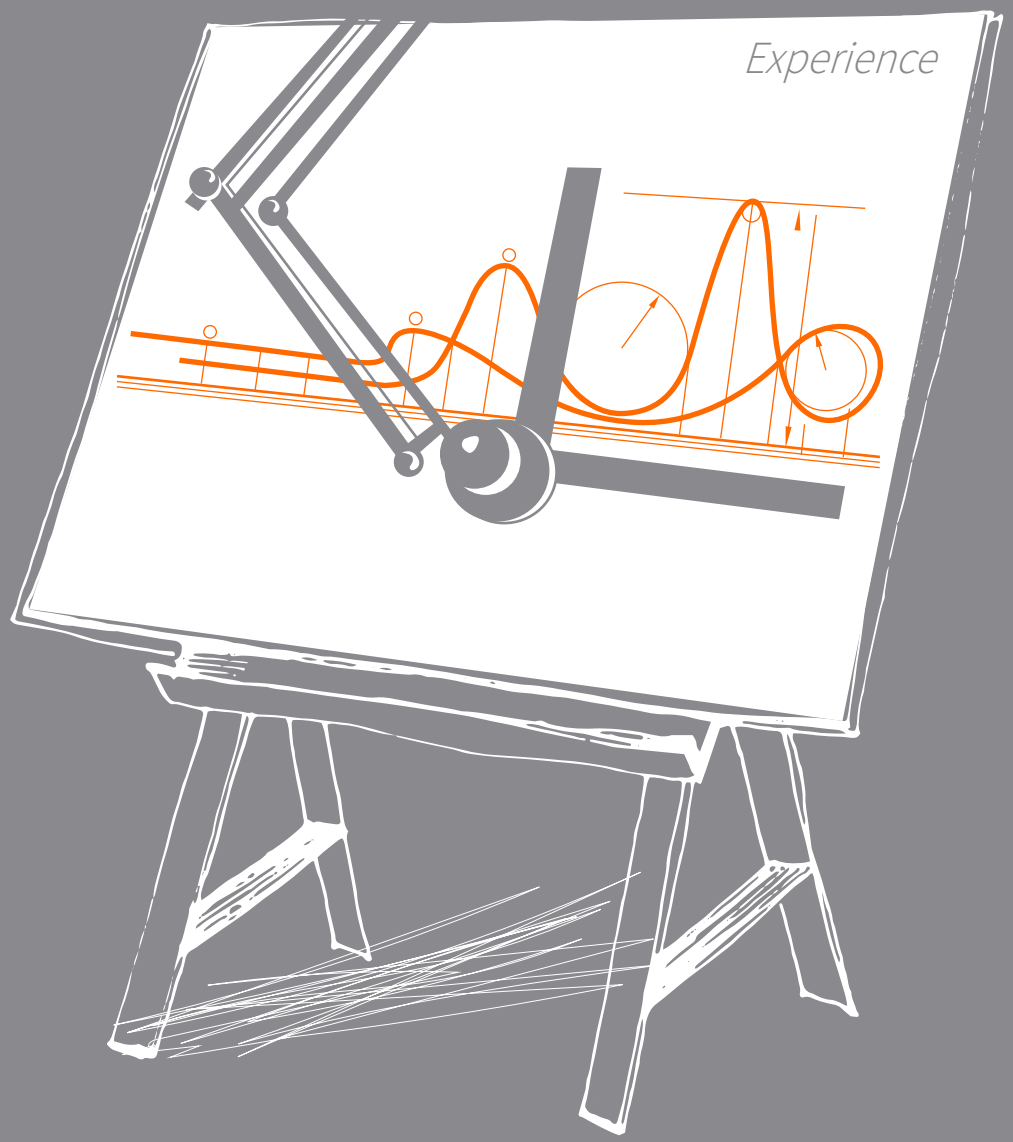
Nieuwe ronde nieuwe kansen

Een opmaat voor HRM op maat

Ruurd Baane, Emma van Wissen, Koen Crouwel, Jornt de Gruijl

Bright & Company | People Strategy



INLEIDING

De wens leeft binnen veel organisaties om met de HR-benadering nadrukkelijk in te spelen op persoonlijke kwaliteiten, ambities en (werk)voorkeuren van medewerkers. Opkomende thema's als de employee experience, werkgeluk en "medewerker centraal" gaan uit van de overtuiging dat dit bijdraagt aan een positieve medewerkersbeleving en daarmee aan organisatiesucces. Daarmee dringt de vraag zich ook op naar personalisatie, keuzevrijheid en beleving. Bij HR ligt de claim om hierin te voorzien. Tegelijkertijd is er de behoefte aan efficiency, uniformiteit en beheersbaarheid in de uitvoering van HR-processen. Waarbij standaarden soms ook weer randvoorwaardelijk zijn om maatwerk mogelijk te maken. Dit brengt uitdagingen met zich mee in de ontwikkeling en vernieuwing van HR-beleid.
In deze Brightpaper duiken we in het designproces van nieuwe HR-toepassingen. We bieden een leidraad om aan de voorkant de juiste afwegingen te maken, zodat in de uitwerking en uitvoering het optimale effect wordt bereikt. Hierbij kijken we nadrukkelijk ook naar nieuwe digitale en data-toepassingsmogelijkheden die behulpzaam kunnen zijn.

MENS CENTRAAL, EEN LOGISCH VERHAAL

Er zijn veel aangrijpingspunten vanuit HR-perspectief om waarde te creëren met menselijk kapitaal. In essentie gaat het om het spotten, aantrekken, samenbrengen, waarderen, faciliteren, coachen en ontwikkelen van mensen. Over hoe je dit zo goed mogelijk doet, bestaan theorieën in overvloed die elkaar vaak ook weer tegenspreken. Want wat in de ene situatie goed werkt, kan elders averechts uitpakken. Iedere organisatie staat op zichzelf, ieder onderdeel kent z'n dynamiek, ieder team heeft een gebruiksaanwijzing en iedere medewerker is ook weer uniek.

Zelf je eigen pad bepalen

Ondanks grote verschillen tussen mensen en teams blijkt de HR-insteek binnen veel organisaties al jaar en dag sterk gericht op het nagenoeg gelijk behandelen van medewerkers; gelijke monniken, gelijke kappen en geen precedenten scheppen. Dit is voor managers makkelijk toepasbaar en vanuit de bedrijfsvoering beheersbaar. Het nadeel van deze insteek is wel dat hierdoor zowel vanuit menselijk als vanuit bedrijfseconomisch oogpunt veel potentieel op de plank blijft liggen.[1] Eén van de belangrijkste redenen waarom medewerkers organisaties verlaten, is omdat ze een keurslijf ervaren. Daarom wordt er steeds nadrukkelijker gezocht naar manieren die HR-differentiatie mogelijk maken en die meer inspelen op de persoonlijke kwaliteiten en behoeften van medewerkers. Zoveel mensen, zoveel wensen.

Vrijheid door te vliegen

Organiseren rond medewerkers introduceert weer nieuwe vragen over hoe je dat praktisch werkbaar en uitvoerbaar maakt, maar het blijkt wel te lonen. Er zijn gegronde redenen om medewerkers ruimte, (keuze)mogelijkheden en faciliteiten te bieden, die passen bij hun persoonlijke behoeften, waarden en identiteit. Organisaties waar mensen zelf de regie voeren op hun dagelijks werk, waar aandacht is voor de individuele behoeften en die tegelijkertijd ook de werk-privé balans respecteren, zijn over het algemeen aantrekkelijker als "employer brand".[2] Eenmaal binnen de organisatie ervaren mensen de mensgerichte benadering als een teken van waardering, wat het gevoel van bekwaamheid versterkt.[3] Ook vergroot het de organisatiebetrokkenheid en werkbevlogenheid dat weer leidt tot verbeterde prestaties en een lagere intentie tot verloop. Dit verklaart ook de populariteit van concepten als de "employee experience".

My size fits me

Deze beweging kan niet helemaal los worden gezien van een bredere maatschappelijke trend waar het steeds meer om JOU als individu draait. JIJ bent uniek en je wilt je eigen keuzes kunnen maken. Jouw behoeftes, wensen en voorkeuren zijn leidend.[4] Door de groei van het internet en andere technologische toepassingen zijn we er als consument inmiddels aan gewend geraakt dat we maximaal gefaciliteerd worden in hoe we het zelf graag willen, waarbij onze behoeften ook nog eens instant bevredigd kunnen worden: “vóór 22.00 besteld is de volgende dag in huis”. Die verwachting zien we op de werkvloer terug als het gaat om hoe een groeiende groep medewerkers in de wedstrijd zit.[5]

Relevante informatie en suggesties komen naar je toe

Organisaties die hier slim op inspelen lijken dus een troef in handen te hebben. De verwachting is dat naar de toekomst toe steeds meer medewerkers getrakteerd zullen worden op een gepersonaliseerde HR-benadering. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door (digitale) faciliteiten om geïndividualiseerde oplossingen voor individuele situaties en vraagstukken te bieden; HR in de vorm van een Siri of Alexa of Watson op de werkvloer, anytime, anywhere en any device. Met als bijkomende opbrengst voor de organisatie dat hiermee ook interessante data en inzichten worden gegenereerd over medewerkersgedrag in relatie tot productiviteit en winstgevendheid.

DE STANDAARD VOOR MAATWERK

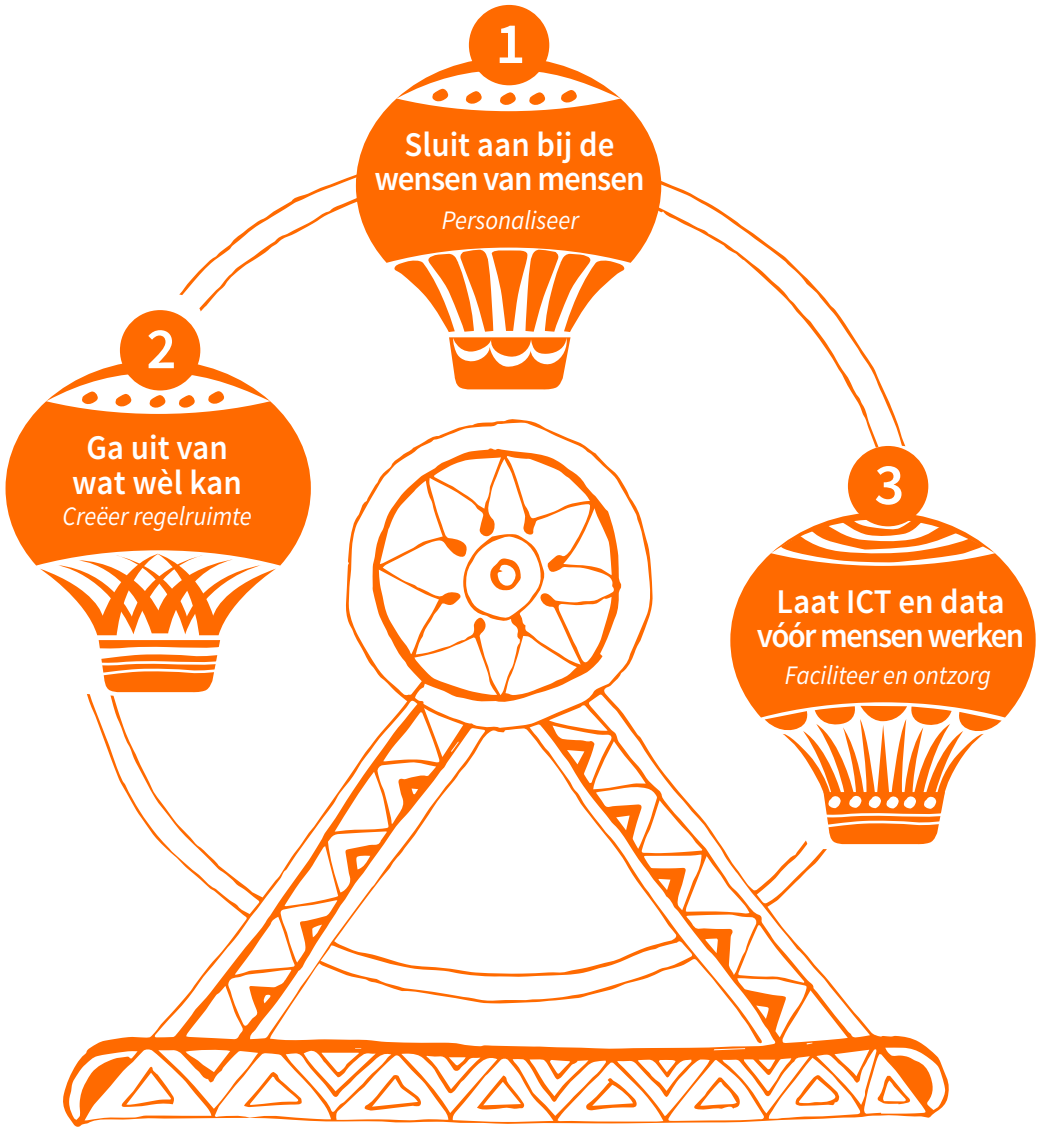
Het doorvoeren van een medewerker gerichte HR-benadering vanuit visie of overtuiging vindt doorgaans plaats bij het ontwikkelen, optimaliseren of vernieuwen van HR-beleid. Denk hierbij aan het ontwerpen van een nieuwe performance management cyclus, het innoveren van een aanpak voor duurzame inzetbaarheid of het introduceren van een nieuwe manier van roosteren. Op basis van een uitgebreide praktijk- en literatuurstudie, hebben we gekeken naar de belangrijkste onderliggende principes die een medewerker-gerichte benadering ondersteunen. We onderkennen er drie om hier praktisch vorm en inhoud aan te geven.

Leidende principes achter “mens centraal”

1 | Sluit aan bij de wensen van mensen
Onderken de behoeften, voorkeuren, kwaliteiten en ambities van medewerkers, zodat je vanuit HR-perspectief in staat bent om maatwerk te bieden, te personaliseren of te differentiëren naar (doel)groepen van medewerkers.

2 | Ga uit van wat wèl kan
Omarm mogelijkheden en voorkom dat er op voorhand teveel geredeneerd wordt vanuit belemmeringen en beperkingen. Geef mensen duidelijkheid over de regelruimte die ze hebben, zodat zij zelf ideeën kunnen inbrengen en in onderlinge afstemming tot passende oplossingen kunnen komen.

3 | Laat ICT en data voor mensen werken
Maak slim gebruik van nieuwe digitale toepassingsmogelijkheden en datatechnieken. Bied HR-faciliteiten waardoor mensen zich verrassend goed geholpen en ondersteund voelen. Met behulp van tools, apps en gepersonaliseerde inzichten kunnen medewerkers maximaal worden gefaciliteerd en ontzorgd.

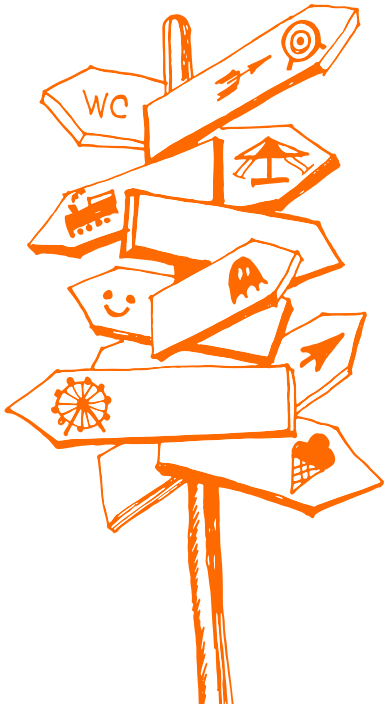


TUSSEN WENS EN WERKELIJKHEID

Hoewel de gedachten achter de leidende principes van medewerker-gericht HR wellicht evident lijken of aanlokkelijk klinken, staat dit nog behoorlijk ver af van de HR-realiteit binnen de gemiddelde organisatie. Het doorvoeren van de “mens centraal”-gedachte wordt spannend in de vertaling naar de praktijk, want naast de kansen en mogelijkheden zijn er ook valkuilen en is de dagelijkse werkelijkheid weerbarstig.

Reality check

Zowel vanuit organisatie als individueel perspectief blijken er belangrijke overwegingen te zijn die je aan de voorkant zou moeten meewegen in hoe ver je kunt en wilt gaan in het ontwerp van nieuw HR-beleid. Voor de drie leidende principes zetten we de belangrijkste disclaimers op een rij om luchtfietserij of teleurstellingen in de realisatie te voorkomen.



Disclaimers bij leidend principe 1:

Sluit aan bij de wensen van mensen:

Voorspelbaar uniek: Het bieden van maatwerk klinkt aantrekkelijk, maar als het erop aan komt, blijken de verschillen tussen de voorkeuren van mensen vaak beperkt en maken we maar weinig echt originele keuzes. De meeste mensen vallen terug op wat ze als “default” aangeboden krijgen. De mogelijkheid om invloed uit te oefenen op je keuze wordt overigens wel gewaardeerd.[4]

Keuze-paradox: Te veel keuzeopties voorleggen werkt voor de meeste mensen verlammend. Soms weegt de vrijheid die je ervaart als je geen keuzeoptie hebt zelfs op tegen het verplicht moeten kiezen en de keuzestress die daarmee gepaard gaat. Maatwerk met mate kan soms de beste optie zijn.[6]

Onderscheid maken ligt gevoelig: Mensen hebben van nature de neiging om hun persoonlijke situatie te vergelijken met die van anderen. Met het differentiëren tussen mensen kan een perceptie ontstaan van winnaars en verliezers. Een breed gedragen gevoel van eerlijkheid en rechtvaardigheid is belangrijk om na te streven.[7]

Mensgericht of “mens-gezwicht”: Het inspelen op individuele wensen en het bieden van maatwerk kan op gespannen voet staan met collectieve belangen. Het is de kunst om persoonlijke wensen in balans te brengen met die van de organisatie als gemeen-schap.[4]

Disclaimers bij leidend principe 2:

Ga uit van wat wèl kan

Vrijheid in gebondenheid: Hoe sterk de wens tot het bieden van vrijheid en het dereguleren ook is, vanuit HR-perspectief is ons handelen vaak gebonden aan wettelijke kaders, (cao) bepalingen of interne regels of procedures.

Zo vrij als een vogel of vogelvrij?: Medewerkers die over zelforganiserende vaardigheden beschikken of in een positie zitten met veel autonomie, ervaren de mogelijkheid om proactief en assertief voor hun belangen op te komen of de situatie naar eigen hand te zetten. Mensen die zich afhankelijker voelen, lopen sneller het risico om buiten de “maatwerk-boot” te vallen of in een benadeelde positie te vervallen. Daarom is het belangrijk om een ondergrens aan zekerheden te waarborgen.

Initiatief paradox: Leidinggevenden zeggen doorgaans dat het inbrengen van eigen ideeën van mensen belangrijk is, maar de realiteit is ook vaak dat initiatief wordt afgewezen omdat het niet aansluit bij hun eigen ideeën over hoe het zou moeten òf managers ervaren niet de mogelijkheden om ideeën te honoreren.[9]

Cultuurdrempel: Lang niet overal is er een cultuur aanwezig waarin mensen zich vrij voelen om af te wijken van hun collega’s, of het hoofd boven het maaiveld uit te steken.

Disclaimers bij leidend principe 3:

Laat ICT en data vóór mensen werken

Knellende keurslijven: De groeiende overtuiging is dat de factor mens meer is dan alleen een schakel in een bedrijfsproces, maar in de praktijk is HR-tooling vaak vooral nog ingericht vanuit een bedrijfsvoering insteek. HR-systemen worden dan ervaren als een “staf-ding” met een forse mate van regulering en voorgeschreven cycli.

Mismatch tussen maatwerk en systemen: De wens om HR-beleid en -processen om te zetten in gebruikersvriendelijke ondersteunende systemen blijkt nog niet zo eenvoudig te realiseren. Er is technologisch al veel mogelijk, maar het goed inregelen vanuit een “medewerker centraal”-gedachte wordt beperkt door nog te weinig focus op user-experience, (AVG) compliance en juridische eisen, systeembeperkingen of niet goed werkende koppelingen met andere systemen.

Data is een dingetje: Gebruikersgerichte facilitering betekent ook voldoende beschikbaarheid van data en eenduidigheid in definities. De realiteit binnen veel organisaties is dat gewenste data lang niet altijd aanwezig, actueel, betrouwbaar of benaderbaar zijn. Daarnaast zijn de toepassingsmogelijkheden niet altijd voorhanden, werken deze niet intuïtief of zit verouderde IT in de weg. Ook ontbreekt het nog vaak aan expertise in de organisatie om slim van data gebruik te maken.

DE LEIDRAAD NAAR HRM OP MAAT

Om concreet vorm te geven aan een medewerker gerichte HR-invulling, rekening houdend met de disclaimers bij de leidende principes, hebben we een leidraad ontwikkeld. Deze is bedoeld ter ondersteuning bij het ontwikkelen en vormgeven van HR-beleid en -toepassingen.

De leidraad kent drie stappen:

1. Focus en scoping

2. Balans in belangen

3. Kleur bekennen

Om de praktische toepasbaarheid te vergroten, is ook een praktisch voorbeeld uitgewerkt, met als thema “werkdruk”.

Stap 1: Focus en scoping

De eerste stap is het bepalen van het HR-beleidsinitiatief dat wordt aangepakt en de scopebepaling wat hier wel en niet onder valt. Vaak zal het thema voortkomen vanuit een speerpunt uit de organisatie- of HR-strategie, een wens vanuit de directie, een verzoek vanuit een afdeling, een innovatie-initiatief vanuit HR of een wettelijke of cao-bepaling. In deze stap is het van belang helder te krijgen wat er beoogd wordt. Hierbij kan onderstaand kader behulpzaam zijn:

Taxeren, checken, contracteren

1. Wat maakt dat er (nu) behoefte is?	*Belang en urgentie van het initiatief*	☐
2. Zit er mogelijk nog een dieper vraagstuk onder?	*Vraag achter de vraag*	☐
3. Is de gewenste oplossing gericht op de kern?	*Symptoombestrijding of patroonbestrijding*	☐
4. Is de scope helder?	*Duidelijke afbakening*	☐
5. Wat zijn criteria voor succes?	*Heldere prestatieafspraak*	☐

Voorbeeld: Werkdruk

1. Wat maakt dat er (nu) behoefte is aan het aanpakken van thema werkdruk?
Verzuim en verloop zijn ongewenst hoog en intern onderzoek hiernaar wijst de door medewerkers ervaren werkdruk als een belangrijk aandachtspunt aan. Het probleem speelt al langer, maar het blijkt lastig om hier grip op te krijgen. Vanuit de directie is de opdracht aan HR gegeven om een aanpak te ontwikkelen die managers en medewerkers helpt om tot structurele verbetering te komen.

2. Zit er mogelijk nog een dieper vraagstuk onder?
Ja, want werkdruk is nog altijd een breed begrip en een gevolg van iets anders (symptoom). Zit de ervaren druk bijvoorbeeld in onduidelijkheid over rollen (grijze gebieden), onrealistische deadlines (overwerk), versnipperde taken (snijverlies), een cultureel issue (‘s avonds of in het weekend doorwerken is de norm) of een andere van vele mogelijkheden?

3. Is de gewenste oplossing gericht op de kern van het probleem?
Nog niet. De wens is om de kern aan te pakken, maar het is vooralsnog een aanname dat werkdruk de belangrijkste oorzaak is van het ongewenst hoge verzuim en verloop. Er moet nog uitgezocht worden wat de belangrijkste oorzaken van de als hoog ervaren werkdruk zijn.

4. Is de scope helder?
Deze is helder af te bakenen door de te nemen maatregelen te baseren op thema’s die specifiek spelen binnen de groepen die verhoogd verzuim en verloop tonen. Om tot maatregelen te komen, zullen we ons beroepen op analyse van interne data en/of publicaties over voor de organisatie relevante oorzaken van werkdruk en bewezen effectieve maatregelen daartegen.

5. Wat zijn de criteria voor succes?
Voorbeelden: een afname van verzuim met X%, een afname van verloop met Y%, een significant lagere ervaren werkdruk in het volgende MTO ten opzichte van nu.

Stap 2: Balans in belangen

Als duidelijk is op welk HR-thema de vernieuwing, ontwikkeling of aanpassing is gericht, is de tweede stap het in kaart brengen van de context waarbinnen dit plaatsvindt. Wat is het hogere doel waar het initiatief aan moet bijdragen. Vanuit de “medewerker centraal”-gedachte kan de neiging zijn om vooral te focussen op de wensen en voorkeuren van medewerkers. Dit is echter maar één perspectief. Vaak spelen er meerdere (en soms zelfs tegengestelde) belangen tegelijkertijd. We onderscheiden er naast die van de medewerker nog drie om rekening mee te houden: klantbelangen, organisatiebelangen en belangen vanuit externe stakeholders. Onderstaand vizier is hierbij behulpzaam.

Vizier op scherp

Door het bredere speelveld in kaart te brengen, worden de medewerker belangen in perspectief gebracht. In het voorbeeld van werkdruk kan een uitwerking er als volgt uit zien. Dit biedt perspectief zodat duidelijk is wat het gewenste effect moet zijn van het HR-beleidsinitiatief.

Perspectieven in beeld	Voorbeelden: Belang van verlagen werkdruk
1. Klanten Wat draagt de gewenste HR-oplossing bij aan onze klanten en hoe speelt het in op relevante markttrends?	• Continuïteit in dienstverlening door voldoende beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers • Prettig contact met medewerkers die fit en energiek zijn en oog hebben voor klantbelangen • Voldoende tijd naast operationele werkzaamheden voor de doorontwikkeling en innovatie van dienstverlening
2. Organisatie Hoe verhoudt de gewenste HR-oplossing zich tot de realisatie van de organisatie- en HR strategie?	• Kunnen realiseren van (strategische) jaarplannen • Voorkomen van faalkosten of extra personeelskosten door vervanging van zieke medewerkers • Behoud van gezonde werksfeer en werkbelasting van medewerkers die zieke medewerkers moeten opvangen • Invulling geven aan goed werkgeverschap
3. Stakeholders Waar moeten en willen we rekening mee houden als het gaat om (keten)partners en overige externe stakeholders?	• Hoog houden integriteit en reputatie als organisatie • Betrouwbare partner naar samenwerkings- en ketenpartners • Blijvend voldoen aan wet- en regelgeving • Medeverantwoordelijkheid nemen voor breder maatschappelijk vraagstuk rond werkdruk
4. Medewerkers Waar hebben medewerkers behoefte aan in relatie tot het geconstateerde issue en waar zit hun belang?	• Prettige werkomstandigheden en gezonde werk-privé balans • Prettige werksfeer en collega’s waar je van op aan kunt • Helderheid over rollen en verantwoordelijkheden • Grenzen aan kunnen geven en waardering krijgen voor meerwerk

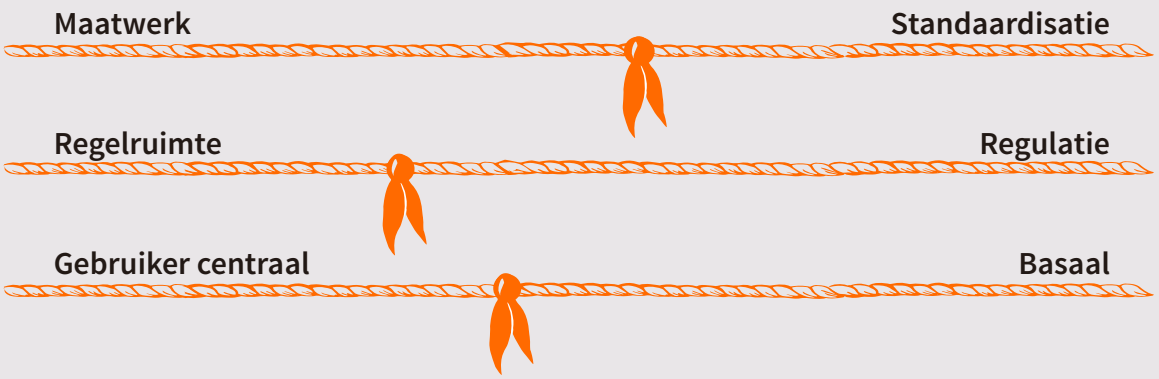
Stap 3: Positie bepalen

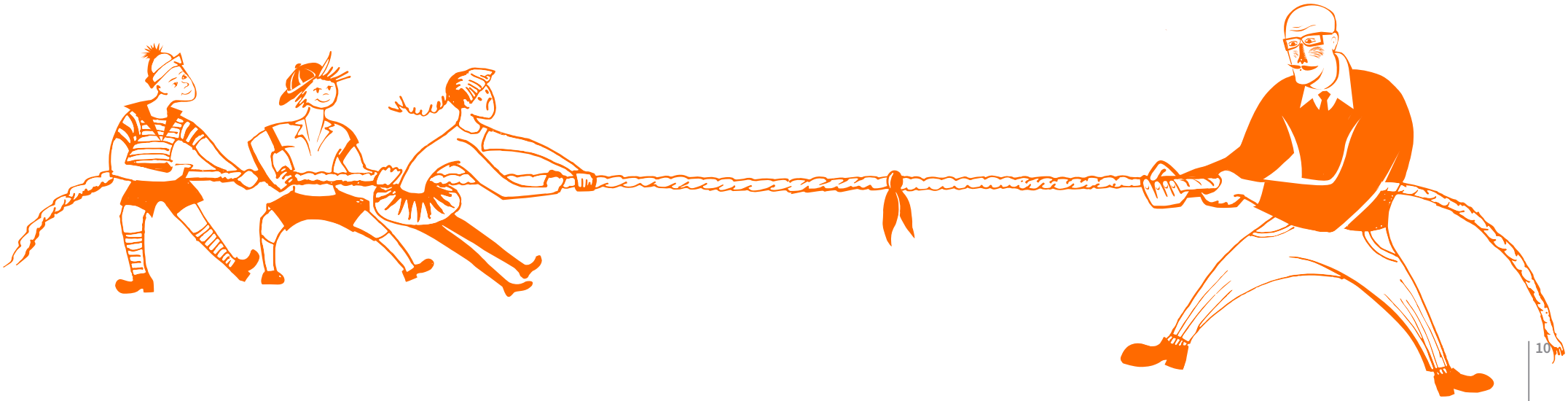
Nadat het HR-beleidsinitiatief is gekozen en nader is aangescherpt (stap 1) en het bijbehorende speelveld van belangen in kaart is gebracht (stap 2), is de volgende stap om nader invulling te geven aan het HR-beleidsinitiatief (stap 3). Vanuit de ambitie om zoveel mogelijk toe te werken naar een “medewerker centraal-gedachte” en daarmee in te spelen op persoonlijke (werk-)voorkeuren en behoeften van medewerkers, hebben we voor de drie leidende principes een afwegingskader gemaakt. Hiermee kan worden bepaald: hoe ver willen we en kunnen we gaan?

Leidend principe 1:
Sluit aan bij de wensen van mensen

Leidend principe 2.
Ga uit van wat wél kan

Leidend principe 3.
Laat ICT en data voor mensen werken





Principe 1:

Sluit aan bij de wensen van mensen

Keuze-dimensie: uniek versus uniform

De eerste afweging gaat over de mate waarin persoonlijk maatwerk wordt gefaciliteerd. Krijgen medewerkers de mogelijkheid om een voor zichzelf passende oplossing op maat te creëren? Of wordt er juist de nadruk gelegd op een gestandaardiseerde aanpak die uniformiteit voor alle medewerkers binnen de organisatie voorstaat? Wij zien een keuzepalet van vier opties voor ons:

Uniek → **Personaliseren** | **Modulair aanbieden** | **Segmenteren** | **Standaardiseren** → **Uniform**

Personaliseren: Maximaal vorm kunnen geven naar eigen wens en voorkeur

Modulair aanbieden: Medewerkers kiezen uit palet van vooraf gedefinieerde opties

Segmenteren: Differentiatie naar organisatie-onderdeel of doelgroep

Standaardiseren: Voor alle medewerkers dezelfde standaard oplossing of aanpak

Uitgangspunt:
Maatwerkmogelijkheden.
Gedachte: Er bestaan geen standaard medewerkers en mensen willen zelf invloed hebben op keuzes. Door in de HR-oplossing in te spelen op de verscheidenheid aan behoeften, ambities en werkvoorkeuren, wordt een positief effect gecreëerd op de werkbeleving en productiviteit en daarmee op het organisatieresultaat.

Uitgangspunt:
Uniformiteit en standaarden.
Gedachte: Weinig uitzonderingen in de HR-oplossing draagt bij aan betaalbaarheid, uitvoerbaarheid, controleerbaarheid en rechtmatigheid. Voor mensen is het begrijpelijk (je weet waar je aan toe bent), behapbaar (je hoeft niet overal over na te denken) en het speelt in op een gevoel van veiligheid en basiszekerheid.

Voorbeelden thema werkdruk

1. Personaliseren

Op individu toegespitste afspraken maken over werkinhoud, werktijden, werktempo, regelmogelijkheden, begeleiding etc. om een gezonde werkdruk te realiseren. Met grote mate van inbreng van de medewerker zelf.

2. Modulair aanbieden

Aanbieden van een keuzemenu (zoals een providerboog) met begeleiding en interventies gericht op werkdruk waar medewerkers vanuit eigen behoeften zelf keuzes in kunnen maken of een beroep op kunnen doen.

3. Segmenteren

Een verplichte training in omgang met werkdruk voor een specifieke functiegroep waar de werkdruk hoog is. Of een generatiegerichte aanpak zoals een preventieve gezondheidsscan voor mensen boven een bepaalde leeftijd.

4. Standaardiseren

Een workshop voor alle medewerkers in hun onboardings-programma over preventief omgaan met werkdruk. Of een standaard vraag in het periodieke medewerker onderzoek over werkdruk.

Principe 2:

Ga uit van wat wèl kan

Keuze-dimensie: vertrouwen versus controle

De tweede afweging gaat over de mate van formalisatie. Wordt er uitgegaan van het vertrouwen dat mensen vanuit waarden en intrinsieke motivatie zelf de juiste keuzes maken? Of is er aanleiding of noodzaak om vanuit controle zaken meer te reguleren en te formaliseren? Het spanningsveld zit in het dominante mensbeeld: ligt de nadruk meer op “leefwereld” en “soft controls” of op de systeemwereld en “hard controls”. Vanuit de “medewerker centraal”-gedachte is de HR-uitdaging om niet te snel in de reflex te schieten om te reguleren (uiteraard binnen de mogelijkheden van geldende wet- en regelgeving). Wij zien een keuzepalet van vijf opties voor ons bij het ontwerpen van het HR-beleidsinitiatief:

Uitgangspunt:
Intrinsieke motivatie van mensen.
Gedachte: Het is belangrijk om een gezamenlijk geformuleerd beeld te creëren over wat de bedoeling is (gedeelde waarden) en dit met elkaar te doorleven. Door vertrouwen als uitgangspunt te nemen, is de kans het grootst dat mensen in hun handelen daadwerkelijk duurzaam gewenst gedrag laten zien.

Uitgangspunt:
Noodzaak tot regulatie en formalisatie.
Gedachte: Het is belangrijk om duidelijke regels te formuleren. Dan is voor iedereen helder wat er van wie wanneer verwacht wordt, hoe processen lopen en wat voorwaarden zijn. Dit draagt bij aan duidelijkheid over rechten en plichten aan de voorkant, voorkomt willekeur in de uitkomst en reguleert gewenst gedrag.

Voorbeelden thema werkdruk

1. Waarden

“We vinden het belangrijk dat iedere medewerker goed in staat is om eigen behoeften en belangen te onderkennen en aan te geven. Door jezelf en je gezondheid serieus te nemen voorkom je dat je over grenzen heen gaat.”

2. Normen

“We vinden het vanzelfsprekend dat je betrokken bent bij je werk, maar we vinden het ook belangrijk dat je voldoende energie hebt als je van je werk thuis komt.” Of: “Je vakantie is van jou, en daarin mag je onbereikbaar zijn.”

3. Kaders

“Om een gezonde werk/privé balans te kunnen realiseren, bieden we teams de gelegenheid om het werkschema en vakantieplanning in onderlinge afstemming met elkaar zo goed mogelijk aan te laten sluiten op ieders persoonlijke situatie.”

4. Beleid

“Vitaliteit en werkdruk is een standaard bespreekthema in de gesprekscyclus.”
Of “We trainen managers hoe zij werkstress kunnen signaleren en bieden tools hoe zij hier adequaat in kunnen begeleiden”

5. Protocollen

“We hebben een verzuimprotocol met verplichte stappen wanneer bij iemand werkdruk wordt gesignaleerd.” Of “We regelen verplicht in de formatie voldoende capaciteit in om de taaklast te verdelen over voldoende medewerkers.“

Principe 3:

Laat ICT en data voor mensen werken

Keuze-dimensie: gebruiker centraal versus basaal

De derde afweging gaat over de mate waarin medewerkers en managers worden gefaciliteerd en ontzorgd met behulp van digitale en datatoepassingen. Vanuit de “medewerker centraal”-gedachte is de HR-uitdaging om zo slim mogelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die techniek en data bieden. Ook stijgt de noodzaak om data goed op orde te hebben. Het gaat daarbij over beschikbaarheid van gegevens, eenduidigheid in gegevens en gelijkheid in definities. Om de gewenste en benodigde mate van facilitatie en ontzorgen te kunnen bepalen, zien wij vier keuzemogelijkheden voor het ontwerpen van het HR-beleidsinitiatief:

Gebruiker centraal → **Anticiperen** | **Faciliteren** | **Monitoren** | **Reageren** → **Basaal**

Anticiperen	Faciliteren	Monitoren	Reageren
Verachtingen overtroffen: gepersonaliseerd, voorspellend en initiërend	**Gebruiksvriendelijke en behulpzame digitale en data ondersteuning**	**Beheersmatig gericht, bedrijfsvoering is leidend boven gebruiker**	**Reactief, issue gedreven, minimale IT en data ondersteuning**

Uitgangspunt:
Techniek en data werken voor jou.
Gedachte: Medewerkers en managers worden in hun HR-behoeften voorzien op een intuïtieve, gebruiksvriendelijke, gepersonaliseerde manier. Ze worden maximaal gefaciliteerd en ontzorgd doordat er actief gebruik wordt gemaakt van (zelflerende) intelligente software die mensen helpt om op basis van (voorspellende) inzichten slimme keuzes te maken.

Uitgangspunt:
Lean & mean insteek.
Gedachte: Er wordt anders dan de (wettelijke) basisgegevens weinig data vastgelegd. Er wordt beperkt gebruik gemaakt van digitalisering en systemen en processen en daar waar dit gebeurt, is dit sterk operationeel gedreven. Informatie voor en over medewerkers is niet systematisch voorhanden.

Voorbeelden thema werkdruk

1. Anticiperen

Medewerkers worden verrassend goed geholpen door digitale tools en inzichten. Systemen signaleren risicofactoren en delen de bevindingen met de medewerkers. Bijvoorbeeld: medewerkers die frequent en lang ‘s avonds thuis werken krijgen de melding dat dit risicovol is en ontvangen een aantal tips en suggesties hoe hier slim mee om te gaan.

2. Faciliteren

Verschillende gegevens worden aan medewerkers ter beschikking gesteld, om zelf hun werk en inzet op af te stemmen. Denk hierbij aan de hoeveelheid gewerkte uren, het aantal dagen verzuim, het rooster voor de komende periode (incl. tool) om flexibele tijden in te delen etc.

3. Monitoren

Bedrijfsmatig is het verzuimproces goed ingeregeld en zijn digitale processen voorhanden voor managers. Op werkdruk zit geen signalering. Werkdruk zal vooral worden gezien in de monitoring van symptomen (verzuim en verloop) en het jaarlijks uitgevoerde MTO.

4. Reageren

Werkdruk is een incidenteel thema waar geen specifieke data op voorhand voor verzameld wordt. Managers en medewerkers handelen onbewust onbekwaam naar beste vermogen, maar vaak ongefundeerd. Grote kans dat er pas aan de bel wordt getrokken als het te laat is.

CONCLUSIE

We begonnen deze Brightpaper met de titel “Nieuwe ronde nieuwe kansen”. De gedachte hierachter is dat het toewerken naar een “medewerker centraal”-gedachte HR-benadering niet in één keer gerealiseerd zal zijn. De kanskaart zit erin om stapje voor stapje, iedere keer dat er een ontwikkeling in HR-beleid of ondersteunende toepassingen en tooling plaatsvindt, de afwegingen in de juiste richting te maken. In dit licht hebben wij een leidraad ontwikkeld die hierbij behulpzaam kan zijn. We hebben daarbij gekeken naar de belangrijkste leidende principes die een medewerker gerichte HR-benadering ondersteunen. We onderkennen er drie:

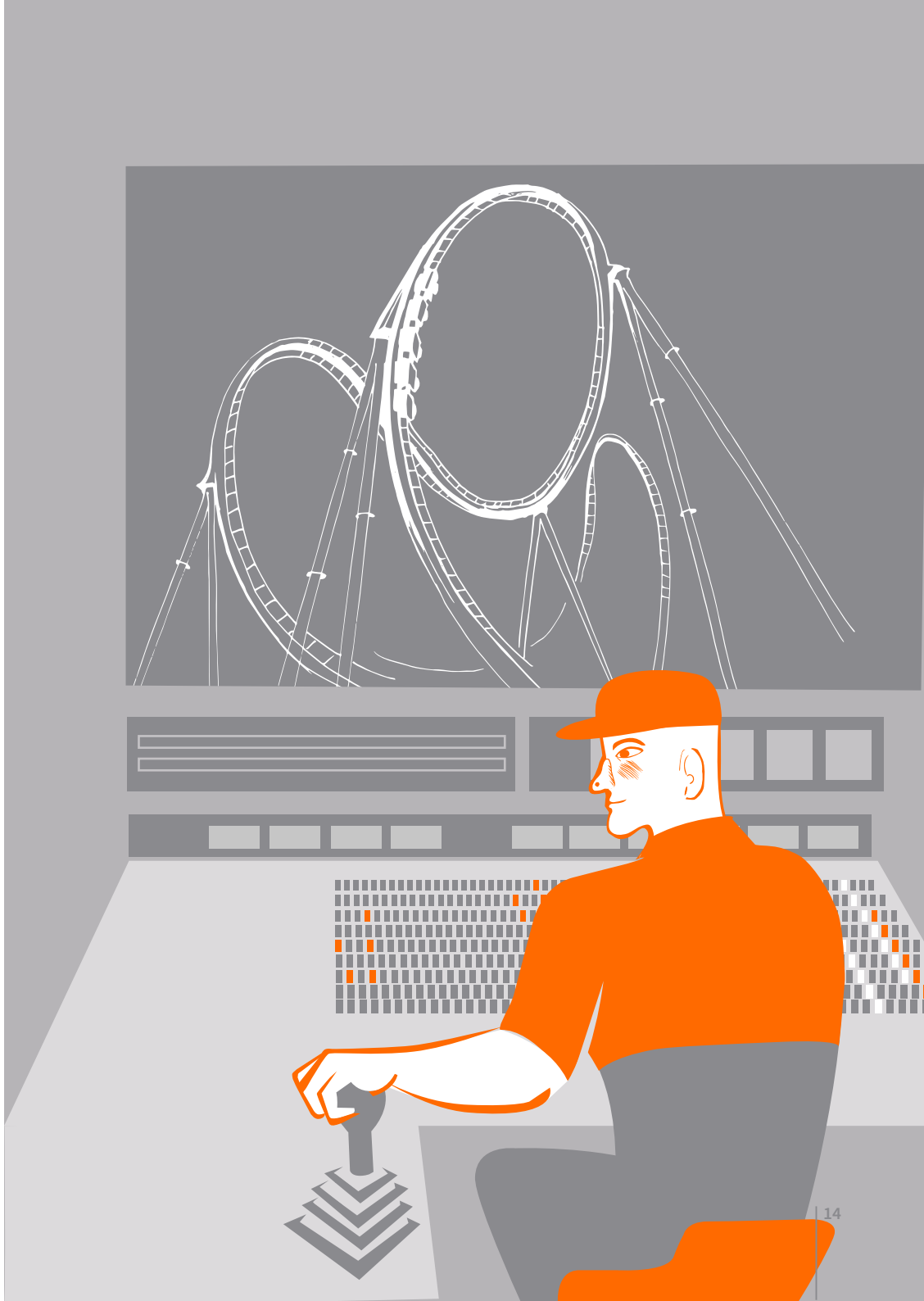
1. Sluit aan bij de wensen van mensen
2. Ga uit van wat wèl kan
3. Laat ICT en data vóór mensen werken

Naar een optimum fit

Achter ieder principe gaat een realiteit schuil, want hoewel de gedachten achter de leidende principes van “medewerker centraal”-gedachte HR wellicht evident lijken of aanlokkelijk klinken, het doorvoeren wordt spannend in de vertaling naar de praktijk. Naast de kansen en mogelijkheden is de dagelijkse werkelijkheid weerbarstig. Zowel vanuit organisatie- als individueel perspectief blijken er belangrijke overwegingen te zijn die je aan de voorkant zou moeten meewegen in hoe ver je kunt en wilt gaan in het design van nieuw HR-beleid.

We constateren dat de trend van personalisatie en “employee experience” niet automatisch betekent dat de organisatie zich naar elke individuele medewerker zou moeten voegen. Dat zou onwenselijke situaties voor zowel medewerkers als de organisatie opleveren. “One size fits all” is niet wenselijk, maar “one size fits one” ook niet. Met de veelheid aan individuen en wensen en belangen binnen een organisatie, zit niet iedereen op dezelfde aanpak te wachten. De opgave is hoe toe te werken naar een optimum fit.

In onze ogen is de startvraag waar voor een nieuw HR-beleidsthema of initiatief (stap 1: Focus en Scoping) het optimum ligt om tegemoet te komen aan de verschillende behoeften in een veelal complex landschap van spelers (stap 2: Balans in Belangen). Dit beeld geeft het spelveld aan van waaruit je kunt bepalen hoever je wilt en kunt gaan in het mogelijk maken van regelruimte, personalisatie en ICT en data-facilitatie (stap 3: Kleur bekennen). Wij constateren dat deze afwegingen rond het design van nieuw HR-beleid vaak impliciet worden gemaakt. De leidraad die we hier bieden is behulpzaam om aan de voorkant nadrukkelijker stil te staan bij de gewenste insteek, zodat in de uitwerking en uitvoering het optimale effect wordt bereikt.



Bronvermelding

1. *Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2015). De impact van HR-differentiatie op werknemers. Tijdschrift voor HRM, 3(2015), 1-19.*
2. *Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227-268.*
3. *Taylor, R. F. J. W. (2008). Mass customisation: a different approach to HRM?. Developing HR Strategy, (23).*
4. *De Prins, P., Gielens, T., de Vos, A., & Cambré, B. (2015). HR-individualisering bij hoogopgeleiden: heilige graal voor engagement en retentie? Tijdschrift voor HRM/Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid. -Deventer, (3), 1-18.*
5. *Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. Journal of Diversity Management (JDM), 4(3), 1-8.*
6. *Schwartz, B. (2004). The paradox of choice: Why more is less. New York: Ecco.*
7. *Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it?. Personality and Social Psychology Bulletin, 22(5), 520-537*
8. *De Vos, A. (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. [The bounded rationality of individual and organizational career decision making]. Gedrag en Organisatie, 4, 431-448.*
9. *Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. The Academy of Management Executive, 14(3), 52-66.*

Bright & Company | People Strategy

info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden
Copyright © 2020 Bright & Company | People Strategy

Illustraties en vormgeving: Elena Koole - k2mdesign.eu

Deze paper is mede tot stand gekomen op basis van actieve discussies in het kader van de Human Capital Incubator met:

Ellen Boonen *- 's Heeren Loo*
Maurice van Bruggen *- Noordwest Ziekenhuisgroep*
Carmen van Casteren *- Albert Schweitzer Ziekenhuis*
Nathalie Gielliet *- Technolution*
Ineke van Halsema *- De Haagse Hogeschool*
Paul Hermans *- Q-Park*
Michael van Hoewijk *- Antonius Zorggroep*
Mariëtte Los *- NCOI*
Mark Slootmaker *- Vopak*

Henk Zeilstra *- RSM Nederland*

Inspiratie voor de discussie werd geleverd door:
Daniëlle Schreurs *- FutureMap*