

Het invoeren van een nieuwe wijze van beoordelen en belonen bij AkzoNobel Car Refinishes

Jos van Jaarsveld
met dank aan P. van der Knaap en R. Welsink
ST-GROEP Vlijmen, 1999

Het invoeren van een nieuwe wijze van beoordelen en belonen bij AkzoNobel Car Refinishes

Jos van Jaarsveld

met dank aan P. van der Knaap en R. Welsink

ST-GROEP Vlijmen, 1999

Bij AkzoNobel Car Refinishes in Sassenheim wordt ongeveer sinds een jaar in de productie en logistieke organisatie gewerkt met zelfsturende teams. Naast het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers betekent dit ook het doen en denken worden bij elkaar gebracht. Hierdoor worden medewerkers breder inzetbaar en pakken zij regeltaken op die voorheen bij het management of de staf en ondersteuning lagen. Het oude beoordelings- en beloningssysteem paste niet meer bij deze nieuwe taken van medewerkers. Dit was reden voor het management om het systeem aan te passen. Een andere reden om vrij vroeg na de start van zelfsturing het beoordelings- en beloningsgebouw op de schop te nemen was heersende onvrede bij medewerkers en bij managers over een beoordelingsmethodiek en het gehanteerde systeem van toekennen van bonussen. Het management van Car Refinishes, tevens stuurgroep van de organisatievernieuwing, besloot tot het oprichten van een werkgroep die tot doel had een voorstel te maken voor een belonings- en beoordelingssystematiek, dat past bij de uitgangspunten van "teamwerk", rekening houdend met de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. In dit artikel vindt u een beschrijving van het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem en het proces om er te komen.

Akzonobel Car refinishes : oude en nieuwe situatie

AkzoNobel Car Refinishes produceert reparatielakken voor auto's en vliegtuigen. De lakkenfabrikant heeft de laatste jaren haar productassortiment in sterke mate zien groeien tot 2500 producten. Tevens is de gemiddelde batchgrootte sterk gedaald en zijn de levertijden in vijf jaar tijd gehalveerd. Levertijden van een week voor het produceren van een speciale lak is tegenwoordig de gewoonste zaak van de wereld. De productie-unit is een onderdeel van een business unit die weer onderdeel uitmaakt van een groter concern. De productie-unit was functioneel opgedeeld, dat wil zeggen dat er voor ieder van de hoofdactiviteiten een aparte afdeling was. Aan het hoofd van een afdeling stond een chef. De verschillende ploegen binnen een afdeling werden geleid door een deels meewerkend groepsleider. De volgende afdelingen werden onderscheiden: kleur maken, malen, mengen (de tankvloer) en een tapperij. Daarnaast waren er een aantal ondersteunende afdelingen, waaronder het

bedrijfsbureau, het laboratorium voor de kwaliteitstesten, veiligheid, personeelszaken etc.

Om de toegenomen complexiteit in de productie de baas te kunnen is gekozen voor het reduceren van de complexiteit door de vorming van productgroepen. Binnen iedere productgroep zijn twee of drie zelfsturende teams werkzaam in ploegendienst die verantwoordelijk zijn voor de gehele productie van een overeenkomstig groep van producten. Binnen het zelfsturend team worden de primaire activiteiten kleur maken, malen, mengen en tappen uitgevoerd. In de loop der tijd komen ook regeltaken op het vlak van kwaliteit, planning, onderhoud en personeel binnen het zelfsturend team te liggen.

Het accent ligt allereerst op het reduceren van de kwetsbaarheid van de teams middels het multi-inzetbaar maken van teamleden. Naast het verbreden van het vakmanschap wordt ook gewekt aan het versterken van de zelfstandigheid van het team door het overdragen van regeltaken van de leiding en ondersteunende units naar de zelfsturende teams. Iedere productgroep wordt geleid door een productgroepleider. Binnen het distributiecentrum zijn vier identieke capaciteitsgroepen gevormd, omdat de vorming van product- of klantengroepen onmogelijk waren, vanwege de hoge noodzaak van onderlinge uitwisselbaarheid en hoge flexibiliteitsbehoefte. De groepen in het distributiecentrum staan onder leiding van een teamleider

werkwijze, participatie en besluitvorming

Er is een werkgroep "beoordelen en belonen" opgericht om oplossingen te bedenken voor een passende beoordelings- en beloningssystematiek. De werkgroep bestond uit acht personen: een plantmanager, het hoofd P&O, een aantal lijnmanagers (productgroep- en teamleiders), een vertegenwoordiging van de OR en een adviseur van de ST-GROEP. Door de OR direct te laten participeren kon de OR de voortgang goed volgen en direct aspecten signaleren waar zij het niet mee eens zou zijn. De werkgroep heeft gedurende de periode van 9 maanden regelmatig vergaderd over de contouren en invulling van de nieuwe systematiek. Daarnaast is een klankbordgroep van ongeveer 40 personen in het leven geroepen bestaande uit een vertegenwoordiging van medewerkers en leidinggevenden uit Productie en Logistiek. De afdelingen mochten zelf beslissen wie zij als vertegenwoordiger afvaardigde in de klankbordgroep. De klankbordgroep is tweemaal bij elkaar geweest. De rol van de klankbordgroep was beeld- en oordeelsvormend. In de eerste sessie zijn de conceptvoorstellen van de werkgroep besproken en door de klankbordgroep van

commentaar voorzien. De resultaten van de sessie zijn naar alle medewerkers in de organisatie gecommuniceerd. De werkgroep heeft het commentaar verwerkt in haar voorstellen. Vooraf aan de definitieve besluitvorming is de klankbordgroep nogmaals ingelicht over hoe haar aanbevelingen wel of niet verwerkt zijn en is zij geconsulteerd over het eindvoorstel dat naar het MT zou gaan. Tussentijds is de voortgang van de werkgroep afgestemd met het MT die ook verantwoordelijk was voor de uiteindelijke besluitvorming over de nieuwe systematiek. Alle medewerkers zijn in afzonderlijke sessies over de wijzigingen in de beoordelings- en beloningsaanpak geïnformeerd.

uitgangspunten nieuwe systeem beoordelen en belonen

De werkgroep stelde in overleg met het MT een aantal uitgangspunten op voor de beloningssystematiek:

- Het moet passen binnen de regelgeving van de C.A.O. en is in te passen binnen het bestaande functieclassificatiesysteem. AkzoNobel heeft een eigen concern-CAO die voor al het CAO-personeel van het gehele bedrijf van toepassing is.
- Het is voor heel Productie en Logistiek opgezet, maar er moet ruimte zijn voor locatiespecifieke detaillering. De hoofdlijnen van de systematiek zijn voor de bedrijfsonderdelen hetzelfde alleen kunnen er verschillen zijn tussen de productieplants en het distributiecentrum n bijvoorbeeld de criteria waarop de beoordeling plaatsvindt.
- Het moet teamwerk, verbeteracties, flexibiliteit en motivatie / betrokkenheid van medewerkers stimuleren;
- Het bevat een variabele component om inzet en betrokkenheid te stimuleren. Indien medewerkers goed presteren en hun gedrag, houding en inzet goed zijn moet er de mogelijkheid zijn dit te belonen.
- Moet perspectief bieden, dat wil zeggen een loopbaanpad binnen een team biedend.

de nieuwe wijze van beoordelen en belonen

Voor het stimuleren de teamontwikkeling zijn vier dimensies van belang. De eerste is het ontwikkelen van vakmanschap en vergroten van de multi-inzetbaarheid , om de flexibiliteit van het team te vergroten. Als tweede wordt de teamontwikkeling gestimuleerd door het vergroten van de organisatorische zelfstandigheid van de teams, middels het decentraliseren van regeltaken naar de teams. De derde dimensie is het

verbeteren van de sociale volwassenheid van teamleden met als doel de samenwerking in en tussen teams te verbeteren. De vierde dimensie voor de teamontwikkeling is het versterken van de resultaatgerichtheid binnen een team, om de teamleden te leren op de teamprestaties te sturen en verbeteringen te initiëren.

Om de teamontwikkeling te stimuleren heeft AkzoNobel CR gekozen deze vier dimensies in de beoordelings- en beloningssystematiek terug te laten keren. De dimensies vormen een onderdeel van de totale beoordelings- en beloningssystematiek, namelijk:

- ❑ Vakmanschap: via de beoordeling en beloning van individueel vakmanschap (kennis en kunde);
- ❑ Organisatorische zelfstandigheid: via beoordeling en beloning van het individuele regelvermogen (zelfstandigheid);
- ❑ Sociale volwassenheid: via de beoordeling en beloning van het individueel functioneren (gedrag);
- ❑ Resultaatgerichtheid: via het beoordelen en belonen van de resultaten van de productgroepen en capaciteitsgroepen.

Het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem bestaat uit een vast gedeelte en een variabel deel.

De vaste component

De vaste component maakt zoals in bijna alle productiebedrijven ook bij Car Refinishes nog het grootste deel uit van het salaris van de medewerkers. Het vaste deel van de beloning is gebaseerd op het individuele vakmanschap, dat wil zeggen een beloning op basis van de functie waar de medewerker wordt ingedeeld. De functie-indeling is afhankelijk van de verhouding uitvoerende en regelende taken. Er wordt dus bij de indeling én gekeken naar het kennis- en kunde niveau én naar het zelfstandigheidsniveau van de medewerker.

Voor zowel de Productie als ook voor het Distributiecentrum is een nieuwe compacte reeks van functies opgesteld, die oploopt in de mate van inzetbaarheid en het niveau van zelfstandigheid. Hierdoor ontstaat een loopbaanpad binnen de teams. De medewerkers zijn in een beoordeling door hun Productgroepleider/teamleider ingedeeld in de nieuwe functies, waarbij het voor kan komen dat een medewerker hoger ingedeeld wordt, maar ook lager dan het huidige niveau. Wordt de medewerker lager ingedeeld, dan hoeft deze geen salaris in te leveren, maar zal de groeicurve van zijn salaris minder vlakker verlopen dan in de oude situatie.

De variabele componenten

Om de resultaatgerichtheid, de inzet en het samenwerken te stimuleren is gekozen voor een aantal variabele componenten.

I. Het individueel functioneren

Het functioneren van de medewerker wordt beoordeeld op drie elementen: algemene items, zoals kwantiteit en kwaliteit van geleverde prestaties, zorg voor gereedschappen, orde en netheid en ziekteverzuim; ondernemerschap, dat wil zeggen verbetergerichtheid en veranderend vermogen; samenwerken, dat betrekking heeft op de items samenwerken en communicatie.

II. Uitvoering van de sterrollen

Het uitvoeren van een sterrol wordt beloond. Voorwaarde is wel dat de rol goed wordt uitgevoerd.

III. De resultaten van de Productgroep c.q. het Distributiecentrum

De Productgroepen en het Distributiecentrum kennen ook een vorm van prestatiebeloning gebaseerd op het behalen van de afgesproken norm van prestatiedoelstellingen. Iedere van deze units heeft een aantal doelstellingen die meetellen voor de variabele bonus.

IV. De resultaten van de teams

In het systeem is de mogelijkheid gecreëerd om in de toekomst eventueel een variabele teambonus op te nemen op basis van de vorderingen die een team maakt in de teamontwikkeling.

De bonushoogte en de beoordelingswijze

De hoogte van het totaal van de variabele beloning vormt een vast bedrag dat ieder jaar opnieuw wordt vastgesteld. De vier variabele beloningsonderdelen zijn allen een groot. De beoordelingscriteria verschillen per variabel component. Wel is er één formulier ontwikkeld waarop alle variabele onderdelen vermeld staan. De beoordelingen vinden plaats door de Productgroepleiders en de teamleiders. De beoordeling van de prestaties van de Productgroepen en het Distributiecentrum worden gedaan door de managers van deze units.

Implementatie van het systeem

De eerste stap van de implementatie is het beoordelen in welk functieniveau de medewerkers zich bevinden in de functiereeks. Hiertoe zijn de takenclusters uit de fleximatrix vertaald naar de functiereeks. Deze vertaalslag moest voor alle Productgroepen identiek gemaakt worden om verschillen in beoordeling te voorkomen. Tevens zijn per cluster criteria gespecificeerd waaraan een medewerker moet voldoen om een takencluster te beheersen.

Het beoordelen en belonen van sterrollen vindt nog in zeer geringe mate plaats, omdat slechts op enkele plekken in de organisatie sterrollen zijn geïmplementeerd. De meeste teams waren nog met name gericht op het vergroten van de multi-inzetbaarheid en hebben een begin gemaakt met het overdragen van regeltaken naar de teams

In de sessie met de klankbordgroep kwam naar voren met de variabele bonuscomponenten ten behoeve van het individueel functioneren het eerste jaar droog te zwemmen. Allereerst moesten de beoordelingscriteria worden getest en moest de beoordelingswijze worden uitgetest alvorens tot het uitkeren van een bonus over te gaan.

Ook was de mening dat het voor de bonus voor de teamprestaties nog te vroeg was. De vrees was dat teams binnen een productgroep met elkaar gaan concurreren, terwijl ze samen verantwoordelijk zijn voor de prestaties van deze groep. Wel worden de prestaties per Productgroep en het gehele Distributiecentrum beoordeeld en bij goed presteren beloond. De implementatie van het systeem vindt dus stap voor stap plaats en langzamerhand worden meer variabele componenten geïntroduceerd.

Vervolg

Na afloop van de beoordelingsrondes wordt het systeem geëvalueerd. Dan wordt besloten of de beoordelingscriteria van het individueel functioneren afdoende zijn, om aan de beoordeling ook een bonus te koppelen. In de beoordelingssystematiek is het vervolgens de bedoeling toe te groeien naar een meerzijdige beoordeling, dat wil zeggen een beoordeling waar ook de medewerker en op termijn mogelijk ook collega teamleden een rol spelen. De snelheid van de overgang naar meerzijdig beoordelen hangt met name af van de sociale volwassenheid van het team.

Wanneer de systematiek goed werkt is het de bedoeling dat ook andere units binnen Productie en Logistiek overgaan tot het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem. Ook voor hen zijn een aantal variabele componenten direct toepasbaar, zoals het individueel functioneren en uitvoeren van sterrollen of het begeleiden van sterrollhouders in de productie en logistiek teams. Bekeken moet nog worden in welke mate en hoe staf- en ondersteunende units op hun teamprestaties kunnen worden beloond.