

HRM is een keihard vak

'Voor goede resultaten moet je een team vormen'

HRM is een breed onderwerp dat veel facetten van de maatschappij raakt. Zo heeft de flexibilisering van de arbeidsmarkt impact op ontslagrecht, payroll, maar ook Het Nieuwe Werken en flexwerkers hebben daarmee te maken. Op het gebied van sociaal maatschappelijk personeelsbeleid komen al snel onderwerpen zoals fitte en gezonde werknemers, reïntegratie en het wel of niet hanteren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid om de hoek kijken. En op het gebied van trainen en opleidingen, om onder andere de vergrijzing van de beroepsbevolking op te vangen, zijn ook vele discussies te voeren. HRM biedt dus meer dan genoeg stof voor een tafeldiscussie.





Deelnemers:

- Margret Rensink, Kompas Training & Coaching
- Sander Warringa, Adecco Zevenaar
- Joris Wassink, Siebert & Wassink Personeelsadvies
- Patricia van Petersen, Patricia van Petersen HR Consultancy
- Mike Broekhuizen, Bedrijfstak-scholen Anton Tjallingii
- Evelien Fokkink, Wedeo
- Johannes Arets, K+V Management Advies

Oost-Gelderland Business nodigde een zevental professionals uit in Grand-Café Restaurant De Groeskamp in Doetinchem om mee te praten over dit onderwerp. Aan tafel zitten Margret Rensink van Kompas Training & Coaching uit Aalten, Sander Warringa van Adecco uit Zevenaar, Joris Wassink van Siebert & Wassink Personeelsadvies uit Lichtenvoorde, Patricia van Petersen van Patricia van Petersen HR Consultancy uit Groenekan, Mike Broekhuizen van Bedrijfstak-scholen Anton

Tjallingii uit Terborg, Evelien Fokkink van Wedeo uit Doetinchem en Johannes Arets van K+V Management Advies uit Veenendaal.

Stelling 1: Steeds meer bedrijven vragen om HR-managers die denken in keiharde euro's.

Mike Broekhuizen: "Uiteindelijk moet er geld verdiend worden. Maar of dat de belangrijkste beweegreden moet zijn om je personeel te ontwikkelen? Dan moet je ook naar de lange termijnvisie kijken. Als je puur naar het geld kijkt, dan kijk je ook naar de korte termijn. Maar als je het hebt over ontwikkeling van personeel, moet je zeker ook de lang termijn in ogenschouw nemen."

Patricia van Petersen: "Bij bedrijven in het MKB wordt HRM er vaak bijgedaan door de office manager. Die houdt zich dan bezig met de personeeladministratie en het aannemen van mensen. Maar het is meer dan dat, het is een vak. Er zit dan vaak geen visie achter."

Joris Wassink: "Dan moet je wel weten wat de toegevoegde waarde van HR kan zijn. Als je het enkel als noodzaak ziet,

kun je de waarde er ook niet van inschatten. En bedrijven zitten in deze tijd ook in een spagaat; gaan ze voor korte of lange termijnvisie. Ik ben ervan overtuigd dat als je durft te kiezen voor de lange termijn en dat goed doet, je meer kunt verdienen." Johannes Arets: "Ik vind de term euro's wel leuk, die daagt uit. HRM is namelijk een leuk vak voor als het goed gaat. Als het niet goed gaat, worden de euro's weer belangrijker en doen we een stapje weg van HR. Maar als je resultaten wilt boeken, moet je een team vormen en in het team is iedereen even belangrijk. Dus niet alleen de verkopers of technici zijn belangrijk. Het is de combinatie en diversiteit die een team sterk maken. En uiteindelijk is HR een keihard vak hoor. Want als jouw medewerker beter in z'n vel zit, werkt hij beter in het team en komt hij met plezier naar het werk. Dat geeft drive in het team."

Margret Rensink: "En dan wordt de opbrengst groter. Maar wat je in deze tijd ziet, is dat HR eigenlijk weer terugvalt naar P&O en dat er op de werkvloer een gespannen sfeer hangt. En dat moet je niet willen." ▲



Broekhuizen: "Maar juist die ondernemer wordt in deze periode getriggerd om die dingen te doen waar hij goed in is. Een ondernemer in het nauw maakt wellicht rare bokkensprongen, maar heeft ook briljante ideeën. En daar moet de kracht vandaan komen."

Wassink: "Je merkt nu ook het verschil tussen met en bedrijven zonder visie. Die laatste groep komt als eerste in de problemen."

Stelling 2: Het hanteren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft weinig nut. Ervaring komt namelijk met de jaren.

Sander Warringa: "Er zijn verschillende scenario's mogelijk. Er zijn productiebedrijven die een hoge gemiddelde leeftijd hebben. Maar als zo'n bedrijf nu niet investeert in nieuwe instroom, heeft het over een paar jaar toch echt een probleem."

Evelien Fokkink: "Maar het ligt ook aan het soort werk."

Warringa: "Dat klopt, maar er zijn organisaties die daar echt goed naar moeten kijken omdat ze anders ook een probleem hebben op het gebied van kennisverlies en uitstroom."

Broekhuizen: "Dat is momenteel ook de belangrijkste drijfveer voor onze branche."

Warringa: "Inderdaad, jullie zijn ook bezig met opleiden. Kijk eens naar de metaalsector, de gemiddelde leeftijd van een 'metaalman' ligt tussen de 40 en 50 jaar."

Broekhuizen: "Je zit hier in de regio momenteel met een uitstroom. Gemiddeld gaan er per jaar in de Achterhoek en Liemers zo'n 350 medewerkers met de VUT.

Een deel van het werk van de 350 man die weggaan, wordt opgevangen door automatisering en robotisering. Samen met het Graafschap College leiden wij ongeveer 80 mensen per jaar op. Vandaar dat wij ontzettend hameren op om-, her- en bijscholing. Dat gat moet opgevuld worden."

Warringa: "Maar jullie leiden niet alleen op

jongeren op toch?"

Broekhuizen: "Je ziet steeds meer dat de mens de beperkende factor wordt. Bedrijven kunnen hele dure machines aanschaffen die een ongelooflijk beroep op de kennis- en ontwikkelingspotentie van een medewerker. Dus de HBO'er op de werkvloer gaat er echt aankomen. De straten van machines worden zo complex, dat kan een MBO'er in z'n totaliteit niet bevatten. Een team bestaat straks uit een HBO'er, een aantal MBO techneuten en de operators. Maar personeel schuift door of gaat weg. Dus je moet er als bedrijf voor zorgen dat je altijd een back-up hebt in je eigen organisatie. Laat ik het zo zeggen: als een machine van 8 ton slechts op 65% van zijn rendement draait omdat iemand maar moeilijk met zo'n machine kan omgaan. Wat is dan twintig duizend euro aan opleidingskosten op een investering van 8 ton?"

Van Petersen: "Maar heeft zo iets ook met leeftijd te maken?"

Broekhuizen: "Dat hoeft niet. En jong iemand kan best veel kennis hebben, maar de ervaring komt echt met de jaren. Maar het finetunen, het laatste percentage rendement eruit halen, ja dat is toch echt een finesse. En dat is de kennis die je moet borgen. En daar moeten bedrijven op tijd mee beginnen."

Warringa: "Je moet het inderdaad ook niet op het moment van uitstroom doen, dan ben je gewoon te laat. Daar moet je bijtijds op anticiperen."

Fokkink: "En dan kom je weer terug op het beleid."

Warringa: "Met het oog op de continuïteit moet je bijtijds een jonger iemand bij een ervaren werknemer zetten."

Broekhuizen: "Je kunt een ervaren werknemer heel goed gebruiken om jongen collega's te begeleiden. Maar hij moet daar de kwaliteiten voor hebben. Of je moet het gaan ontwikkelen."

Rensink: "Wat mij opvalt, is dat men vaak vergeet dat de 50-plussers tot hun 67ste moeten werken. Ze vergeten daarin te investeren."

Wassink: "Aan die mentorrol waar we het over hebben, zit natuurlijk wel een kostenplaatje. Waarom denken we niet eens na over het volgende model: aan het begin van

je carrière bouw je salaris op en als je op een gegeven moment op leeftijd bent, kun je langzaam weer je salaris afbouwen. Dus wat is de waarde van je arbeid en productiviteit en hoe ga ik dat belonen. Momenteel is dat eigenlijk not done. Maar we kunnen best nadenken over een soort mentormodel."

Fokkink: "Zo'n rol mag toch gewoon beloond worden?"

Wassink: "Als iemand 3000 euro verdient, waarom zou hij het dan niet voor 2400 euro doen als hij weet dat hij minder productief is, maar hierdoor wel zijn baan kan behouden en niet telkens op zijn tenen hoeft te lopen?"

Arets: "Waarom zo kosten georiënteerd? Ik denk dat als je een goede mentor hebt, het ook wat oplevert."

Wassink: "Dat zie in de verschillende bedrijven naar mijn mening niet genoeg terug."

Arets: "Als je als HR Manager een positie wilt innemen, moet je zeggen dat het iets oplevert. Dan moet je af van de kosten. Als een mentor daadwerkelijk iets toevoegt, is het hele team daar bij gebaat."

Rensink: "Je krijgt dan ook meer een verbinding tussen de generaties. Nu wordt vooral de jongere generatie gekoesterd en

er wordt heel eenzijdig geleefd. Je krijgt geen verbinding. Je ziet dat nu ook bij overheid, daar nemen ze alleen maar jongeren aan. Die zijn straks allemaal even oud, daar zit geen afspiegeling van de maatschappij in. Ouderen worden vaak als moeilijk gezien."

Wassink: "Maar wat is nou de reden dat die 50-plusser niet wordt aangenomen?"

Broekhuizen: "Angst. Kosten."

Wassink: "Dan kunnen wij met z'n allen heel idealistisch zeggen dat het onterecht is en natuurlijk moet wij ons daar als HR mensen hard voor maken. Er zit echter ook een praktisch aspect aan."

Broekhuizen: "En dan moet ieder poppetje op de juiste plek staan. Je moet kijken wat je arbeidspotentieel is en iedereen op de juiste manier inzetten. Als je dat goed doet, kan een 50-plusser een heel belangrijke bijdrage leveren aan het ondernemersresultaat, alleen misschien in een iets andere rol."

Fokkink: "Wat we nu aan de onderkant van de arbeidsmarkt al doen, job carving en functiecreatie, dat gaat naar boven uitrollen. We gaan meer kijken naar de samenstelling van het team en de diverse vaardigheden. Welke klus moet er geklaard worden en wie hebben we daar voor nodig." ▲





Stelling 3: Werkgevers onderschatten het belang van een 'fitted' werknemer.

Broekhuizen: "Een medewerker is een functionaris én een persoon. En in beiden moet diegene goed in zijn vel zitten. Want als je thuis problemen hebt, heb je die ook op het werk en omgekeerd ook."

Rensink: "Vanuit beide kanten ligt daar een verantwoordelijkheid."

Broekhuizen: "Er zijn er maar weinig die de knop écht om kunnen zetten. Die bijvoorbeeld privé-problemen ook daadwerkelijk thuis kunnen laten. Vroeg of laat komt zoiets toch tot uiting."

Van Petersen: "Maar dan heb je het over mentale fitheid."

Broekhuizen: "Maar ken ook privé-situaties die niet alleen psychisch maar ook fysiek een uitputtingslag zijn. Dat heeft dan direct effect op zijn of haar presteren op het werk."

Rensink: "Maar dat zijn belastende facto-

ren die je zelf niet in de hand hebt. Ik vind dat je als werknemer op tijd je ontspanning en beweging moet nemen. En je moet voor zowel je mentale als fysieke gezondheid zorgen. Een stukje zelfmanagement."

Broekhuizen: "En let eens op hoe je omgeving reageert. Als die kritisch reageren omdat je er nooit bent. Dat houd je niet lang vol, vroeg of laat gaat zich dat wreken. Maar daar moet je wel voor openstaan."

Rensink: "Mensen moeten bewuster met hun gezondheid omgaan."

Arets: "Graag! Maar dan wel vanuit zichzelf. Zoiets moet niet vanuit de overheid komen. Ik houd niet zo van dat gecontroleer en geregeld. Men moet een bepaalde vrijheid hebben."

Rensink: "Het ging nu vooral over de werknemer. Hoe zien jullie het met betrekking tot de werkgever?"

Broekhuizen: "Daar ligt een even grote verantwoordelijkheid. Op het moment dat

je merkt dat een werknemer niet goed in z'n vel zit, moet je daar iets mee doen. Je moet het bespreekbaar maken en het proberen op te lossen. Als het bespreekbaar maakt, komen ze ook naar je toe."

Wassink: "Dat hangt er vanaf of je oprecht met iemand in gesprek gaat of niet. Als dat niet het geval is, zal het niet tot iets leiden."

Rensink: "En dan komt het stukje wat daarvoor ligt. Wat kun je als werkgever doen aan de fit- en gezondheid van je personeel. En zo lang je als werkgever open en transparant communiceert, hebben mensen geen angst om bij je naar binnen te stappen."

Broekhuizen: "Ik vind het belangrijk dat je ook feedback vraagt aan je werknemers. Maar met die feedback moet je dan wel iets doen. Zodra je dat niet doet, heb je een probleem. Maar dit is een lastig en moeilijk terrein." ■