

Maatwerk in tijden van crisis

Draait het in HR om de individuele behoeften van medewerkers of om de wensen en belangen van het collectief? PW vroeg 652 HRM'ers hoe zij in deze tijd aankijken tegen maatwerk.

Het P&O-vak lijkt meer dan vroeger om het 'Ikje' van de medewerker te draaien. Medewerkers kiezen immers steeds vaker hun arbeidsvoorwaarden zelf. Het cursusklaasje wordt ingeruild voor individuele coaching.

Met zogenoemde *1-deals* - afspraken die werknemers individueel uitonderhandelen met hun werkgever - en *job crafting* geven werknemers zelf vorm aan hun werk. Een dit: werknemers pikken een *one size fits all*-benadering niet meer.

Toch: in deze mindere tijd zijn werknemers natuurlijk minder veelzijdig: ze hebben een baan en zitten de crisis uit. Organisaties die met krapte hebben te maken, in techniek en ICT bijvoorbeeld, komen echter niet weg met een eenheids-worstbenadering. Denken zij te licht over deze individuele behoeften, dan verliezen ze personeel en hun aantrekkingskracht op potentieel talent.

Hoe ga je als HRM'er om met de wensen en belangen van individu en collectief? Bijna driekwart (72,4 procent) denkt dat HR altijd heeft gedraaid om zowel het hele bedrijf als om de individuele medewerker. Op de vraag of de prestaties van individuele medewerkers het resultaat van de organisatie bepalen, kiezen HRM'ers redelijk eensgezind voor de middenweg: vier op de vijf geeft aan dat collectieve prestaties net zo belangrijk zijn als die van individuele medewerkers.

Opmerkelijk: 15 procent meent dat alleen als alle medewerkers de ruimte krijgen die zij nodig hebben om hun werk goed te doen, de organisatie optimaal kan presteren. Slechts 4,3 procent denkt dat alleen teamprestaties het uiteindelijk bedrijfsresultaat bepalen.

Goed werkgeverschap

Een HR-thema bij uitstek dat in grote mate inspelt op individuele behoeften is duurzame inzetbaarheid. Immers, hoe iemand langer gemotiveerd en productief aan het werk blijft, is voor iedereen weer anders. P&O'ers geven verschillende redenen op waarom zij in duurzame inzetbaarheid investeren. Zo zegt een kwart van hen dit primair te doen om goed werkgeverschap te tonen. Zij zien het vooral als een investering in de relatie met hun werknemers. De meerderheid ziet duurzame inzetbaarheid echter meer als goede bedrijfsvoering. Bijna 70 procent denkt het maximale uit het menselijk kapitaal te halen als iedereen langer en gezonder kan doorwerken. 5,4 procent van de ondervraagden is nog huiverig; zij investeren niet omdat ze niet weten wat het oplevert.

Paul Boselie, Albert Martens en Sietske van Rossum reageren op de stelling: maatwerk is een luxe die we ons in de crisis niet kunnen veroorloven? Alle drie spreken over dit thema tijdens HR Innovators op 11 oktober.



PAUL BOSELIE,
hoogleraar Strategisch HRM aan
Universiteit Utrecht

'Juist nu is maatwerk noodzakelijk. Medewerkers staan door de crisis onder druk en er wordt veel van ze verwacht. Wil je je medewerkers dat laten volhouden, dan is het belangrijk te luisteren naar hun individuele wensen. Dat maatwerk wordt door P&O nu nog voornamelijk geleverd aan de P-kant, met klassieke HR-instrumenten als training, arbeidsvoorwaarden en selectie- en beoordelingsinstrumenten. De O-kant krijgt daarentegen nog weinig aandacht. Daarbij gaat het om de inrichting van werk, zoals het inspelen op wensen voor meer vrijheid en autonomie, maar ook de invulling van Het Nieuwe Werken. Hiermee is nog enorm veel te winnen.'

'P&O levert nu nog voornamelijk maatwerk aan de klassieke P-kant'



ALBERT MARTENS,
manager Co Worker Relations
IKEA Group

'Nee, ik zou niet weten waarom maatwerk een luxe is. Dat zeg je toch ook niet van klanten; het voldoen aan individuele wensen is een luxe. Wij hebben die klanten nodig, net zo goed als we medewerkers nodig hebben. Het gaat erom: zie je mensen als een investering of als een kostenpost? Door te luisteren naar individuele behoeften stel je mensen in staat om goed werk te leveren. Een win-win situatie. Als je dat een luxe vindt, dan onderschat je de bijdrage van je medewerkers. Mensen beslissen zelf of ze voor je willen werken. Bedrijven die zo denken lopen grote kans na de crisis snel hun goede mensen kwijt te raken.'

'Als je dat een luxe vindt, onderschat je de bijdrage van je medewerkers'



SIETSKA VAN ROSSUM,
productmanager bij Stichting
Blik op Werk

'Economisch gezien is het ontzettend belangrijk dat we langer doorwerken. Dit onderzoek naar werkvermogen blijkt dat wanneer organisaties tijdig inspelen op individuele behoeften, dit medewerkers in staat stelt om langer gemotiveerd en productiever te werken. Dus nee, maatwerk is geen luxe. Het risico van deze tijd is dat mensen en organisaties op de rem gaan staan als het gaat om thema's als inzetbaarheid en *employability*. Maar maatwerk zit niet altijd in een dure training; ook in kleine dingen als flexibele werktijden, zodat iemand zijn kinderen naar school kan brengen. Er zijn genoeg oplossingen te vinden, het gaat om creativiteit en flexibiliteit.'

'Maatwerk zit ook in kleine dingen als flexibele werktijden'

Meurs & Molijn HR Services

- / Meurs & Molijn is gespecialiseerd in personeelsbeheer.
- / Onze maatschappelijke taak is het realiseren van transparante en eerlijke personeelsbezetting bij bedrijven die geen vaste contracten kunnen bieden.
- / Onze missie is het creëren van werkzekerheid.
- / Wij dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van onze externe medewerkers.



www.meursenmolijn.nl

MEURS & MOLIJN
HUMAN RESOURCE SERVICES

InQuest

Interim Inkoopprofessionals

www.inquest.nl | 070 3029040



solutions
by people