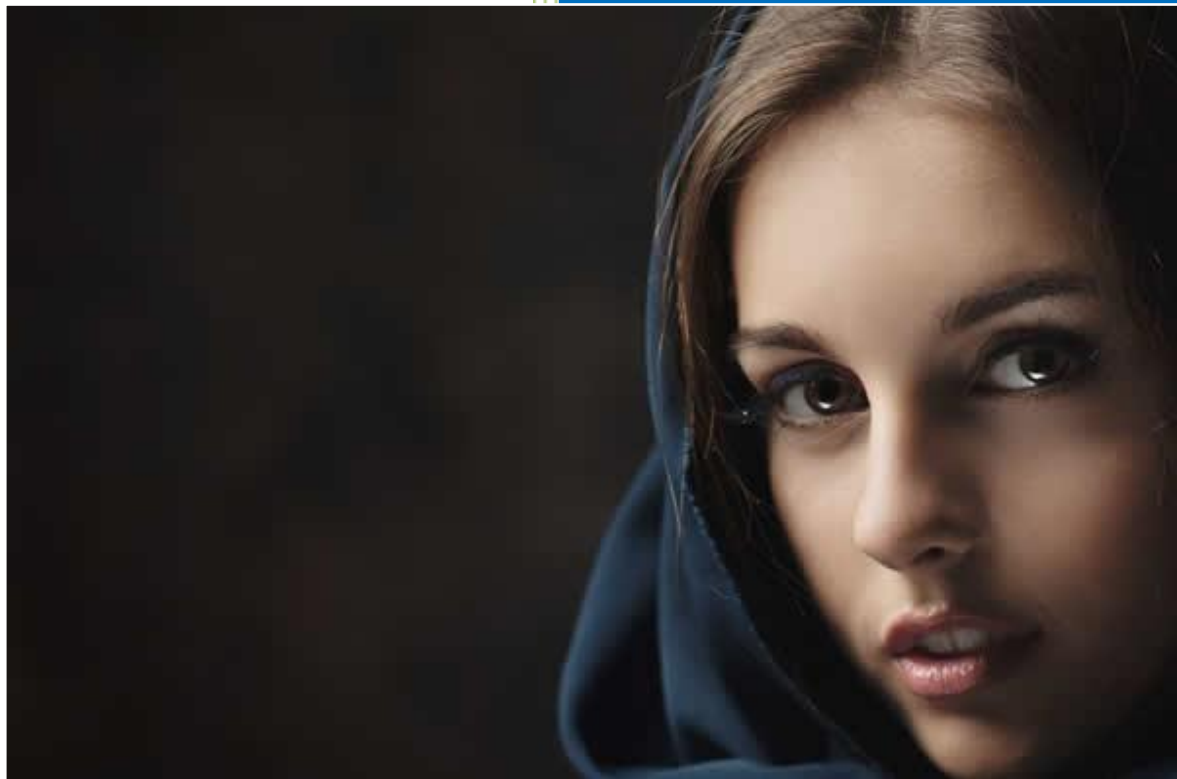




De rituelen waar P&O vanaf moet



Ad de Beer

Agamedes BV

9-3-2017

Inhoud

Inleiding	2
Functiebeschrijvingen.	3
Wat dan? Het alternatief.....	3
Functiewaardering.....	5
Alternatieve beloningsvormen.....	5
Samenvatting.....	5
De Gesprekscyclus of HR cyclus	7
Recruitment deel 1, werving.	9
Werving	9
Kan werving anders?	9
De interne kandidaat.....	9
Employer Branding	10
Slot.....	10
Recruitment deel 2, selectie.....	11
Het cv, de kleine waarheid of de grote leugen?.....	11
Wat zegt een cv?	11
Competenties.	11
De e-portfolio.	12
Samenvatting.....	12
Betutteling.....	13
De maatschappij veranderde.	13
Van P&O naar HRM	13
Wat moet HRM dan doen?.....	14
Epiloog.....	15
De mens centraal.....	15
De oplossing?	15
Een systeem, een kapstok.	15
De medewerker als mens.....	16
Slot.....	16
Over de auteur	17

Inleiding

In een serie artikelen ga ik de rituelen waar P&O zo druk mee is, maar die in feite overbodig zijn op een rijtje zetten.

Maar kritiek is alleen maar nuttig als er ook een alternatief wordt geboden en voor ieder ritueel dat ik in de ban doe, zal ik ook een alternatief beschrijven.

In een wereld, een maatschappij die snel aan het veranderen is, kun je niet meer werken met instrumenten van 50 jaar geleden.

Ad de Beer

Februari-Maart 2017

Functiebeschrijvingen.

P&O heeft een drift tot beheersing en binnen die drive vallen de functiebeschrijvingen. Een organisatie heeft als doel iets voort te brengen, te produceren, een output te leveren aan klanten. Om die output te kunnen leveren is, Adam Smith (1723-1790) indachtig, de werkzaamheden opgesplitst in taken, die taken zijn weer gecombineerd tot functie en functies worden gegroepeerd tot afdelingen. Zo werkt het al sinds Taylor, Fayol en anderen begin 19^e eeuw hun ideeën over organisaties op papier zetten. Taylor vond het daarbij belangrijk dat een en ander vanachter het bureau geregeld moest worden en zo ontstond de bureaucratie.

P&O is dol op bureaucratie. Alles vastleggen, dan is het goed beheersbaar. En zo werden en worden ook functies vastgelegd. Nauwkeurig worden de doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden van mensen vastgelegd, vaak op meerdere A4tjes. Met de opkomst van competentie management, eind vorige eeuw, werden de documenten nog eens uitgebreid met nog eens een A4tje waarop de competentie vereisten van de functie werden vastgelegd.

De functiebeschrijving is leidend, staat centraal bij vrijwel alle rituelen van P&O. Mensen worden aangenomen op basis van een functiebeschrijving, ze worden beoordeeld aan de hand van die beschrijving en ontslagen omdat ze niet aan de functiebeschrijving voldoen. De functiebeschrijving is een kooi geworden waarin mensen gevangen zitten. Waarin hun bewegingsvrijheid is beperkt. Waarmee hun menszijn wordt ontkend.

En ja, links en rechts begon men in te zien dat functiebeschrijvingen toch verlamdend werkten en ging men op zoek naar alternatieven. Zo kwamen de generieke functiebeschrijvingen met minder detail (of kleinere lettertjes) en ging men functies “rollen” noemen. Maar een andere naam in hetzelfde paradigma is nooit een oplossing.

En hoewel heel Links Nederland in 1988 hard meezong met Bots, Het lied van de werkende jeugd, “Want wij zijn aangepast” bleef en blijft P&O, wat toch veelal een Linkse signatuur heeft, volharden in het aanpassen van mensen aan functies.

En dat werkt niet meer in de maatschappij.

Wat dan? Het alternatief

Als je een probleem wilt oplossen, lukt dat nooit in hetzelfde paradigma. De kern van het probleem van de functiebeschrijvingen is, dat mensen een pakket taken krijgen en dat ze niet voor alle taken competent zijn. Vaak hebben ze zelfs geen talent voor deze taken en geen talent is nooit competent. Aan de andere kant worden mensen beperkt in hun werkzaamheden omdat ze taken waar ze wel talent voor hebben, maar die niet in hun functiebeschrijving staan, niet mogen doen.

De combinatie van niet mogen en wel moeten heeft een aantal gevolgen:

- Verminderde motivatie en tevredenheid
- Verminderde productiviteit
- Verhoogde verloop- en verzuim geneigdheid
- Verhoogde kans op stress

Maar vooral een geweldige verspilling van kapitaal en talent.

Draai de wereld op, kijk wat mensen kunnen en willen. Breng competenties, passie, talenten in kaart en pas het takenpakket aan aan de mens.

En als het persé moet, geef dan iedereen de volgende functiebeschrijving, zet die desnoods in de arbeidsovereenkomst:

“Levert op basis van zijn talenten, competenties en passie een optimale bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie”.

Functiewaardering.

In het eerste deel van deze reeks beschreef ik dat functiebeschrijvingen belemmerend werken op de inzetbaarheid van medewerkers. Enerzijds omdat mensen taken moeten uitvoeren waar ze niet competent voor zijn, die ze niet kunnen of willen, anderzijds omdat ze taken waar ze wel competent voor zijn niet mogen uitvoeren omdat ze niet in het takenpakket vallen dat in hun functiebeschrijving is opgenomen.

Dat heeft direct gevolgen voor de functiewaardering en daarmee de beloning. Beloning is namelijk direct gekoppeld aan de functiebeschrijving. Via een bureaucratisch proces wordt aan het takenpakket en de verantwoordelijkheden die daaraan gekoppeld zijn een inschaling in een serie van salaristabellen vastgesteld. Vervolgens kan de medewerker periodieken ontvangen, die vaak automatisch worden verkregen, waarbij ook de jaarlijkse beoordeling een rol kan spelen.

Als we medewerkers takenpakketten geven die passen bij hun competentieprofiel moeten we dit proces ook loslaten.

Alternatieve beloningsvormen.

De meest eenvoudige oplossing is het op regelmatige basis evalueren van de competentie ontwikkeling van de medewerker en daar het functiewaarderingssysteem op los laten. Daarmee faciliteren en belonen we de groei van medewerkers. Echter de veelheid van schalen kan daarbij belemmerend werken.

Daarom is het nuttig het aantal schalen te beperken. Schalen die een vastgesteld begin en eindpunt hebben en waarop de medewerker op basis van zijn competentie ontwikkeling en procentuele ontwikkeling (zowel positief als negatief) kan maken. Daarbij kan naast de competentie-ontwikkeling ook andere factoren, zoals inzet, motivatie, collegialiteit, worden meegenomen. Via een twee- of meerdimensionale matrix kan dan de groei in beloning worden vastgesteld.

Een andere optie is om medewerkers de beloning van elkaar te laten vaststellen. Een team krijgt een beloningsbudget toebedeeld en mag dat onderling verdelen. Voor deze optie is het wel noodzakelijk dat er een grote mate van zelfsturing is ingevoerd en dat er goed op elkaar ingespeelde teams zijn gevormd.

Samenvatting.

Als de functiebeschrijvingen worden losgelaten en medewerkers worden ingezet, een takenpakket krijgen, dat is gebaseerd op hun competenties, moet ook de beloning van iedere medewerker maatwerk worden. Hiervoor zijn diverse opties mogelijk die moeten passen bij de ontwikkelingsfase van de organisatie passen.

Uitgangspunt daarbij zijn de competenties van de medewerker, maar ook elementen als inzet, passie, motivatie kunnen daarbij worden meegenomen. Het is de uitdaging voor HRM om een maatwerk systeem te ontwikkelen dat past bij de cultuur van de organisatie.

De Gesprekscyclus of HR cyclus

Een tijd geleden was ik op een symposium georganiseerd door een HBO opleiding Personeel en Arbeid. Een man met een jaren '60 uiterlijk, grijs slordig en lang haar, verschoten T-shirt, verschoten jeans klom het podium op, keek de zaal rond en riep luidkeels "de gesprekscyclus is heilig, wie daar aan durft te komen, krijgt met mij te doen!" De zaal, bestaande uit enkele honderden studenten en een groot aantal mensen uit het werkveld liet een instemmend geluid horen. Even had ik de neiging te reageren, maar de angst op een massale lynchpartij kreeg de overhand.

P&O is verslaafd aan de gesprekscyclus. En ja, ik was er ook een vurig voorstander van. In mijn management roman "Zuster Betsie Bakt ze Bruin" breek ik er nog een lans voor. Binnen P-afdelingen wordt er naar uit gekeken, net voor de zomervakantie en net voor kerst gebeurde het. Na maanden voorbereiding, de functioneringsgesprekken tegen de zomer, de beoordelingen tegen de kerst. En we keken er naar uit, want we wisten dat er twee, misschien wel drie, leidinggevers onze formulieren niet juist zouden invullen of het strakke tijdschema niet zouden halen. Dan konden we ze aanspreken op hun gedrag, hen lekker op hun falie geven. Echt waar, het vrijwel orgastisch hoogtepunt van het jaar.

Waarom wil ik er nu dan van af? Omdat het meer kwaad dan goed doet. Omdat we inmiddels in 2017 leven, waarin mensen anders zijn, zich anders gedragen, mondiger zijn dan in 1980. Omdat organisaties platter zijn geworden, omdat hiërarchie, macht is genivelleerd, maar vooral omdat we feedback geven niet moeten en mogen uitstellen tot het moment dat het moet van P&O, maar direct als het nodig is moeten geven. Omdat niet alleen onze leidinggever of eerste beoordelaar een oordeel over ons heeft, maar onze collega's, onze klanten, de mensen waar we leiding aan geven, andere mensen in de organisatie ons beoordelen.

Beste lezer, ik weet zeker dat u op dit moment een oordeel heeft over dit artikel. Dat u een oordeel heeft over mij als auteur van dit stuk. Dat u mogelijk al eerder een oordeel over mij had. Wellicht wel "Die vent die overal commentaar op heeft" of "De man die tenminste zegt waar het op staat". Wilt u dat oordeel uitstellen tot het moment dat LinkedIn aangeeft dat u een oordeel mag geven? Heeft u met uw partner, uw ouders, uw familie, uw vrienden, twee keer per jaar een afspraak om elkaar even de waarheid te vertellen? En doet u dat dan aan de hand van een format dat netjes op papier staat?

We zitten op Facebook en geven elkaar likes. We zitten op LinkedIn en geven likes aan artikelen en endorsen elkaar (al dan niet terecht), we zitten op twitter en reageren op van alles en nog wat. We beoordelen de hele dag door en reageren meteen. Waarom wachten we dan op het werk tot de kerst, waarmee we voor enkele mensen ook de kerst meteen verpesten?

Met de huidige digitale technieken is het eenvoudig om in real time feedback te geven op elkaar. Ook anoniem. Een voorbeeld van een dergelijk feedback systeem is te zien op onderstaand plaatje.

Competentie	Score	Collega	Leidinggevers	Medewerkers	Zelf
Aanpassingsvermogen	80	80	70	90	80
Aanspreken op gedrag	65	60	70	60	70
Accuratesse	63	70	50	60	70
Ambitie	65	70	60	50	60
Anticiperen	70	40	70	70	80
Beheersing operaties	78	80	90	90	80
Besluitvaardigheid	70	80	80	60	80
Bestuurssensitiviteit	68	30	80	60	70

Dit betreft een beoordeling op competenties, maar het is mogelijk om een dergelijk systeem op alle relevante onderwerpen te bouwen. Iedereen kan in zijn eigen beschermde omgeving zien hoe andere mensen naar hem kijken en kan naar aanleiding daarvan een gesprek aangaan. Zelfreflectie en zelfregie, de kenmerken van de nieuwe tijd.

Laten we de gesprekscyclus vervangen door continue beoordeling, door continue feedback en door met elkaar te praten als het nodig is, niet als het moet van P&O.

Recruitment deel 1, werving.

Werving en selectie, het inkopen of inhuren van talent, het aantrekken van de belangrijkste succesfactor van iedere organisatie, is een van de slechtste rituelen van P&O. En sinds het recruitment is gaan heten en het domein van marketeers en communicatie professionals, zonder enige kennis van de personeel discipline, is de kwaliteit nog verder afgenomen.

Enkele cijfers, de retentie van nieuw aangetrokken medewerkers, het aantal mensen dat na één jaar nog actief is binnen de organisatie, is 70%. Drie op de tien nieuw aangetrokken medewerkers zijn, vaak zwaar teleurgesteld, al weer vertrokken. Van de 70% die nog aanwezig is, geeft meer dan de helft aan dat de baan en de organisatie niet echt is wat verwacht werd tijdens het selectieproces.

Werving

Werving van nieuwe medewerkers vindt plaats door het plaatsen van vacatures in diverse media. Daarbij wordt vooral gebruik gemaakt van job boards en de social media. Papieren media worden nog wel gebruikt, maar minder. Wat is de kans dat de perfecte kandidaat de vacature ziet?

Als vacatures worden bekeken, dan staan ze vol marketing taal. Hoe geweldig het wel is om bij deze organisatie te werken. Zo zag ik een vacature van een organisatie die wegens het dictatoriale beleid last had van leegloop, waarin “uitstekende arbeidsvoorwaarden” werden beloofd, terwijl de vakbonden stakingen vanwege het feodale beleid aan het voorbereiden waren.

Bekijk de vacatures eens. Hoe vaak zien we dan niet “wegens vertrek van onze” De vraag die dan meteen rijst is “hadden ze dan geen opvolger klaar staan?” Is er wel een interne werving geweest?

Kan werving anders?

De interne kandidaat

Zoeken naar de spelt in de hooiberg is moeilijk. De perfecte kandidaat vinden is en blijft moeilijk. Alleen blijkt dat in veel gevallen een goede kandidaat erg dichtbij is. Alleen wordt die niet gezien.

Als we voor iedere medewerker op een belangrijke functie een opvolger hebben klaar staan. Geschikte mensen opleiden om iemand op te volgen. Als we zorgen dat iedere belangrijke medewerker een back-up heeft, dan kan het aantrekken van externe kandidaten aanmerkelijk worden verminderd.

Definieer in de organisatie start-functies. Functies waarop nieuwe medewerkers binnen komen als start van de interne loopbaan, medewerkers die worden aangenomen om wat ze over twee jaar kunnen. Mensen met een ontwikkelbaar competentie profiel.

Bij goed talent- en/of competentie management, goed loopbaanbeleid, kan 70% van de vacatures worden ingevuld door interne kandidaten.

Employer Branding

Dure marketing kreet, maar presenteer uw organisatie eens anders. Geen loze marketing kretologie maar relevante informatie voor kandidaten.

Presenteer uw organisatie door de visie, de missie, het mission statement, kernwaarden en kerncompetenties, het DNA van de organisatie te publiceren. Een extra optie kan zijn om de waardering van het personeel, van de klanten, van de maatschappij te publiceren.

Kortom, maak een transparant bedrijfsprofiel en verwijst daar naar bij iedere vacature.

Slot

In deel 1 van dit vierde deel is ingegaan op de werving van medewerkers.

Meestal is er een goede kandidaat te vinden binnen de organisatie en het is nog beter om de opvolger voor belangrijke medewerkers intern op te leiden. Dat scheelt veel in de kosten, maar vooral in de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Een tweede verbetering is te vinden in de manier waarop de organisatie zich presenteert op de arbeidsmarkt. Geen loze marketing kretologie, maar transparante vermelding van relevante gegevens.

Recruitment deel 2, selectie

In het eerste deel over recruitment is ingegaan op werving van kandidaten. Aangegeven is dat met goed loopbaanbeleid vaak het vertrek van een medewerker kan worden opgevangen door tijdig een medewerker op te leiden om de opengevallen plek op te vullen.

Een tweede aandachtspunt is de wervingstekst, vaak marketing teksten die na aanstelling leiden tot teleurstelling. Door een bedrijfsprofiel met kernwaarden, kerncompetentie, visie, missie en het DNA standaard te linken naar vacatures krijgen kandidaten een goed en eerlijk beeld van de organisatie.

Het cv, de kleine waarheid of de grote leugen?

Selectie geschiedt meestal op basis van gegevens uit een cv of een profiel op de social media. In het bijzonder LinkedIn wordt daar vaak voor gebruikt. Maar zijn de gegevens op een cv of profiel wel betrouwbaar? Uit diverse onderzoeken blijkt dat meer dan de helft van de cv's leugens bevatten. Opleidingen die niet afgerond zijn of zelfs verzonnen. Functies worden toegevoegd of mooier gemaakt dan ze zijn. Ontslag wegen niet functioneren wordt verzwegen.

Dat geldt ook, of zelfs nog meer, voor LinkedIn profielen. Er is een drukke handel in "endorsements". "Als ik jou endors voor dit, wil je mij dan endorse voor" LinkedIn zet zelfs aan voor dit soort fraudeleuze handelingen door endorsements voor te stellen!

Wat zegt een cv?

Ook voor een cv geldt dat resultaten uit het verleden geen enkele garantie geven voor de toekomst. Wat zegt een opleiding? Het overgrote deel van studenten kiest voor een studie op aanraden van mensen uit de sociale omgeving. Ouders, ooms en tantes, leerkrachten, kennissen. En als je voor een beroep bent opgeleid dat niet goed bij je past, dan ga je aansluitend ervaring opdoen in een functie waar die niet optimaal past.

De ervaring met outplacement, waarbij op basis van een competentiescan gezocht wordt naar een nieuwe functie, is dat 80% in een totaal andere functie terecht komt.

Gesteld mag worden dat selectie op basis van een competentie profiel een veel betere match geeft dan selecteren op basis van opleiding en ervaring, dus op basis van een cv of profiel.

Competenties.

Competenties zijn ontwikkelde talenten. Competenties, en zeker de ontwikkeling van competenties, zegt heel veel over de inzetbaarheid van mensen. Matchen op competenties maakt de kans op een succesvolle inzet van mensen op een functie aanmerkelijk groter.

Soms wordt binnen een selectieproces ook een assessment uitgevoerd. Op zich is dat al een teken dat er twijfel is over de selectieprocedure, men zoekt extra zekerheid. Voor externe bureaus vaak een instrument om een hoog tarief te kunnen verantwoorden en/of als later blijkt dat er toch een mismatch was, een goed excuus te hebben.

Maar is het niet beter om te beginnen met een assessment, een assessment als eerste selectie?

De e-portfolio.

Een e-portfolio is een digitaal persoonlijk profiel waarin op gestructureerde wijze data over de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt worden verzameld. Het zijn profielen waar naast de persoonlijke gegevens data over opleidingen, aangevuld met bewijsstukken (diploma's, certificaten) en werkervaring testen op competenties, talenten, passie en persoonlijkheid zijn opgenomen. Omdat deze data digitaal zijn opgeslagen, kunnen ze ook digitaal worden gescand. Dit maakt matching op competenties mogelijk.

Werken met een e-portfolio vraagt wel een andere aanpak. Van een vacature, een functie, moet, in plaats van een marketing tekst, een competentieprofiel worden gemaakt. Een set van 5-10 competenties per functie is vaak genoeg. Bij voorkeur op basis van gewogen competenties, waarbij per vereiste competentie een score wordt vastgesteld. Voor een groeifunctie kan meestal met een lagere score worden volstaan. Voor hogere functies is een hogere score het uitgangspunt.

Via software kan aansluitend een match worden gemaakt. Omdat deze match softwarematig is, worden subjectieve elementen, zoals naam, leeftijd, geslacht in eerste instantie niet meegenomen in de selectie, wat de kansen voor iedere kandidaat gelijk maakt.

E-portfolio's zijn nieuw, maar steeds meer organisaties zien het nut van en het voordeel van deze selectiemethodiek in. Het is sneller, betrouwbaarder, de retentie wordt aanmerkelijk beter, zeker als geselecteerd wordt in combinatie met het transparant presenteren van de organisatie. Als aangenaam neveneffect zijn de kosten voor de preselectie door middel van een e-portfolio aanmerkelijk lager.

Samenvatting.

Selectie van kandidaten voor een vacature vindt vaak plaats op basis van een cv of profiel op social media. Deze gegevens geven geen betrouwbaar beeld, geen betrouwbare voorspelling, over het presteren van een kandidaat in de toekomst. Daarnaast is de eerste selectie op basis van een cv onderhevig aan subjectiviteit. Een objectieve en meer betrouwbare selectie kan worden gerealiseerd door gebruik te maken van e-portfolio's, waarbij objectief wordt gematcht op competenties.

Betutteling.

We zijn al weer aan het laatste deel gekomen en hierin aandacht voor betutteling. Personeelszorg was het domein van P&O in de jaren '60. Kwam je op een personeelsafdeling binnen, dan zag je meteen de dozen Kleenex staan. Personeelsfunctionarissen waren er om je problemen aan te horen en schrokken er niet voor terug om je ook een probleem aan te praten.

De week begon ook steevast met het samen evalueren van het afgelopen week en de individuele problemen van de afdeling werden in een soort van werkoverleg besproken. Samen even uithuilen, zorgen uitspreken over de ellende van de wereld. Vervolgens werd er nog een lijstje gemaakt van de chefs die de arbeiders slecht gezind waren, de bazen, de boemannen en maakte men zich op om de werknemers te gaan beschermen tegen de boze wereld.

De maatschappij veranderde.

Eind jaren 70 begonnen de gevolgen van de sociale revolutie ook door te dringen in organisaties. De rol van de medezeggenschap veranderde van het harmoniemodel naar het confrontatiemodel, waarbij de ondernemingsraad vergaande bevoegdheden kreeg, vooral op sociale aangelegenheden. Integraal management, waarbij leidinggevers verantwoordelijk werden voor het beheer en management van de productiefactoren arbeid en kapitaal, ontstond. Human Resource Management, het managen van de productiefactor arbeid, het personeel, ontstond en daarmee veranderde de taak van P&O aanmerkelijk. De personeelszorg, het kindje van P&O, werd de primaire taak van de leidinggevers. De boeman waar P&O dag en nacht op zat te loeren, moest ineens de taak, waar P&O zo aan gehecht was, overnemen. En P&O moest onderdeel worden van het management, de toetsende taak, waar P&O ook zeer aan gehecht was, werd overgenomen door de Ondernemingsraad.

Van P&O naar HRM

P&O had en heeft veel moeite om deze omslag te maken. Al snel werd een S-je toegevoegd aan de Resource om vervolgens te gaan klagen dat mensen geen resource, geen productiefactor zijn. En dat is waar, mensen zijn geen productiefactor, het personeel wel.

P&O heeft nog steeds de grootste moeite om het zorgzame los te laten. Ze zijn druk met lifestyle programma's waarbij de ene na de andere adviseur, vaak zonder enige kennis, komt adviseren hoe medewerkers moeten eten, bewegen, denken en doen. Komt er in de media een bericht over pesten, dan gaat P&O meteen op zoek naar vermeende slachtoffers en natuurlijk naar de pesters, om die eens even te gaan vertellen dat ze verkeerd bezig zijn.

En de medewerkers? Die hebben wel andere problemen die ze liever opgelost zien. Werkdruk, verkeerde takenpakketten, een loopbaan.

Gezonde voeding? Waar bemoei je je mee! Sporten? Dat maak ik zelf wel uit.

Bemoeizucht, betutteling, heeft zelfs een negatieve invloed op de prestaties en productiviteit. Bewezen is dat lifestyle programma's tot meer verzuim leiden. Want belemmering van de autonomie, de eigen verantwoordelijkheid, heeft een negatieve invloed op de motivatie en satisfactie en daarmee de verloop- en verzuimgeneigdheid.

Wat moet HRM dan doen?

Simpel, de mens achter de medewerker centraal stellen! Dus toch? Ja, maar dan wel de mens achter de medewerker. Maakt beleid dat zorgt voor een prettig werkklimaat. Zorg voor passende takenpakketten, geef ruimte aan ambitie. Zorg dat mensen zich gewoon lekker voelen in de organisatie. Daardoor gaan ze beter presteren, beter functioneren, beter produceren.

Kortom, begin eens met alle voorstellen in de vorige afleveringen van deze serie toe te passen. Dan groei je van P&O naar HRM, personeelmanagement.

Epiloog.

Ik ben aangenaam verrast door de vele mensen die mijn artikel reeks hebben gelezen en het grote aantal likes. Ik weet dat ik door mijn visie en mening tegen de heilige huisjes van P&O trap en dat veel mensen daar niet echt blij mee zijn. Maar nu blijkt dat er ook een grote groep mensen is, die ook zien dat P&O een veranderslag moet maken, dat de omslag naar personeelmanagement, echt HRM gemaakt moet worden.

De mens centraal.

Links en rechts zie ik ook andere artikelen, andere benaderingen, zoals Human Being Management, die in de kern eigenlijk ook stellen dat de mens achter de medewerkers, de medewerkers die samen het personeel vormen, anders benaderd moeten worden, centraal moeten staan in het beleid van iedere organisatie. Want uiteindelijk zijn het de mensen die het verschil maken. Welke naam we erop plakken maakt niet uit, als de omslag maar wordt gemaakt. De omslag die nodig is om organisaties klaar te maken voor de nieuwe maatschappij, de nieuwe arbeidsmarkt, de toekomst.

Ik hoor en lees vaak: “Dat past niet in onze organisatie”, “we zijn er nog niet aan toe”, “Het is te duur voor ons” en zo voorts. Ontkenning, angst voor het nieuwe, niet los kunnen laten van alles wat zo veilig en vertrouwd is. Ik durf te stellen dat iedere organisatie toe is aan ander personeelmanagement. Uit ervaring blijkt ook dat de personeelskosten ook aanmerkelijk zullen dalen, door hogere productiviteit, lager verzuim, lager verloop.

De oplossing?

Bestaat er één oplossing? Bestaat er één systeem? Nee, het is maatwerk, maatwerk dat past bij de cultuur, de structuur, de strategie van de organisatie. Maar wel moet gezocht worden naar een personeelmanagement systeem dat integraal onderdeel uit maakt van het management systeem van de organisatie, dat zelfs leidend is bij het beleid dat de organisatie voert. Personeelmanagement als de core, de kern, van de organisatie.

Een systeem, een kapstok.

Bij P&O is de gesprekscyclus, de HR cyclus de kapstok waar de diverse instrumenten van P&O aan zijn opgehangen. Voor personeelmanagement is dat niet anders. De instrumenten moeten samen werken in een geïntegreerd systeem waarin de verschillende instrumenten elkaar versterken, samen leiden tot goed presterende medewerkers, die zich lekker voelen in de organisatie, die zich thuis voelen in de organisatie, die zich verbonden voelen met de organisatie en de producten en diensten van de organisatie. Maar de instrumenten moeten niet op vaste tijden van stal worden gehaald, ze moeten worden toegepast als het nodig is. Loopbaanstappen als de medewerker toe is aan een nieuwe uitdaging, feedback als de medewerker feedback nodig heeft, aanpassen van de beloning als het moment daar is. Kortom, niet de cyclus staat centraal, maar de medewerker staat centraal en iedere medewerker heeft een maatwerk plan van aanpak, een maatwerk onderhoudsplan.

De medewerker als mens.

De mens van vandaag is anders dan ongeveer 40 jaar geleden, toen diverse instrumenten werden geïmplementeerd. Mensen hebben toegang tot veel informatie, zijn daardoor beter geïnformeerd. Mensen zijn zelfstandiger geworden, weten beter wat ze willen, willen zelf hun leven inrichten zoals ze denken dat het goed is, willen verantwoordelijkheid. Ze krijgen al genoeg betweterigheid over zich uitgestort over hoe ze moeten leven, wat ze kunnen eten, dat ze moeten bewegen. Dat willen ze niet nog eens horen bij hun werk. Laat ze dat zelf bepalen, geef mensen het recht om hun leven in te richten zoals ze willen, laat ze leven zoals ze zelf willen. Maar vragen ze hulp, vragen ze ondersteuning, geef die, zorg dat de eerste lijn, de direct leidinggevers, in staat zijn problemen te begrijpen en te bespreken en zorg ook dat er professionals beschikbaar zijn die kunnen helpen. Maar richt je als P&O, HRM, personeelmanagement, op de mens als medewerker. Zorg dat mensen hun takenpakket passend vinden, dat ze geen werk hoeven te doen waarvan ze de toegevoegde waarde niet zien of begrijpen. Zorg voor goede processen, goede systemen, goede structuren.

Slot.

We staan op een keerpunt in de geschiedenis, een keerpunt waarin de arbeidsorganisatie zich aan moet passen aan de sterk veranderde maatschappij. De hiërarchische, bureaucratische structuren werken niet meer, zitten de prestaties van de mensen en daarmee de organisatie in de weg. Klanten zijn veranderd, ze willen maatwerk, informatie, producten en diensten die hun problemen oplossen. Klanten willen kwaliteit en ook een prijs die past bij de geleverde output van de organisatie. Tevreden klanten, hoge kwaliteit, lage kosten, dat zijn de kenmerken van de excellerende organisatie. En dat kan alleen bereikt worden door personeel, mensen. Mensen die betrokken zijn bij de organisatie, mensen die willen en kunnen presteren.

Daar ligt de mooie taak van HRM, Personeelmanagement. De kans voor iedere personeelsafdeling om de kern te worden, te zijn, van iedere organisatie!

Over de auteur

Ad de Beer (1952) is managing partner van Agamedes BV

Hij helpt bedrijven met veranderprocessen waarbij de kracht van mensen als belangrijkste veranderagent wordt gebruikt. Hij is van mening dat als organisaties worden aangepast aan de medewerkers deze organisaties zich sterker zullen ontwikkelen en daardoor kunnen excelleren. Eerder ontwikkelde hij het P8 model als hulpmiddel voor procesoptimalisatie en klantgericht organiseren.

Het K3 model is een verdere ontwikkeling op deze visie. Het is een business model, een organisatiemodel dat als basis kan dienen voor het opzetten van een excellerende organisatie. Ad schreef diverse boeken over personeel, organisatie en kwaliteit en publiceert regelmatig in diverse media.

Agamedes BV

Gooilandstraat 14
5018 BS Tilburg

Telefoon 013 5717672

Mobiel 0612724659

Internet: www.Agamedes.company

Email Info@agamedes.nl