



## Recessiebestendig HR beleid: waarom organisaties moeten blijven investeren in hun personeel, ook in economisch slechte tijden.

'Diverse vooraanstaande personen uit Groot-Brittannië hebben in een open brief aan de landelijke dagbladen laten weten dat "Nu hét moment is gekomen om te blijven investeren in de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Het zijn de mensen die ons door deze crisis heen moeten slepen". De brief werd onder meer ondertekend door Sir Mike Rake, voorzitter van de BT Groep, Sir Stuart Rose, voorzitter van Marks & Spencer, Richard Lambert, directeur-generaal van de vakbond CBI, en Brendan Barber, algemeen secretaris van de Trades Union Congress (TUC)'. (Bron: *Human Resources Magazine*, 24 oktober 2008)

*Wat adviseren wij onze klanten om ze te ondersteunen bij het stimuleren en onder de aandacht brengen van talentmanagement en personeelsontwikkeling in hun organisaties?*

## Is het wel verantwoord als bedrijven geld besteden aan opleidingen, terwijl zij aan de andere kant juist mensen moeten ontslaan?

Hierover vindt u op de website van Cranfield (<https://aerade.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/403/2/SWP0698.pdf>) een voortreffelijk onderzoeksrapport. "Als gevolg van bezuinigingen moeten werknemers vaak taken op zich nemen waarvoor zij niet zijn opgeleid en waarmee zij geen ervaring hebben (Hamel & Prahalad 1994). Uit bezuinigingen wordt een nieuw soort werknemer geboren, namelijk de 'overlever', van wie verwacht wordt dat hij of zij werkt in een sterk veranderende en relatief vijandige omgeving (Noer 1993). Hierdoor ontstaat een tegenstrijdige situatie als het gaat om de motivatie van de werknemer. Bedrijven bezuinigen om efficiënter en effectiever te kunnen werken, en van werknemers wordt verwacht dat zij nieuwe taken gaan uitvoeren en creatiever, flexibeler en innovatiever worden, maar tegelijkertijd wordt hun werkomgeving in toenemende mate vijandig, wordt de werkdruk groter en de onzekerheid ook (Hamel & Prahalad, 1994; Keenoy, 1994). In dit soort omstandigheden kun je je afvragen of het personeel het volhoudt om op hoog niveau te blijven produceren. Tegelijkertijd worden de klanten veeleisender met betrekking tot de kwaliteit van goederen en diensten. Een belangrijk element bij het verbeteren van de kwaliteit is een goed moreel – en laat dit nu net het element zijn dat ontbreekt in organisaties waar men aan het bezuinigen is geslagen (Kettley, 1995)".



Zo zien we dat er in het geval van gedwongen ontslagen juist een belangrijk financieel argument bestaat voor het opleiden van de werknemers die wél in dienst blijven, afgezien van het feit dat het marktaandeel en de productie behouden moet blijven. De werknemers krijgen nieuwe verantwoordelijkheden, zij moeten gewoon 'meer' doen; hun succes of falen zal steeds meer invloed gaan krijgen op de organisatie en op de klanten.

Zullen werknemers in de praktijk echt de daad bij het woord voegen en ergens anders een baan gaan zoeken omdat ze op hun huidige werkplek niet voldoende opleidingsmogelijkheden hebben (of last hebben van slecht management)?

Uit het OPP® onderzoek 'Dream Job or Career Nightmare' ([http://www.opp.eu.com/uploadedFiles/dream\\_job\\_dutch.pdf](http://www.opp.eu.com/uploadedFiles/dream_job_dutch.pdf)) blijkt dat vier van de tien ondervraagde werknemers (39%) van mening zijn dat hun werkgever hen niet steunt in hun ontwikkeling en het vervullen van hun mogelijkheden. Dat de werknemers dan op den duur elders gaan rondkijken, ligt voor de hand.

Op het Internet zijn vergelijkbare berichten te vinden, onder andere op de website van P&O Actueel, waar bericht wordt dat 'Multinationals een groot gebrek aan (top)talent ervaren in Nederland. Daardoor wordt de concurrentiepositie van ons land bedreigd'. Dat stelt adviesbureau Quanteus, op basis van een onderzoek onder de raad van bestuursleden van de 50 grootste Nederlandse, internationaal actieve bedrijven. (Bron: P&O actueel, [www.penoactueel.nl](http://www.penoactueel.nl), 2 september 2008).

Uit een onderzoek van de Engelse CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) naar de werving en mobiliteit van personeel in 2008 (*Recruitment, Retention and Turnover 2008*) blijkt ook, dat van de onderzochte organisaties 41% te maken heeft gehad met werknemers die ontslag namen vanwege een gebrek aan loopbaanperspectief. Hieruit kunnen wij twee dingen concluderen. Ten eerste zullen veel bedrijven nog openstaande vacatures hebben die op een goede manier vervuld moeten worden (zeker als het om belangrijke functies gaat). Werving en selectie blijven dus belangrijk. Ten tweede blijkt dat werknemers er de brui aan geven als het bedrijf waar zij werken hen geen carrièremogelijkheden biedt. Zij zullen misschien niet op stel en sprong vertrekken, maar wachten met opstappen tot de economie weer wat opveert en dan heeft het bedrijf hen juist het hardste nodig.

Als het gaat om betrokkenheid van het personeel, blijkt uit bovengenoemd onderzoek dat betrokken medewerkers 87% minder geneigd zijn om van werkgever te veranderen. Het 'Best Companies' programma schat dat bij erkende en gecertificeerde bedrijven het personeelsverloop 13% lager ligt dan bij andere bedrijven. De kosten van dit verloop liggen ongeveer op anderhalf keer het jaarsalaris van de medewerker. Hieruit blijkt dat een groot personeelsverloop een belangrijk stempel kan drukken op de financiële middelen van een bedrijf, in tijden waarin juist bezuinigd moet worden.



Wat kan de HR afdeling doen om het bedrijf blijvend te laten investeren in de ontwikkeling van personeel?

Vanzelfsprekend dient de HR afdeling de belangen van alle personeelsleden in de gaten te houden op een manier die strookt met de koers van het bedrijf. Wanneer er dus besloten wordt om zich te richten op verbetering van de klantenservice en uitbreiding van het klantenbestand, moet de HR afdeling de betrokken managers aanmoedigen en ondersteunen bij het aanbieden van gerichte trainingen op dit gebied.

Maar de betrokkenheid van de HR afdeling moet nog verder gaan; de HR medewerkers moeten weer 'de werkvloer op'. Het is een goed idee om HR medewerkers zich te laten kwalificeren voor het gebruik van één of meer psychometrische instrumenten, want hiermee kunnen zij gerichte, relevante en relatief goedkope ondersteuning bieden aan het bedrijf en ook zélf bedrijfstrainingen verzorgen.

Zo stelt de MBTI® hen bijvoorbeeld in staat om aan teambuilding te werken, conflicten op te lossen, groepen te coachen en communicatieve vaardigheden te verbeteren.

De Firo-B® verbetert de communicatie, de openheid en het onderlinge vertrouwen binnen teams. Ook kan dit instrument goed gebruikt worden bij het coachen van medewerkers.

Beide bovengenoemde instrumenten zullen de HR medewerker in staat stellen om leidinggevend en medewerkers te helpen bij het omgaan met stress en hen weerbaarder te maken in tijden van grote spanningen, die zowel op het persoonlijke als het zakelijke vlak invloed hebben.

Het 16PF® instrument helpt om goed gefundeerde beslissingen te nemen op het vlak van werving en selectie. Ook verschaft dit instrument inzicht in de stelling dat 'de medewerker als mens' een bijdrage kan leveren aan de organisatie die in moeilijkheden verkeert. Verder kan de 16PF goed gebruikt worden bij de ontwikkeling van 'high potentials' en toekomstige leiders. Hierdoor zal de aandacht voor talentmanagement in de organisatie niet verslappen.

Als wij met financiële argumenten moeten komen om de ontwikkelbudgetten te behoeden voor bezuinigingen, waar kunnen wij dan informatie vinden?

Over dit onderwerp is enorm veel informatie te vinden, afkomstig uit een grote hoeveelheid onderzoeken. Het heeft waarschijnlijk niet zoveel zin om te spreken van het rendement van training en opleiding – intussen zijn steeds meer mensen van mening dat het zinloos is om dit soort maatstaven te hanteren als het gaat om de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Het is sowieso niet zo'n goed idee om het effect van trainingen te koppelen aan klanttevredenheid en het behouden van klanten, omdat er in een economische recessie ook veel andere variabelen zijn die hierop een negatieve invloed kunnen uitoefenen. Op de volgende website vindt u een artikel over het belang van investeren in scholing en ontwikkeling: <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=3987&waar=4>.

Het is relevanter om de cijfers te bekijken met betrekking tot de betrokkenheid van het personeel. Bedrijven met betrokken medewerkers leveren veel betere prestaties dan andere



bedrijven, variërend van 47% tot 202% beter. Wat is nu volgens de meeste onderzoeken de beslissende factor als het gaat om betrokkenheid van het personeel? (zie hiervoor <http://www.towersperrin.com>) De *kwaliteit van het management* is hier de bepalende factor. Hieruit kunnen wij concluderen dat organisaties die niet langer investeren in de kwaliteit van hun leidinggevenden, niet alleen het risico lopen hun concurrentiepositie kwijt te raken, maar ook hun personeel.

Een onderzoek uit het 'Best Companies' programma van 2008 toont aan dat van de medewerkers die werken in bedrijven zonder erkende opleidingsprogramma's, 37% vindt dat zij beperkte opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden hebben; dit is tweemaal zoveel als bij de bedrijven die wél werken met erkende opleidingsprogramma's.

### Wat zijn de minder opvallende effecten van bezuinigingen op de ontwikkelbudgetten van het personeel?

Veel organisaties verwachten dat hun personeel begrip zal hebben voor de bezuinigingen op hun loopbaanontwikkeling en opleidingsmogelijkheden, omdat dit nu eenmaal een noodzakelijk kwaad is. Maar geeft dit wel blijk van respect voor de werknemer als 'het kostbaarste bezit' van het bedrijf? Of leidt het eerder tot wantrouwen, cynisme en wrevel bij het personeel, omdat het erop lijkt dat hun persoonlijke ontwikkeling wordt gezien als een overbodige uitgave, in plaats van een uiting van betrokkenheid en loyaliteit?

Dit respect voor de werknemer is het kernpunt als de leidinggevenden in moeilijke tijden juist de optimale inzet van hun personeel nodig hebben. Aangezien er in slechte tijden minder geld in het bedrijf geïnvesteerd zal worden, is het zaak om 'meer te doen met minder middelen'. Ontevreden medewerkers zullen misschien langzamer gaan werken, exact op tijd naar huis gaan, het roddelcircuit voeden en tegen hun vrienden en familie klagen over hun werk. Dit soort zaken ondermijnt op de lange termijn zelfs het beste bedrijf, en zal op de korte termijn leiden tot slechtere prestaties.

Op de website van Managers Online wordt gesteld dat 'De manager deze dagen zijn handen vol heeft aan het motiveren van zijn team. Net nu [men] dacht dat het niet erger kon worden dan dit, blijkt dat lange werkdagen, zorgen over de toekomst, onzekerheid en stress genadeloze klappen toebrengen aan de motivatie en productiviteit van werkenden. En de manager mag het oplossen'. Dat blijkt uit onderzoek van het Center for Work-Life Policy (<http://www.worklifepolicy.org/>). In plaats van uit zichzelf extra hun best te doen om te voorkomen dat ze ontslagen worden, hebben overgebleven werknemers meer dan ooit de steun en begeleiding van hun manager nodig om te blijven presteren en hun vertrouwen in de organisatie te behouden. Het aantal werknemers dat loyaal is aan hun organisatie daalde het afgelopen jaar van 95 procent tot iets meer dan de helft. De betrokkenheid is – samen met het vertrouwen – met twaalf procent gedaald. (Bron: Managersonline.nl, 16 oktober 2008).



## Succesvolle leiders zullen in slechtere tijden toch niet zoveel hoeven te veranderen?

Het leiden van een bedrijf in economisch zware tijden is een vak apart. Aangezien de economie de laatste vijftien alleen maar is gegroeid en er overal wereldwijde expansie te zien is geweest, is het goed mogelijk dat de leidinggevendenden hun vaardigheden zijn kwijtgeraakt als het erom gaat het bedrijf door de problemen heen te loodsen. Zo is het natuurlijk altijd belangrijk om het doel duidelijk voor ogen te hebben en een heldere visie uit te dragen, maar deze kwaliteiten worden pas echt belangrijk als het gaat om het stellen van prioriteiten en het bewaren van de eenheid in de organisatie.

Het is voor de meeste leiders namelijk erg lastig om deze prioriteiten te definiëren en er aan vast te houden zonder overdreven taakgericht te worden en om voldoende aandacht te blijven besteden aan de mensen en relaties in het bedrijf. Harde tijden vereisen 'zachte' vaardigheden, en wanneer er door gebrek aan groei weinig innovatie plaatsvindt en er geen nieuwe uitdagingen zijn, moeten de leiders hun personeel motiveren en activeren door veel te coachen en het teamgevoel te versterken – en door veel te communiceren. Ook is het cruciaal om de te nemen beslissingen te baseren op feitelijke gegevens, om de fiscale aspecten goed in het oog te houden en om zuinig om te springen met de beschikbare middelen. In betere tijden hoeft de leidinggevende zijn of haar communicatieve vaardigheden niet zo vaak aan te spreken en zal er minder gecoacht hoeven te worden. Bij economische groei deelt iedereen mee in het succes en dan valt het niet zo erg op dat de manager niet zo goed communiceert. Maar in crisistijden leidt het negeren van dit soort vaardigheden alleen maar tot een geleidelijke achteruitgang van het moreel, tot lagere productiviteit en uiteindelijk tot minder winst.

## Zijn de HR directeuren zélf niet in staat om in deze sombere tijden het belang van talentontwikkeling op de agenda te zetten van de directie?

Volgens de Harvard Business Review van 8 oktober j.l., is het aantal HR directeuren dat opgenomen is in de algemene directie van bedrijven, de laatste vijf jaar drastisch gedaald. In 2003 hadden de top 100 beursgenoteerde Britse bedrijven in hun algemene directie 18 HR directeuren opgenomen, maar in 2005 waren dat er nog maar vijf. In de VS rapporteerde in 2003 maar liefst 81% van de hogere HR managers rechtstreeks aan de CEO, waar dat in 2006 was teruggelopen tot amper 63%. Dit betekent dat de mening van de HR manager vaak niet eens wordt gehoord als de directie van een bedrijf belangrijke beslissingen neemt over aanstaande bezuinigingsrondes.

In kleine en middelgrote bedrijven ligt de verantwoordelijkheid voor het HR beleid vaak bij de financiële directeur of bij operationele directeuren, die training en opleiding al gauw als variabele kostenpost zien. Doorgaans denken zij dat de uitgaven op dit gebied wel een tijdje kunnen worden 'bevroren', zonder dat dit grote gevolgen heeft. Op deze manier deint het HR beleid mee op de golven van allerlei andere managementbelangen, en daarmee dus ook de stabiliteit van het opleidingsbudget. Vandaar dat HR medewerkers rekenen op partners zoals OPP, om hen van argumenten te voorzien waarmee zij deze trend kunnen tegengaan

...



## Wat gaat er gebeuren als de economie weer opleeft?

Als er één ding is, waar de economen het over eens zijn, dan is het wel, dat de huidige crisis deel uitmaakt van een cyclus, en dat er vanzelf weer betere tijden zullen aanbreken. Zodra de beurzen weer aantrekken en de consumenten weer meer gaan besteden, zullen de bedrijven die trouw zijn gebleven aan hun personeel, hier de vruchten van plukken. Werknemers zullen weer met respect bejegend worden en hun positie zal weer verbeteren. Is het immers niet zo dat iedere directeur aan het hoofd zou willen staan van zo'n 'goed' en 'betrouwbaar' bedrijf?

In de vorige recessie is veel bezuinigd op de ontwikkeling van het middenmanagement, wat bij veel bedrijven heeft geleid tot problemen met de opvolging en continuïteit van het management. Dit is één van de redenen dat talentmanagement ineens zo populair werd. Hierdoor is ook steeds meer aandacht gekomen voor het coachen van leidinggevenden. Het gaat dan vaak om mensen die zich ineens in hogere managementposities bevinden zonder dat zij in hun loopbaan de kans hebben gekregen om zich de bijbehorende vaardigheden eigen te maken.

Bedrijven die in slechte tijden bezuinigen op het opleidingsbudget, zullen bij het weer ervaren van de markt problemen hebben om het tempo weer op te pakken. Het flexibel kunnen inspelen op de markt en op de wensen van de klant zijn voor een groot deel afhankelijk van de capaciteiten en motivatie van het personeel: uw werknemers moeten *hun best willen doen voor uw organisatie*.

® OPP is a registered trade mark of OPP Ltd

® 16PF is a registered trade mark of the Institute for Personality and Ability Testing, Inc (IPAT). IPAT is a wholly owned subsidiary of OPP Ltd

® FIRO-B is a registered trade mark of CPP, Inc. OPP Ltd is licensed to use the trade mark in Europe

® MBTI, Myers-Briggs Type Indicator and Myers-Briggs are registered trade marks of the Myers-Briggs Type Indicator Trust. OPP Ltd is licensed to use the trade marks in Europe