visitekaartje van het CBR

Voor het afnemen van praktijkexamens en –toetsen in de categorieën motor en personenauto zoekt het CBR in regio Oost (Gelderland en Overijssel) en West-Zuid (Zuid-Holland)

examinatoren m/v

Als examinator ga je parttime of fulltime aan de slag. Daarbij gaat het erom dat je de kandidaten zo op hun gemak stelt dat ze het maximale uit zichzelf kunnen halen.

Het CBR vraagt

Voor deze functie zijn uitstekende sociale vaardigheden, een zeer goede rijvaardigheid en onbesproken gedrag de eerste vereisten. Je hebt minimaal tien jaar ervaring als automobilist, je bent actief motorrijder en je woont binnen een afstand van veertig kilometer van de werkplek. Je beschikt minimaal over een havo-diploma en werkervaring op bijbehorend niveau. Het bezit van het motorrijbewijs is een vereiste. Verder kun je de functie van examinator niet combineren met activiteiten in relatie tot de rijsschoolwereld of automobielbranche.

Het CBR biedt

Per 1 februari 2008 is het aanvangssalaris € 2.828,49 bruto per maand bij een fulltime dienstverband. Daarnaast kun je rekenen op prima secundaire arbeidsvoorwaarden.

Acquisitie naar aanleiding van deze advertentie wordt niet op prijs gesteld.

Ook op internet!
www.cbr.nl

Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen

Bijlage 6: Onderzoeksresultaten (hoofdstuk 5)

Resultaten interviews met P&O-functionarissen en examenmanagers

Werving

De eerste 2 vragen met betrekking tot de werving zijn bedoeld om inzage te krijgen in de manier waarop sollicitanten worden aangetrokken door het CBR en de motivatie achter deze wijze.

“Hoe kom je aan sollicitanten?” (Vraag B1, bijlage 2.)

“Welke media schakel je in, en waarom deze?” (Vraag B2, bijlage 2.)

Deze 2 vragen leidden tot de volgende antwoorden:

De manier van werven is in principe voor bijna iedere regio hetzelfde. Alle geïnterviewden, op 1 na, gaven aan dat er sollicitanten reageren via het netwerk van de eigen medewerkers dus via mond-op-mond-reclame maar daarnaast via de zogenaamde teaser in streekbladen en door plaatsing van de advertentie op de website van de organisatie. In West-Noord is bewust afgeweken van de plaatsing van de teaser vanwege de in aantallen teleurstellende respons eerder hierop. Daarom is ervoor gekozen om een complete advertentie tekst te plaatsen in de streekbladen. Dit heeft vervolgens meer respons opgeleverd. Daarnaast wordt voor gespecialiseerde examinatoren zoals voor examinatoren die ook motorexamens moeten kunnen afnemen geadverteerd in motorbladen. Naast het argument van de geïnterviewden dat voor examinatoren die ook motor examens moeten afnemen in motorbladen wordt geadverteerd kon men geen andere reden geven voor de gebruikte media dan een geografische reden, namelijk er wordt geadverteerd in het streekblad in het gebied waar men personeel zoekt. 1 van de 9 geïnterviewden gaf aan dat de sollicitanten voor zijn onderdeel, regio Zuid, voor 90% uit open sollicitaties zijn verkregen. Zuid is ook de enige regio die aangeeft zich nauwelijks in te hoeven spannen om aan medewerkers te komen. De rij-instructeurs zijn erg geïnteresseerd in de functie van examinator en bieden zich daarom regelmatig aan via open sollicitaties. De geïnterviewde van regio Zuid ervaart dit als prima passende sollicitanten. Er is zelfs een portefeuille aangelegd met geïnteresseerden. Op het moment dat Zuid een vacature heeft worden de sollicitanten uit portefeuille gehaald.

De geïnterviewden uit Oost hebben de ervaring dat de werving niet specifiek genoeg is en hierdoor niet voldoende gefilterd kan worden. Regio Oost heeft behoefte aan een herzien profiel van de functie en vindt dat de manier van werven hier vervolgens op afgestemd moet worden. Op deze manier zou er meer gericht gezocht kunnen worden. Meerdere regio's geven aan dat er veel geïnteresseerden zijn uit de rij-instructie en dat er veelal mannen reageren op de vacature. De meerderheid van de geïnterviewden heeft aangegeven dat er, gezien het huidige personeelsbestand, behoefte is aan meer vrouwen en aan meer diversiteit in achtergronden van de mensen. Ondanks deze behoefte wordt hier met de werving niet op gestuurd.

De volgende 2 vragen geven inzage in de informatie die het CBR van zichzelf op de arbeidsmarkt geeft en de mening van de geïnterviewden van het imago van het CBR.

De vragen luiden als volgt:

“Welke informatie brengt het CBR van zichzelf over op de arbeidsmarkt?” (Vraag B3,

bijlage 2.)

“Kun je iets zeggen over het imago van het CBR?” (Vraag B4, bijlage 2.)

Uit alle antwoorden die zijn gegeven bleek dat het CBR zich in ieder geval niet als werkgever profileert. De antwoorden van de geïnterviewden variëren sterk op deze vraag. 2 geïnterviewden benoemen arbeidsvoorwaarden als informatie die het CBR van zichzelf op de arbeidsmarkt over brengt. Er is een geïnterviewde die aangeeft niet te weten welke informatie het CBR van zichzelf overbrengt op de arbeidsmarkt maar denkt dat het CBR bekend genoeg is. Een andere geïnterviewde antwoordt dat het CBR het instituut is voor het afnemen van rij-examens, het roze papiertje en dat op de website veel informatie staat hierover. Uit de antwoorden op de vraag met betrekking van het imago van het CBR blijkt ook dat het CBR niet bekend staat als werkgever. Op 1 geïnterviewde na antwoordden alle geïnterviewden dat het CBR een overheidsimago heeft. Een stoffig, star en streng imago. 3 geïnterviewden geven spontaan aan dat dat beeld bestaat maar dat dit geen correct beeld is. 1 van de geïnterviewden geeft aan dat het imago van het CBR is: een goede werkgever, goede arbeidsvoorwaarden en goede werktijden. Een andere geïnterviewde noemt de arbeidsvoorwaarden en de werktijden ook maar dan naast het overheidsimago.

Om in kaart te brengen of er met de werving wordt geprobeerd om een bepaald type persoonlijkheid aan te trekken is gevraagd: “Zou je een typering kunnen geven van de medewerker die je probeert aan te trekken?” (Vraag B6, bijlage 2.) Dit leverde een uiteenlopende opsomming van typering op. 3 van de 9 geïnterviewden gaf in hun opsomming van het type mens dat ze zoeken aan dat klantgerichtheid gewenst is. Van de geïnterviewden benoemde 1 geïnterviewde expliciet dat er vanwege de nieuwe manier van examineren in de toekomst rolflexibiliteit gewenst is. Integriteit is door 2 geïnterviewden genoemd. Verder liepen de antwoorden uiteen van “zorgen dat ze zichzelf blijven en niet veranderen in de groep” tot juist “passen in de groep waar hij komt te werken”.

De volgende vragen moeten leiden tot inzicht in de ervaringen en ideeën van de selecteurs over welke informatie volgens hen een sollicitant nodig heeft om geïnteresseerd te raken en te solliciteren en wat er verbeterd worden aan de werving.

“Wat denk je dat een potentiële sollicitant aan belangrijke informatie minimaal nodig heeft om te kunnen besluiten om te solliciteren?” (Vraag B5, bijlage 2.)

Op deze vraag is door 1 geïnterviewde geantwoord dat naast inzicht in de inhoud van het werk en de arbeidsvoorwaarden inzicht in de organisatie nodig is. Een andere geïnterviewde stelde dit wat uitgebreider en antwoordde het volgende: “Wat doet, wil en is het CBR, in het algemeen. Dus de sfeer, omgang tussen collega’s en hoe belangrijk zijn medewerkers voor de organisatie. Deze dingen moeten we eerst intern bepalen.” De overige geïnterviewden hebben bij de beantwoording van deze vraag een ander antwoord gegeven. 5 maal is er een antwoord gegeven waarin arbeidsvoorwaarden worden genoemd. Verder zijn de arbeidsomstandigheden en doorstromingsmogelijkheden genoemd. 1 geïnterviewde verwees naar de advertentie en gaf aan dat deze voldoende informatie gaf. Daarbij werd opgemerkt dat er nooit naar de sfeer wordt gevraagd als geïnteresseerden bellen naar aanleiding van de advertentie.

“Wat zou er kunnen verbeteren aan de werving?” (Vraag B7, bijlage 2.)

Diverse geïnterviewden hebben benoemd dat de werving meer gericht mag zijn op vrouwen. Daarnaast is bijna iedereen het erover eens dat de functie van examinerator meer aandacht verdient zodat de mensen zich een beter beeld van de functie kunnen vormen dan op dit moment mogelijk is. Toch zijn er ook op deze vraag weer uiteenlopende antwoorden gegeven. Bijvoorbeeld 2 geïnterviewden uit dezelfde regio gaven precies een tegenovergesteld antwoord. De een antwoordde dat er geen instructeurs en politiemannen meer moeten worden geworven maar vrouwen en dus adverteerders in bijvoorbeeld de Libelle, terwijl de collega selecteur uit dezelfde regio wenst te werven via vakbladen van politie en rij-instructie. Nog 2 andere geïnterviewden hebben geantwoord dat het werven via vrouwenbladen een gewenste verbetering is. Het verhogen van het opleidingsniveau van de functie is 2 maal genoemd zodat er gericht en succesvoller geworven kan worden. De ene geïnterviewde vindt HAVO niet specifiek genoeg en de andere geïnterviewde vindt dat het niveau omhoog moet. Verder is 1 maal geantwoord dat er moet worden geworven in bladen die automatisch gefocust zijn en 1 maal dat er juist niet op zoek moet worden gegaan naar een specifieke doelgroep. Het aantrekken van jongere mensen is genoemd en het aantrekken van parttimers en tijdelijk personeel. 1 geïnterviewde antwoordde dat er eerst moet worden bepaald wat men wil met de functie. Vervolgens moet de organisatie zich meer profileren als werkgever. Het uitbesteden van de werving met het oog op tijdsbesparing en objectiviteit is ook door deze geïnterviewde genoemd.

Selectie

Selectiecriteria

De eerste 3 vragen met betrekking tot de selectie zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de criteria waarop wordt geselecteerd, de manier van vaststellen en de mogelijkheden om deze indien gewenst aan te passen. Daarnaast is het doel om vast te stellen wie op de hoogte zijn van deze criteria.

“Wat zijn de selectiecriteria en de competenties waarop wordt geselecteerd?” (Vraag C1, bijlage 2.)

Op deze vraag hebben alle geïnterviewden geantwoord: 10 jaar rijervaring, binnen 40 kilometer woonachtig van de examenplaats en HAVO/MBO-diploma of niveau. Men geeft niet altijd duidelijk aan of het om een niveau of diploma gaat. Enkel een doen dat wel. Men heeft bij de beantwoording van deze vraag aangegeven deze eisen strikt te hanteren. Met betrekking tot de competenties gaven de geïnterviewden min of meer dezelfde competenties aan maar er zijn wel afwijkingen. Flexibiliteit, oordeelsvorming, samenwerken, sensitiviteit, initiatief, integriteit en klantgerichtheid zijn door 5 geïnterviewden genoemd waarvan 2 geïnterviewden daarnaast nog andere competenties benoemden. Overige geïnterviewden gaven voor een deel dezelfde in combinatie met andere zoals standvastigheid, rolflexibiliteit en niet zwart-wit denken.

“Wie stelt de selectiecriteria vast?” (Vraag C2, bijlage 2.)

Alle geïnterviewden op 1 na gaven als antwoord op deze vraag dat de competenties lang geleden zijn vastgesteld. Uit de antwoorden bleek ook dat dit een project is geweest waar meerdere functionarissen betrokken zijn geweest.

“Zijn de selectiecriteria wel eens geëvalueerd, veranderd of bijgesteld? Zo ja, wat was daarvoor de aanleiding? Zo nee, waarom is dat niet nodig?” (Vraag C3, bijlage 2.)

Van de geïnterviewden hebben er 4 geantwoord dat de criteria nog nooit zijn geëvalueerd, veranderd of bijgesteld. 1 van de geïnterviewden antwoordde dat er competenties zijn van het beoordelingsformulier, van het assessment en van de afdeling opleidingen. 3 geïnterviewden hebben geantwoord dat de competenties wel eens

zijn aangepast. Van deze 3 gaven er 2 aan dat dat te maken had met het accent van de competenties in relatie tot het assessment rapport. 1 geïnterviewde had geen idee of de competenties zijn aangepast etc.

De vervolgvragen zoals “Zo ja, wat was daarvoor de aanleiding? Zo nee, waarom is dat niet nodig?” zijn nauwelijks door de geïnterviewden beantwoord. De evaluatie en aanpassingen van de competenties in relatie tot de rapportage van de assessment komt voort uit de ervaren discrepantie tussen de adviezen van het assessment bureau en het vervolgtraject met de sollicitanten. Wat het bureau als ontwikkelbare aspecten benoemde bleken in de praktijk aspecten waar in het opleidingstraject geen tijd voor wordt uitgetrokken. Door het bespreken van de ervaringen van de selecteurs met het bureau zullen de adviezen in het vervolg beter aansluiten op de realiteit bij het CBR. Een reden waarom de competenties niet eerder zijn geëvalueerd etc konden de geïnterviewden op 1 na niet geven. Deze geïnterviewde gaf aan dat het CBR zich pas heel laat is gaan ontwikkelen. De laatste 5 jaar zou er pas sprake zijn van ontwikkelingen en vernieuwingen en hierdoor zou het hoog tijd zijn om te evalueren. “Heeft iedere CBR-functionaris die aan de selectie deelneemt kennis van al deze selectiecriteria?” (Vraag C3, bijlage 2.)

Op deze vraag hebben alle geïnterviewden “ja” geantwoord. 1 geïnterviewde gaf aan dat ze niet in de advertentie worden genoemd maar dat de selecteurs op de hoogte zijn. Uit de antwoorden op vraag C1 “Wat zijn de selectiecriteria en de competenties waarop wordt geselecteerd?” is gebleken dat niet alle geïnterviewden exact dezelfde criteria hanteren.

Om inzicht te krijgen in de ideeën van de selecteurs met betrekking tot de selectiecriteria is de volgende vraag gesteld:

“Welke selectiecriteria ontbreken er?” (Vraag C6, bijlage 2.)

Deze vraag is uiteenlopend beantwoord. 1 geïnterviewde antwoordde dat er van iedereen een examinerator kan worden gemaakt dus dat het wat betreft het technische gedeelte aan niets ontbreekt. Er zou volgens deze geïnterviewde meer aandacht moeten komen voor sociale vaardigheid en integriteit. 2 geïnterviewden hebben geantwoord dat er niets ontbreekt aan de selectiecriteria. 2 geïnterviewden hebben geantwoord dat er geen of weinig aandacht is voor de specialisaties, zoals het motorexamen. Hierdoor zijn mensen vaak beperkt inzetbaar. Het niveau van de functie is 2 maal genoemd. De 1 heeft aangegeven dat HAVO niet meer voldoende was en dat er daarom nu gevraagd wordt naar MBO + werk- en denkniveau. De ander heeft geantwoord dat er wellicht een HBO-niveau gevraagd moet worden.

Om een indruk te krijgen van een eventuele rol bij de selectie van de organisatiecultuur, het organisatieklimaat en andere zaken zijn vragen C4 en C5 gesteld:

“Spelen bedrijfscultuur en organisatieklimaat een rol bij de selectie?” (Vraag C4, bijlage 2.)

5 van de 9 geïnterviewden antwoordden dat de bedrijfscultuur een rol speelt bij de selectie. Van deze 5 antwoordde 1 geïnterviewde dat het zelfs een reden kan zijn voor een afwijzing. Deze persoon antwoordde als volgt: “We wijzen mensen nu af omdat ze anders ongelukkig worden in deze cultuur. Ook al willen we ze graag hebben.” Door de overige 4 geïnterviewden werd gevarieerd geantwoord. Bij de een speelt de cultuur geen doorslaggevende rol en de andere geïnterviewden gaven te kennen dat het waarschijnlijk onbewust meespeelt.

“Hoe belangrijk is de vraag of de sollicitant past binnen de bedrijfscultuur en hoe wordt eventueel beoordeeld of de sollicitant past binnen de bedrijfscultuur?”

en

“Waar let je verder op tijdens de selectie?” (Vraag C5, bijlage 2.)

“Hoe belangrijk is de vraag of de sollicitant past binnen de bedrijfscultuur?”

Op deze vraag is gevarieerd geantwoord. 2 geïnterviewden hebben geantwoord dat het belangrijk is om in de cultuur te passen, 1 van deze 2 antwoordde dat de competenties uiteindelijk doorslaggevend zijn maar de ander antwoordde dat het zelfs een reden voor een afwijzing kan zijn. 2 andere geïnterviewden hebben geantwoord dat het wenselijk is dat de sollicitanten juist niet zo goed in de cultuur passen. 1 geïnterviewde antwoordde dat het juist niet zo belangrijk is omdat een examiner veel alleen werkt maar dat in kleine teams weer wel de “taal” moet worden gesproken. Overige geïnterviewden gaven geen duidelijk antwoord op deze vraag.

De vervolgvraag “hoe wordt eventueel beoordeeld of de sollicitant past binnen de bedrijfscultuur?” is door alle geïnterviewden op 1 na hetzelfde beantwoord. De beoordeling vindt plaats tijdens de sollicitatiegesprekken door middel van het stellen van vragen en voorleggen van casussen. Gevoel en mensenkennis zijn leidend in de beoordeling van de antwoorden en reacties van de sollicitant. 1 geïnterviewde antwoordde dat de beoordeling hiervan gebeurde middels het assessment.

“Waar let je verder op tijdens de selectie?” is door alle geïnterviewden voor een groot deel hetzelfde beantwoord. Kleding en persoonlijke verzorging of representativiteit is door 5 geïnterviewden genoemd. Verder is door 5 geïnterviewden benoemd dat het gevoel dat ze krijgen meetelt. Dit gevoel wordt veroorzaakt door een eerste indruk op basis van het geven van een hand, de manier van aankijken en toon.

Selectieprocedure

Om te onderzoeken hoe de selectieprocedure eruit ziet en welke selectie-instrumenten zijn gebruikt zijn de volgende vragen gesteld.

“Hoe ziet het selectieproces eruit?” (Vraag D1, bijlage 2.)

“Welke selectie-instrumenten pas je toe?” (Vraag D2, bijlage 2.)

“Wat leveren deze selectie-instrumenten op aan informatie?” (Vraag D3, bijlage 2)

Bij deze vragen hebben de geïnterviewden die uit dezelfde regio afkomstig zijn dezelfde antwoorden gegeven. Er zijn tussen regio's onderling echter wel verschillen waar te nemen zo begint regio Noord met een rijtest waar anderen beginnen met een gesprek. Gebruiken Oost en Zuid de Persoonlijke Profiel Analyse (PPA) en laat West-Noord de rijtest uitvoeren door het opleidingscentrum terwijl de anderen dat zelf in de regio doen. Het is de vraag of dat een probleem is behalve dat de organisatie vanuit uniformiteitoverwegingen dezelfde procedure wenst te hanteren. Uit de cijfers met betrekking tot de aannames blijken de verschillende procedures niet veel verschillen op te leveren, behalve uit de cijfers van regio Noord. Uit navraag bij regio Noord blijkt dat er met 26 personen een rijtest is gedaan, met 20 personen is gesproken en daarvan zijn er uiteindelijk 4 aangenomen. Dat is in vergelijking met de overige regio's een hoog rendement. Uit navraag is gebleken dat Noord bij de brievenselectie bijvoorkeur selecteert op alle rijbewijzen waarbij er in ieder geval sprake moet zijn van een rijbewijs voor de personen auto en een rijbewijs voor de motor. 1 Geïnterviewde van regio West-Zuid twijfelde

over of ze de rijtest ook voor het selectiegesprek moesten plaatsen maar deze geïnterviewde heeft het vermoeden dat het niet veel verschil zal betekenen. Het betekent wel minder gesprekken maar wel veel meer rijtesten.

Wat betreft de informatie die deze instrumenten opleveren is men redelijk unaniem. Het assessment is voor iedereen een bevestiging van de informatie die door de selecteurs zelf al in het traject is verzameld. Uit de gesprekken kan men de motivatie, presentatie van de sollicitant vernemen en gerichte vragen stellen met betrekking tot de criteria en de competenties. Via de rijtest bepaalt men of een sollicitant voldoende rijvaardig is om examinator te kunnen worden. Bij navraag over wat voldoende rijvaardig is blijkt dat er verschillend over wordt gedacht. Er blijkt dat 4 van de 5 regio's zelf de rijtesten afnemen en dat 1 regio dit uitbesteedt aan het centrale interne opleidingscentrum. Verder hebben op deze vraag hebben 2 geïnterviewden geantwoord wat er naar hun mening niet goed is of gemist wordt. Door een geïnterviewde van West-Zuid werd aangegeven dat het niveau van de sollicitatiebrieven niet goed is maar dat deze mensen vaak toch maar worden uitgenodigd omdat er personeel nodig is. Door een geïnterviewde van West-Noord werd aangegeven dat er een antecedentenonderzoek wordt gemist. Nu blijkt vaak achteraf dat er iets met een sollicitant in de privé-sfeer aan de hand is waarvan het bedrijf op de hoogte had willen zijn.

Om vast te kunnen stellen welke functionarissen er deelnemen aan de selectie en welke rol deze functionarissen hebben zijn de volgende vragen gesteld:

“Wie nemen er deel aan de selectie en op welk moment?” (Vraag D4, bijlage 2)

“Welke rol hebben de deelnemers aan de selectie?” (Vraag D5, bijlage 2.)

Bij het voeren van de gesprekken zijn er veel overeenkomsten tussen de regio's. In ieder geval nemen de P&O-functionaris en een examenmanager deel aan de gesprekken. Bij de meeste regio's, op regio Oost na, neemt ook het hoofd regio deel aan de gesprekken. De rollen zijn in principe overal gelijkwaardig. De examenmanager beoordeelt meer op de technische kanten van de functie en de P&O'er en eventueel het hoofd regio beoordelen meer op de zachtere zaken. P&O coördineert in principe overal de procedure zoals het maken van afspraken etc. Bij iedere regio is men het erover eens dat alle selecteurs het met elkaar eens moeten zijn voordat een sollicitant de volgende stap in de procedure maakt, alleen bij West-Noord gaf de examenmanager aan dat daar wel naar wordt gestreefd maar dan wanneer hij ervan overtuigd is dat iemand een goede sollicitant is en P&O niet, de sollicitant toch door gaat. Het is opvallend dat regio Oost erg grondig met de gesprekken aan de slag gaat. Er worden namelijk lijsten ingevuld, er wordt geëvalueerd, er wordt vervolgens overleg gepleegd en bij twijfel gaat de sollicitant niet door. De rijtest wordt door 4 regio's zelf uitgevoerd. Dit kan gebeuren door een examenmanager of een praktijkbegeleider. Door West-Zuid en Zuid is deze rijtest tevens bedoeld om ook tijdens de rit nog een gesprek met de sollicitant aan te gaan. Waarbij het voor West-Zuid meer de vorm heeft van een selectiegesprek en voor Zuid is het meer een toets op de mate waarin de sollicitant kan multi-taken. West-Noord heeft de rijtest uitbesteed waardoor er collega's buiten de regio mede selecteur worden in het proces van West-Noord. Het voordeel hiervan is dat sollicitanten die de rijtest goed afleggen al bekend zijn met de collega's van het onderdeel “opleidingen” waardoor ervan uit mag worden gegaan dat deze sollicitanten in hun opleidingsperiode op het gebied van rijvaardigheid in ieder geval voldoen aan het gestelde in hun opleidingsperiode. In alle regio's wordt in de procedure gebruik gemaakt van een assessment bureau en een medische keuring. De rapportage van het assessment is een advies aan de organisatie waarin staat dat iemand

wel of niet geschikt wordt bevonden en welke ontwikkelpunten er eventueel zijn. Deze rapportage wordt door de selecteurs van de organisatie bekeken in relatie tot de eerdere bevindingen. De rapportage blijkt meestal een bevestiging te zijn van het eerder geconstateerde. Daarnaast wil regio Noord dit instrument eigenlijk niet gebruiken. Toch blijft iedereen dit instrument gebruiken terwijl er op andere aspecten in de procedure wel verschillen zijn. De medische keuring is eigenlijk een formaliteit maar zou in incidentele gevallen een aanleiding kunnen zijn om de procedure af te breken. Dit komt bijna niet voor. Hoe vaak dit tot nu toe is voorgekomen is niet bekend.

Omdat de selectiegesprekken een belangrijke basis van de selectieprocedure vormen is geprobeerd inzage te krijgen in de gebruikte gespreksmethodiek en de effectiviteit hiervan.

“Kun je de (gespreks) methodiek beschrijven?” (Vraag D6, bijlage 2)

“Voldoet deze methodiek, is deze effectief?” (Vraag D7, bijlage 2)

De geïnterviewden hebben hun eigen lijstjes en methodes waarlangs ze proberen informatie van de sollicitant te krijgen. De gespreksmethodiek die wordt gebruikt is het gedragsgericht interviewen. De geïnterviewden verwezen meerdere malen, 5 maal, naar een training van meer dan 5 jaar geleden waarin is geleerd hoe men gedragsgericht moet interviewen.

2 Geïnterviewden hebben geantwoord dat ze het gesprek ingaan zonder vaste methode maar gaandeweg in het gesprek ervoor zorgen dat de punten die zij belangrijk vinden aanbod komen. Op 1 geïnterviewde na antwoordden alle geïnterviewden dat zij van mening zijn dat ze de informatie ontvangen waarnaar zij op zoek zijn.

Om na te gaan welke verbeterpunten de selecteurs voor ogen hebben is de volgende vraag gesteld:

“Hoe zou de selectieprocedure kunnen worden verbeterd?” (Vraag D8, bijlage 2)

De ideeën van de selecteurs met betrekking tot de verbeteringen zijn gevarieerd.

1 Geïnterviewde vindt dat het voortraject uitbesteedt kan worden. Hiermee wordt de briefselectie en het checken van de diploma's mee bedoeld. Deze geïnterviewde vindt dat het uitbesteden van de rijtest ook een optie is. Op deze manier zou de beoordeling objectiever, uniformer en sneller kunnen plaatsvinden. Een andere geïnterviewde geeft aan voorstander te zijn van landelijk selecteren. De gesprekken, de testen en dergelijke zouden dan allemaal op

1 dag plaats kunnen vinden. De samenstelling van de selectiecommissie moet dan wel goed worden overwogen. Op deze manier kan er veel tijd worden gewonnen. Sollicitant en organisatie weten dan snel waaraan ze toe zijn. Overige geïnterviewden zoeken de verbeterpunten meer in de bestaande procedure. Zoals het naar voren halen van de rijtest in plaats van eerst een gesprek te voeren met een sollicitant en het meer tijd nemen voor een uniforme en degelijke beoordeling van de brieven. 1 Geïnterviewde zou een antecedenten onderzoek aan de procedure willen toevoegen en een andere geïnterviewde vindt de procedure al lang genoeg.

Om in kaart te kunnen brengen op welke manier de beoordeling van geschiktheid van een sollicitant tot stand komt en welke motieven een rol spelen zijn de onderstaande vragen gesteld.

“Wanneer is een sollicitant geschikt bevonden en waarom?” (Vraag E1, bijlage 2.)

“Hoe wordt beoordeeld of meetbaar gemaakt of een sollicitant aan de criteria en competenties voldoet?” (Vraag E2, bijlage 2.)

“Wat zijn motieven voor afwijzing?” (Vraag E4, bijlage 2.)

Vraag E1 is voor een deel door alle geïnterviewden hetzelfde beantwoord. Iedereen antwoordde dat de sollicitant moet voldoen aan de criteria en de competenties. Daarnaast werden een goed gevoel en eigen intuïtie door 3 geïnterviewden genoemd. 2 Geïnterviewden gaven een compleet ander antwoord op de vraag. De een benoemde het moment wanneer iemand geschikt wordt bevonden, na het assessment, en de ander benoemde een aantal aspecten die betrekking hebben op houding en vaardigheden.

Op de vraag: “Hoe wordt beoordeeld of meetbaar gemaakt of een sollicitant aan de criteria en competenties voldoet?” werd ook overwegend hetzelfde door geïnterviewden geantwoord. De geïnterviewden antwoordden dat de beoordeling in de hele procedure plaatsvindt en verwezen naar eerder gegeven antwoorden. 2

Geïnterviewden antwoordde dat het beoordelen en meetbaar maken in een gesprek niet mogelijk is en dat de beoordeling van het gesprek daarom een gevoelskwestie is. Een andere geïnterviewde maakte het gesprek meetbaar door scores te verbinden aan de hand van een lijst. 1 Geïnterviewde gaf een voorbeeld van een sollicitant die succesvol door de procedure heen was gekomen en uiteindelijk bang bleek te zijn om voorin de auto te zitten. Hiermee gaf de geïnterviewde aan dat de beoordeling van geschiktheid erg moeilijk is.

Op de vraag “Wordt er wel eens van de gestelde criteria afgeweken?” hebben alle geïnterviewden geantwoord dat ze wel eens van de gestelde criteria zijn afgeweken. Onderstaande redenen zijn allemaal 1 maal genoemd:

- De sollicitant voldoet niet maar de examenmanager zegt dat de sollicitant een heel goede instructeur is en daarom misschien ook een goede examinerator kan worden;
- Voorkeur van beoordeling van het eigen gesprek boven de uitslag van het assessment;
- Op het punt van presentatie wordt wel eens soepel omgegaan. Het idee hierachter is dat iemand dit nog aangeleerd kan worden;
- Een goed rapport uit het assessment hoeft niet te leiden tot aanname omdat er voor de genoemde ontwikkelpunten uit het rapport geen tijd is;
- Bij niet voldoen aan alle criteria maar bij een vermoeden van geschiktheid kan een assessment uitwijzen of iemand geschikt is.

Motieven voor afwijzing zijn:

Niet voldoen aan de gestelde criteria en competenties zijn redenen voor afwijzing maar daarnaast spelen ook andere motieven een rol. Onderstaande motieven zijn allemaal 1 maal genoemd:

- Sollicitant is wel goed voor een gespecialiseerd onderdeel maar niet helemaal voor de regio. Vanwege het gebrek aan afstemming tussen de organisatie onderdelen wordt deze sollicitant afgewezen;
- Te veel uitdaging zoeken;
- Halsstarrige houding;
- Geen heldere verteltrant;
- Hoe ziet de brief eruit? Slordig, vol met spelfouten;

- Algemene indruk.

Om een inschatting te maken van het succes van de selectie van de in dienst getreden medewerkers zijn de volgende vragen gesteld:

“Hoeveel medewerkers zijn na een jaar niet meer in dienst?” (Vraag E5, bijlage 2.)

“Wat is hier de reden van?” (Vraag E6, bijlage 2.)

En

“Hoe hoog is de uitval tijdens de opleidingsperiode?” (Vraag E7, bijlage 2.)

“Hoe kan uitval tijdens de opleiding worden verklaard wanneer iemand n.a.v. diverse soorten toetsingen geschikt is gebleken?” (Vraag E8, bijlage 2.)

11 medewerkers zijn na een jaar niet meer in dienst. De oorzaken hiervan zijn volgens de geïnterviewden uiteenlopend. 2 geïnterviewden legden een link naar de opleidingsperiode.

1 van deze 2 gaf aan dat de opleidingsperiode, die de voor- en tussenfase wordt genoemd, stiekem selectie instrumenten zijn. Overige oorzaken die zijn genoemd:

- Het niet nakomen van afspraken (1 maal genoemd);
- Redenen in de persoonlijke sfeer (1 maal genoemd);
- Niet passen bij de organisatie en niets doen met feedback (Deze geïnterviewde vindt dat het jaarcontract dat beginnende examinatoren ontvangen een te korte periode is en zou een liever 2 maal een jaarcontract bieden).

Tijdens de opleidingsperiode zijn er ongeveer 5 personen uitgevallen volgens de geïnterviewden. Niet alle geïnterviewden die uit dezelfde regio afkomstig zijn gaven dezelfde aantallen! De oorzaken van uitval tijdens de opleiding komen overeen met de oorzaken die werden gegeven bij de oorzaken die verklaren waarom medewerkers na 1 jaar niet meer in dienst zijn. 1 geïnterviewde antwoordde dat de uitval te maken had met de niet op competenties gerichte opleiding. Er bestaat wel een competentie gerichte opleiding maar de uitvallers uit de regio van deze geïnterviewde hebben de zogenaamde mentor opleiding gevolgd.

Tevredenheid

Om een indruk te krijgen van de rol van tevredenheid van medewerkers zijn de volgende vragen gesteld:

“Vind je het belangrijk dat mensen tevreden zijn als ze hier werken, zo ja hoe volg je dat?” (Vraag F1, bijlage 2.)

“Hoe beïnvloed je tevredenheid?” (Vraag F2, bijlage 2.)

“Heb je een idee waarom mensen hier tevreden zijn?” (Vraag F3, bijlage 2.)

“Doe je met het bovenstaande iets in het werving- en selectietraject?” (Vraag F4, bijlage 2.)

Alle geïnterviewden hebben geantwoord dat ze het belangrijk vinden dat medewerkers tevreden zijn. 1 van de geïnterviewden antwoordde dat wanneer je goed in je vel zit je goed presteert. Een andere geïnterviewde antwoordde dat er bij de selectie een indruk moet worden gekregen of de sollicitant binnen de organisatie gelukkig kan worden of blijven. De geïnterviewde vraagt tijdens het sollicitatiegesprek “Waar wordt je gelukkig van?” Weer een andere geïnterviewde antwoordde dat het belangrijk is maar dat wanneer men niet tevreden is hij er niets aan kan doen. Op de vervolgvraag “Hoe volg je dat?” antwoordden bijna alle geïnterviewde P&O-functionarissen op 1 na dat ze dat eigenlijk niet volgen. Ze krijgen wel informeel signalen over hoe het met de medewerkers gaat maar meer niet. 1 P&O-functionaris antwoordde dat er 1 keer in de 2 weken MT overleg is en

dat iedereen wordt besproken. De andere geïnterviewden, de examenmanagers gaven wisselend antwoord. Twee antwoordden dat ze de tevredenheid volgden door persoonlijke contacten en door signalen uit de omgeving en een ander noemde naast reguliere tussendoor gesprekken de officiële functionering- en beoordelingsgesprekken en weer een ander antwoordde dat het erg lastig was om te volgen vanwege zijn grote portefeuille. Op de vraag “Hoe beïnvloed je tevredenheid?” is door alle geïnterviewden verschillend geantwoord. Geïnterviewden hebben 3 maal “erover praten” en 3 maal is “het geven van persoonlijke aandacht” genoemd. Verder zijn genoemd:

- Bij de selectie.
- Nee, niet direct aanwijsbaar. Wel door klantgericht en duidelijk te zijn.
- Doe ik niet, ik probeer zo duidelijk mogelijk te zijn.

Op de vraag “Heb je een idee waarom mensen hier tevreden zijn?” is enigszins gevarieerd geantwoord. De rode draad in deze antwoorden was “arbeidsvoorwaarden”. Iedere geïnterviewde gaf in ieder geval in zijn antwoord aan dat arbeidsvoorwaarden bepalend zijn voor de tevredenheid. Naast arbeidsvoorwaarden werden uiteenlopende zaken benoemd zoals:

- Sfeer (3 keer genoemd.)
- Het werk is leuk, contact met klanten (2 keer genoemd.)
- Medewerkers zijn excentriek gemotiveerd door de arbeidsvoorwaarden maar medewerkers zouden tevreden moeten zijn door verantwoordelijkheid.
- Het grootste deel is tevreden met het werk maar ze verkopen zichzelf slecht door te veel aan zichzelf te denken en niet aan de klant.

Op de vraag “Doe je met het bovenstaande iets in het werving- en selectietraject?” Antwoorde 5 geïnterviewden “ja”. 1 geïnterviewde antwoordde “nee” en de overige 3 gaven een ander antwoord waarbij 2 duidelijk aangaven in het sollicitatiegesprek bezig te zijn met dit onderwerp. Uit de antwoorden van alle geïnterviewden bleek dat het meer een thema is in de hoofden van de selecteurs dan dat er gericht iets mee wordt gedaan. 1 van de geïnterviewden antwoordde letterlijk “ja, dat is een gevoelskwestie binnen het selectieteam.”

Waarden fit

Om inzicht te krijgen in de waarden van de organisatie, de bekendheid van deze waarden en of deze een rol spelen bij de werving en selectie zijn de volgende vragen gesteld:

“Wat zijn de waarden van de organisatie?” (Vraag G1, bijlage 2.)

“Waar zijn deze vastgelegd?” (Vraag G2, bijlage 2.)

“Is dit bekend in de organisatie?” (Vraag G3, bijlage 2.)

“Spelen deze waarden een rol bij de werving en selectie? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?” (Vraag G4, bijlage 2.)

De vraag “Wat zijn de waarden van de organisatie” was voor alle geïnterviewden een moeilijke vraag. Aan bijna alle geïnterviewden moest een toelichting worden gegeven wat hieronder wordt verstaan. Na de toelichting konden de geïnterviewden antwoorden maar het bleef lastig voor ze. De antwoorden lopen erg uiteen van betrouwbaarheid en degelijk tot maatschappelijke verantwoordelijkheid voor veilig verkeer in Nederland. 1 geïnterviewde antwoordde dat er een verschil is tussen wat de organisatie is en wat de organisatie wil zijn. “Het CBR wil zijn: betrouwbaar, transparant en het kenniscentrum. We zijn niet bezig met waarden en normen maar met regels zonder te kijken wat het doel is.”

De mission statement en de strategienota zijn de documenten volgens de geïnterviewden waarin de waarden staan. Volgens 4 geïnterviewden zijn de waarden bekend in de organisatie. Uit het antwoord van 1 van deze 4 blijkt dat hij het niet over de waarden heeft. De overige geïnterviewden antwoorden gevarieerd. De een denkt dat de waarden niet bekend zijn, de ander denk van wel en weer een ander denkt dat de mensen het begrip wel kennen maar niet de inhoud. Op de vervolgvraag: “Spelen deze waarden een rol in de werving en selectie?” lopen de antwoorden ook weer uiteen. In het onderstaande zijn enkele antwoorden geciteerd:

- “Ja, daar kunnen mensen ook op afgewezen worden.
- Ik vertel de waarden en normen niet. Betrouwbaarheid en transparantie worden wel meegenomen in de werving en selectie. Je kunt mensen hierop aannemen maar als de organisatie nog niet zo ver is dan is er geen match tussen medewerker en organisatie.
- Niet bewust maar onbewust wel ergens.”

Organisatieklimaat fit

Om inzicht te krijgen in het klimaat van de organisatie, de bekendheid van hiervan en of deze een rol speelt bij de werving en selectie zijn de volgende vragen gesteld:

“Wat is het klimaat van de organisatie?” (Vraag H1, bijlage 2.)

“Waar is dit vastgelegd?” (Vraag H2, bijlage 2.)

“Is dit bekend in de organisatie?” (Vraag H3, bijlage 2.)

“Speelt dit een rol bij de werving en selectie? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?” (Vraag H4, bijlage 2.)

De beantwoording van de vragen met betrekking tot organisatieklimaat fit verliep ongeveer op dezelfde manier als de beantwoording van de vragen met betrekking tot waarden fit. Omdat er weinig antwoorden met elkaar overeenkomen worden de diverse antwoorden in het kort weergegeven:

- “Wantrouwend, medewerkers nemen geen verantwoordelijkheid maar krijgen ook niet de gelegenheid. Dat wantrouwen komt uit het verleden, fouten maken mag niet.
- Er is verschil tussen examenplaatsen. De spanning is voelbaar. Je komt om examen te doen.
- Informeel, veel regels en mensen passen zich snel aan aan alle regels. De claimcultuur, weinig betrokkenheid en weinig verantwoordelijkheid. Wij accepteren te veel en hebben niet de neiging om iemand op gedrag aan te spreken.
- Op regels gerichte cultuur. Binnen en buiten personeel. Soms lijkt het alsof hier alleen maar examinatoren werken. De overwerkbeloning geldt alleen voor examinatoren. OR heeft veel macht.
- Veel regels, platte organisatie, open organisatie en sociale werkgever. Cultuur kan veel beter, mensen willen altijd het onderste uit de kan.
- Solisten, vakkennis, nerds, zaken buiten de functie zijn niet zo interessant.”

Volgens de geïnterviewden die de regels benoemden zijn deze vastgelegd in zaken zoals de CAO, handboek arbeidsvoorwaarden en dergelijke. Overigen gaven aan dat dit niet is vastgelegd maar dat de mensen zo zijn opgevoed. Op de vraag of het benoemde klimaat bekend is binnen de organisatie werd overwegend “ja” geantwoord. Het klimaat speelt volgens de geïnterviewden een rol bij de werving en selectie. De meerderheid (7 maal) antwoordde dat het klimaat een rol speelt bij de werving en selectie. 4 Geïnterviewden antwoordden dat ze juist medewerkers zoeken die een beetje afwijkend zijn van het huidige klimaat.

Persoonlijkheid fit

Om inzicht te krijgen in de persoonlijkheidskenmerken van de organisatie, de bekendheid hiervan en of deze een rol spelen bij de werving en selectie zijn de volgende vragen gesteld:

“Wat zijn de persoonlijkheidskenmerken van de organisatie?” (Vraag I1, bijlage 2.)

“Waar zijn deze vastgelegd?” (Vraag I2, bijlage 2.)

“Is dit bekend in de organisatie?” (Vraag I3, bijlage 2.)

“Spelen deze een rol bij de werving en selectie? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?” (Vraag I4, bijlage 2.)

De antwoorden op bovenstaande vragen hebben dezelfde kenmerken als de antwoorden op de vragen met betrekking tot waarden en organisatie klimaat fit. De eerste vraag is uiteenlopend beantwoord. De kenmerken waarnaar men zoekt zijn niet ergens vastgelegd en dus om die reden niet bekend buiten het selectieteam maar de kenmerken spelen wel een rol bij de werving en selectie. De regio's die werken met een Persoonlijke Profiel Analyse gebruiken dit instrument in combinatie met het selectie gesprek om de persoonlijkheidskenmerken te bespreken en te beoordelen, de overigen doen dit puur aan de hand van het selectiegesprek.

De typeringen die men heeft gegeven zijn: communicatief vaardig, sociaal vaardig, makkelijk benaderbaar, representatief, kunnen spiegelen, verbaal, bijdehand, ad-hoc kunnen reageren etc. De kenmerken die de geïnterviewden hebben gegeven komen sterk overeen met de eerder opgegeven type mensen die worden gezocht door de selecteurs.

Verwachting van de evaluatie

Op de vraag of er eerder een evaluatie is geweest van de werving en selectie van examinatoren wordt overwegend “nee” geantwoord. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat bepaalde elementen van de werving en selectie wel eens bekeken en aangepast zijn zoals de competenties die worden gebruikt door het assessment bureau. Daarnaast is de interne opleiding ooit geëvalueerd en aangepast. Als doel van deze evaluatie wordt genoemd dat P&O centraal meer het heft in handen mag nemen en het creëren van draagvlak voor mogelijke aanpassingen. Verder is de verwachting dat door deze evaluatie de werving en selectie meer structuur zal krijgen en efficiënter zal worden. Er is ook hoop op nieuwe selectie instrumenten en op het kunnen aantrekken van ander publiek. Tot slot geven diverse geïnterviewden aan dat ze verwachten dat door middel van de evaluatie er een beleid voor werving en selectie zal kunnen volgen dat minder ad-hoc in elkaar steekt. Het is opvallend dat een paar maal de vraag is gesteld door geïnterviewden hoe de werving en selectie van het onderdeel CCV zich verhoudt tot de evaluatie omdat ze niet op de hoogte zijn van de competenties die CCV hanteert. Terwijl het wel belangrijk kan zijn om dit goed af te stemmen voor personeel dat wenst door te stromen naar dit onderdeel. Verder is het opvallend dat meerdere geïnterviewden aan heeft gegeven dat meer effectiviteit van de werving en selectie zeer gewenst is. De geïnterviewden hebben verwachtingen van de evaluatie van de werving en selectie die overeenkomen met het doel van de evaluatie. Namelijk nagaan hoe de werving en selectie van examinatoren in de toekomst kan worden verbeterd.

Resultaten onderzoek examinatoren

Werving en selectie

Op de vraag “Waardoor bent u aangetrokken om te gaan werken voor het CBR?” werden de volgende antwoorden gegeven:

Werktijden is 5 maal door de geënquêteerden geantwoord, salaris is 3 maal geantwoord en arbeidsvoorwaarden 7 maal. 9 maal heeft men geantwoord dat de functie als een loopbaanmogelijkheid wordt beschouwd na de rij-instructie. Dit antwoord is opvallend vaak, 4 van de 9 keer, gegeven door examinatoren uit regio Oost korter dan 1 jaar in dienst. Het werk de menselijke kant en de vakinhoudelijke kant is 10 maal geantwoord. Goede ervaringen met het CBR is 7 maal geantwoord. Daarnaast liepen de antwoorden uiteen van “loondienst” tot aan “toe aan een nieuwe uitdaging”.

Op de vraag “Wat was uw beeld voordat u bij het CBR kwam werken van de functie en de organisatie?”

En “Indien dat beeld gewijzigd is na uw indiensttreding waardoor is dat gewijzigd?” is zeer gevarieerd geantwoord. Een aantal maal (5) heeft men met betrekking tot de functie geantwoord dat het een leuke baan leek. Het beeld met betrekking tot de functie betreft ook vakbekwaamheid, werken met jongeren, een pittige baan, waarbij een portie levenservaring en inlevingsvermogen niet mogen ontbreken, overzicht en daarom niet te jong, logische nieuwe uitdaging in loopbaan van rij-instructeur en een functie met beslissingsbevoegdheid en aanzien. Het beeld met betrekking tot de organisatie is ook erg gevarieerd. Typeringen zijn gegeven als autoritair, hoog aangeschreven organisatie met een belangrijke functie in de samenleving, alles goed geregeld, sociaal en betrouwbaar, degelijk, grote stabiele werkgever, log, open, eerlijk, complex, solide, goede arbeidsvoorwaarden. Maar een aantal, 3, geënquêteerden heeft aangegeven dat het beeld met betrekking tot de organisatie is gewijzigd. Voor de een bleek de organisatie minder professioneel na in diensttreding dan verwacht. Voor de ander bleek de organisatie minder ambtelijk en voor de derde bleek de organisatie groot en een organisatie waar van alles geregeld is. Dit gewijzigde beeld is ontstaan door de opgedane ervaringen binnen de organisatie.

Op de vraag “Welke functie bekleedde u voordat u examinator werd en bij welk(e) (soort) organisatie?” werden de volgende antwoorden gegeven.

15 maal werd aangegeven dat men eerder rij-instructeur was geweest. 8 maal werd geantwoord “rijschoolhouder”. Dat betekent dat 23 geënquêteerden uit de wereld van de rij-instructie afkomstig is. 2 geënquêteerden waren eerder examinator en 2 geënquêteerden waren eerder buschauffeur/touringcarchauffeur. De 15 overige eerder bekleedde functies bleken zeer uiteenlopend van directiesecretaresse tot sport instructeur.

De vraag “Hoe hebt u de werving en selectie ervaren?” is 5 maal beantwoord in de strekking zwaar, pittig. Twaalf maal is aangegeven dat de procedure erg lang heeft geduurd. Van deze 12 beoordeelde 1 van de personen de werving en selectie als “minder briljant”. De geënquêteerde gaf aan dat hij dacht te hebben gesproken met mensen die geen beslissingsbevoegdheid hadden en dat dat heeft geresulteerd in een selectieprocedure die veel kosten met zich meebracht en ruim zes maanden heeft geduurd. De overige 11 waren positief over de werving en selectie en gaven kwalificaties als grondig, gedegen, prettig, zorgvuldig etc. 1 persoon gaf aan dat hij de werving en selectie als niet goed heeft ervaren omdat hij in eerste instantie per abuis was afgewezen. Een andere geënquêteerde heeft geantwoord dat hij de werving en selectie prima vond maar dat het weinig gericht was op examineren. 2 maal is geantwoord dat de procedure duidelijk was en eenmaal is het schriftelijk bevestigen van de procedurele stappen en de procedure genoemd als positieve ervaring. 1 geënquêteerde heeft geantwoord dat hij vrij makkelijk door de procedure heen is geroeld. Verder zijn er antwoorden gegeven die varieerden van “anders dan ik gedacht had” tot “eerlijke en openhartige gesprekken waarin alles duidelijk werd verteld”.

Op “Wat hebt u gemist in de werving en selectie en waarom?” werden de volgende antwoorden gegeven.

Deze vraag is 9 maal niet beantwoord. 3 van de geënquêteerden heeft geantwoord dat ze geen antwoord op deze vraag weten. 15 van de geënquêteerden heeft geantwoord dat er niets gemist is in de werving en selectie. Bij de beantwoording van deze vraag hebben een aantal geënquêteerden uitgelegd waarom ze niets hebben gemist. In het onderstaande een weergave van de motivatie:

- Er wordt goed bekeken wat voor iemand je bent en naar je capaciteiten, is ook belangrijk je moet wel geschikt zijn voor deze functie.
- Informatieverstrekking en contact prima, na elke stap duidelijk hoe verder.

8 geënquêteerden hadden wel iets gemist in de werving en selectie. 3 van deze 8 bleken duidelijkheid te hebben gemist. Bijgaand de uitleg van het gemis van duidelijkheid van deze personen:

- Duidelijkheid over hoe lang de hele procedure zou duren en wanneer de opleiding zou beginnen, daar werd heel vaag over gedaan.
- Duidelijkheid, aannamebeleid en financiële paragraaf.
- Duidelijkheid over voor- en tussenfase, het opzeggen van de functie etc.

Verder liepen de antwoorden sterk uiteen. In het onderstaande zijn de diverse antwoorden weergegeven:

- In principe niets gemist behalve dat er een verschil van inzicht bestaat over mijn rijvaardigheid tussen de docenten uit Leusden en Rijswijk. Leusden vond het onvoldoende en Rijswijk redelijk. Dat heb ik als vervelend ervaren.
- Weinig gericht op examineren.
- Arbeidsvoorwaardengesprek, ging ervan uit dat dit bestaat in het bedrijfsleven.
- Een test of verkorte opleiding nog voor de eigenlijke opleiding. Hierin kunnen eventuele gebleken gebreken, hetzij weggewerkt worden, hetzij alsnog afgezien worden van de opleiding.
- Een eindgesprek met P&O na de medische keuring. Men had mij na alle inspanningen duidelijk moeten informeren omtrent: contract, salaris, organisatie enz. Per slot van rekening werd van mij verwacht mijn hele bedrijf aan de kant te zetten.

Op de vraag “Wat hebt u als overbodig ervaren tijdens de werving en selectie en waarom?” werden de volgende antwoorden gegeven:

15 geënquêteerden hebben geantwoord dat er niets als overbodig is ervaren tijdens de werving en selectie. 9 geënquêteerden hebben de vraag niet beantwoord. 2 maal heeft men geantwoord dat men het niet weet. Verder is 2 maal het assessment genoemd als overbodig weliswaar om verschillende redenen. De 1 geeft in zijn antwoord aan het assessment als nuttig te hebben ervaren maar dat er met het resultaat niets is gedaan door de organisatie. De ander vindt het assessment maar een beperkt middel. De Persoonlijke Profiel Analyse wordt door 1 geënquêteerde als overbodig ervaren en noemt het een vervelend testje. Door 2 personen wordt de lange wachttijd van de procedure als overbodig ervaren. Verder zijn er nog de volgende antwoorden gegeven:

- Ik begrijp de achterliggende gronden wel voor zo'n grondige selectie.
- Het 2^{de} gesprek met P&O omdat de CAO ook per post verstuurd kan worden.
- Het onderdeel gevaar herkenning kan mijns inziens ook anders getoetst worden dan twintig minuten door Eindhoven rijden en testen wanneer sollicitant ingrijpt.

- Voertuigkennis, moest volledig monteur zijn.

Op de vraag “Wat zou u ons aanvullend nog adviseren om de werving en selectie te verbeteren?” werden de volgende antwoorden gegeven:

Duidelijkheid over de procedure, de opleiding en het tijdsplan en het tijdsplan wat verkort is door 6 geënquêteerden geantwoord. 8 geënquêteerden hebben geen antwoord op deze vraag gegeven. 7 geënquêteerden hebben geantwoord dat ze geen aanvullend advies hebben ter verbetering. Verder liepen de antwoorden sterk uiteen. In het onderstaande overzicht worden een aantal adviezen weergegeven:

- De zogenaamde voorfase verweven in de selectieprocedure zodat je niet eerst begint met een opleiding en dan toch weer kan afvallen terwijl je wel bent “aangenomen”.
- Volgorde van de onderdelen van de werving en selectie zodanig doen dat het bij eventuele afwijzing niet een financieel of sociaal drama is. Bijvoorbeeld: bij instructeurs duidelijk en objectief informeren bij collega’s of de sollicitant volgens hen in het bedrijf past.
- Examinatoren in opleiding niet laten afvallen omdat ze slechts aan één van de vele criteria niet voldoen maar extra inzet plegen in het alsnog opleiden van de examinerator.
- Een goede afstemming op het gebied van rijvaardigheid tussen opleidingen centraal en de regio. Het testen van de rijvaardigheid van mensen die beroepsmatig niet in de auto /bus zitten uitgebreider doen.
- Het profiel van examinerator aanscherpen om meer nadruk te leggen op de communicatieve en sociale vaardigheden van de sollicitant. Dit zou niet misstaan omdat het vernieuwde rij-examen hier nadrukkelijk om vraagt.
- Voor mensen uit de instructie misschien meerijden met wat lessen om te zien hoe communicatief vaardig iemand is. Voor mensen buiten instructie laat ze eens iemand opleiden voor meer voeling met het vak en de sollicitant.
- Wellicht meerdere stappen op een dag of de stappen korter op elkaar.
- Meer tijd nemen om nieuwe sollicitanten de tijd te geven om ook zaken te plannen. Ervoor zorgen dat er een buffer aan nieuwe collega’s is zodat er niet hals over kop 25 nieuwe examineratoren moeten worden opgeleid.

De slotvraag van de enquête luidde: “Zijn er nog andere zaken die u aan de orde wilt stellen i.v.m. werving en selectie?” werden de volgende antwoorden gegeven:

Deze vraag is door het merendeel niet beantwoord (14 maal) of met “nee” (9 maal) beantwoord. Verder wordt het salaris 2 maal genoemd. De 1^{ste} geënquêteerde benoemd het gemis aan onderhandelingen over het salaris en 2^{de} geënquêteerde is van mening dat de salariëring staat niet in verhouding met leeftijd en ervaring van de sollicitant en functie. Of dat betekent dat men van mening is dat het salaris te hoog of te laag is blijkt niet uit het antwoord. Verder zijn ook op deze vraag weer uiteenlopende antwoorden gegeven. Deze antwoorden bevatten veelal een verbetering bevatten met betrekking tot werving en selectie.

- In mijn groepje hebben de collega’s die niet uit de instructie kwamen wel wat moeite gehad het tempo bij te houden, misschien toch een langer opleidingstraject voor deze mensen?
- Wat meer contact met de examenmanagers en gesprek over hoe nu verder. Bijvoorbeeld wat worden de oproepplaatsen en per wanneer. Andere specialisaties wanneer en hoe?

- Niet alle mensen zijn gelijk, kies uit meer lagen van de bevolking voordat het een eenheidsworst gaat worden.
- Mensenkennis, hoe kan dit worden meegenomen in de selectie?

Waarden-, organisatieklimaat-, en persoonlijkheid fit

De vraag “Past u bij de functie, zo ja waarom, zo nee, waarom niet?” leidde tot de volgende antwoorden:

Ik houd van werken met mensen werd maar liefst 10 maal geantwoord. 4 van de 10 kwamen uit regio West-Noord van de groep die korter dan een jaar een dienst is. Ook 10 maal werd geantwoord dat men van mening is dat men bij de functie past omdat men zich kan aanpassen aan de kandidaat of een antwoord van gelijke strekking. 6 maal werd een antwoord gegeven waarin men aangaf hun kwaliteiten goed te kunnen benutten in deze functie. Plezier hebben in het werk of een antwoord van gelijke strekking, werd een aantal maal, 6, aangegeven als reden voor passendheid bij de functie. Daarnaast werden promotie, interesse in verkeer, hoger doel nastreven, zelfstandig en in teamverband werken, flexibiliteit en variëteit en eerder afnemen van examens als antwoorden gegeven. Geen van de geënquêteerden heeft geantwoord dan men niet bij de functie past.

Op de vraag “Past u bij de organisatie, zo ja waarom, zo nee, waarom niet?” werden de volgende antwoorden gegeven:

1 van de geënquêteerden heeft geantwoord dan hij minder bij de organisatie pas omdat de organisatie vrij star is gebleken. Deze geënquêteerde is langer dan 1 jaar in dienst. 4 maal werd er geantwoord dat het nog te vroeg is of nog even wennen is voor dat hier wat over te zeggen valt. Deze geënquêteerden zijn minder dan 1 jaar in dienst. De 1^{ste} indruk van de 1 is dat het een solide organisatie is met veel expertise, de indruk van de ander is dat er veel werk aan de winkel is gezien de negatieve teneur van collega's. 14 maal worden er antwoorden gegeven waarin men aangeeft zich erg thuis te voelen, dat alles goed is geregeld, dat er sprake is van een collegiale en informele sfeer, een sociaal bedrijf. 7 maal antwoord men dat de organisatie goed georganiseerd en gestructureerd is evenals een open en duidelijke structuur. Verder zijn er diverse antwoorden gegeven zoals dat men moest wennen omdat men uit een commercieel bedrijf komt en dat men de doelstellingen van het CBR onderschrijft.

“Wanneer presteert u goed in uw functie en is hier sprake van?” werd als volgt beantwoord:

Werksfeer en collegialiteit zijn bij de beantwoording van deze vragen veelal genoemd. Niet alle geënquêteerden hebben aangegeven dat ze goed presteren maar niemand heeft aangegeven dat hij niet goed presteert. Een deel, 5, heeft geantwoord dat het nog te vroeg is om hierover iets te zeggen omdat ze nog in de opleidingsfase zitten. 1 van deze 5 heeft aangegeven dat hij het moeilijk heeft op maandag en dat zijn niveau in de loop van de week omhoog gaat. 2 maal heeft men geantwoord dat men goed presteert wanneer hij lekker zijn eigen gang kan gaan. Verder lopen de antwoorden uiteen “waardering van de leidinggevende” tot “contact krijgen met de sollicitant en hem in staat kunnen stellen om goed te presteren”.

Op de vraag “Wanneer presteert u goed binnen de organisatie en is hier sprake van?” werden de volgende antwoorden gegeven:

Deze vraag is 9 maal niet beantwoord. Veel, 8 maal, van de antwoorden hebben betrekking op collega's, collegialiteit, sfeer. Salaris en emolumenten zijn 1 maal genoemd. Verder wordt de vraag uiteenlopen beantwoord,

van “Wanneer de klant en ik tevreden zijn en iedereen met een goed gevoel naar huis gaat. Hier is sprake van” tot “Ik presteer goed binnen de organisatie als ik achter de visie van de organisatie sta en deze uitdraag en hier is sprake van”.

Op de vraag “Hoe weet u of u goed presteert?” werden de volgende antwoorden gegeven:

Deze vraag leidde tot 20 antwoorden waarin men aangaf dit af te leiden van hun gevoel en feedback. Deze feedback wordt gegeven door leidinggevende, collega's, instructeurs en sollicitanten. 3 maal werd geantwoord dat dit blijkt uit functioneringsgesprekken. 3 maal werd aangegeven dit af te leiden uit het feit dat er geen of weinig klachten zijn. 1 geënquêteerde heeft geantwoord dat het niet altijd goed te meten is omdat men erg solistisch bezig is. Een andere geënquêteerde antwoordde dat hij dat niet weet en aanneemt dat wanneer hij niet goed presteert hij dat te horen krijgt. 4 maal werd aangegeven dat een beoordeling/feedback van de praktijkbegeleider een indruk geeft van de prestatie. 2 van deze 4 geeft aan dat zonder praktijkbegeleiding het niet duidelijk is of je goed presteert. De vraag is door 2 geënquêteerden niet beantwoord.

De vragen “Bent u tevreden in uw functie?” en “Bent u tevreden in de organisatie?” werden als volgt beantwoord: 27 maal is beide vragen met “ja” beantwoord. Een aantal geënquêteerden heeft aanvullende opmerkingen gemaakt bij hun antwoord. Voorbeelden hiervan zijn met betrekking tot de functie: “de ervaring op dit moment in de opleiding is positief wat voldoende perspectief geeft voor de toekomst.” en “een superleuke baan.” Met betrekking tot de organisatie werden onder andere de volgende antwoorden gegeven: “medewerkers goed beloond en CBR goede werkgever.” en “de begeleiding is goed en vragen worden goed beantwoord.”

3 geënquêteerden hebben aangegeven dat men tevreden is in de functie maar niet of nog niet of niet helemaal tevreden in de organisatie. 1 van de geënquêteerden geeft aan nog steeds een probleem te hebben met de omgang van de sollicitatieprocedure door de organisatie. Er zou niet eerlijk mee om zijn gegaan. Een ander geeft aan dat de organisatie super is maar dat het jammer is dat collega's snel negatief zijn over de organisatie. Verder heeft men 1 maal geantwoord tevreden te zijn in de organisatie en voor de functie is niet van toepassing geantwoord en 1 maal is deze vraag andersom beantwoord. De vraag is 1 maal niet beantwoord voor zowel de functie als de organisatie. Tot slot blijkt uit het antwoord van 1 van de geënquêteerden dat hij inmiddels op een andere functie dan de functie van examinerer werkzaam is. Ondanks dat het wordt betreurd dat een carrière als examinerer is afgebroken is men tevreden over de organisatie.

“Overweegt u om de organisatie te verlaten, zo ja waarom, zo nee waarom niet?” leidde tot de volgende antwoorden:

Een overduidelijke meerderheid heeft op deze vraag geantwoord de organisatie niet te willen verlaten. Op 4 antwoorden na is door iedereen geantwoord niet weg te willen. Van deze 4 hebben er 2 niet van toepassing geantwoord en de overige 2 geven aan niet direct weg te willen maar de ene zijn contract wordt niet verlengd en de andere persoon werkt voor zijn hobby en is de voortgang afhankelijk van ontwikkelingen in de privé-situatie. 5 maal wordt aangegeven dat men doorgroeimogelijkheden/toekomst genoeg ziet bij het CBR. 8 maal geeft men aan net te zijn begonnen en het hier dus nog te vroeg voor te vinden. Goede arbeidsvoorwaarden worden 2 keer genoemd. Uit de antwoorden blijkt de intentie om lang bij de organisatie te blijven bijvoorbeeld “Nee ben van plan om minimaal tot mijn 65ste te blijven, dus maak je borst maar nat!”

Op de vraag “voelt u zich betrokken bij de organisatie zo ja waardoor, zo nee waardoor denkt u van niet?” werden de volgende antwoorden gegeven:

De meerderheid (zevenentwintig geënquêteerden) geeft als antwoord dat men zich betrokken voelt. 7 maal werd in de beantwoording van deze vraag verwezen naar de contacten met collega's als verklaring voor deze betrokkenheid. De overige verklaringen liepen uiteen van “fijn bedrijf” tot “het bedrijf is mijn toekomst geworden”. 4 geënquêteerden hebben geantwoord zich niet betrokken te voelen. Hiervoor zijn 4 verschillende verklaringen gegeven. 3 geënquêteerden hebben de vraag niet beantwoord.

Resultaten onderzoek onder externen

Beeld

De vragen met betrekking tot het beeld van het CBR: “Wat is uw beeld van het CBR?” en “Waarop is dit beeld gebaseerd?” leverden de volgende inzichten op:

Bij de geënquêteerden bestaat voornamelijk het beeld dat het CBR rijexamens afneemt. Verder zijn er wat typeringen gegeven zoals: Ambtelijk, stoffig, bureaucratisch maar ook goed gestructureerd. Verder antwoordde 2 geënquêteerden dat ze geen beeld hadden van de organisatie.

“Voelt u zich aangetrokken om te gaan werken bij het CBR, zo ja waarom, zo nee waarom niet? Leidde tot de volgende reacties:

7 Geënquêteerden voelen zich niet aangetrokken om bij het CBR te gaan werken. Dat komt voornamelijk omdat het CBR niet wordt gezien als een vooruitstrevende en dynamische organisatie maar ook omdat men niet weet wat voor functies er zouden zijn. De overige geënquêteerden staan hier wel voor open maar stellen voorwaarden, zoals dan wel in een IT baan.

Op de vraag “Voelt u zich aangetrokken om te gaan werken bij het CBR in de functie van examiner, zo ja waarom, zo nee waarom niet? Antwoordden 3 geënquêteerden dat ze openstaan voor een functie als examiner waarvan 1 geënquêteerde aangeeft het als een bijbaan te willen. De overige enquêteerden voelen zich niet aangetrokken tot de functie van examiner. De redenen hiervoor zijn overwegen “geen interesse in de functie” en “niet mijn vakgebied”.

Het beeld van de functie van examiner bleek als volgt naar aanleiding van de vragen: “Wat is uw beeld van de functie van examiner?” en “Waarop is dat gebaseerd?”

Bij het beeld van de examiner hadden de geënquêteerden een redelijk realistisch beeld. Dit beeld was overwegend gebaseerd op eigen ervaring, invulling en gevoel. De geënquêteerden benoemden de volgende aspecten:

- Rijvaardigheid beoordelen, zowel technisch als gedrag en houding in het verkeer.
- Redelijk solistische functie. In de auto zit je alleen met de examenkandidaat, er is geen controle op de kwaliteit van je werk. Het zijn veelal oud rij-instructeurs. Er zijn weinig uitdagingen en weinig carrière mogelijkheden.
- Een functie die strengheid, rechtvaardigheid en geduld vereist.

- Iemand die veel regels binnen het verkeer moet weten en een goede rijervaring. Veel onregelmatige werktijden.
- De examiner is degene die beoordeelt of iemand rijbewijs waardig is door tijdens het rijexamen mee te rijden.
- Een functie waarbij men zich hoe dan ook niet mag laten beïnvloeden door de eerste indruk van de sollicitant.
- Rustige uitvoerende functie.
- Leuke, regelmatige en stabiele functie, waarvoor veel inhoudelijke kennis nodig is wat veel training en opleiding vraagt. Mensenkennis noodzakelijk en sociaal vaardig.
- Saai werk.
- Aan de hand van vooraf vastgestelde criteria beoordelen of iemand veilig kan deelnemen aan het verkeer. Beoordeling uitschrijven, registreren ten behoeve van uitgifte rijbewijs of afwijzing.

“Welke informatie heeft u nodig om te kunnen solliciteren bij het CBR voor de functie van examiner over de functie en de organisatie?” leidde tot de volgende antwoorden:

Deze vraag is 2 maal niet beantwoord. De overige antwoorden liepen uiteen. In het onderstaande staan de diverse antwoorden weergegeven met daarbij aangegeven wanneer ze meerdere malen zijn gegeven.

- Is er een opleiding nodig, zo ja welke. Wordt die door het CBR georganiseerd of moet je daar zelf voor zorgen? Dit antwoord is 3 keer gegeven.
- Wat zijn de werktijden? Dit antwoord is 2 keer gegeven.
- Hoe wordt je geselecteerd en wat voor ervaring heb je nodig? Dit antwoord is 8 keer gegeven.
- Zijn er doorgroeimogelijkheden? Dit antwoord is 3 keer gegeven.
- Zijn het salaris/secundaire arbeidsvoorwaarden goed? Dit antwoord is 4 keer gegeven.
- Hoe is de sfeer/communicatie binnen de organisatie?
- Een uitgebreide functie omschrijving. Dit antwoord is 10 keer gegeven.
- Informatie over het doel en streven van de organisatie. Dit antwoord is 6 keer gegeven.
- Inzicht in de financiële situatie in brede zin.
- Globaal inrichtingsplan van de organisatie. Dit antwoord is 2 maal gegeven.
- De sfeer en de bedrijfscultuur etc.
- Hoe weet je dat je functioneert.
- Of er verloop is van personeel.
- Vrijheid van invulling, controle en aansturing.
- Cultuur, waarden, normen, visie, missie etc.

Op de vraag: “Zou u de functie van examiner ambiëren, waarom wel, waarom niet?” antwoordde men als volgt:

Op 2 geënquêteerden na ambiëert niemand de functie van examiner. De redenen hiervoor zijn, te saai, niet geïnteresseerd, heeft geen relatie met mijn opleiding en ervaring. Van de 2 die dit eventueel zouden ambiëren heeft 1 aangegeven dat het wellicht leuk is om tijdelijk te doen.

Prestaties, tevredenheid en verloop

De antwoorden op de vraag “Wanneer voelt u zich tevreden in uw functie en in de organisatie?” bevatten veelal de aspecten waardering, resultaten halen, positieve feedback van collega’s. Verder gaven de geënquêteerden de volgende antwoorden.

- Werken in een team van collega’s die goed met elkaar omgaan. Interessante functie-inhoud en de mogelijkheid om daar zelf enigszins vorm aan te geven. Open communicatie, mogelijkheden om carrière te maken, flexibele werktijden, prettige huisvesting, heldere beloningsstructuur.
- Als een project binnen de gestelde termijn gereed is en als de gebruikers tevreden zijn.
- Als ik mijn eigen inbreng heb en plezier in het werk en met mijn collega’s.
- Als je rust in je leven hebt en als je lol in je werk hebt.
- Voldoening uit eigen werk. Voldoende afwisseling en verantwoordelijkheid.
- Als ik me zeker voel in mijn functie en deze naar behoren kan uitoefenen. Wanneer ik weet dat door mijn ervaring de organisatie goed loopt.
- Als ik de mogelijkheid heb om te beïnvloeden en richting te geven. Daarnaast als ik mede het beleid kan bepalen.
- Als ik goed presteer, er voldoende uitdaging in blijft zitten en ik veel kan leren. Verder als ik me kan vinden in de strategie, het beleid en de propositie. Innovatief en commercieel.
- Als alles gaat zoals gepland. Als de sfeer en de omgang met collega’s goed is.
- Wanneer mensen een beroep op mij doen voor een ingewikkeld advies en ik ze daarin kan helpen. Wanneer de organisatie er toe doet.
- Als ik plezier beleef aan het werk wat ik doe en wanneer er van wat er van mij wordt verwacht ook daadwerkelijk gebeurt.
- Als ik het gevoel heb dat ik bijdraag aan de organisatie als geheel en voldoening uit persoonlijke prestatie. Informele sfeer, niet lullen maar poetsen.
- Als alles goed verloopt. Goed overleg.
- Plezier in het werk en als resultaten worden behaald.
- Capabel management en bijbehorende sturing, communicatie en interesse in organisatie.
- Als ik gewaardeerd wordt en uitgedaagd in mijn werk en het werk aanbod. In een transparante, open organisatie met veel mogelijkheden voor ontwikkeling en begeleiding.

De antwoorden op de vraag “Wanneer zou u overwegen om uw huidige organisatie te verlaten?” bevatten voornamelijk 3 redenen:

1. Als de sfeer vermindert
2. Als de uitdaging er niet meer is
3. Als er geen doorgroeimogelijkheden meer zijn.