

Forum Human Resource Management

'De belangrijkste productiefactor in een bedrijf is het personeel'

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.





Vallei Business nodigde een vijftal professionals uit in Het Oude Politiebureau in Ede om mee te praten over dit onderwerp. Aan tafel zitten Annette Wolters van Advocatenkantoor Wolters uit Veenendaal, Martijn de Jonge van USG People uit Veenendaal, Jessy van Bergen van Manpower uit Ede, Wim van Veldhuizen van Uitzendbureau 65+ uit Utrecht en Joost Blaas van Kamphorst uit Rhenen.

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

Martijn de Jonge: "Oneens. Steeds vaker zie je dat de HR-manager alleen nog maar kan acteren binnen de marges die vanuit Inkoop worden gegeven. Goede inkoop en een goed HR-beleid moeten samen kunnen gaan, echter alleen als er door beiden wordt beseft dat er naar meer inkomsten moet worden gekeken aan de 'productiekant'. Het simpele feit is dat bij blijvende verschraving van je producten en/of diensten je bedrijf ten onder gaat. Er zal continu een focus moeten zijn op het verdienen van meer geld door meer klanten, grotere klanten en daarbij altijd,

ongeacht crisis of niet, cost leadership nastrevend. Dit is geen makkelijk proces, maar de succesvolle voorbeelden zijn er." Joost Blaas: "Ik denk dat het 'sociale' van HR er wel een beetje af is."

Jessy van Bergen: "Het is wel afhankelijk van organisatie en branch."

Wim van Veldhuizen: "Als een bedrijf is zwaar weer zit, wordt er vaak tijdelijk een HR-manager aangenomen die dan schoon schip moet maken. Die kijkt dan inderdaad naar de harde euro's. Als het bedrijf dan weer in rustiger vaarwater komt, is er meer tijd en ruimte voor het sociale aspect. Maar in de huidige economische situatie zullen de bedrijven vragen naar HR-managers die goed kijken naar het kostenplaatje en dus de keiharde euro's."

Van Bergen: "Maar er wordt momenteel van elke werknemer verwacht dat ze veel meer kijken naar inkomsten en uitgaven. We hadden het laatst nog bij een operatorbedrijf. Daar had de directie een brainstormsessie met het personeel inkomsten, uitgaven en efficiency. De medewerkers hebben dat toen wel als prettig ervaren, omdat ze beter inzicht kregen in bepaalde beslissingen, waardoor er ook meer

Deelnemers

Annette Wolters, Advocatenkantoor Wolters
 Martijn de Jonge, USG People
 Jessy van Bergen, Manpower
 Wim van Veldhuizen, Uitzendbureau 65+
 Joost Blaas, Kamphorst

draagvlak wordt gecreëerd. Bijvoorbeeld: als iedereen twee euro inlevert, kunnen er zes man blijven werken."

Wolters: "Dat is eigenlijk juridisch niet correct."

Van Bergen: "Maar dat zijn wel zaken waar wij tegenaan lopen. En 'sociaal gevoelig' snap ik het wel."

Wolters: "Dat snap ik, maar het is een worst die wordt voorgehouden. Want als wij allemaal iets inleveren zodat een aantal collega's kan blijven, maakt het bedrijf het personeel sociaal verantwoordelijk voor het in stand blijven van de arbeidsovereenkomst. Ik spraak laatst een oud-medewerker van een bedrijf en daar hadden ze ook zoiets gedaan. Daar hielden ze het personeel ook een worst voor en moesten ze collectief iets inleveren om het voortbestaan van het bedrijf te garanderen. Uiteindelijk is het bedrijf failliet gegaan. En het laatstverdiende salaris ▲

is wel belangrijk voor de WW en die mensen zitten nu dus allemaal met minder. Het is niet sociaal. Het is korte termijn denken. En een goede directeur heeft een HR-manager die niet alleen kijkt naar de euro's, maar ook het personeel kan motiveren. Want hoe je het ook wendt of keert, je belangrijkste productiefactor is het personeel."

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

De Jonge: "Het op verstandige wijze reguleren van instroom, doorstroom, uitstroom van het talent binnen ieder bedrijf is zeer zinvol, en dit heeft niet echt met alleen leeftijd te maken. Uiteraard komt ervaring niet uit een boekje, en zal, zowel voor white collar als blue collar gelden dat ervaring komt door een aantal jaren in een rol te functioneren. Heel vaak kan met een goed inwerktraject en direct inzetbare trainingen iemand snel productief worden. Leeftijd is primair niet een issue voor de passendheid van iemand in een functie of team. Veel vaker is de persoonlijkheid en persoonlijke eigenschappen de doorslaggevende reden waarom iemand

succesvol binnen een bedrijf. Wij hebben diverse snel inzetbare competentietesten beschikbaar die tailormade zijn af te stemmen op de wensen en eisen voor elke functie. Daarmee verkrijgt de ondernemer een bespreekdocument met de kandidaat om de uiteindelijke beslissing te nemen wie er mag starten."

Blaas: "Ik dat het van belang is over wat voor een bedrijf of organisatie je het hebt. Maar als een bedrijf toekomstgericht denkt, moeten ze wel aan de gang met een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Anders overleef je het niet."

Van Bergen: "Toen ik jaren geleden begon bij Manpower, kwam net de vergrijzing een beetje in. En dan had je het met klanten over opleidingen en dergelijke. Daarna zakte de economie in en was het belangrijker om het hoofd boven water te houden. Je ziet dat het nu weer langzaam terugkomt."

Van Veldhuizen: "De babyboom generatie is nu aan het vertrekken en dat is een relatief grote groep ten opzichte van een paar jaar geleden. Toen was het minder voelbaar. Nu gaan bedrijven echt voelen dat er mensen stoppen met werken. De vraag is natuurlijk wel hoe bedrijven nog gebruik kunnen maken van de kennis die bij senioren vaak alleen in het hoofd zit. Dat kan

volgens mij heel goed in een begeleidende rol, een soort mentorrol."

Wolters: "Ervaring is natuurlijk slechts één onderdeel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het is ook niet alleen op oudere werknemers gericht, het is duurzaam inzetten van alle medewerkers, ongeacht de leeftijd. Je moet ook kijken naar de doelgroep van een werkgever. In een jongerencafé verwacht je dat je wordt geholpen door een jongere, niet door een vijftig-plusser. Dan trek je niet de klanten die je wilt hebben."

Stelling 3: Het is belangrijk om personeel continu bij te scholen.

De Jonge: "Ja. Enerzijds is dat functiegerelateerd. Anderzijds is het in de huidige veranderende maatschappij belangrijk om de jongere generaties gemotiveerd te houden. Daarbij zie ik dat scholingen/cursussen of trainingen die hun interesses hebben, maar niet primair voor de uitoefening van de baan van belang zijn, maar wél privé een verrijking geven, juist een motivatie zijn om bij die werkgever te blijven."

Van Bergen: "Ik denk dat opleiden de toekomst is. Je ziet dat praktijkopleidingen het steeds zwaarder krijgen. Dus we gaan





steeds meer opleiden. We moeten ook wel, de klant wil namelijk het beste van het beste. Dus de gesprekken zijn ook anders, je wilt onderscheidend vermogen bieden door opleidingen aan te bieden.”

Van Veldhuizen: “Wij doen zelf niet zo veel aan opleidingen of trainingen. Alleen af en toe een keer een VCA-diploma.”

Van Bergen: “Maar mensen waarderen het wel. En als uitzendorganisatie kun je bijna alles aanbieden. Daar is een potje voor. Dus uiteindelijk doen we alles. Alleen kom je soms tot de conclusie dat het beter is voor de klant als hij een eigen opleidingsinstituut gebruikt.”

Wolters: “Een werkgever hoeft ook niet altijd een externe organisatie in te schakelen. Je kunt ook interne scholing krijgen door de medewerker mee te laten lopen met een ervaren collega. Daar kun je heel veel van leren. Het kost minder en het is praktisch. Je krijgt op deze manier een meerwaarde die een externe opleiding niet kan bieden.”

Stelling 4: Werkgevers onderschatten het belang van een ‘fittede’ werknemer.

De Jonge: “Zeker. Aandacht voor de gezondheid is cruciaal. Alleen moet deze aandacht echter niet controlerend maar juist proactief en stimulerend zijn. Heel

vaak merk ik dat, ondanks dat er over sport wordt gesproken, er weinig aandacht is voor het feit dat een medewerker veel aan bijvoorbeeld roeien of hardlopen doet. En dat het leuk is voor de sportende medewerker(s) om een leuk T-shirt te krijgen waarin ze een wedstrijd lopen, of dat ze een keer inschrijvingskosten krijgen van de baas om mee te doen aan een wedstrijd of event.”

Wolters: “Ik denk niet dat werkgevers dat onderschatten. Ik denk echt dat ze het belang ervan inzien, maar dat het moeilijk is om daar op te sturen. Het raakt de privacy van de werknemer. Je loopt dus het risico dat je in de persoonlijke sfeer komt. Als er problemen zijn, is het natuurlijk wel zo prettig als een werknemer dit zo spoedig mogelijk bij zijn werkgever meldt, want dan kan een werkgever daar nog iets aan doen. Het is wel een eigen verantwoordelijkheid voor een werknemer. Zeker als je met gevaarlijk werk bezig bent. En werkgevers weten dat preventief ziekteverzuim heel belangrijk is. Want als een werknemer door niet fitheid ziek wordt, hebben ze daar heel veel last van. Er zijn dan handen te kort op de werkvloer. Daarnaast kost het ook nog eens veel geld.”

Van Veldhuizen: “Wat ik de laatste tijd heb gemerkt, is dat het woord ‘fit’ vaak

terugkomt en dat iedereen daar een bepaald beeld bij heeft. Hier wordt er direct ingegaan op gezondheid, zowel geestelijk als lichamelijk. Maar door HRM-mensen wordt het woord ook steeds vaker beschouwd als ‘fit’ iemand nog in de functie, past iemand nog bij een functie. En dan ga je als snel richting duurzame inzetbaarheid van medewerkers.”

Blaas: “Je ziet dat werk en privé steeds meer in elkaar schuiven, onder andere door social media. Maar ook arbo-omstandigheden schuiven steeds meer in elkaar.”

Van Veldhuizen: “Bedrijven stellen vaak een budget beschikbaar zodat werknemers bijvoorbeeld een goede stoel kunnen kopen om in een goede werkomgeving te zitten. Maar ik ben benieuwd in hoeverre er controle op is. En wat als er problemen zijn? Wie is daar verantwoordelijk voor?”

Wolters: “Dat moet je laten vastleggen.”

Van Bergen: “Mag je zoiets op papier zetten?”

Wolters: “Je moet het wel goed formuleren. Maar er is soms geen noodzaak om thuis te werken. Sterker nog, soms is het voor bedrijven alleen maar vervelend als iemand thuis werkt. Als een werknemer dan thuis werkt en de omstandigheden zijn niet ideaal, moet dit wel gecommuniceerd worden.” ■