

Opleiden of laten gaan?

Bezuinigingen op de personeelskosten en de kosten van opleidingen, trainingen en cursussen staat momenteel bij veel bedrijven in de regio Noord-Limburg bovenaan de agenda. Is investeren in je personeel in deze tijd minder noodzakelijk? Of zijn er toch redenen om aantrekkelijk te blijven voor talentvolle medewerkers, mede om de toekomstbestendigheid van de organisatie te waarborgen? Noord-Limburg Business nodigde een aantal HRM-professionals uit bij Landal Domein De Schatberg om dit actuele onderwerp te bespreken.

Als gevolg van de economische situatie bezuinigen veel bedrijven op de personeelskosten. Maar is het niet beter om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers? Dennis van de Put denkt dat elke werkgever de verplichting heeft om een goede werkgever te zijn en te blijven. "Dat begint in feite al bij performancemanagement en door goed te luisteren naar de behoeftes en wensen van je werknemers. Door hen vervolgens de kans te bieden zich te ontwikkelen, heb je er uiteindelijk als werkgever profijt van en zijn je werknemers ook tevreden." Berend van Berkel vindt een nuancering op zijn plaats. "Het is nog altijd functieafhankelijk. Bepaalde functies, waaronder diegene die door wat lager geschoold personeel worden uitgevoerd, zijn relatief makkelijk en zonder problemen op- en af te schalen. Maar van heel specifiek geschoold technisch personeel neem je niet zomaar afscheid. Het is aan de werkgever om de afweging te maken of het beter is om personeel aan te houden of te juist laten gaan."

Toch denkt Lotti Beckers dat sommige bedrijven er nu eenmaal niet aan ontko-

men om op korte termijn beslissingen te nemen. "Als je als bedrijf op korte termijn moet zien te overleven, ontcom je er vaak niet aan mensen te moeten ontslaan, hoe pijnlijk dat ook is." "De tijd is er ook gewoon niet naar", knikt Pascal Vaes. "Veel bedrijven hadden de afgelopen vijf jaar gewoon geen andere keuze dan reorganiseren en opnieuw beginnen. Het was knippen en overleven of ten onder gaan."

Persoonlijke groei

Inge van Els is van mening dat bedrijven ook anders naar investeren en ontwikkelen van mensen kunnen kijken. "Opleiden en trainen wordt vaak als eerste genoemd. Maar je kan ook kijken naar wat je al in huis hebt. Door middel van projecten, jobcoaching en praktijkopdrachten kun je personeel al ontwikkelen. Dit kun je naast trainingen prima inzetten." Van Berkel noemt een voorbeeld: "In plaats van vier verkopers op cursus te sturen, kun je ook alleen je beste verkoper laten gaan en hem of haar vervolgens de opdracht geven om de cursus intern aan de rest te geven. Met name cursussen voor algemene vaardigheden lenen zich daar uit-

De deelnemers

- Ingrid van Heyster & Lotti Beckers, Adecco
- Pascal Vaes, Vaes & Linthorst
- Dennis van de Put, ProfCore
- Inge van Els, VIA-schakel in werk
- Berend van Berkel, Optiteam

stekend voor. Het gaat dan meer om de persoonlijke groei, en daar zit ook vaak de meest groeipotentie in."

Ingrid van Heyster kan dit beamen: "Door mensen continu te laten leren door middel van onder andere learning on the job geef je die ervaren medewerker de ruimte en het vertrouwen om andere mensen te coachen." "Bovendien kunnen daarin ook 50-plussers een hele belangrijke rol spelen", vult Van Els aan. "Wanneer een medewerker van deze leeftijd bijvoorbeeld heel goed is in job coaching, kun je deze een andere rol geven. Zowel werkgever als werknemer kunnen daar profijt van hebben, waardoor er ook minder strubbelingen ontstaan." "Het continu opleiden en ontwikkelen van deze leeftijdsgroep is zelfs noodzakelijk", voegt Van de Put toe. "Zij worden vaak als te duur beschouwd en daarom ontslagen. Maar als je als werkgever hen een opleiding biedt zodat ze beseffen dat ze veel meer waard zijn, gaan ze wellicht zelf op zoek naar een baan. Bovendien zijn ze in geval van ontslag ook beter in staat een nieuwe baan te vinden. Dat is een hele andere invulling van personeels-

Berend van berkel, Ingrid van Heyster, Lotti Beckers, Dennis van de Put, Pascal Vaes, Inge van Els



management dan wat er in het verleden is gedaan.” “Uiteindelijk is aandacht hier het sleutelwoord”, constateert Van Els. “Dat kan op verschillende manieren, maar het is wel belangrijk dat je je medewerkers altijd het gevoel geeft dat ze belangrijk zijn en dat je ze respecteert en uitdaagt. Dat het economisch nu wat minder gaat, betekent niet dat je niet het gesprek aan kunt gaan met iemand over waar die persoon naartoe wil.”

Competentiemanagement

Al snel komt het gesprek op de term competentie management. Volgens Van Heyster is het belangrijk dat bedrijven veel meer bewustwording bij zichzelf, maar ook bij hun werknemers creëren. “Uiteindelijk is een werknemer zelf verantwoordelijk voor zijn baan. Daar ligt onder andere de taak voor HRM om veel meer te sturen op competenties. De centrale vraag daarbij is wat per medewerker het talent is waarop kan worden dooront-

wikkeld.” “Wanneer je bijvoorbeeld je medewerkers het gevoel geeft dat zij voor 80% geschikt zijn voor hun functie, laat je ruimte open voor een nieuwe uitdaging waar zij zich op kunnen storten om zich verder te ontwikkelen”, knikt Van de Put. “Maar daar moet je als werknemer wel toe in staat zijn en dat kun je niet van iedereen verwachten”, merkt Beckers op. “Sommigen hebben daarbij hulp bij nodig van een leidinggevende. Zij moeten gestimuleerd worden.”

“Competentiemanagement is wat dat betreft wel een modewoord geworden, maar ook een veelvoorkomende valkuil”, reageert Vaes. “Het belangrijkste is nog altijd dat iemand gelukkig is met de functie die hij of zij heeft. Die moet je geen werkzaamheden geven waarvan jij denkt dat hij of zij het wel aankan, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is.” “De leidinggevende moet in staat zijn om zijn werknemers te beoordelen op kernkwaliteiten en daar het meeste uit zien te halen”, zegt Van Els. “Het gaat erom dat je investeert

in de sterke punten van een medewerker. Kijk hoe je bij een bepaald talent van een medewerker van die ene 8 een 9 maakt.”

HRM als middel

De aanwezigen zijn het erover eens dat HRM een bijdrage kan leveren aan kwaliteit, functioneren en de prestaties van mens en organisatie. Maar zou dit bij veel bedrijven niet veel beter kunnen? Vaes: “Het belang van een goed HRM-beleid binnen een organisatie wordt inderdaad door veel directies onderschat. Ten tijde van crisis gaat vaak als eerste bij P&O het mes erin, terwijl een goede HRM-afdeling juist de organisatie verder helpt, ook indirect in omzet en resultaat, doordat talent optimaal wordt benut. Vergeet niet dat een bedrijf bestaat bij de gratie van mensen die de job doen. Zonder mensen heb je geen cijfers.” “Bij veel bedrijven is HRM een doel, terwijl je het juist als middel moet gebruiken om het rendement van de medewerkers te verbeteren”, zegt Van Berkel. ▲



“Opleiden en ontwikkelen zijn bij veel bedrijven vaak een sluitpost”, benadrukt Van Els. “Je ziet nu bijvoorbeeld dat bedrijven openstaande vacatures slechts met veel moeite intern kunnen invullen. Dat heeft ook te maken met hoe je zelf naar je personeelsbestand kijkt en of je inzicht hebt in welke mensen de ruggengraat van de organisatie zijn. Dat zijn je toptalenten met ambitie waarmee je kunt anticiperen op het vertrek van een ander personeelslid. Als je intern mensen klaarstoomt en heel gericht ontwikkelt, ben je dit soort zaken voor.” Volgens Van de Put heeft dat ook te maken met het beeld dat bedrijven van hun personeel hebben. “Zij denken dat eigen mensen voor 70% geschikt zijn en gaan dan liever naar buiten voor die kandidaat met een perfecte score. In mijn ogen is het echter beter om toch die eigen medewerker in te zetten, want daarvan weet je precies, aan welke 30% je kunt werken.”

Van Berkel denkt dat niet alleen het personeel, maar ook de functies eens onder de loep moeten worden genomen. “Veel functies zijn afgebakend. Maar waarom zou je voor iemand die voor 70% geschikt is niet de functie aanpassen? Een goede leidinggevende zou daar voor open moeten staan en dat inzichtelijk moeten maken.” Vaes: “Wat dat betreft is Nederland ook kampioen in het mensen in hokjes stoppen. Binnen je functie heb je een kader en daar mag je zeker niet buiten treden. Werkgevers zouden hun werknemers juist eens de ruimte moeten geven om buiten hun kaders te treden. Dan zul je versteld staan wat die mensen dan toe kunnen voegen aan het bedrijfsproces.” “Maar daar heb je dan wel lef en leiderschap voor nodig”, merkt Van de Put op. “Als manager moet je dat echt inzien en het feit accepteren dat je die persoon de ruimte geeft om diens talent te ontwikkelen.” Volgens Vaes is dat nog een heikel

punt. “Het probleem is dat we onszelf jarenlang hebben aangewend om juist andersom te denken. Veel leidinggevenden zijn volgens de oude methode opgeleid, waardoor zij sneller risico lopen om heel snel te verzanden in hun oude patroon. Een aangeleerd patroon afleren om anders te gaan denken en doen, vergt veel tijd.” “Toch is het belangrijk om out of the box te denken”, geeft Beckers aan. “Ik ken zelf een paar voorbeelden van bedrijven die voorheen een zeer starre hiërarchie kenden, maar nu het personeel juist om tips en ideeën vragen. Een van die bedrijven is zelfs uitgeroepen tot MKB’er van het jaar.” “Je moet vooral in staat zijn om mensen los te durven laten en de ruimte te geven om fouten te mogen maken”, zegt Van Heyster. “In je comfortzone blijven zitten werkt niet. Buiten die zone liggen juist de groeimogelijkheden.” Vaes beaamt: “Zo creëer je betrokkenheid en gaan mensen een bepaalde trots voelen. Bovendien maakt de



directeur het voor zichzelf op die manier ook een stuk makkelijker.”

Nieuwe generatie

Waar sommige bedrijven personeel moeten laten gaan of voor een nieuwe functie inzetten, zijn andere bedrijven juist op zoek naar nieuwe medewerkers van buitenaf. Deze bedrijven krijgen te maken met de nieuwe en kritische generatie werknemers die de arbeidsmarkt betreedt. Van Heyster geeft aan dat deze generatie specifieke behoeften heeft op het gebied van werknemerschap. “Uit intern onderzoek binnen ons bedrijf binnen de regio Limburg is gebleken dat in tegenstelling tot wat men wellicht zou verwachten, jongeren juist veel meer waarde hechten aan bepaalde waarden, zoals collegialiteit, de behoefte aan waardering en de aanwezigheid van mensen door wie zij zich kunnen laten inspireren. Ze hebben weliswaar een hang naar vrijheid, maar wel binnen

bepaalde kaders.” Van Berkel herkent dit wel: “Waar een werknemer vroeger een goed salaris, een auto, een laptop en een pak van de zaak eiste, is dat bij de nieuwe generatie werknemers juist passé. Zeker bedrijven met een wat ouder managementteam worstelen daar mee.”

De vraag rijst of de bedrijven dit wel door hebben. Van Berkel: “Een bepaalde groep bedrijven is en blijft aantrekkelijk voor werknemers. Alle bedrijven die hier buitenvallen, kun je heel zwart-wit gezien in twee categorieën plaatsen. De eerste groep wacht tot de bui voorbij is, zonder te beseffen dat de economie en de arbeidsmarkt veranderd zijn. Die hebben straks een probleem. De tweede groep accepteert het feit dat er een nieuwe generatie met behoefte aan flexibiliteit aankomt en richt daar hun interne processen op in. Dat zijn de bedrijven die straks meters gaan maken.”

Beckers ziet dat ook bedrijven die specialistisch, technisch personeel nodig hebben, zichzelf een spiegel voorhouden.

“Sommigen zien in dat zij wellicht een imagoprobleem hebben en vragen zich af hoe zij een aantrekkelijk werkgever kunnen worden en blijven. Maar de meerderheid van de bedrijven die geen problemen heeft met het vinden van geschikt personeel, ziet daar de noodzaak inderdaad niet van in.” “Het heeft uiteindelijk toch allemaal te maken met employer branding”, knikt Van Heyster. “Elke werkgever moet zich afvragen hoe aantrekkelijk hij of zij als werkgever is en ook echt met diens medewerkers aan de slag gaan. Daarbij is niet meer opleiden eigenlijk niet meer van deze tijd. Als je daar geen continu aandachtspunt van maakt, kun je de ontwikkelingen die zich binnen de huidige arbeidsmarkt in razend tempo opvolgen niet meer bijhouden.” ■