

Modern werkgeverschap

Het houdt de gemoederen flink bezig: steeds meer mensen hebben behoefte aan een betere balans tussen werk en privé, flexibele werktijden, thuiswerken, enzovoort. Veel HRM'ers en hun werkgevers hebben er een hele kluit aan om mee te gaan in deze tendens. U wilt immers een aantrekkelijk, modern werkgever zijn maar het werk moet uiteraard ook worden gedaan. Hoe vindt u de goede balans? HR-dienstverlener Driessen HRM_Payroll geeft haar visie op modern werkgeverschap.

Een breed begrip

Wat bedoelen we met modern werkgeverschap? Wat is modern? Modern wordt op internet omschreven als hendaags, van deze tijd, bijvoorbeeld: hij droeg een modern jasje. Is modern werkgeverschap dan wellicht gewoon werkgeverschap in een modern jasje? Driessen denkt dat dit verder gaat. Modern werkgeverschap speelt in op veranderende omstandigheden en sluit aan op wat voor de organisatie en medewerkers van belang is om optimaal te functioneren. Om modern werkgever te kunnen zijn, moet je dus in ieder geval op de hoogte zijn van maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in visie op mens en organisatie.

Veranderende omstandigheden

Je hoeft geen trendwatcher te zijn om er een aantal te benoemen: bezuini-

gingen, duurzaamheid steeds hoger op de agenda, 24-uurs bereikbaarheid, individualisering en een dalend arbeidspotentieel door vergrijzing en ontgroening. Daarnaast is de visie op mens en organisatie aan het veranderen: loyaliteit aan de organisatie wordt steeds meer vervangen door loyaliteit aan de eigen ontwikkeling, op andere plekken en tijden werken, vindt vooral de jongere generatie volstrekt normaal, gezagsverhoudingen zijn meer gebaseerd op respect dan op leeftijdsverschil, medewerkers willen verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan en ontwikkeling én hun prestaties terugzien in hun beloning. In dit artikel belichten we enkele van de HRM-gerelateerde thema's: ondernemerschap, differentiatie en leiderschap.

Ondernemerschap: kans = actie!

Bij ondernemerschap wordt in eerste instantie al snel aan de profitsector gedacht. Dan definiëren we ondernemerschap als "de hoedanigheid van ondernemer zijn". Het begrip kan echter veel breder gedefinieerd worden: het signaleren van kansen, er naar handelen en risico's durven nemen. En deze begripsomschrijving geldt natuurlijk ook voor de non-profitsector. Denk bijvoorbeeld aan ROC's die een commerciële tak exploiteren naast de reguliere onderwijsactiviteiten. Gemeentes zullen in

het kader van de één-loketgedachte, volgens het zogenaamde concept Antwoord©, in 2015 het merendeel van de klantvragen door een frontoffice laten beantwoorden. Ook dat zijn vormen van ondernemerschap en mooie voorbeelden van kans = actie! Een modern werkgever speelt in op deze ontwikkeling door medewerkers aan zich te binden die ondernemerschap en klantgerichtheid hoog in het vaandel hebben staan. In instrumenten als werving, selectie, POP, beoordelen en belonen worden deze aspecten benadrukt en concreet gemaakt. Daarmee wordt de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd. Daarnaast is een ondernemende organisatie gebaat bij medewerkers die de ruimte krijgen zich te ontwikkelen in relatie tot de organisatiedoelstellingen. Waar nodig ondersteunt u dit door gerichte coachingstrajecten.

Differentiatie: durven we onderscheid te maken?

Het is vooral in de non-profitsector een bekend fenomeen: salarisschalen met periodieken waarbij men het wel heel bont moet maken om deze niet te krijgen. Steeds meer organisaties willen hier vanaf. Het motiveert medewerkers niet wanneer het voor de beloning niet uitmaakt of hij veel of weinig presteert. Een moderne werkgever durft verschillende prestaties verschillend te belonen. Op basis van de strategische organisatiedoelstellin-



gen worden plannen ontwikkeld die het uitgangspunt vormen voor de vereiste resultaten van iedere medewerker. Deze resultaten kunt u onderverdelen in twee aspecten: werkresultaten/-opbrengsten en ontwikkeling van de voor de functie (en het behalen van organisatiedoelstellingen) noodzakelijke competenties. Halverwege het jaar volgt het voortgangs-, c.q. functioneringsgesprek en op het eind van het jaar vindt de beoordeling plaats. Op dat moment heeft u de ruimte om verschil in pres-

taties verschillend te waarderen, uiteenlopend van het bevriezen van de periodiek tot het toekennen van een persoonlijke of groepsgratificatie. Een voorwaarde hiervoor zijn SMART-geformuleerde afspraken. Een andere vorm van differentiatie die ook in de non-profitsector in opkomst is, is verschil in dienstverbanden. Waar vroeger vrijwel standaard gebruik werd gemaakt van een vast dienstverband, durven steeds meer organisaties tijdelijke, oproep- en payroll-contracten aan te bieden en gebruik te maken

van zzp'ers. Deze vorm van differentiatie heeft als grote voordeel flexibiliteit in het personeelsbestand.

Dienend leiderschap

De tijd van autoritair leiderschap is nu toch wel voorbij. Ook Inge Nuijten stelt in haar promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit dat een dienend leider die zijn beperkingen kent, anderen credits geeft en zijn mensen ondersteunt, minstens zo effectief is als een autoritair leider. Dit heeft zeker te maken met maatschappelijke veranderingen: autoriteit wordt niet meer (alleen) gerespecteerd op grond van status en verschil in hiërarchie, ook niet in een arbeidsorganisatie. Medewerkers zijn hoger opgeleid en mondiger. Daarnaast willen ze graag de ruimte krijgen om zichzelf te ontplooiën. Een modern werkgever investeert in arbeidsrelaties waarin dienend leiderschap centraal staat. Voor de goede orde: een dienend leidinggevende zorgt ook voor visie en richting. Dienend leiderschap gaat uit van wederzijdse afhankelijkheid en laveert tussen totaal leidend en totaal dienend. Doel is altijd het realiseren van de organisatiedoelstellingen, waarbij de medewerker op een verantwoorde wijze ruimte krijgt om te groeien. Om dit te realiseren, zijn voorbeeldwerking aan de top van de organisatie en training/coaching voor leidinggevers essentieel. Daarnaast vraagt het om een andere manier van beoordelen: niet alleen op de harde resultaten, maar ook op de wijze waarop een leidinggevende deze resultaten bereikt. De 360 graden-feedbackmethode kan daarbij een goed inzicht geven.

Whitepaper Modern werkgeverschap

Zoals aangegeven zijn we in dit artikel ingegaan op slechts drie thema's. Uiteraard zijn er veel meer te noemen. In de whitepaper Modern werkgeverschap van Driessen HRM_Payroll komen deze en overige thema's uitgebreider aan bod. U kunt deze whitepaper gratis downloaden op onze website www.driessen.nl/whitepaper. ●

Over Driessen HRM_Payroll

Dienstverlening op het gebied van HRM en Payroll. Dat is wat Driessen u biedt. Wij verzorgen HRM-oplossingen en payroll voor de overheid, het onderwijs en zorg & welzijn. Naast payroll kunt u bij ons terecht voor consultancy, de outsourcing van uw salarisadministratie, software en opleidingen. Voor meer informatie over Driessen gaat u naar www.driessen.nl of neemt u contact met ons op via telefoonnummer (0492) 50 66 66.