

Een uitgave van

OLYMPIA
UITZENDBUREAU

Het werkwoord

We love to work **for you**

IN DIT NUMMER

De juiste match

'Onze medewerkers bepalen
de vorm van het dienstverband'

*Interview met Bertrand Prinsen,
managing partner Labor Redimo*

De nieuwe werkelijkheid van HR

Wie past zich aan aan wie?

Werving en selectie

Fingerspitzengefühl of harde wetenschap?

Editie

04

2016



Inhoud

VOORWOORD 3

AAN HET WOORD 4
Selectie is mensenwerk en gaat nogal eens mis

WEERWOORD 5
Selectie is een kwestie van wetenschappelijke kennis

7 VRAGEN AAN 6
Bertrand Prinsen, managing partner Labor Redimo

DE NIEUWE WERKELIJKHEID VAN HR 8
Hoe kijkt de nieuwe generatie HR-professionals naar het vak?

COLUMN 9
Wachten

OVER DE VLOER 10
Veiligheid in magazijnen volgens EVO

STELLIG 11
'Train for skills, hire for culture'

OP WEG NAAR WERK 12
Wat zit er in de lunchtrommel van Reinhold Thodé?

Colofon

Het Werkwoord is een publicatie van Olympia Nederland.

Hoofdredactie:
Afdeling Marketing en Innovatie

Teksten:
Irene Schoemakers

Fotografie:
Anne Hamers, Sicco van Grieken en Shutterstock

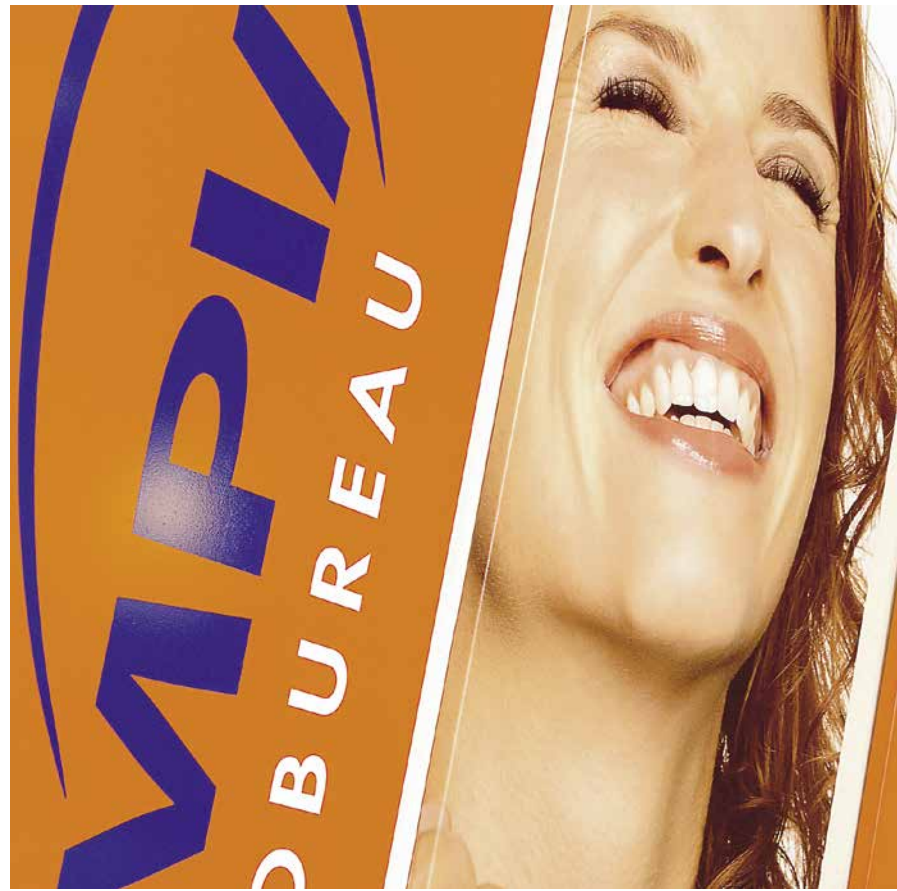
Vormgeving en opmaak:
De Reclamefabriek

Productie:
Koro print bv

Administratie en redactie:
Eisenhowerlaan 140
2517 KN Den Haag
070 338 10 77
marketing@olympia.nl



INTERNET
Het Werkwoord is digitaal beschikbaar via Olympia.nl/werkwoord



(Mis)match

Nu de economie geleidelijk weer op stoom is, is ook de war-for-talent terug van weggeweest. Want hoewel de technologie in veel branches de plaats van veel menselijk handelen overneemt, blijft het diezelfde mens die werkelijk het verschil kan maken voor u en uw klanten. Het belang van het vinden van het juiste talent is ondanks deze technologische vooruitgang wellicht nog nooit zo belangrijk geweest.

Een bedrijf moet niet alleen talenten vinden, maar zal deze talenten moeten blijven boeien om ze zo aan de organisatie te verbinden. Want de 'perfecte' persoon vinden die vervolgens niet voor je wil werken of bij je wil blijven, is niet alleen zeer frustrerend, het is ook nog eens heel kostbaar. Hoeveel precies laat zich moeilijk becijferen. Verschillende berekeningen variëren van enkele duizenden euro's tot – zo blijkt uit een Amerikaans onderzoek – wel 45.000 euro per medewerker. Sommige kosten zijn makkelijk zichtbaar te maken zoals kosten voor adverteren, testen, of een eventuele headhunter. Veel moeilijker wordt het om productiviteitsverlies, demotivatie, interne tijdsbesteding en imagoschade te vertalen naar een eenduidig bedrag. Hoe het ook zij, een mismatch kost veel geld en levert veel gedoe op.

Dat klinkt eenvoudig, maar in de praktijk blijkt dat niet zo makkelijk. Want wat heb je als organisatie nu precies aan talent nodig? De toppers uit het verleden zijn lang niet altijd de toppers van vandaag. En het herkennen van een topper wordt ook steeds moeilijker. De instrumenten die we altijd hebben gebruikt voor werving en selectie lijken steeds minder effectief. Een traditionele screening op basis van een cv en ervaring in combinatie met een gesprek, blijkt al lang niet meer de garantie voor een juiste selectie. Gedrag, getoonde competenties, persoonlijke overtuigingen en moeilijk grijpbare begrippen als 'waarden' en 'normen' zijn minstens zo belangrijk. Dat is precies de reden waarom wij bij Olympia voor sommige functies onze wijze van selecteren aanpassen. Minder nadruk op het cv, meer nadruk op werkelijke competenties, gedrag en getoonde vaardigheden. Daarvoor worden geavanceerde testen ingezet waarbij gaming en simulatie een rol spelen en maken wij bij Werving & Selectie van vast personeel, gebruik van onze 'Real-Job-Scan'.

In dit Werkwoord gaan wij op zoek naar manieren om de juiste match te realiseren en mismatches te voorkomen. We laten zien wat wel en niet werkt als het gaat om werving van medewerkers, signaleren een veranderde rol van de werkgever, en laten de praktijk aan het woord over hoe zij aankijken tegen het vinden van de juiste match. Het is een thema dat óns in ieder geval sterk bezighoudt, en waarover we graag met u in gesprek gaan. ■



Aan het woord

Werving en selectie: bedrijven doen maar wat?

Veel bedrijven kennen geen optimaal wervings- en selectieproces. Daardoor kiezen ze nog weleens de verkeerde kandidaat. Met alle negatieve gevolgen en kosten van dien.

Het gaat weer beter met de economie. De werkloosheid daalt. Goed nieuws, behalve voor recruiters. Want met een dalende werkloosheid zullen zij zich meer moeten inspannen om de juiste gekwalificeerde medewerkers voor vacatures te kunnen vinden. En aangezien het de medewerkers zijn die een bedrijf kunnen maken of breken, is het werven en selecteren van nieuwe kandidaten 'serious business'. Het is van cruciaal belang om precies de juiste medewerker te vinden voor die ene vacature. Een die niet alleen bekwaam is, maar ook nog eens gemotiveerd is, geïnspireerd, proactief, bij voorkeur zelfstandig kan functioneren, en past binnen het team en in de organisatie. Des te opmerkelijker is het dat veel

bedrijven in 2016 nog steeds gebruikmaken van dezelfde technieken als jaren geleden. Zo kwam er in 1998* al een grote wetenschappelijke studie uit die stelt dat het open sollicitatie-interview een 'onbetrouwbaar en rampzalig selectiemiddel' is omdat deze nooit objectief kan zijn. De interviewer kijkt immers per definitie door een gekleurde bril. Hij zal bijvoorbeeld opveren wanneer een sollicitant naar dezelfde universiteit is geweest als hijzelf.

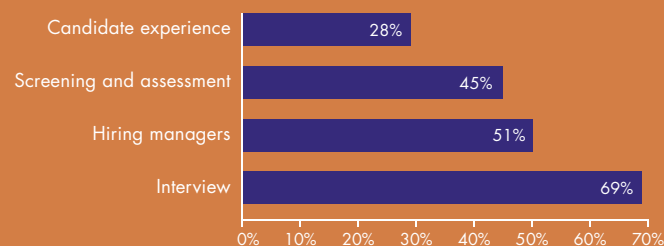
En hij neemt in het selectietraject – vaak ongemerkt – zijn vooroordelen mee als het gaat om geslacht of etniciteit van de kandidaat. Open sollicitatie-interviews zijn vergeven met 'bias', ofwel vooroordelen, zo concluderen wetenschappers. De interviewer heeft zijn mening al klaar en zoekt in zo'n gesprek vooral naar bevestiging. Als bedrijven kandidaten al willen interviewen, dan kunnen ze nog het best gebruikmaken van een gestructureerde vragenlijst die vooraf is opgesteld. Toch focussen nog heel wat bedrijven op het cv van een kandidaat en gebruiken ze een open interview om de juiste kandidaat te selecteren. En ja, dan gaat het weleens mis. Maar liefst 95 procent van de bedrijven neemt elk jaar wel eens verkeerde mensen aan, zo blijkt uit de Talent Acquisition Study 2015 van de Brandon Hall Group.

De kosten die zo'n mismatch met zich meebrengt zijn aanzienlijk. De tijd en kosten van het wervings- en selectietraject alleen al zijn weggegooid. Hetzelfde geldt voor de inwerktijd, het

productieverlies, fouten die zijn gemaakt door de verkeerde medewerker in kwestie, klanten die dit wellicht heeft gekost, en dan ook nog de tijd en kosten die het ontslag zelf met zich meebrengt. De kosten lopen al snel in de tienduizenden euro's per verkeerd geselecteerde medewerker, zo niet meer. Uit een Amerikaans onderzoek van CareerBuilder (2012) blijkt bijvoorbeeld dat één mismatch hen gemiddeld meer dan 25 duizend dollar kost. Voor een kwart van de bedrijven bleken de kosten zelfs dubbel zo hoog: meer dan 50 duizend dollar per verkeerd aangenomen medewerker. ■

*Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124(2), 262-274.

Talent Acquisition Processes That Impact the Cost of a Bad Hire



Bron: 2015 Brandon Hall Group Talent Acquisition Study

Weerwoord

Werving en selectie: 'serious business'

Bedrijven kunnen meer succes hebben met hun wervings- en selectieproces als ze wat vaker gebruikmaken van de wetenschappelijke kennis die hiervoor beschikbaar is. Dat scheelt tijd, geld en frustraties.

'Hoeveel golfballen gaan er in een Boeing 747?' Het is een vraag die menig sollicitant weleens heeft moeten beantwoorden. Toch zijn vragen als deze volledig zinloos als het gaat om het kunnen voorspellen of een kandidaat geschikt is voor een baan. Dit blijkt onder andere uit onderzoek van Schmidt en Hunter uit 1998, gebaseerd op 85 jaar kennis, inzicht en bevindingen naar wat wel en niet werkt als het gaat om werving en selectie. Het persoonlijk, en vooral ongestructureerde interview is vrijwel onbruikbaar als selectiemiddel. En wie denkt dat biografische gegevens als geslacht of leeftijd ertoe doen, heeft het eveneens mis. Ook deze zeggen vrijwel niets over de toekomstige prestaties van een kandidaat. Opvallend genoeg blijkt werkervaring eveneens een slechte voorspellende factor te zijn. 'Prestaties uit

het verleden bieden geen garantie voor de toekomst', zo geldt ook hier. Psychologische tests dan? Helaas. Ook een psychologische test is een selectiemiddel dat bedrijven met een korreltje zout moeten nemen. Vrijwel elke psycholoog zal beamen dat een test lang niet alles zegt en dus ook nooit als enig en belangrijkste selectie criterium mag dienen. Toch zijn er heel wat bedrijven die de uitslag van zo'n test bepalend laten zijn voor de selectie van een kandidaat. Wie slecht scoort op een test krijgt maar al te vaak een negatief advies mee. Er is echter één psychologische test die wel degelijk een selectiemiddel met een voorspellende waarde is, zo concluderen Schmidt en Hunter. Dat is de intelligentietest. Wie echt wil weten of een kandidaat goed zal presteren in zijn baan, kan de kandidaat dus het best testen op intelligentie. Hetzelfde geldt voor de "proeve van bekwaamheid", zoals een proeftijd of tijdelijke aanstelling als onderdeel van het contract. Ook dit is een gedegen selectiemiddel, zo menen de wetenschappers. Daarbij is het wel belangrijk dat de kandidaat een klus uitvoert die aansluit op

wat hij straks in zijn nieuwe functie moet gaan doen, én op voorwaarde dat de kandidaat al over de juiste competenties beschikt om te kunnen laten zien wat ie kan. Veel selectieprocessen kunnen beter wanneer bedrijven hun voordeel doen met de wetenschappelijke kennis die voorhanden is. Een mismatch is immers zo gemaakt. De juiste combinatie van objectiveren van informatie en gerichte aandacht voor de kandidaat lijkt een belangrijke sleutel in deze uitdaging. Hoe objectiever de informatie over een kandidaat, hoe eerlijker en beter de selectie verloopt. Automatisering van gegevens kan daarbij helpen want daarmee is er meer tijd voor een gedegen 'klikgesprek' met de kandidaat. ■

Woorden uit de praktijk

'In de eerste tien seconden hebben ze hun oordeel vaak al klaar.'



'Ik zie steeds vaker dat een selectieproces plaatsvindt op basis van digitale data van kandidaten die hun competenties en vaardigheden betreffen. Hiermee kunnen recruiters makkelijker, beter en sneller een match maken. Selectie wordt zodoende meer en meer een "online proces". En terecht. Er is veel data voorhanden waar recruiters hun voordeel mee kunnen doen en die het mogelijk maken een selectieproces te objectiveren.' Honderd procent 'online' zal een wervings- en selectieproces volgens Volberda nooit worden. 'Een persoonlijke ontmoeting blijft onderdeel uitmaken van een selectieprocedure. Een recruiter zal ook altijd de "nieren" willen proeven van een kandidaat. Net zo goed als dat de digitale consument kleding wil voelen en passen voordat hij tot koop overgaat.' Maar die persoonlijke gesprekken kunnen volgens Volberda het best plaatsvinden nadat een groot deel van het selectieproces al achter de rug is. 'Degene die nieuwe medewerkers aanneemt heeft binnen de eerste tien seconden van een sollicitatiegesprek vaak al z'n oordeel klaar. Het maakt dan eigenlijk niet meer uit wat de kandidaat zegt. Beter kun je zo'n gesprek voeren aan het eind van een selectietraject zodat de beslissing – in ieder geval voor een groot deel – objectief wordt genomen.'

Prof. dr. Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit.

'Middels een "game" testen we of kandidaten geschikt zijn.'



'Het snel kunnen selecteren van de juiste kandidaten is een uitdaging voor elke uitzendorganisatie. Om die reden hebben we speciaal voor contactcenters een andere werkwijze ontwikkeld – wij noemen dat Buitenstebinnen denken – waardoor het ons lukt om op elk moment geschikte "agents" klaar te hebben staan. We gaan namelijk al aan de slag voordat een klant ons heeft benaderd. In het kort komt het erop neer dat kandidaten zelf in een virtuele omgeving – de Contact Center Experience – kijken of ze geschikt zijn voor een baan als "agent". In feite voeren ze middels een "game" een proeve van bekwaamheid uit. Hierdoor komen zij er zelf, en daarmee wij ook, achter wat hun competenties, vaardigheden en mogelijkheden zijn. Dit levert per kandidaat een gedetailleerd persoonlijk profiel op. We kijken tijdens dit hele wervingsproces niet naar het cv van een kandidaat, maar naar wat iemand nú kan en wil. En we selecteren op intelligentie. Werken in een contactcenter is vandaag de dag namelijk een uitdagende taak. Wie geschikt is, komt in aanmerking voor een persoonlijk gesprek met één van onze intercedenten om te kijken of de kandidaat ook nog matcht met de cultuur van de werkgever. Daarvoor willen we iemand graag persoonlijk spreken en in de ogen kijken.'

Sandy Kluiters, business developer Contact Centers bij Olympia

7 vragen aan Bertrand Prinsen,
Managing partner Labor Redimo

‘We focussen op competenties, niet op het soort dienstverband.’

Werkgevers kunnen de scheidslijn tussen vast en flex het beste loslaten, meent Bertrand Prinsen, managing partner bij Labor Redimo. ‘Structureel en tijdelijk is een realistischer onderscheid.’



Labor Redimo

Labor Redimo is een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van het optimaliseren van de werving van personeel (vast & flex). Het waren Bertrand Prinsen en Corné van der Linde die het bedrijf in 2005 startten. Labor Redimo houdt kantoor in Loosdrecht en werkt met zestien medewerkers.

1. Wat houdt uw bedrijf op dit moment het meest bezig?

‘De vraag van klanten om de werving van zowel tijdelijke externen als vaste medewerkers goed georganiseerd te krijgen. Bedrijven kunnen beide groepen namelijk niet langer los van elkaar zien. Flex en vast loopt steeds meer door elkaar heen en HR vindt dat uitdagend.’

2. Ziet u verschil in werven van vast en flex personeel?

‘Voorheen was de afdeling HR vooral verantwoordelijk voor de werving van vast personeel, terwijl de afdeling Inkoop vooral externe medewerkers inhuurde. Dat onderscheid is er nu vaak niet meer, maar er zijn wel degelijk verschillen. Zo zijn recruiters gewend aan andere doorlooptijden. Je kan bijvoorbeeld zo’n dertig dagen uittrekken voor het vinden van een nieuwe vaste medewerker. Die periode is echter veel te lang voor de inhuur van een externe. Dan is de tijdelijke opdracht vaak alweer voorbij. Veel recruiters vinden het bovendien lastig de werving van flexmedewerkers uit handen te geven aan een uitzend- of detacheringsbureau. Ze zijn gewend dat zelf te doen. We merken dat bedrijven worstelen met dit alles, maar hier ook steeds professioneler mee omgaan. De betrokkenheid van HR en recruitment bij de inhuur van flexmedewerkers groeit met de dag.’

3. Wat is het geheim van een goede match tussen werkgever en sollicitant?

‘Er is sprake van een goede match wanneer een medewerker

voor een opdrachtgever werkt omdat hij voor hem wil werken en gelooft in waar het bedrijf voor staat. Werkt hij alleen voor het geld, dan moet je je afvragen of het de juiste match is. De Britse managementgoeroe Simon Sinek noemt dat het “waarom”. Volgens Sinek raak je mensen alleen als je kunt uitleggen waarom jouw organisatie doet wat zij doet.’

4. Hoe blijvend is een goede match?

‘Dat verschilt per geval. Zolang beide partijen – werkgever én werknemer – dezelfde doelen voor ogen hebben, trekken ze samen op en is er sprake van een goede match. Soms groeit men uit elkaar. De een ontwikkelt zich dan sneller dan de ander. Dat kan na een paar jaar zijn, maar dat kan ook dertig jaar duren. Ook in deze tijd. Want dertig jaar bij dezelfde werkgever wil niet zeggen dat je dertig jaar hetzelfde doet. Ook binnen één bedrijf kunnen mensen zich blijven ontwikkelen.’

5. Op welke manier is de rol van de werkgever de afgelopen jaren veranderd?

‘Die rol is nog steeds gerelateerd aan de conjunctuur. Is arbeid schaars, dan heeft de werknemer het voor het zeggen. Toch zijn partijen de afgelopen jaren dichter bij elkaar gekomen en is de relatie tussen werkgever en werknemer gelijkwaardiger geworden. Ook daar waar het bijvoorbeeld zzp’ers betreft. Maar nu de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) is vervangen door de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) en het inhuren van zzp’ers moeilijker is geworden, zie je dat werkgevers hun zzp’ers juist



weer niet gelijkwaardig behandelen door deze nieuwe wet. “Alle zzp’ers eruit”, zo hoor ik werkgevers weleens zeggen. Men schiet dan meteen weer terug in een oude reflex.’

6. Wat is de filosofie van uw bedrijf ten aanzien van flexwerkers?

‘Van de in totaal zestien medewerkers zijn vier medewerkers vast, inclusief de twee eigenaren, en de rest flex. Het zijn onze medewerkers zelf die bepalen wat voor soort dienstverband ze willen. Of dat nu een payrollconstructie is, een vaste baan of dat medewerkers zelfstandig willen zijn. Wat mij betreft zijn het allemaal onze collega’s die tijd ruilen voor geld. De een krijgt een salaris overgemaakt, de ander stuurt een factuur. Dat is het enige verschil.’ Op welke manier zet u zelf flexwerkers in? ‘Alsof er geen verschil is tussen flex en vast. We kijken naar wie er het meest geschikt is om te werken aan een bepaald project. We focussen op competenties, niet op het soort dienstverband.’

7. Tot slot. Hoe ziet u de toekomst van werving en selectie?

‘Bedrijven gaan steeds meer integraal nadenken over de werving van personeel en maken straks niet langer een onderscheid tussen flex (niet op de payroll) en vast (wel op de payroll). Een aanzienlijk deel van flexmedewerkers is immers zo structureel als wat. Bedrijven hebben structurele inzet nodig, en tijdelijke, en in beide gevallen kunnen ze dat oplossen met zowel vaste als flexibele medewerkers. Dat vraagt om een andere manier van denken, maar ik zie dat er wel van komen.’ ■



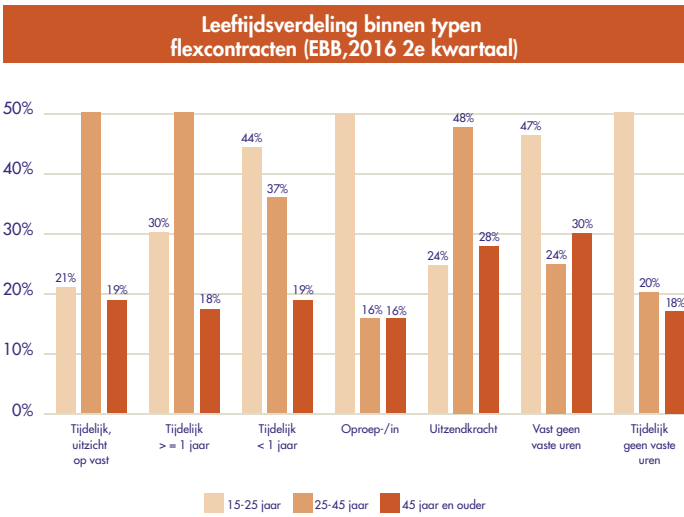
Cijfers

Olympia verzamelt al jaren gegevens over de arbeidsmarkt. Daarbij kijken we niet alleen naar vacatures, ontwikkeling en trends, maar kijken we speciaal naar aanbod, vraag, imago, push- en pull-factoren, marktbewegingen en arbeidsmarktmobiliteit. Dit doen we op zowel landelijk als regionaal niveau.

De arbeidsmarkt is aan het herstellen van de crisis: de werkgelegenheid stijgt en de werkloosheid daalt. Onderzoek door het CBS voor de publicatie Arbeidsmarkt in cijfers laat zien dat in de totale beroepsbevolking het aandeel ‘werknemers’ daalt ten opzichte van bijvoorbeeld ‘eenmanszaken’ en binnen de groep ‘werknemers’ heeft een steeds groter deel een flexibele arbeidsrelatie.

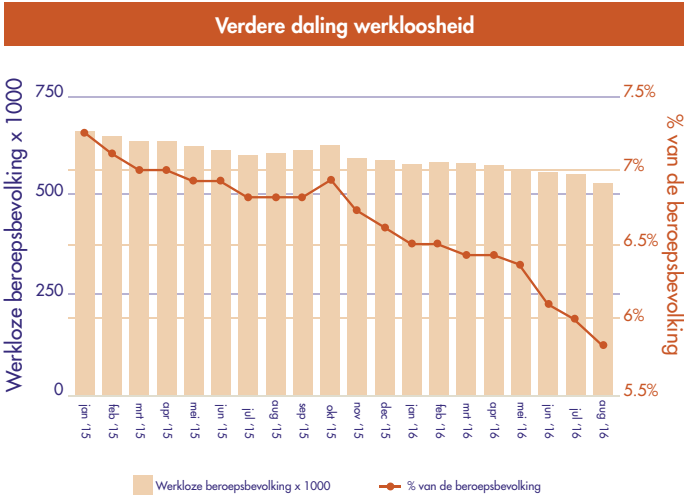
Leeftijdsofbouw flex

De groei van mensen met een flexibele arbeidsrelatie zit met name bij jongeren. Het aantal vaste banen onder 45-plussers daalt nauwelijks. Je kunt dus niet zeggen dat ‘iedereen flexibel gaat werken’. Het duurt tegenwoordig vooral langer voordat iemand een vast contract krijgt, vaak na drie of vier banen wanneer werknemers ongeveer halverwege de dertig zijn. Dit stelt Peter Hein van Mulligen, hoofdeconoom van het CBS, naar aanleiding van het jaaroverzicht van de Nederlandse Arbeidsmarkt, in de uitgave van Flex & Figures van ABU van oktober 2016.



Werkloosheid daalt verder

De werkloosheid daalde de afgelopen maanden sterk onder 45-plussers. In alle sectoren, behalve in het Grootwinkelbedrijf en de Metaalsector daalde het aantal nieuwe WW-uitkeringen. In augustus waren er 581.000 mensen werkloos, wat neerkomt op 5,8% van de beroepsbevolking. Acht jaar geleden, op het laagste punt sinds jaren, was dat 3,6%.



Bron: ABU, CBS, Flexbarometer.nl

Bedrijven verwachten steeds meer van hun medewerkers; dat ze flexibel, proactief en ondernemend zijn. Wat betekent dit alles voor de verhoudingen tussen werkgever en werknemer? Wie past zich aan aan wie? En hoe kijken toekomstige HR-professionals naar hun vak? We vroegen het aan studenten van de deeltijdopleiding Human Resources aan de Hogeschool van Amsterdam.



De nieuwe werkelijkheid van HR

Als er één belangrijke trend is die de arbeidsmarkt de afgelopen jaren heeft gedomineerd dan is het wel flexibilisering. Flexibele schillen zijn min of meer gemeengoed geworden binnen bedrijven. Uit het onderzoek HR Trends 2016 van adviesbureau Berenschot blijkt dat 84 procent van de bedrijven werkt met zo'n flexibele schil die gemiddeld 15 procent van het personeelsbestand beslaat. En de kans is groot dat dat percentage de komende jaren alleen maar toeneemt. Tijdelijke contracten, inhuur van zzp'ers en uitzendkrachten, het hoort er vandaag de dag allemaal bij. Bedrijven moeten immers snel kunnen inspelen op veranderingen in de markt. En flexibilisering is niet de enige verandering die raakt aan personeel. Ook verwachten bedrijven meer ondernemerschap van medewerkers en geven ze hen meer ruimte om hun eigen verantwoordelijkheden te nemen. Bovendien is de ene generatie werknemers de andere niet. De vraag is wat al deze veranderingen betekenen voor het vak van de HR-professional? 'Ik heb het HR-vak de afgelopen jaren een enorme professionaliseringslag zien doormaken', vertelt Reijer Pille, directeur van HR-adviesbureau Falke en Verbaan. 'Met name in de grote bedrijven is HR veel meer een businesspartner geworden van het bestuur en is de HR-manager nauw betrokken bij het reilen en zeilen van een onderneming. Bovendien is de relatie tussen werkgever en werknemer veel gelijkwaardiger geworden. Werkgevers en werknemers realiseren zich dat ze elkaar nodig hebben en zijn door de jaren heen kritischer geworden. Jongere werknemers nemen bijvoorbeeld lang niet

meer altijd maar een baan aan omdat ze die kunnen krijgen. Ze willen geïnspireerd worden, het liefst werken bij een onderneming die ertoe doet, en ze willen kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. En werkgevers zijn op zoek naar inhoudelijk competente, maar vooral gemotiveerde, flexibele en zelfstandige medewerkers om de hevige concurrentiestrijd aan te kunnen. Wie nu de baas is van wie, en wie zich dient aan te passen aan wie, is veel minder duidelijk dan het vroeger was.' Publieke organisaties lopen hierin wat Pille betreft overigens achter. 'Zij zitten vaak nog vast in het klassieke model dat de werkgever moet zorgen voor zijn medewerkers. Daar zie je dat de rolverdeling tussen werkgever en werknemer nog wat traditioneler is dan in marktorganisaties. Maar ook dat zal in de toekomst gaan veranderen.'

Hoe kijken toekomstige HR-professionals aan tegen de ontwikkelingen in hun vakgebied? 'Ik zie HR als een breed strategisch vak dat nauw in contact moet staan met de rest van de bedrijfsvoering', vertelt Rabeiah Ben Mokhtar (36) die de deeltijdopleiding Human Resources volgt aan de Hogeschool van Amsterdam en daarnaast als zzp'er werkt in de functie van klantmanager bij een gemeente. 'Ik wil na deze opleiding gaan werken als zelfstandig HR-professional en dan ook het liefst in zo'n brede strategische rol. Dat betekent dat ik niet alleen verstand moet hebben van HR-onderwerpen, maar ook cijfers en economische principes moet begrijpen.'

Daphne Muller (27) volgt dezelfde deeltijdopleiding en werkt daarnaast als HR-manager bij een klein detacheringsbureau voor de financiële sector. 'In de praktijk komt het nog geregeld voor dat HR vooral datgene uitvoert wat de directie bedenkt. Maar het administratieve deel van het werk wordt steeds meer losgetrokken van HR omdat het geautomatiseerd kan worden. Nu loopt dat nog weleens door elkaar heen en is HR soms wel de "prullenbak" van een organisatie. Maar ik denk dat dat snel gaat veranderen. Nu begrippen als "eigen verantwoordelijkheid" en "zelfsturing" van medewerkers steeds belangrijker worden, is het meer en meer noodzakelijk dat de directie een HR-professional naast zich heeft staan die haar hierover adviseert. Als ik naar de toekomst van HR kijk, dan zie ik vooral een inhoudelijk vakgebied. Dat is ook waar ik zelf in geïnteresseerd ben.'

Ook de relatie tussen werkgever en werknemer is de afgelopen jaren veranderd.



Pille: ‘Medewerkers zijn veel autonomer en zelfstandiger geworden. Het oude idee dat de werkgever moet zorgen voor zijn medewerkers wordt steeds vaker vervangen door het idee dat een werkgever zijn medewerkers vooral moet faciliteren. Maar de dynamiek van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zal er altijd voor zorgen dat de ene partij op een bepaald moment machtiger is dan de ander. En wie het niet voor het zeggen heeft en iets wil van de andere, zal zich moeten aanpassen. Zo simpel is het. Maar dat aanpassen vindt vandaag de dag veel meer plaats op basis van gelijkwaardigheid. Hiërarchie is uit. Samenwerken is in.’

‘Ik herken dat’, zegt Muller. ‘Aan de ene kant moeten werkgevers nu tegemoetkomen aan de wensen en eisen van medewerkers omdat goede mensen schaars zijn. Tegelijkertijd zijn de verhoudingen intern gelijkwaardiger dan ooit. Beide partijen hebben iets te winnen bij elkaar. Men realiseert zich dat ook.’ Ben Mokhtar: ‘Ik vind dat de werkgever en werknemer met elkaar in gesprek moeten gaan om erachter te komen wat hun beider wensen en verwachtingen zijn. Het is niet één partij die per definitie de scepter zwaait. Zo was het soms in het verleden, maar zo zou het wat mij betreft niet meer moeten zijn. Beide partijen moeten water bij de wijn doen en oog hebben voor elkaar. Alleen dan kun je samen verder komen.’ ■

Wat willen werknemers?

De helft van de hoogopgeleiden denkt weleens na of ze op zoek moeten gaan naar een andere baan. Wat houdt hen dan tegen? Vooral de inhoud van het werk (54%) en prettige collega’s (54%). Dat zijn de belangrijkste redenen om niet van werkgever te veranderen.

Waarom sommigen wél besluiten om van baan te veranderen? Omdat ze weinig doorgroeimogelijkheden (37%) hebben, omdat de inhoud van het werk niet bevredigend is (33%), en omdat ze te weinig verdienen (26%). Geld is kortom nog steeds belangrijk, maar persoonlijke ontwikkeling en inhoudelijk werk nog meer.

Bron: Intermediair Imago Onderzoek 2016

Column

Elke editie deelt de redactie een kijk op de zaken vanuit de medewerker en uitzendkracht.



Wachten

Wat duurt het lang. Wachten is niet mijn sterkste punt. Over een paar dagen heb ik een tweede gesprek. Ik ga het vast worden. Ik pas binnen dat bedrijf. Het online-assessment heb ik prima gedaan. Uitgesproken profiel als analytische en conceptuele denker. Valkuil is dat ik eigenwijs ben en niet altijd open sta voor andere ideeën. Dat is toch overkomelijk. Dit moet het zijn. Kan ik al mijn kennis gebruiken.

Dan is het zover. Ik ga het tweede gesprek in met goede moed. Ook met zenuwen. Aardige mensen. Mijn profiel wordt besproken. Ik lepel voorbeelden op waaruit de kern van mijn profiel blijkt. Lastig. Ik merk dat ik redelijk vaag dingen omschrijf. Zie af en toe wenkbrauwen omhoog gaan. Wees nou concreet, spreek ik mezelf streng toe. Mijn ervaring matcht, maar het profiel matcht niet op alle punten. Er is nog één andere kandidaat. Met redelijk gelijk profiel. Blijkbaar moeten mijn persoonlijkheid en het gesprek de doorslag geven.

Ik wacht twee lange dagen op een antwoord van de HR-dame. Ik ben niet door. Kreeg stevige feedback waarvan ik me afvraag, heb ik dat echt zo gezegd? Ik heb het ermee te doen. Als ik eerlijk ben, vraag ik me af of ik nu teleurgesteld ben over het niet krijgen van de baan of over de afwijzing zelf. Misschien moet ik juist wel blij zijn dat zij een kennelijke mismatch herkenden. Nog maar even een dagje wachten, dan lukt dat vast.



Over de vloer 'Alles moet kloppen.' Veiligheid op de werkvloer



Online verder lezen op:
www.cvgm.nl

Werken in magazijnen moet en kan veiliger. 'Bedrijven moeten veiligheid een logisch en consistent onderdeel maken van hun organisatie', aldus Johan Kerver, senior manager EVO.

Elk jaar gebeuren er zo'n 150 ernstige bedrijfsongevallen met heftrucks in magazijnen. Gemiddeld zeven daarvan zijn dodelijk. Reden genoeg voor verladersorganisatie EVO en BMWT om de 'Code Gezond en Veilig Magazijn' in samenwerking met onder andere Olympia te introduceren. De code – die september jongstleden werd gepresenteerd – beschrijft 'good practices' waar magazijnen een voorbeeld aan kunnen nemen en die hen helpen de wetten en

regels omtrent veiligheid na te leven. De code is gebaseerd op drie pijlers: mens, techniek en organisatie. Al deze drie onderdelen moeten aandacht krijgen, willen veiligheidsmaatregelen effect hebben.

De mens vormt daarbij de grootste uitdaging. Want hoe krijg je medewerkers zover om de veiligheidsvoorschriften ook daadwerkelijk op te volgen en hun gedrag waar nodig aan te passen? 'Dit staat of valt met de wijze waarop een bedrijf veiligheid logisch en consistent heeft doorgevoerd in de organisatie', vertelt Johan Kerver, senior manager bij EVO. 'Veel bedrijven sturen hun magazijnmedewerkers naar een veiligheidstraining. Maar als ze tijdens de training leren over een ander type stelling, andere producten, een ander verkeersplan, enzovoorts, dan herkennen ze zich er niet in. De lesstof beklijft dan niet en terug op het werk is alle nieuwe kennis alweer verdwenen.' Consistentie lijkt het toverwoord. Kerver: 'Alle onderdelen en systemen in een organisatie moeten wat veiligheid betreft op

elkaar aansluiten. Dat klinkt ingewikkeld, maar is het niet. Als een bedrijf zegt: "Veiligheid staat bij ons voorop" en de manager loopt zelf in plaats van op veiligheidsschoenen met zijn Italiaanse schoenen door het magazijn, dan is dat niet consistent. En als medewerkers zich binnen wel aan veiligheidsregels moeten houden maar buiten niet, omdat dat onder een andere afdeling valt, dan is dat ook niet consistent. Communicatie idem. Zorg dat iedereen in het magazijn – dus ook de niet-Nederlandstaligen – de veiligheidsinstructies kunnen begrijpen.' Daarnaast, zo vertelt Kerver, speelt de bedrijfscultuur een rol van betekenis. 'In een cultuur waar veiligheid écht geïntegreerd is in de bedrijfsvoering en waarin leidinggevendenden het goede voorbeeld geven, wordt veiliger gewerkt dan in een cultuur die het niet zo nauw neemt met de veiligheid. Daarnaast helpt het om bij de selectie van nieuwe medewerkers te letten op hun houding ten aanzien van veiligheid. Die houding moet passen bij de cultuur van het bedrijf. Ook op dit punt moet er sprake zijn van een match.' ■

Stellig

‘Train for skills, hire for culture.’

Competenties kunnen bedrijven eenvoudiger ontwikkelen bij hun medewerkers dan normen, waarden en gedrag, zo luidt het uitgangspunt voor deze stelling. Met andere woorden: recruiters moeten er in eerste instantie op letten of er sprake is van een cultuurmatch. Ontbrekende kennis en vaardigheden kunnen dan wel worden aangevuld met behulp van training.



‘Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van groot belang’

‘Soms klopt de stelling. Soms niet. Dit hangt af van de aard van het werk. Als een bedrijf een heftruckchauffeur inhuilt, dan is het belangrijker dat deze medewerker de machine kan bedienen dan dat zijn karakter en persoonlijkheid perfect matchen met de bedrijfscultuur. Over het algemeen geldt overigens dat wanneer een ruime meerderheid van de medewerkers past bij een bedrijfscultuur, het voor nieuwe medewerkers bijna onmogelijk is om zich hieraan niet aan te passen. Ze zullen wel moeten, willen ze geen buitenbeentjes zijn. Met name van uitzendkrachten verwachten werkgevers dat ze flexibel zijn. Ze moeten zich voortdurend aanpassen aan nieuwe bedrijfsculturen. Wat in het ene bedrijf “not done” is, is in een ander bedrijf gemeengoed. Dat schept verwarring en werkt fouten in de hand. Daar zouden uitzendbureaus beter op kunnen letten.’

Dr. Jop Groeneweg, docent cognitieve psychologie aan de Universiteit van Leiden en gespecialiseerd in risicomanagement



‘Persoonlijke kennismaking essentieel voor goede match’

‘Grotendeels eens. We kijken de laatste jaren allang niet meer naar het cv alleen. Een kandidaat kan op papier de perfecte match zijn, maar ik wil ook heel graag weten wie deze persoon is. Zo’n persoonlijke kennismaking is essentieel om een goede match te kunnen maken. En natuurlijk letten we op competenties. Die zijn zeker belangrijk. Het lukt niet altijd om een kandidaat te vinden die én de perfecte competenties heeft, én ook nog perfect past bij de cultuur van zijn nieuwe werkgever en over de juiste mentaliteit beschikt. Of we dan kiezen voor competenties of persoonlijkheid hangt af van de functie die deze persoon moet vervullen. Gaat het om een baan die vooral intern gericht is, bijvoorbeeld medewerker in een complexe IT-functie, dan is het minder belangrijk dat de kandidaat past bij de bedrijfscultuur dan wanneer deze bijvoorbeeld een commerciële functie heeft.’

Ieke Segers, corporate recruiter Olympia Uitzendbureau



Benieuwd naar andere stellingen?

Luister dan elke woensdag van 19.00 tot 19.30 uur naar het radioprogramma BNR Gangmakers, op BNR Nieuwsradio. Presentator Maarten Bouwhuis stelt landelijke actualiteiten en beslissingen aan de kaak bij lokale ondernemers. Olympia Uitzendbureau is sponsor van dit programma. Volg Gangmakers via Twitter: @bnrgangmakers en @olympiaNL #gangmakers



‘Skills blijven naast passie en talent belangrijk’

‘Ik kan me voor het grootste deel vinden in deze stelling. Het is goed om eerst te kijken of een persoon wel past bij een organisatie. Matcht hij met de bedrijfscultuur? Hanteert de persoon dezelfde normen en waarden als de organisatie? Is de kandidaat intrinsiek gemotiveerd? Zo ja, dan lukt het vaak ook wel om zo’n kandidaat snel de juiste kennis en vaardigheden bij te brengen. Maar het voert te ver om te zeggen dat skills niet belangrijk zijn. Dat hangt uiteraard af van de functie die de kandidaat moet vervullen. Overigens vinden we het belangrijk om niet te kijken naar een functie als zijnde een vastomlijnde set van taken en verantwoordelijkheden. We bekijken dat breed en gaan op zoek naar de passies en talenten van een kandidaat. Die hoeven niet één op één aan te sluiten bij een afgekaderd functieprofiel.’

Anna van der Horst, adviseur en onderzoeker bij EELLOO

Op weg naar werk

Waar ben je?

‘Bij de bushalte vlak bij mijn huis in Delft. Ik woon net iets buiten het centrum en pak vaak de bus naar het station. Van daaruit ga ik met de trein naar Den Haag Centraal.’

Waar werk je?

‘Ik werk in het ING kantoor vlak bij station Den Haag Centraal. Een half uurtje reizen van mijn huis. Ik werk daar als klantadviseur en heb daardoor vaak direct contact met klanten.’

Hoe laat begin je?

‘Ik begin om half tien en stop meestal rond een uur of zes. Mooie tijden.’

Hoe ziet je dag eruit?

‘We beginnen in de ochtend altijd met een teamvergadering waar de andere klantadviseurs maar ook de hypotheekadviseurs en personal bankers aan deelnemen. De tijd vliegt dan voorbij en voor ik het weet is het lunchtijd. In de middag doe ik vaak administratief werk, beantwoord ik mijn e-mail en maak ik afspraken met klanten. Zij benaderen mij met diverse financiële vraagstukken en ik beantwoord en adviseer de klanten aan de hand van onze producten en diensten.’

Wat zit er in je lunchtrommel?

‘Ik eet graag gezond. Ik neem meestal wat mee zoals een salade of pasta van de avond ervoor, een broodje met bijv. ham of kaas en wat fruit. Af en toe lunch ik buiten de deur en neem ik een Surinaams broodje. Smaakt ook altijd goed.’

OLYMPIA
UITZENDBUREAU

We love
to work
for you