



Modern HRM, wat is dat eigenlijk?

Ooit was personeelszaken de afdeling die sollicitatiegesprekken voerde en de beoordelingen deed. Tegenwoordig zit human resources in het hart van een bedrijf: aan de directietafel. Een dossier over modern HRM.

“Millennials willen betekenisvol zijn”

Wie: Robert-Jan Meijers (36)
Functie: Marketing Director
Waar: American Express, Amsterdam

“Mijn ervaring met millennials – ik hoor nog net bij die generatie – is dat ze doelmatig zijn, gewend zijn aan snelle technologische veranderingen en graag werken binnen een cultuur met sociale netwerken en diversiteit omarmen. Ze willen betekenisvol zijn en doen waar ze goed in zijn. Verantwoordelijkheid nemen hoort hier bij. Om me heen zie ik soms dat millennials te snel willen. Ze kunnen wat onrustig worden als het niet gaat zoals ze willen. Maar ik begrijp het wel, je wilt het verschil kunnen maken. Voor jezelf, de klant, de organisatie en maatschappij. Mijn drijfveer is om het continu beter te doen. Daarin vind ik drie zaken heel belang-



rijk: mijn passie, mijn doel en een continue nieuwsgierigheid. Ik vind het belangrijk dat ik van mijn werkgever de faciliteiten krijg om mijn werk slimmer, effectiever en efficiënter te doen met behulp van nieuwe technologieën. Daarnaast gaat het om zaken die voor iedereen belangrijk zijn, zoals een vertrouwde omgeving en flexibiliteit. Verder vind ik het belangrijk dat ik vertrouwen krijg én eerlijke feedback.”

Het gaat goed met de Nederlandse arbeidsmarkt. Althans, als je het bekijkt vanuit het perspectief van de werknemer. Sinds 2009 is de werkloosheid nog niet zo laag geweest als nu, becijferde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in december. Nooit eerder hadden zoveel mensen een betaalde baan. Er valt dus wat te kiezen voor de werknemer. En andersom: werkgevers moeten meer moeite doen om nieuwe medewerkers aan te trekken. De bedrijfsstrategie is daarbij van groot belang, stelt prof.dr. Jaap Paauwe, hoogleraar Organisatie en Personeel aan de Tilburg University. “Het is belangrijk dat een bedrijf goed weet waar het voor staat, waar het qua koers naartoe wil en hoe belangrijk daarin het personeel is. Dat wordt meestal verwoord in termen van missie en visie – onder andere op de website uiteraard.” Hij geeft het voorbeeld van Aafje, een zorginstelling voor hulpbehoevende ouderen. “Die heeft haar missie als volgt verwoord: is de zuster lief, is er wat te doen vandaag en is het eten lekker? Verwoord vanuit de basale behoeftes van ouderen.” Concreet, herkenbaar, doorleefd en door medewerkers geformuleerd, wil Paauwe maar zeggen. “Niet een of andere slogan of inwisselbare reclametaal.” Het spreekt voor zich dat die missie en visie op de site van een bedrijf goed vindbaar zijn, zodat sollicitanten precies weten waar het bij dat bedrijf om draait. Die duidelijkheid is nodig voor het aantrekken van nieuw talent en ook voor de mensen die bij het bedrijf werken. Zij willen immers graag willen

weten hoe ze kunnen bijdragen aan het doel van de organisatie.

Hoe kan ik bijdragen?

Medewerkers zijn namelijk de sleutel tot het succes van een organisatie. Door hun talent zo optimaal mogelijk in te zetten, zijn ze van optimale waarde voor het bedrijf en kan het bedrijf dus optimaal presteren. “Daarvoor heeft een bedrijf een aligned workforce nodig”, zegt Bea Aarnoutse, partner bij communicatiebureau PROOF. “Dat wil zeggen dat medewerkers zich thuis voelen en weten hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan de gemeenschappelijke ambitie. Een sterke reputatie begint dus intern.” Een randvoorwaarde voor optimale bedrijfsresultaten is een op de doelgroep afgestemde employee experience aan toekomstige en bestaande talenten. Aarnoutse: “Dat doen we op basis van de employee journey. Dat wil zeggen dat een bedrijf zijn medewerkers een optimale en consistente medewerkerservaring biedt.” Die reis start al voor de sollicitatie en gaat door tot na het dienstverband. Het is een afgeleide van de customer journey, de klantvariant die we al een tijdje kennen. Een goede customer journey begint immers bij de medewerkers. “Elke organisatie wil succesvol zijn. Medewerkers die op het juiste moment de juiste dingen doen zijn de sleutel tot dat succes”, schrijft Aarnoutse in haar boek *Alignment 2.0* (2016). Betrokken medewerkers hebben plezier in hun werk, zijn klantgericht, presteren beter en

HR-technologie bij VGZ

Zorgverzekeraar VGZ maakt steeds meer gebruik van innovatieve HR-technologie, bijvoorbeeld door het recruitmentsysteem te combineren met een analytics dashboard. “Recruiters hebben inzicht in alle data rondom de werving van nieuwe medewerkers”, vertelt Suzanne Beekhuizen, HR & Organisatie Specialist bij VGZ. “Bijvoorbeeld hoe mensen onze vacatures vinden, maar ook de tevredenheid van sollicitanten.” Ook voor het meten van medewerkerstevredenheid wordt gebruik gemaakt van nieuwe oplossingen. “We doen die meting meerdere keren per jaar”, vertelt HR-directeur Benno Siegert. “Er rolt een

tevredenheidscijfer uit – dat overigens flink gestegen is – en geeft feedback van medewerkers over VGZ als werkgever. Nieuw is dat de leidinggevende direct toegang heeft tot een interactief dashboard en zelf regie voert op de opvolging, oftewel closing the loop. HR zit daar niet tussen. Medewerkers en leidinggevenden kunnen het gesprek aangaan over wat er goed gaat en wat beter kan. HR faciliteert die dialoog.” Met behulp van data-analyse kijkt HR wel naar de trends. Beekhuizen: “Zo kunnen we tijdig hierop inspelen. We geloven dat we met slimme oplossingen meer waarde toevoegen voor onze medewerkers.”

bevelen het bedrijf aan in hun netwerk. Voor een aligned workforce is een nauwe samenwerking tussen de directie of de top van het bedrijf enerzijds en de afdelingen HR en communicatie anderzijds essentieel. “Zij moeten er samen voor zorgen dat iedereen in het bedrijf weet wat de strategie is en, nog belangrijker, hoe een medewerker actief kan bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen.”

De reis van de toekomstige medewerker start bij het oriëntatieproces: wat kan ik met mijn talent, wat wil ik, waar sta ik voor en welke organisatie past bij mij. Zodra een passende match gevonden is, begint het sollicitatieproces en dat is bij veel organisaties nog niet optimaal ingericht. “Daar kun je totaal op afknappen, bijvoorbeeld als je een ingewikkeld systeem van online formulieren moet doorploeteren en vervolgens drie dagen later een onpersoonlijke ontvangstbevestiging krijgt. Daar liggen al veel kansen.” Eenmaal in dienst is het van belang dat de medewerker zich als een vis in het water voelt, weet wat zijn rol is en wat de verwachtingen zijn. “Een van de meest gestelde vragen onder werknemers is: hoe kan ik helpen om de doelstellingen van de organisatie te realiseren? Daar moeten bedrijven hun medewerkers dus bij helpen.” Tevreden (oud-)medewerkers delen graag hun positieve ervaringen met

anderen, maar andersom geldt dat ook, waarschuwt Aarnoutse. “Met één druk op de knop staat zijn onvrede online, ook als hij al uit dienst is.” Aarnoutse adviseert haar klanten om onder andere regelmatig een kort medewerkerstevredenheidsonderzoek te doen. “Bijvoorbeeld zes keer per jaar, pulsemetingen noemen we dat. Daar heb je meer aan dan één keer per jaar een groot onderzoek. Essentieel is dat het bedrijf de knelpunten deelt en er ook iets mee doet.”

Black box

Zo'n meting kan gemakkelijk via een online tool. Want inderdaad, ook bij HRM is technologie tegenwoordig het toverwoord. Voor alle facetten van het vak: werving en selectie, het inwerkproces, opleidingen en carrièreplanning en personeelsplanning. Dr. Mariëlle Sonnenberg, director HR Strategy & Analytics bij Wolters Kluwer: “Vroeger zat een recruiter cv's door te pluizen, nu kunnen organisaties dankzij machine learning steeds beter teksten scannen en analyseren om de juiste mensen voor het bedrijf eruit te pikken.” Dankzij die technologische middelen kan HR bovendien steeds beter voldoen aan behoeftes van de individuele medewerker. Neem het inwerkproces – onboarding met een hip woord – waarbij de nieuwe medewerker bijvoorbeeld via een app de informatie tot zich kan nemen waar hij of zij behoefte aan heeft. Voor opleidingen en carrièreplanning geldt hetzelfde. “Voor veel medewerkers zijn de mogelijkheden – hoe beweeg je je door een organisatie heen – toch nog altijd een black box. Technologie helpt daarbij. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld zien hoe anderen promotie hebben gemaakt in de organisatie. Zou dat carrièrepad bij die medewerkers passen en welke competenties hebben ze daarvoor nodig? Dit kan nu al via LinkedIn, maar de

“Iedereen begrijpt dat je een stratenmaker niet tot zijn pensioen op zijn knieën keien kan laten leggen”

Nieuw leiderschap volgens de adidas-medewerker

Verspreid over 160 landen werken er meer dan 60.000 mensen bij adidas, elk met een eigen cultuur en achtergrond. Dat leidt tot verschillende soorten leiderschap, iets wat de in 2016 aangetreden CEO Kasper Rorsted graag anders ziet. Als we willen dat mensen groeien, moeten de verwachtingen heel duidelijk zijn, is zijn gedachte. Er was dus behoefte aan een nieuwe leiderschapsdefinitie of nieuw “leadership framework”. Traditioneel gezien zou zoiets uit de koker van HR komen, maar bij adidas ging dat

anders. “Natuurlijk hebben wij gefaciliteerd,” vertelt Wouter Hol, Senior HR Director bij adidas, “maar wij waren niet de leidende partij.” Dat was namelijk een projectgroep van niet-HR-mensen, elders in het bedrijf. Het was een bewuste keuze om de regie daar neer te leggen, legt Hol uit. “Zonder draagvlak in het bedrijf kun je zulke grote transitie niet doorvoeren. Als iedereen het waarom van de verandering begrijpt en eraan meewerkt, kun je het veel succesvoller en sneller implementeren.”

64%

64% van de Nederlandse Top Employers meet consequent de eerste indruk van nieuwe medewerkers. Hieruit kan waardevolle informatie gehaald worden over onder andere imago.

80-plussers

Vorig najaar waren er 2.700 betaalde 80-plussers op de arbeidsmarkt. Maar liefst 85% van hen had een vast contract.

42%

Van de Nederlandse Top Employers heeft 42% een online of virtueel onboardingplatform voor nieuwe medewerkers. 32% van de Nederlandse Top Employers geeft nieuwe medewerkers toegang tot zo'n platform vóór de eerste werkdag.

Gedrag

87% van de Nederlandse Top Employers heeft formeel vastgelegd welk gedrag zij verwachten van de medewerkers richting nieuwe collega's. Dit is een belangrijk onderdeel van de employee experience.

technologie is in ontwikkeling om dit vanuit de interne organisatie aan te bieden. Daarmee geef je de medewerker steeds meer macht en kracht om zijn eigen besluiten te nemen. Dat vind ik een heel mooie ontwikkeling.”

Geen holy grail

Ook data-analyse heeft zijn intrede gedaan bij HR. Op basis van data valt bijvoorbeeld te voorspellen wie de organisatie gaat verlaten en wie niet en hoe tevreden en productief zal een medewerker zijn. Sonnenberg: “Dat kun je vrij goed voorspellen op basis van data, zelfs op medewerkersniveau, omdat er steeds meer data beschikbaar is. Je kunt bijvoorbeeld kijken welke mensen in het verleden zijn vertrokken en wat die mensen typeerde. Hadden ze een leidinggevende gemeen, zaten ze in een bepaalde periode van hun leven, welk salaris hadden ze? Daar kun je een model op ontwikkelen dat voorspelt welke medewerker waarschijnlijk weg zal gaan.”

Er zit ook een keerzijde aan: je kunt alleen kijken naar het verleden en op basis daarvan een voorspelling doen van gedrag. “Maar het zegt niet noodzakelijkerwijs iets over de toekomst. Behoeftes van mensen veranderen. Het gevaar is dus dat we gaan denken dat dit de waarheid is, terwijl het een voorspelling is, een van de middelen om een besluit te nemen. Want uiteindelijk is de visie op de toekomst en de ervaring door de jaren heen een hele belangrijke factor voor wat voor bedrijf je wil zijn en de keuzes die je daarin maakt. Het risico is dat we historische data als de waarheid voor de toekomst zien, dat is namelijk niet waar.” Daar komt nog bij dat de data-analyse zelf een vak apart is. Er zijn nogal wat charlatans op dat gebied, vindt Sonnenberg. “Dat is gevaarlijk, want we hebben het wel over mensenlevens. Het heeft nogal wat impact.”

Generaties

Millennials (ook wel de internetgeneratie genoemd) zijn geboren tussen 1980 en 2000. Voor hen zit de pragmatische generatie (1970-1980) ofwel patatgeneratie. Daar weer voor zit de generatie X (of generatie nix, 1955-1970) en daar weer voor de babyboomers (1940-1955).

176.000

In 2017 waren er gemiddeld 176.000 mensen méér aan het werk dan in 2016. Het gaat om mensen tussen de 15 en 75 jaar met betaald werk. Andersom waren er in 2017 minder werklozen dan in 2016: gemiddeld 101.000 mensen minder zaten zonder werk.

Promotie

1 op de 5 hoogopgeleiden heeft tussen 2014 en 2016 gemaakt. Bij laagopgeleiden is dat 1 op de 7. Een ander opvallend verschil is dat tussen mannen en vrouwen: bij mannen maakte 1 op de 6 promotie tussen 2014 en 2016, tegenover 1 op de 8 vrouwen. Dat verschil heeft te maken met het feit dat er relatief meer vrouwen in deeltijd werken. Deeltijders maken minder vaak promotie dan voltijders.

Ze pleit er, kortom, voor om technologie data-analyse op HR-gebied niet als holy grail te zien, maar vooral te gebruiken voor maatwerk. “Net als bol.com en Amazon doen bij boeken, kun je dat ook doen bij opleidingen. Je hebt deze opleiding gedaan, misschien is dan die opleiding ook iets voor jou. Het past helemaal bij de tijdsgeest van nu.”

Meester-gezel

Anno 2018 zijn er vier generaties op de werkvloer. Nu de pensioenleeftijd stijgt, stromen medewerkers op steeds oudere leeftijd uit. “Daar is de mindset in onze maatschappij niet op ingericht”, zegt Ber Damen, directeur van consultancybedrijf Berenschot. “We vinden vijftigplussers lastig. Ze zijn in onze perceptie duur, inflexibel, vaker ziek en niet meer zo creatief. Voor de goede orde: uit onderzoeken blijkt dat dat allemaal niet klopt. Desalniettemin begrijpt iedereen dat je een stratenmaker niet tot zijn pensioen op zijn knieën keien kan laten leggen. Aan HR de taak om te zorgen voor duurzame inzetbaarheid, zodat mensen tot aan hun pensioen van waarde zijn.” Met het stijgen van de leeftijd op de werkvloer en meer uitstroom dan instroom, doet zich ook de vraag voor: hoe behoud je de kennis en de know how voor je organisatie? “Je hebt hele ervaren medewerkers die de kneepjes van het vak kennen. Dat is vaak in termen van opleiding niet zo gemakkelijk over te dragen. In meester-gezel-achtige constructies kan dat juist wel goed.” Een ander onderdeel van duurzame inzetbaarheid is het inspelen op wensen en behoeftes van medewerkers. Die verschillen kunnen groot zijn. Damen: “Ik zou wel wat meer maatwerk willen zien. Als je wil dat je bedrijf agile is, of wendbaar in goed Nederlands, moeten de HR-voorwaarden daarbij



aansluiten. Nu zie je wel wat verschillen – oudere medewerkers krijgen vaak wat meer vakantiedagen en worden gespaard in de ploegdienst – maar het is nog wel steeds allemaal collectief geregeld. Ik pleit voor variatie, in werktijden, opleiding, in hoe je je pensioen ingericht wil hebben, in de keuze tussen meer salaris of meer vakantiedagen. Ouderen hebben nu eenmaal andere wensen en behoeftes dan jongeren.”

Betekenisvol bezig zijn

De jongste generatie op de werkvloer is de millennial: digital native, geheel gewend aan alles en altijd online, altijd verbonden. “Daardoor zijn ze samenwerkingsgericht en minder individualistisch dan generaties voor hen” zegt Ber Damen. Hij onderschrijft zijn bewering met een anekdote. “Een HR-manager in mijn netwerk had een stagiair een stage-opdracht gegeven. Hij verwachtte dat de stagiair daar een maand of drie zoet mee zou zijn, maar na twee weken lag het rapport op zijn bureau. Een best goed rapport bovendien. Wat bleek nou, de stagiair had de opdracht op facebook gezet en vrienden en bekenden gevraagd mee te denken. Van allerlei kanten kreeg hij input en ideeën toegestuurd en daarmee heeft hij vervolgens dat rapport geschreven.”

Nog een verschil tussen de millennial en de andere generaties op de werkvloer is hoe de millennial in het leven staat. Bijvoorbeeld omdat hij meer waarde hecht aan zingeving. Hoogleraar Paauwe: “Zeker jonge mensen vinden het ook in hun werk van belang om betekenisvol en zinvol bezig te zijn.” Salaris is voor deze groep dus zeker niet de enige drijfveer om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Het waarom – de bestaansredenen van een bedrijf – telt vaak net zo zwaar. De higher

purpose noemt Paauwe het. Volgens hem is die vooral van belang bij een goede aansluiting tussen de motivatie van de werknemer en wat het bedrijf wil. Je zou zeggen dat een gemotiveerde werknemer een blijde werknemer is, maar het ligt iets genuanceerder dan dat. De higher purpose hangt namelijk nauw samen met het welzijn van werknemers. Die bestaat uit drie onderdelen, legt Paauwe uit. “Het eerste is geluk: medewerkerstevredenheid. Het tweede is de relatie met je collega’s: voel je je veilig op de werkvloer en krijg je steun van je leidinggevende? Het derde en laatste is de gezondheidskant: is de werkdruk gezond of is die zo hoog dat je er stress of misschien zelfs een burn-out van krijgt? Als de higher purpose overeenstemt met je eigen doelen en je eigen verwachting qua zingeving, kan het leiden tot een hoge mate van betrokkenheid.” Hij neemt zijn eigen zoon als voorbeeld, die als architect werkzaam is. “Hij is helemaal gek van zijn vak. Het architectenbureau waar hij werkt ontwerpt niet zomaar huizen of kantoren, maar echt bijzondere gebouwen. Dus je zou kunnen zeggen dat er een goede fit is tussen de higher purpose van het bedrijf en zijn motivatie. Hij is zeer bevolegd, dus in termen van geluk is het een dikke plus, maar de werkdruk is hoog, zeker als er een project moet worden afgerond. Dan is hij voor mij onbereikbaar omdat hij helemaal in de flow van het project zit. Kortdurend is dat niet erg, maar als dat langer duurt kan dat uiteraard wel schadelijk zijn. Daarom is het dus voor een bedrijf altijd goed zoeken naar het juiste evenwicht.”

Van operatie naar strategie

Alles overziend is het HRM-vakgebied en de rol van de HR-manager behoorlijk veranderd in de afgelopen vijftig jaar. In het verleden

– en dan hebben we het over de jaren zeventig van de vorige eeuw – heette die afdeling personeelszaken of personeel & organisatie. Bedrijven hadden steeds meer in de gaten hoe belangrijk het was dat de belangen van de werknemers een plek kregen in het beleid van de onderneming. Een jaar of tien later verschoof dat ‘zorgen voor’ naar het ‘managen van’ personeel. En daarmee veranderde ook de naam naar de afdeling human resource management of human resources. De nadruk lag op operatie en ondersteuning. Wilde je een vrije dag of een vakantie, dan vulde je een briefje in en daarmee liep je naar de afdeling HR. De collega’s daar waren ook het aanspreekpunt als het ging om cursussen. Sindsdien is er weer veel veranderd, ook in de naam. Zo hebben sommige HR-directeuren tegenwoordig People Director of Chief Happiness Officer op hun visitekaartje staan. Hoogleraar Jaap Paauwe publiceerde recent een boek over de nieuwste inzichten rondom modern strategisch HRM (*Strategy, HRM and Performance: A contextual approach*, 2017). Het werk van HR-medewerkers anno 2018 is verschoven van operationeel naar strategisch. HRM staat op de agenda van de directie – of hoort daar te staan. Een gevolg van die verhuizing naar de directietafel is dat de afdeling voor de medewerker in de loop der jaren steeds minder zichtbaar geworden. Paauwe: “Waar HRM vroeger de vraagbaak was voor het personeel gaat dat nu allemaal via systemen, bijvoorbeeld via een shared service center.” Daar kunnen medewerkers terecht voor allerlei praktische zaken, zoals vrije dagen en adreswijzigingen. Zo’n systeem heeft bovendien ook het antwoord op duizenden vragen, die chatbots vaak beter correct kunnen beantwoorden dan mensen dat kunnen.

De menselijke HR-medewerker – ook wel HR-business partner genoemd – werkt nauw samen met de lijnmanager. Paauwe: “Het echte human resource management in de zin van aantrekken, ontwikkelen en stimuleren, zit bij de lijnmanager. Het is de taak van HR om die persoon daartoe in staat te stellen. Je ziet bij steeds meer bedrijven dat er niet of nauwelijks nog contact is tussen de medewerkers en de HR-business partner. Dat gaat allemaal via de lijnmanager, want die kent zijn medewerkers het beste. En de lijnmanager wordt gecoacht en begeleid door de HR-business partner. Die stelt de lijnmanager bijvoorbeeld in staat om op een goede manier feedbackgesprekken te voeren met medewerkers, onder andere door daar de juiste systemen voor aan te reiken. Alles om de medewerker optimaal zijn werk te laten doen.” Dat is namelijk in al die jaren niet veranderd. ←

“Salaris is voor jonge mensen zeker niet de enige drijfveer om voor een bepaalde werkgever te kiezen”

“De onboarding-app is handig en leerzaam”

Wie: Yasmin Guiamo (25)
Functie: kinderverpleegkundige in opleiding
Waar: OLVG, Amsterdam

“Ik ben sinds 1 januari in dienst, dus ik ben echt pas net begonnen. Ik voel me vanaf het eerste moment welkom. Alles rondom mijn indiensttreding is goed geregeld. Begin december was alles administratief rond: mijn contract, mijn BIG-registratie en mijn inschrijving in het kwaliteitsregister voor verpleegkundigen en verzorgenden bijvoorbeeld.

Vervolgens kreeg ik een uitnodiging om de OLVG-onboarding-app op mijn telefoon te zetten. Die heb ik gebruikt tijdens de introductiedag op 2 januari voor een rondleiding



door de twee locaties van het ziekenhuis. De app vertelde de route, zo leerde ik wat waar zit. In de app staat ook allerlei informatie over procedures in het ziekenhuis. De aanpak voor schoon werken bijvoorbeeld en hoe je moet handelen in acute situaties. Handig en leerzaam. Ik kan de app honderd dagen gebruiken, dus als ik iets niet weet, kan ik het eenvoudig opzoeken.”