

Mensen meten

Een goed bedrijf genereert meer winst met tevreden personeel. Want medewerkers die op de juiste plek zitten en hun talenten kunnen benutten, zijn het visitekaartje van een onderneming. Ze zijn goed voor het imago en weten daarmee klanten beter aan zich te binden. Dat moet toch een extra reden zijn om met de *people*-kant van MVO aan de slag te gaan. Binnen de dienstverlening begint dat besef steeds meer door te dringen. Het enige product dat zij hebben, is het menselijk kapitaal. Maar hoe toont een HRM-manager cijfermatig aan hoe hoog de waarde van gelukkige medewerkers is?

HET DILEMMA: HRM-beleid is nauwelijks uit te drukken in cijfers of winstbrengst, maar trots personeel is voor een bedrijf wel goud waard.

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

Realiseert de BV Nederland zich dat de afdeling personeelszaken meer geld oplevert voor een bedrijf dan de mensen van marketing? Hélène Propsma vraagt het zich af. Ze signaleert wel een tweedeling. “Een deel van het bedrijfsleven zit op het klassieke personeelswerk, dat zich richt op administratie en het registreren van ziektemeldingen. Maar zeker in de dienstverlening beseffen steeds meer organisaties dat het menselijk kapitaal het enige is dat ze hebben. Ze leveren geen product, dus ze vallen of staan met de mensen. Je moet je goed realiseren dat Nederland steeds meer richting dienstverlening gaat. NS en KLM zijn in feite ook dienstverleners. In de informatietechnologie zie je ook verschuivingen. Vroeger kwamen servicemedewerkers een kastje plaatsen, nu bieden ze echt service.” Hélène Propsma (1965) laat duidelijk weten dat een opwaardering van Human Resources-afdelingen ook marketing is. “Veel draait om imago: wat stralen we uit naar de klant? Dat heeft effect op de consument, maar ook op de werving van personeel.” Sinds 2005 is ze partner bij Van Mansfeld, bureau voor talentontwikkeling, coaching en outplacement. Propsma is afgestudeerd als organisatiepsycholoog en werkte bij NCR Nederland en GITP International bv, een landelijk opererend HRM-bureau. Sinds vier jaar is ze bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling, NVP. Ze is ook organisator van het Europese congres ‘Creating Sustainable People Advantage – People, Planet, Profit’ voor de Europese Vereniging EAPM dat in juni 2009 wordt gehouden.

Internationaal is Google uitgeroepen tot de beste werkplek. En waarom? “Dat bedrijf heeft nagedacht over hoe ze mensen hun

talent het best kunnen laten ontwikkelen”, zegt Propsma. “En kwamen uit op het vier plus één model: vier dagen voor Google en één dag voor jezelf. Op die dag kun je vrijuit je creativiteit laten vloeien. En zo is bijvoorbeeld Google Earth ontstaan. Dit is bij uitstek een bedrijf dat niet denkt: we zijn allemaal hetzelfde. Het doet me denken aan de reclame waarin een kind probeert een houten blokje in een ronde opening te krijgen. Zo denken veel bedrijven, maar we moeten juist kijken naar de verschillen en juist uitgaan van de diversiteit aan talent van mensen.”

Toch heeft elk bedrijf te kampen met werknemers die uitgeblust raken, de klok in de gaten houden en hun tijd uitzitten. En juist die hebben volgens Propsma extra aandacht nodig. “Ik denk dat uitgebluste mensen op de verkeerde plek zitten. Die worden bevraagd op zaken waar hun talent niet ligt. Vaak komen die pas ’s avonds tot bloei als ze hun hobby kunnen uitvoeren. Dan blijken het ineens geweldige regelaars voor een carnavalsvereniging te zijn. Werknemers moeten overigens ook zelf aangeven dat ze in een bepaalde functie niet meer tot hun recht komen.”

“Zeker in de dienstverlening beseffen meer organisaties dat het menselijk kapitaal het enige is dat ze hebben. Ze leveren geen product, dus ze vallen of staan met de mensen”

Bij GITP had Propsma goede ervaringen met functies op maat. “Wat ik goed vond bij GITP is dat ze ervan uitgaan dat mensen een functie moeten krijgen die aansluit bij hun talent. Bijvoorbeeld: iemand was manager van een clubje mensen en daar kreeg hij ook een toeslag voor. Op een bepaald moment vond hij het managen niet meer zo leuk en kon hij terug naar het *consultancy*-werk. Een club leiden werd vaak gezien als corvee. Dat deden ze een tijdje en daarna konden ze weer terug. Daar waren ze ook tevreden mee.” Talentmanagement heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen. En niet voor niets, want tevredenheid zit ’m nooit in geld, maar juist altijd in het naar boven halen van talenten, stelt Propsma. “Ik doe ook outplacement voor verschillende bedrijven, om mensen naar een andere plek te leiden, vaak buiten de oude organisatie. Dan ga ik altijd uit van hun talent. Zo’n traject gaat altijd gepaard met emoties, want niemand vindt het leuk om gedwon-

Hélène Propsma over onderzoek naar medewerkerstevredenheid: “Je steekt de thermometer in de organisatie, maar je moet wel weten of je tevreden met een zes bent, of een tien wil halen.”

De auteur

“Mensen willen iets van hun werk kunnen leren”

Zo'n 25 jaar zit ze al in het HRM-vak. De laatste zes jaar geeft ze als zzp'er les op twee instituten en doet ze veel met *potential assessment*. Dit is een soort talentonderzoek, bijvoorbeeld naar de leidinggevende capaciteiten van een aanstaande manager. Inmiddels zijn er drie boeken van haar verschenen bij uitgeverij Thema, waarvan de laatste de titel 'Meten & managen' draagt. Cora Nijenhuis weet dat een medewerkersonderzoek inzicht geeft in de stand van zaken binnen een bedrijf. Maar belangrijker is dat het bedrijf zelf weet waar het naar toe wil als het financiële winst wil halen uit tevreden personeel. "Uitgangspunt is doelen stellen. Bijvoorbeeld: we willen het komend jaar ons marktaandeel vergroten, of: we willen er als beste serviceverlener uitkomen. Dan kun je het HRM-beleid daarop laten aansluiten. Wil een bedrijf de beste service verlenen, dan zijn communicatie en sociale vaardigheden heel belangrijk. Daar kun je in termen van gedrag omschrijven: waar moet een werknemer aan voldoen? Vervolgens kun je na een paar maanden of na een jaar meten of er nog vooruitgang in zit. Stagneert de ontwikkeling, dan moet het bedrijf een beslissing nemen: andere medewerkers werven of inzetten op extra training van zittend personeel."

Nijenhuis ziet de laatste jaren het fenomeen 'integraal management' opkomen. Het zwaartepunt ligt niet meer bij de afdeling personeelszaken, maar bij de afdelingsmanager. Hij of zij wordt verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het personeel. "De ene manager heeft daar meer *feeling* mee dan de andere. De afdeling personeelszaken heeft dan de taak die manager te coachen en te leren talenten uit zijn medewerkers te halen. Ik zie overigens steeds meer traditioneel P&O-werk in *shared services* ondergebracht worden. Dat zijn bijna call-centra aan het worden. Zij doen dan vooral administratie en beleid voor een bedrijf."

De auteur erkent dat goed personeelsbeleid maatwerk moet zijn, maar kan wel een aantal algemene vereisten noemen. "Werknemers willen tegenwoordig een zekere mate van autonomie in hun functie hebben. Functiecontracten komen ook steeds vaker voor. Daarin staat wat een werknemer moet doen, maar het maakt niet uit op welke plek of op welk tijdstip. Verder willen mensen iets van hun werk kunnen leren. Een soort uitdaging waar ze beter van kunnen worden. En ten slotte willen werknemers graag gebruik maken van een coach met wie ze kunnen reflecteren."

cnijenhuis@creanta.nl

“Ik ken grote bedrijven die kampen met groot verloop, die prima mensen kunnen werven, maar tegelijkertijd veel mensen verliezen. Alle deuren, voor en achter, staan open”

gen te vertrekken. Maar achteraf zeggen negen van de tien mensen: dit had ik eerder moeten doen. Ze ervaren meer geluk en meer energie.”

De extra financiële winst die bedrijven maken dankzij een goed personeelsbeleid, zou een reden temeer kunnen zijn om met MVO aan de slag te gaan. Propsma zet daar wel een kanttekening bij. "Verschillende generaties vragen een verschillende aanpak. Dat geldt ook voor anderstaligen en autochtonen. De jonge generatie, tot 25 jaar, vindt het heel belangrijk om niet alleen goed betaald te worden, maar ook zinvol werk te doen. De generatie veertigers is juist erg individualistisch. De jongere generatie is socialer en denkt meer na over zingeving. Zij willen iets toevoegen aan de maatschappij. Het is dus voor bedrijven heel belangrijk, als ze goed personeel willen hebben en houden, te weten dat ze via MVO juist die groep aan zich kunnen binden. Hoe creëer je een duurzaam personeelsbeleid? Dan is MVO het sleutelwoord."

Algemene voorwaarden voor tevreden personeel bestaan niet. "Dat hangt dus van de doelgroep af", zegt Propsma. "De piramide van Maslow ziet er bij allochtonen anders uit dan bij autochtonen, en bij jongeren weer anders dan bij ouderen. Bij allochtonen staat bijvoorbeeld respect bovenaan, bij jongeren gemeenschapszin. Jongeren zijn strikter in hun principes. Werk en privé lopen meer door elkaar heen. We hadden onlangs ons jaarcongres van de NVP. Iemand vertelde dat er een wizzkid op de afdeling binnenliep met zijn Apple-laptop. Hij zei: 'Jullie hebben Windows? Maar in deze laptop zit mijn hele leven en alleen daarop wil ik werken. Zorgen jullie maar dat dat mogelijk is.'" Propsma verwacht dat uniforme cao's in de toekomst volledig verdwijnen. "Hoe kan het nu dat een klein clubje mensen voor mij beslist wat goed voor mij is? Ik wil een arbeidsvoorwaardenpakket dat bij mij past. Dat betekent dus een individuele arbeidsovereenkomst, plus een personeelsbeleid op maat. In de zorg bestaat het persoonsgebonden budget. Waarom niet in bedrijven? Je kan het aan de werknemer overlaten wat hij doet met zijn budget. De ene stopt het in zijn pensioen, de ander in tussentijds verlof of in ontwikkeling door middel van training of coaching of in weer iets anders."

Meten is weten. Meten is zelfs onontbeerlijk in de bedrijfsvoering. Hoe kan de HRM-afdeling concurreren met de verkoopstaf als er niet met harde cijfers op tafel kan worden geslagen? Hoe meet je nu de winst die tevreden personeel oplevert? "Dat weet ik niet zo goed", zegt Propsma. "Via verkiezingen? Die vragenlijstjes zijn ook willekeurig. Als je als bedrijf je hele personeel mobiliseert om mee te doen aan 'de beste werkgever van Nederland', krijg je ook een vertekend beeld. Want de allerbeste werkgever heeft die verkiezing misschien net niet gezien." Als goede indicatie noemt ze het verloop, want als dat hoog is, moeten bedrijven gaan nadenken over het waarom. "Ik ken grote bedrijven die daarmee kampen, die prima mensen kunnen werven, maar tegelijkertijd veel mensen verliezen. Alle deuren, voor en achter, staan open. Een organisatie heeft een grotere uitstroom van vrouwen dan van mannen. Dan kun je er een programma voor cultuurverandering op loslaten, maar dan ben je tien jaar verder. Dus is het bijvoorbeeld beter te kiezen



Propsma: "Doe mij maar een acht of een negen. Maar dat geldt zeker niet voor alle bedrijven."

voor individuele coaching van vrouwen. Zorgen dat ze weerbaarder worden en zichzelf duidelijker profileren. Bedrijven met een groot verloop maken minder winst dan ze zouden kunnen. Bijvoorbeeld omdat ze een nieuw project niet kunnen bemannen. Dan gaat het hele project niet door." Onderzoek wijst bovendien uit dat bedrijven met vrouwen in de top winstgevender zijn. Onderzoek doen naar medewerkerstevredenheid is een manier van meten. Propsma waarschuwt ervoor dat een bedrijf dan wel moet weten wat het vervolgens met de resultaten wil doen. "Ben je tevreden met een zes of wil je een tien zijn? Je steekt de thermometer in de organisatie, maar je moet wel weten wat je met de uitslag doet." Nederland is helaas niet onderweg naar een tien, constateert Propsma. "Wij zijn sneller tevreden met een zeven. Zelf ben ik wel voor een winnaarsmentaliteit. Doe mij maar minstens een acht of een negen. Maar dat geldt zeker niet voor alle bedrijven. Dat is wel vreemd. Waarom zou je bijvoorbeeld gaan voor de zestiende plaats bij de Olympische Spelen? Sporters in de VS zijn pas tevreden als ze goud hebben. Zilver en brons tellen nauwelijks mee. In Nederland vinden we een medaille al mooi, maakt niet uit van welk materiaal. Maar we moeten juist het maximum willen. Bedrijven moeten blijven nadenken: hoe bereik ik dit?" ■

propsma@vanmansfeld.nl

Het bedrijf

Pit, passie en plezier bij Kamer van Koophandel

Kamer van Koophandel (KvK) Centraal Gelderland won de titel 'Beste Werkgever 2008' in de categorie middelgrote bedrijven. Het scoorde maar liefst een 8,3 in het tevredenheidsonderzoek onder werknemers, dat het bureau Effectory onder de 150 personeelsleden van deze KvK had afgenomen. De verkiezing 'Beste Werkgever' is een initiatief van Effectory en Volkskrant Banen. Bedrijven kunnen zichzelf aanmelden om mee te dingen in deze verkiezing. "We hadden de vorige keer al een mooie score", vertelt algemeen directeur Ronald Migo. "Een 8,0. Dan kun je achterover gaan leunen, maar we zagen op twee onderdelen dat het nog wel beter kon. Dat ging over de interne communicatie en de relatie tussen het management en de werkvloer. Daarop hebben we een aantal forse stappen gezet."

Doel was alle werknemers te betrekken bij de KvK en waar die voor staat. "Dat betekent aan iedereen uitleggen wat onze koers is", zegt Migo. "Maar ook wilden we van alle collega's weten wat hun eigen vragen zijn. Wat zijn hun ideeën, wat horen zij over de KvK op feestjes? We vinden het heel belangrijk dat het personeel zich prettig voelt bij ons, dat dat gevoel doorleefd wordt."

Motto van de KvK Centraal Gelderland is: pit, passie en plezier. "En de vierde P kun je er gemakkelijk aan toevoegen: professioneel werken. We willen mensen serieus nemen. We verwachten dat ze maatwerk leveren, ook in een periode dat het minder met ze gaat. We zorgen dat de kantine niet alleen de overheerlijke kroket serveert, maar ook let op gezond eten. We zoeken steeds naar mogelijkheden om ook aandacht te besteden aan de *wellness*-kant. Even tijdens de week een moment voor jezelf."

Migo ziet de personeelsmanager als belangrijk onderdeel van zijn bedrijf. "Zij speelt een belangrijke rol bij vernieuwingen in de organisatie. Daar trekken we samen in op." De winst van tevreden personeel ziet hij vooral terug in het enthousiasme waarmee werknemers nieuwe initiatieven oppakken. "We doen het uiteindelijk allemaal voor onze klanten. Maar gaat het met het personeel goed, dan straalt dat af op de klant." En ook op potentiële nieuwe werknemers. "Sinds we de verkiezing 'Beste Werkgever' hebben gewonnen, hebben we heel veel open sollicitaties ontvangen. Mensen willen hier graag werken en dat is fijn in deze tijd van personeelstekorten."

rmigo@arnhem.kvk.nl