

u
c
t
s
m

Talent
ontwikkeling

Mensgericht human resource management werkt met talenten



De arbeidsmarkt kent een enorme krapte en is in sommige sectoren zelfs oververhit. De urgentie en het besef om 'iets' te doen met zijnstroom is er. Maar hoe geef je zijnstroom duurzaam vorm binnen de organisatie? En hoe zorg je ervoor dat deze zijnstroom mensgericht is?

Uit de opbrengsten van het onderzoek naar succesvolle zijnstroom-initiatieven dat in 2020 werd uitgevoerd door Rijnconsult Onderwijs en Instituut Gak, langs alle schakels in de keten, waren de volgende uitkomsten van belang om van een zijnstroominitiatief een succes te maken.

- 1 Organisaties die talent en waarde koppelen zijn zeer succesvol. Het slagen van een zijnstroominitiatief gaat dikwijls over het goed managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde.
- 2 Bedrijven en opleiders maken steeds vaker werk van talentontwikkeling. Strategisch talentmanagement en het individueel inrichten van vakscholing zijn belangrijke voorwaarden om mensen succesvol van werk naar werk te laten overstappen.
- 3 Inclusief HRM moet versneld worden ingevoerd om meer mensen, inclusief diegenen met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan het werk te krijgen. Systemen voor human resource management zijn achterhaald. Er blijft hierdoor arbeidspotentieel onbenut.

- 4 Leven lang ontwikkelen wordt de nieuwe norm in het arbeidsmarktstelsel. Het op peil houden van kennis en vaardigheden is noodzakelijk in een kenniseconomie. In het ideale geval besteden we een derde van de tijd aan werken, een derde aan leren en een derde aan doceren.
- 5 Samenwerken in de keten draagt bij aan de kans van slagen van de zijnstroom-initiatieven. Investeren in een intensieve en langdurige relatie tussen werkgevers, opleiders en bemiddelende partijen heeft een positief effect op het succes van zijnstroom-initiatieven.

HRM GAAT OP DE SCHOP

De meeste respondenten (67%) gaven aan dat het tekort aan gekwalificeerd personeel organisaties dwingt de rol van human resource management te herzien. De HR-professional moet zowel operationeel als strategisch kunnen handelen. En of dat nog niet moeilijk genoeg is, moet de HRM-afdeling dit ook nog eens vanuit het perspectief van interne processen als extern te werven mensen kunnen bezien.



HRM moet een groot aantal verschillende kwaliteiten in huis hebben. Kwaliteiten die zo verschillend zijn dat zij waarschijnlijk niet bij één persoon zullen horen. Het is dan ook niet verrassend dat de ondervraagde organisaties wel de noodzaak van een herziening van het HR-beleid zien, maar dat nog maar weinig organisaties een visie of aanpak hebben om de HR-organisatie aan de gewijzigde arbeidsmarktomstandigheden aan te passen.

De succesvolle organisatie van de 21e eeuw is een mensgerichte organisatie, waar medewerkers zich geïnspireerd voelen het beste uit zichzelf te halen. Binnen organisaties leeft de wens met human resource management nadrukkelijk in te spelen op talenten, waarden en ambities van mensen en organisatie.

Zo'n 'talent en waarde' benadering van mens en organisatie brengt uitdagingen met zich mee in de ontwikkeling en vernieuwing van HR-beleid. Aan welke knoppen kunnen HR-professionals draaien op het gebied van een mensgerichte zijinstroom?

AAN DE SLAG MET MENSGERICHTE ZIJINSTROOM

Het driejarig werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt' (2021, 2022 en 2023) inventariseerde afgelopen jaar mogelijke oplossingen en dilemma's voor mensgerichte zijinstroom. Gesprekken met HR-professionals uit de zorg, techniek en onderwijs in combinatie met deskresearch leverden de volgende tips voor HRM op. Ze zijn af en toe strategisch en soms meer tactisch en operationeel van aard.

1 Creëer een bredere opvatting over zijinstroom binnen organisaties.

Zijinstroom vindt in verschillende vormen en hoedanigheden plaats en 'dé zijinstromer' bestaat niet. Te denken valt aan werkzoekenden (uit de welbekende 'kaartenbakken') en ook trajecten van-werk-naar-werk. Er is een enorme variëteit als het gaat om 'de zijinstromer': jong, oud, arbeidsmigrant, statushouder, volledig arbeidsgeschikt of gedeeltelijk arbeidsongeschikt. En zo zijn er vast meer typologieën. Wij zien dat de beeldvorming aan werknemers- als werkgeverskant divers is. Niet gek, want zijinstroom is best een containerbegrip. Toch helpt het niet hoe er soms naar zijinstroom wordt gekeken. Zijinstromers worden als 'losers' gezien: iemand 'die het ergens anders blijkaar niet

redde'. Zijinstroom wordt als 'niet sexy' gezien. Het helpt als werkgevers (organisaties) en werknemers (zijinstromers) hier nader tot elkaar komen. Want, zo stellen de HR-professionals, het is niet alleen de werknemer die soms veraf van de arbeidsmarkt staat, de werkgever staat dat ook zo nu en dan. Onze tip: zorg dat de zienswijze van zijinstroom in de organisatie recht doet aan de variatie aan zijinstromers op de arbeidsmarkt en daarbuiten. Een juiste perceptie van zijinstroom is van belang. 'Juist' is hier geen enkelvoudig beeld of één vaststaande definitie. 'Juist' is die bredere opvatting van zijinstroom, met een enorme variëteit aan trajecten, mensen en organisaties.

2 Maak als organisatie een omslag van taak- en functie- naar waarde-gedreven HRM.

We zien organisaties nog traditioneel in taken en functies denken en doen. Bedrijven die gedreven worden door dieper gelegen waarden, hebben een bredere HRM-strategie. Als gevolg hiervan kunnen ze hun roep om werknemers mensgerichter formuleren. Een gefundeerd vertrouwen in de kracht, kunde en progressie van het personeel om de maatschappelijk toegevoegde waarde van je organisatie te realiseren trekt de juiste zijinstromers aan. Technische bedrijven vragen dan niet langer om die zo broodnodige installateur; ze gaan bijvoorbeeld op zoek naar medewerkers die een bijdrage willen leveren aan de energietransitie. Zorginstellingen vragen niet om ambulante begeleiders, ze vragen om medewerkers die willen bijdragen aan het zo lang mogelijk gezond thuis kunnen leven. Organisaties die in staat zijn om meer waardegedreven te werken bereiken op snellere en betere wijze de zijinstromer. Onze tip: zet in op een waardegedreven organisatie, slecht daarmee belemmeringen in je huidige HRM-strategie en articuleer praktisch gezien een andere uitvraag in bijvoorbeeld vacatureteksten.

3 Maak zijinstroom van bijzaak naar strategische noodzaak.

De urgentie op de arbeidsmarkt is nog nooit zo groot geweest. Organisaties hebben te maken met tekorten en ervaren een enorme mismatch tussen vraag en aanbod, kwantitatief en kwalitatief. Dit alles in een context van vergrijzing en ontgroening. De mismatch op de arbeidsmarkt zet een rem op arbeidsproductiviteit en de ontwikkeling van onze welvaart. Ook zijn er grote veranderingen op het vlak van klimaat- en energietransitie en digitalisering die een beroep doen op het verandervermogen



van organisaties. Losse acties om op korte termijn vacatures te vullen zijn niet langer effectief. Tenminste, niet als het gaat om een duurzame en mensgerichte invulling van zijinstroom. Wat telt zijn keuzes op strategisch niveau. Wat probeer je op lange(re) termijn voor elkaar te krijgen? Welk verschil wil je dat zijinstroom uiteindelijk gaat maken? Hoe wil je dit vormgeven in je huidige organisatie? En als laatste komt dan de vraag: wat vraagt dat dan van je organisatie (aan acties)? Onze tip is om zijinstroom op te nemen als strategische lijn in het HRM-beleid.

4 Toon lef én pak door voor succesvolle zijinstroom.

Inzet op mensgerichte zijinstroom als onderdeel van de organisatiestrategie gaat niet vanzelf. Er is moed voor nodig om het gesprek aan te gaan in de organisatie. Een goede HR-professional toont lef én pakt door, ook al is het spannend of moeilijk. De urgentie van zijinstroom is er, maar er worden te kleine stapjes gezet. Met hapsnap werken, krijg je niet weloverwogen resultaten. Experimenteer, zoek de randen op, toon durf! Dat geldt voor het leiderschap aan de top binnen organisaties (ook in de strategische keuzes bij punt 3), maar ook van de HR-professionals binnen organisaties. Het is tijd om in de organisatie met de vuist op tafel te slaan. Onze tip is dat HR-professionals vanuit een inhoudelijke focus een visie ontwikkelen op zijinstroom

en met een passende strategie de organisatie en de mensen die er werken verder brengen.

5 Faciliteer begeleiding en betrek je beste werknemers.

Ja, zijinstroom kost tijd, geld en energie. Uit onderzoek komt naar voren dat persoonlijke begeleiding een belangrijke voorwaarde is om succesvol de overstap naar ander werk te maken. De HR-professionals geven aan dat persoonlijke begeleiding niet in alle gevallen mogelijk is, omdat gekwalificeerde begeleiders ontbreken en het ten koste gaat van arbeidsproductiviteit. Zeker nu er al sprake is van een zeer krappe arbeidsmarkt. In een organisatie waar al personeelskrapte heerst is het faciliteren van begeleiding een grote uitdaging. Wij pleiten toch juist voor het koppelen van de beste medewerkers aan de zijinstromer. In het gedachtegoed van meester (of juf) – gezelschap zal dit zich uiteindelijk uitbetalen. Door de arbeidsmarktcrisis hebben mensen het steeds meer voor het kiezen. Door juist in te zetten op goede begeleiding door je beste mensen in de organisatie wordt er vaker voor jouw organisatie gekozen. Ook de bestaande medewerkers worden gemotiveerd door nieuwe inzichten in de begeleiding van nieuwe medewerkers. Onze tip: neem de begeleiding van zijinstromers serieus. Investeer in duurzame begeleiding van zijinstromers door de beste mensen in de organisatie.

6 Ontwikkel een transitie van functiehuis naar talentgebouw.

Veel organisaties werken met zogenaamde functiehuisen. Het is zaak deze functies zowel in diploma's, competenties als talenten te beschrijven. Organisaties die denken in diploma's, competenties en talenten zetten zichzelf op voorsprong. De klassieke functiegebouwen werken veelal uitsluitend met diploma's en doen geen recht aan de harde en soft skills en drijfveren en attitude van mensen. Persoonlijke kenmerken die van invloed zijn op hoe goed iemand een taak uitvoert laat zich niet langer vatten in een functiegebouw. Onze tip is om aan het functiehuis een talentengebouw te koppelen en zo tot een bredere mensgerichte opvatting voor een op talent gebaseerde zijinstroom te komen. Door de talenten van personen (het talentenpaspoort) aan het talentenDNA van functies in organisaties (het talentgebouw) te koppelen kunnen mensen en organisaties nog effectiever en efficiënter worden.

7 Accepteer verschil in de beloning van zijinstromers en leg dat goed uit in de organisatie.

De acceptatie van zijinstromers in organisaties is niet vanzelfsprekend. Huidige werknemers kijken vreemd op als iemand met minder ervaring opeens toch voor de klas staat, zorg verleent of meegaat om een technische storing op te lossen. De zijinstromer krijgt kansen, begeleiding en soms ook een marktconform salaris. Dat is ook nodig voor het welslagen van zijinstroom. Onze aanbeveling is daar ook niet aan af te doen, juist deze benefits dragen bij aan een succesvolle instroom. Echter, een succesvolle zijinstroom is ook afhankelijk van de acceptatiegraad in de organisatie. Leg daarom aan bestaande medewerkers goed uit waarom dit nodig is. Zijinstromers geven werkdrukverlichting, brengen nieuwe ideeën binnen en kunnen de diversiteit van de organisatie vergroten. Onze tip is tweeledig: faciliteer de zijinstromer zo goed als mogelijk. Leg het belang van extra facilitering van zijinstromers voor de organisatie en de bestaande medewerkers goed uit!

8 Verbind je aan coole plekken en hybride leeromgevingen.

Hybride leeromgevingen zijn broedplaatsen voor innovatie. Hier komen opleiders, overheid en ondernemingen samen. Opleiders zetten in op vergaande flexibilisering van het opleidingsaanbod, zodat er "talentgebaseerd" opgeleid kan worden in

aansluiting op steeds veranderende (economische) behoeften. Relevante hybride leeromgevingen worden in triple helix verband opgezet en geëxploiteerd, zodat medewerkers van de toekomst skills-gericht door relevante opleidings- en omscholingstrajecten inzetbaar zijn en blijven voor de arbeidsmarkt van morgen. Onze tip is je als organisatie te verbinden aan de deze 'coole' plekken en HRM-netwerken op te zetten. Het zijn immers deze broedplaatsen waar er kruisbestuiving tussen transities, talent en technologie plaatsvindt. Organisaties kunnen zo bijdragen aan de ontwikkeling van deze plekken en initieel opgeleide mensen en zijinstromers aantrekken. Ook worden HRM-netwerken gevoed met de nieuwste manier van opleiden.

9 Zet in op kennisontwikkeling en werk samen in relevante netwerken.

De uitdagingen voor HRM, en ook in het bijzonder die van zijinstroom, zijn groot en complex. Regionaal overzicht en een lerend netwerk van HR-professionals lijkt te ontbreken. Onze tip is een learning community in te richten waarin thema's zoals zijinstroom en mensgerichte werving en selectie centraal staan. Alleen in verbinding met anderen en door samen te werken maak je stappen op het gebied van zijinstroom binnen jouw organisatie. De sectoroverstijgende werkateliers van het programma Zijinstroom en Arbeidsmarkt (www.zijinstroom.nl) zijn hier ook een voorbeeld van.

10 Betrek de overheid en deel successen.

Een veel genoemde belemmering voor een mensgerichte zijinstroom is regelgeving. Iedereen erkent het belang van wet- en regelgeving, echter is het soms ook de belemmering voor innovatie. De overheid is een belangrijke partner in de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Om hier goed mee om te gaan is kennis over wet- en regelgeving een absolute must. Onze tip is samen met HR-professionals vanuit lerende netwerken ook constant de actieve verbinding te houden met lokale en landelijke overheden. Vanuit collectieve praktische ervaringen kan het goede gesprek over wet- en regelgeving worden aangegaan zodat deze in de juiste snelheid mee blijft bewegen met wat nodig is op de arbeidsmarkt en bijbehorende vraagstukken voor zijinstroom.



Hedendaagse aandachtgebieden human resource management

Met het steeds schaarser wordende aanbod van personeel, is het bijna een noodzaak om strategisch bezig te zijn met zijinstroom. Vacatures blijven lang open staan. De urgentie voor het invullen van vacatures is zo groot dat zijinstroom onderdeel uit moet maken van je strategie. Een strategische keuze voor zijinstroom loont. Onder de deelnemers is er al één organisatie die tien procent van hun personeel via zijinstroom heeft geworven. Als je geen zijinstroomprogramma hebt heb vis je qua nieuw personeel achter het net.

De begeleiding van zijinstromers is bij de meeste organisaties nog niet goed geregeld. Organisaties zien ze vaak als een te grote investering, die veel tijd en energie kost en in de beleving van de organisaties vaak niet tot duurzame oplossingen leidt. Begeleiding gaat wellicht ten koste van productiviteit, maar dit leergeld moet onderdeel worden van de investeringen voor

volgende en goed personeel. Sommige organisaties gaan nog verder dan begeleiding en organiseren bootcamps om zijinstromers een perfecte landing in de organisatie te laten maken.

Zijinstroom vraagt lef in de organisatie het anders te doen en doorzettingsvermogen. Volgens de HR-professionals moet je stevig in je schoenen staan om zijinstroomprogramma's te kunnen rechtvaardigen. Organisaties denken nog erg traditioneel en lineair. Sommige organisaties maken succesvolle zijinstroom zichtbaar door zijinstromers en collega's te laten getuigen van het geslaagde zijinstroomtraject.

Dat je het arbeidstekort niet kunt wegwerken via de reguliere weg - beroepsopleiding en diploma - is inmiddels gemeengoed binnen organisaties. Dit laat onverlet dat het management nog steeds een tunnelvisie heeft als het om instroom gaat. Zijinstroom

loont en wees er creatief in. In het onderwijs zijn er 21plus toetsen voor mensen zonder hbo-opleiding, zijn er steeds vaker samenwerkingen met het bedrijfsleven inzake hybride docentschap en er zijn al zelfs 'teachnasiums' ingericht om studenten te enthousiasmeren voor het docentschap.

Te hoog salaris en te weinig geld voor opleidingen. In organisaties is nog veel kritiek op het inzetten van zijinstromers. Er is te weinig geld voor de begeleiding en de opleiding van de zijinstromers. En de zittende medewerkers zijn boos omdat de nieuwkomers soms meer verdienen dan zij zelf. Accepteer verschillen in beloning en zorg voor begeleidings- en opleidingsbudgetten. Doe je dat niet, dan vallen straks je medewerkers - vanwege de hoge werkdruk - om en zet je de continuïteit van de organisatie op het spel.

AANDACHTGEBIEDEN HRM

De hierboven genoemde opbrengsten uit de eerste inventariserende bijeenkomsten met HR-professionals uit de zorg, techniek en onderwijs zijn opgevolgd door bijeenkomsten waar is gevraagd een prioritering te geven aan de aandachtsgebieden waar de organisaties op dit moment mee bezig zijn. Er is geïnventariseerd wat men onder mensgericht human resource management verstaat. En voor het mensgericht HRM is eveneens een rangschikking in de aandachtsgebieden gemaakt.

Als we naar traditioneel procesgericht HRM kijken, zijn er vijf zaken waarmee de HR-professionals aan de slag zijn.

- 1 Maak zijinstroom van bijzaak naar strategische noodzaak.
- 2 Faciliteer begeleiding en betrek je beste werknemers.
- 3 Toon lef én pak door voor succesvolle zijinstroom.
- 4 Creëer een bredere opvatting over zijinstroom.
- 5 Accepteer verschil in de beloning van zijinstromers en leg dat goed uit in de organisatie.

Kijken we vanuit de verandering in de arbeidsmarkt en mensgericht HRM dan wordt de rangschikking van de aandachtsgebieden anders en zien we de volgende vier aandachtssterreinen belangrijk worden.

- 1 Faciliteer begeleiding en betrek je beste werknemers.
- 2 Zet in op kennisontwikkeling en werk samen in relevante netwerken.
- 3 Maak als organisatie een omslag van taak- en functie- naar waarde-gedreven HRM.
- 4 Ontwikkel een transitie van functie- naar talentgebouw (gedeelde 3e plek)

MENSGERICHT HRM WERKT MET TALENTEN

Organisaties moeten steeds sneller en beter gaan werken. Maar hoe kunnen organisaties dat voor elkaar krijgen? Cruciaal is niet de financiële koers, maar juist de HR-strategie. Het gedrag van mensen bepaalt of een organisatie in staat is excellent te worden en een zogeheten High Performance Organisation (HPO) te worden.

Mensgericht HRM kijkt niet alleen naar diploma's en competenties, maar brengt de werkelijke talenten van mensen in kaart. Talenten zijn het werkelijke menselijke kapitaal. Voor een HRM-afdeling is het de uitdaging met dit menselijk kapitaal waarde te creëren. In essentie gaat het hierbij om het spotten, aantrekken, samenbrengen, waarderen, faciliteren, coachen en ontwikkelen van mensen.

Ondanks grote verschillen tussen mensen 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 precedentes 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 arbeidspotentieel van buiten onbenut blijft en dat intern arbeidspotentieel op de plank blijft liggen.

Maak werk van het redesign van je HR-beleid. Door de talenten van personen aan functies in organisaties te koppelen kunnen mensen en organisaties nog effectiever en efficiënter worden. Als je excellentie wil nastreven loont het de moeite om niet vanuit de vraagzijde (diploma's en vaardigheden) maar vanuit de aanbodzijde (talenten) te vertrekken. Als je als organisatie de werkelijke talenten van personen als vertrekpunt neemt, ontsluit je het arbeidspotentieel in mensen om voortdurend buitengewone prestaties te leveren.

Deelnemers HRM-sessies werkprogramma 'Zijinstroom en Arbeidsmarkt'

Andries Boer – Rijnconsult, adviseur
 Henny Luijten – Rijnconsult, adviseur
 Jan Treep – Rijnconsult, adviseur
 Marcel Coenen – Strukton Worksphere, HR Manager centraal
 Marjolein ter Haar – Unicoz, Hoofd onderwijs en kwaliteit
 Mathijs Rotink – Strukton Worksphere, HR Manager
 Max van Baarle – Laurens, HR-adviseur
 Monique Buitelaar – Curio, Vakspecialist arbeidsmarkt en recruitment
 Ria Bootsgezel – Allévo, Beleidsmedewerker HR
 Ron de Ligt – Unicoz scholengroep in Zoetermeer, Hoofd HR a.i.
 Wesley van Gastel – Hoppenbrouwers Techniek, Strategisch HR Business Partner



Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan
de kwaliteit van de sociale zekerheid in
Nederland door financiële ondersteuning
van onderzoek, projecten en leerstoelen.

Meer informatie is te vinden op
www.instituutgak.nl



rījnconsult
onderwijs

ADVIES
INTERIM
ICT