

Competentiemanagement begint te leven bij leidinggevenden zorginstelling **Inzet TMA vermindert uitval bij zorgleerlingen**

Sinds Zorgcentra Rivierenland TMA en CAPA toepast bij de selectie van leerlingen is het aantal afvallers drastisch gedaald. 'We gebruiken TMA ook om te zorgen dat we een ander type medewerkers aannemen dan gebruikelijk', zegt Jasper van de Giessen, hoofd P&O bij Stichting Zorgcentra Rivierenland (SZR).

SZR in Tiel hecht veel waarde aan het opleiden van nieuwe mensen, maar zag dat een op de drie leerlingen die instroomde de eindstreep niet haalde. 'Je steekt veel energie en tijd in de selectie en toch haakt een hoog percentage af', schetst Van de Giessen de situatie van een paar jaar geleden. 'Dat is frustrerend. Teamleiders, praktijk- en werkbegeleiders besteden veel tijd aan de leerlingen. Het kost ons bovendien geld: we betalen de opleiding van de leerlingen bij het ROC in Tiel. En als leerlingen na een maand of drie al stoppen, hebben ze nog weinig kunnen bijdragen. Ze worden pas productief na ongeveer een half jaar. Ten slotte geeft het problemen voor de continuïteit. De leerling staat ingeroosterd en als ze ontslag neemt, moeten we zorgen voor een invaller.'

SZR, dat vier vestigingen heeft, heeft uitgezocht waar het hoge uitvalpercentage aan te wijten is. Van de Giessen: 'Soms ligt het aan de aard van het werk. Dat past dan niet bij de competenties en talenten van de medewerker.' In andere gevallen heeft de leerling onvoldoende capaciteiten voor het werk. 'Het gevraagde niveau ligt dan net te hoog voor de zorgleerling', aldus het hoofd P&O.

De zorginstelling concludeerde dat competenties en capaciteiten meer aandacht moesten krijgen bij de werving en selectie. 'Blijkbaar is een gesprek onvoldoende om te kunnen bepalen of de kandidaat geschikt is. Om inzicht te krijgen in de competenties en talenten van aspirant leerlingen hebben we gekozen voor TMA. Die methode kenden we al via Van Weert & Partners. We hadden de TMA-assessment een paar keer ingezet bij nieuwe medewerkers.' De TMA wordt gecombineerd met CAPA dat het cognitieve niveau meet.

Gestructureerd

'We pakken de werving en selectie van leerlingen sinds anderhalf jaar gestructureerder aan', zegt Van de Giessen. Tweemaal per jaar selecteert Rivierenland ruim twintig leerlingen. 'We vinden het van belang mensen voor de zorg op te leiden. Ten eerste is het voor ons zelf een belangrijke bron van nieuw personeel. Ten tweede is het voor de zorgsector goed als er voldoende aanwas is van gekwalificeerde medewerkers.'

De gestructureerde aanpak bestaat uit een informatiebijeenkomst, persoonlijke gesprekken en de TMA/CAPA-testen. 'Elke ronde valt pakweg 10 procent van de kandidaten af.' De eerste schifting vindt plaats door de voorlichtingsbijeenkomst. 'We leggen uit wat mensen kunnen verwachten. Sommigen trekken de conclusie dat de sector toch niet bij ze past.'

Ze hadden zich iets voorgesteld dat minder energie en tijd zou kosten en haken af', vertelt Van de Giessen. Bij de gesprekken over motivatie gooit ook een aantal kandidaten de handdoek in de ring.

Competenties

Met behulp van de TMA-scan kan SZR zien dat de competenties van sommige kandidaten niet aansluiten bij het gewenste profiel. 'Een eigenschap als empathie is van belang in de zorg. Wie op dat punt ver onder het gemiddelde scoort, krijgt het moeilijk in de zorg. Het is bovendien een eigenschap die je niet eventjes kunt aanleren.' De CAPA helpt bij het vinden van leerlingen die grote kans hebben vast te lopen omdat de opleiding te pittig zal zijn voor hun niveau.

De gestructureerde aanpak van de werving en selectie heeft meteen zijn vruchten afgeworpen. Het aantal uitvallers is gedaald van 30 naar een kleine 10 procent. 'Dat is een direct zichtbaar resultaat waardoor er voldoende draagvlak is om deze aanpak te handhaven en te verankeren in de organisatie', zegt Van de Giessen.

'De nieuwe aanpak biedt overigens geen garanties', tekent Van de Giessen erbij aan. 'Vroegtijdig stoppen, is soms te wijten aan privé-omstandigheden. Daar hebben we minder zicht op. Het is ook denkbaar dat iemand die wij afwijzen bij een andere zorginstelling wordt aangenomen en een prima medewerker blijkt te zijn. Voor ons is van belang dat we het aantal afvallers flink hebben verminderd.'

Type medewerker

Naast het voorkomen van een hoog verloop heeft SZR een andere doelstelling bij de werving van nieuwe medewerkers. 'We willen een ander type medewerkers aantrekken. Er verandert veel in de zorg. Dat vraagt om mensen met andere competenties van pakweg tien jaar geleden', stelt Van de Giessen. Traditioneel trok de zorginstelling medewerkers aan die dienstbaarheid hoog in het vaandel hebben. 'Gechargeerd kun je zeggen dat we vooral volgzame medewerkers selecteerden.'

'In de snel veranderende zorgsector zijn medewerkers nodig die een gesprek kunnen aangaan met mondige cliënten en hun familie. Zorgmedewerkers moeten meer zelf beslissen. Het is niet de bedoeling dat ze voor elk wissel naar hun leidinggevende stappen. Ze moeten kaders stellen: duidelijk maken aan cliënten en hun familie wat wel en wat niet kan', aldus Van de Giessen.

De inzet van TMA is behulpzaam bij de selectie van medewerkers die voldoen aan de nieuwe eisen. Van de Giessen: 'We zagen aan de TMA-resultaten dat we ondanks het voornemen een andere koers te varen toch nog kandidaten selecteerden die lijken op de medewerkers die we al in huis hebben. Blijkbaar is dat bij ons ingesleten.'

'De TMA-scans hebben ons bewust gemaakt van dit fenomeen. In volgende rondes gaan we meer selecteren op de gewenste competenties', zegt het hoofd P&O. 'Dat wil niet zeggen dat we opeens een heel ander type mensen gaan aannemen. Het is een geleidelijk proces. Het lijntje moet niet breken.'

Werkvloer

De toepassing van TMA bij de selectie van leerlingen heeft deze methode meer bekendheid gegeven binnen SZR. Bovendien zijn twee medewerkers opgeleid om gesprekken te voeren naar aanleiding van de TMA-testen. 'Het gevolg is dat teamleiders op de werkvloer meer praktijkervaringen krijgen met competentie management. Ze zien de meerwaarde. Ze vragen zelf bijvoorbeeld om een TMA van hun team of van een medewerker die niet zo goed in haar vel zit.'

Voor Van de Giessen is dit het moment TMA breder in te zetten. 'We gaan TMA ook gebruiken bij de vervolgesprekken met leerlingen. We kunnen terugrijpen op de resultaten van de eerste TMA.'

Andere zorgwerkgevers

Niet alleen SZR worstelde met het hoge uitvalpercentage. 'In de wandelgangen horen we dat andere zorginstanties kampen met hetzelfde probleem', zegt Van de Giessen. 'Ze tonen veel interesse in onze aanpak. Ze zijn met name jaloers op de gestructureerde aanpak. Een mogelijkheid is dat onze TMA-deskundigen hun kennis delen met andere zorginstellingen. Voor zorginstellingen én leerlingen is het goed als het verloop verder omlaag gaat.'