

# urc + mas

**Design  
thinking**

# Realisatie van mensgericht human resource management



Werk is voor ieder mens belangrijk. Misschien is het wel een van de meest betekenisvolle zaken in ons leven. Werk bepaalt voor een groot deel wie we zijn. Op een krappe arbeidsmarkt stellen medewerkers zich steeds vaker op als kritische consumenten. Potentiële medewerkers kijken naar purpose, passie en cultuur van een organisatie vooraleer ze zich verbinden aan een organisatie of de overstap maken naar een andere organisatie. De huidige arbeidsmarkt vraagt een andere invulling van HRM. In dit artikel introduceren we een mensgerichte aanpak voor het vinden, boeien, binden en behouden van medewerkers.

In een periode waar we ons geplaatst zien voor grote maatschappelijke uitdagingen moeten organisaties hun strategie voortdurend spiegelen aan de nieuwe realiteit en waar nodig onmiddellijk kunnen bijsturen. Human resource management zal meer dan voorheen moeten aansluiten bij de wensen en drijfveren van mensen en de bedoeling van de organisaties.

Bezie de tijd die een medewerker bij jouw organisatie doorbrengt als een reis. Van het eerste contact, het dromen over een bestemming, het bladeren in de reisgidsen, tot aan het afscheid van je vakantie-vrienden of het uitpakken van de koffers bij thuiskomst. Wat zijn de momenten die er écht toe doen in zo'n medewerkersreis? Hoe maak je van die reis een onvergetelijke beleving, zodat medewerkers ook jaren later nog graag de plakboeken ervan oppakken?

De zogeheten 'employee journey' is een belangrijk instrument geworden om medewerkers te vinden, te boeien, te binden en te behouden en om organisaties optimaal te laten functioneren. Het binden en boeien van medewerkers in een dynamische arbeidsmarkt is géén vanzelfsprekendheid meer. Al beschikken medewerkers over de vereiste diploma's en competenties en functioneren ze vandaag nog goed, over een jaar kan dat anders zijn. De realiteit waarin werkzaamheden plaatsvinden verandert voortdurend en steeds sneller. Medewerkers en organisaties moeten blijvend ontwikkelen en veranderen.

De succesvolle organisatie van de 21e eeuw is een mensgerichte organisatie, waar medewerkers zich geïnspireerd voelen het beste uit zichzelf te halen. Aan het leiderschap worden in deze organisaties bijzondere eisen gesteld, waarmee leiderschapsontwikkeling een sleutelrol krijgt bij de ontwikkeling van organisaties. Voor de HR-afdeling is het een interessant momentum. De tijd dat deze afdeling zich moest beperken tot een instrumentele rol, als bewaker van arbeidscontracten en vraagbaak bij personeelszaken, hoort al lang tot het verleden.


Met de opkomst van de mensgerichte organisatie krijgt human resource management een nog centralere rol in de strategische ontwikkeling van organisaties. Het is tijd voor mensgericht human resource management. Medewerkers verwachten van de HR-afdeling een aanpak waarin ruimte is voor een leven lang ontwikkelen en werk dat betekenisvol en uitdagend is. Zeker millennials zetten hun wensen stevig neer en vragen een flinke verdieping van hoe organisaties kijken naar en bouwen aan zogeheten 'employee experience'.


## Wat is employee experience?


Employee experience is wat medewerkers tegenkomen, waarnemen of voelen gedurende hun werk in een organisatie. Met andere woorden, het gaat om alle interactie tussen medewerkers en organisatie. Als je het goed doet, zijn medewerkers in alle stadia van hun contact met de organisatie tevreden: als sollicitant, werknemer en oud-werknemer.

Een lage betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers heeft negatieve gevolgen voor een organisatie. Onderzoekscijfers (zie onderstaande figuur) laten zien dat organisaties veel verliezen door een lage motivatie, hoog verloop, onproductieve bedrijfscultuur en matige reputatie. Tevreden en goed verzorgde medewerkers daarentegen presteren beter, blijven langer, zijn ambassadeurs en brengen een positieve sfeer in organisaties.


## Personeelsbetrokkenheid doet er toe

**87%**  87% van de medewerkers wereldwijd is niet betrokken bij het werk

**37%**  37% van de betrokken medewerkers is op zoek naar een baan of kijkt naar kansen. Bij niet-betrokken en actief niet-betrokken medewerkers loopt dat percentage snel op en is respectievelijk 56% en 73% op zoek naar een nieuwe baan.

**147%**  Organisaties met betrokken medewerkers presteren 147% hoger dan hun concurrenten.

**7.000.000.000.000**

 Niet betrokken medewerkers resulteert bij Amerikaanse organisaties in 7 biljoen dollar aan productiviteitsverlies.

Bron: onderzoek van Amerikaans onderzoek- en adviesbureau Gallup.

**MENSGERICHT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Om er achter te komen wat ontwikkeld en veranderd moet worden in human resource management wordt vaak het rollen-model van Dave Ulrich gebruikt. Het model onderscheidt vier rollen:

- Administratieve expert
- HR-expert
- Verandermanager
- Strategische partner

De kernvraag die Ulrich stelt is welke bijdrage human resource management levert aan een organisatie. Zijn antwoord is niet moeilijk: implementatie van strategie, verandervermogen, prestaties en betrokkenheid van medewerkers en administratieve efficiency. Deze bijdragen kunnen worden ingedeeld langs twee assen: strategisch-operatief en procesgericht-mensgericht. Zo ontstaan er vier resultaatgebieden voor de HR-professional en vier kernrollen.

Voor iedere organisatie is het belangrijk dat deze vier rollen allemaal worden ingevuld. Met de rollen wordt een beeld geschetst hoe HRM idealiter moet worden ingericht en toegevoegde waarde heeft. De vraag is dan niet meer of de HR-professional aan



tafel zit bij de transformatie naar een mensgerichte arbeidsmarktbenadering, de vraag is hoe deze ooit afwezig heeft kunnen zijn. Tijd om te beginnen dus.

Het ontwikkelen van een mensgericht human resource management is echter geen sinecure. Het start met omdenken. Omdenken is een manier van denken en doen, waarbij je kijkt naar de werkelijkheid zoals die is en onderzoekt wat je daarmee zou kunnen. Je denkt in termen van kansen en niet van problemen.

*Als de wind van verandering waait, bouwen sommigen muren en anderen windmolens.*

Als je windmolens durft te bouwen heb je als HR-professional gezien dat samenhang en verbinding tussen talenten van medewerkers, ofwel sociaal kapitaal, net zo belangrijk voor innovatie is als economisch kapitaal.

De moderne organisatie is een lerende organisatie. Snel en creatief reageren op vragen uit de markt en op veranderende eisen en wensen van klanten zijn het motto geworden. Daardoor zijn de structuren van veel organisaties de laatste decennia veranderd en vragen organisaties van nu meer flexibiliteit van medewerkers. Talentmanagement is in opkomst. Maar talentmanagement is een middel en geen doel op zich. Er is samenhang en verbinding tussen al dat talent nodig. De metafoer van het voetbalelftal ligt hier voor de hand. Je kunt nog zoveel talent in het veld hebben staan, als er niet goed wordt samengespeeld win je de competitie niet. In dit samenspel zit het sociaal kapitaal.

**REALISATIE VAN MENSGERICHT HRM**

Waarderend onderzoek en Human Centric Design (HCD) kunnen uitstekend helpen HR-diensten te ontwerpen die talentontwikkeling en samenhang en verbinding tussen talenten mogelijk maken. Het transformeert de HR-professional van 'procesontwikkelaar' naar 'talentarchitect'. Waarderend onderzoek en Human Centric Design zijn buitengewoon krachtige instrumenten om HR-processen meer mensgericht te ontwerpen en uit te voeren. Vanuit 'wat leven geeft' aan een organisatie, team of individu en vanuit wat al werkte in het verleden. Het gaat erom problemen op frisse manieren te formuleren en originele en creatieve oplossingen te bedenken gebaseerd op kennis van menselijk gedrag. Met een kritische houding worden huidige denkpatronen en doelstellingen van medewerkers en organisaties geanalyseerd. Nieuwe visies, ideeën en scenario's brengen op creatieve wijze verbetering in waardecreatie. Het is per definitie een mensgerichte aanpak.

Maar hoe kom je tot zo'n mensgerichte aanpak? Het onderzoeken en ontwerpen van mensgericht human resource management omvat vijf stappen en zou als volgt kunnen worden vormgegeven.

Het ontwerpen van mensgericht human resource management omvat vijf stappen.



**1 Verkennen van talenten**

In deze stap worden de talenten van huidige medewerkers en kenmerkende talenten van één functie in de organisatie in kaart gebracht. Hiervoor zetten we Talentenpaspoort en het TalentenDNA in. Ook worden de behoeften en belevingswereld van potentiële nieuwe kandidaten voor deze functie geïnventariseerd. Het resultaat is een talentenprofiel van één functie in de organisatie. De opbrengsten van de verkenning worden gedeeld met directie, leidinggevend en medewerkers.

**2 Definiëren profielen en bedrijfspropositie**

In deze stap maken we een analyse van de uitkomsten van stap 1 en de huidige beschrijvingen van de functie en waardepropositie (missie en visie) van de organisatie. Het resultaat is een duidelijk beeld tussen de huidige drijfveren van medewerkers en het wenselijke profiel van de organisatie. De resultaten worden gedeeld met directie en leidinggevend.



In 1997 beschreef HR-guru Dave Ulrich al de vier rollen die HR-professionals moeten vervullen om de functie effectief te laten zijn binnen een organisatie.

### 3 Ontwerpen talenten gebaseerd medewerkersprofiel

In deze stap wordt op basis van uitkomsten van stap 2 een ontwerp van een op talenten gebaseerd medewerkersprofiel gemaakt in lijn met de waardepropositie (visie en missie) van de organisatie. Ook wordt een eerste oplossing bedacht voor koppeling tussen het talenten gebaseerd medewerkersprofiel, de waarde (of bedoeling) van de organisatie en de bestaande functie. De resultaten worden gedeeld met directie en leidinggevendenden.

### 4 Ontwikkelen en prototype maken

Met de opbrengsten van stap 3 wordt in stap 4 een eerste werkend prototype voor een talent en waarde gebaseerde werving en selectie (talentgebouw) gemaakt. Waar in stap 1 gebruik wordt gemaakt van de tools talentenpaspoort en talentenDNA, wordt in stap 4 gebruik gemaakt van de tools vindplaatsen en beeldplaten. De resultaten worden gedeeld met directie en leidinggevendenden.

### 5 Testen en *proof of concept*

In deze stap wordt talentenDNA van de functie in een talentgebouw opgenomen en wordt dit gekoppeld aan het functiehuis en in de praktijk getest. Na de praktijktest wordt teruggegaan naar de prototypefase om de feedback te verwerken in het ontwerp. De resultaten worden gedeeld met directie en leidinggevendenden.

### HET PROJECT LEVERT HET VOLGENDE OP

- 1 Talentenpaspoorten van medewerkers.
- 2 TalentenDNA van één functie in de organisatie.
- 3 Analyse van huidig en gewenst medewerkersprofiel.
- 4 Eerste aanzet talentgebouw en koppeling met functiehuis.
- 5 Eerste aanzet andere articulatie voor vacatureteksten.
- 6 Basis voor mensgericht human resource management.
- 7 Draagvlak voor proces en inhoud onder de betrokken partijen.
- 8 Advies voor vervolgstappen.

### INFORMATIE

In 2022 worden de eerste pilots 'Realisatie van mensgericht human resource management' uitgevoerd. Wilt u meer informatie over de mogelijkheden voor uw organisatie neem dan contact op met Henny Luijten via [henny.luijten@rijnconsultonderwijs.nl](mailto:henny.luijten@rijnconsultonderwijs.nl). Rijnconsult Onderwijs is in samenwerking met Instituut Gak een driejarig werkprogramma 'Zijnstroom en Arbeidsmarkt' gestart om de arbeidsmarktproblematiek op basis van voorbeeldige succesvolle zijnstroom-initiatieven structureel en duurzaam op te lossen. Op de website [www.zijnstroom.nl](http://www.zijnstroom.nl) kunt u meer informatie over het werkprogramma vinden.

#### Beeldplaten

Beeldplaten laten zien hoe divers en aantrekkelijk het werken in een sector en een bijdrage leveren aan maatschappelijke transities is.

#### Functiehuis

Een functiehuis geeft een overzicht van de verschillende functies in een organisatie met de daarbij horende rollen en resultaten, vaardigheden en bevoegdheden.

#### Matching

Matching op basis van talenten kan organisaties helpen op een duurzame en inclusieve manier medewerkers te vinden, te boeien, te binden en te behouden.

#### Talentenpaspoort

Met behulp van het Talentenpaspoort kunnen drijfveren (emotionele talenten) en denkstijlen (rationele talenten) van mensen 'waardevrij' in beeld worden gebracht.

#### TalentenDNA

Het TalentenDNA beschrijft kenmerkende talenten-scores van een functie in een organisatie en kan worden gebruikt om te bekijken of het natuurlijke potentieel van een persoon bij de functie past.

#### Talentgebouw

Het Talentgebouw verrijkt de functies in een functiehuis met TalentenDNA, zodat kan worden vastgesteld of een persoon aangeboren talenten heeft om een functie duurzaam en succesvol in te vullen.

#### Vindplaatsen

Het creëren van vindplaatsen maakt zijnstroom-initiatieven zichtbaar en het matchen van talent (persoonlijke purpose) aan een functie (sociale en maatschappelijke purpose) mogelijk.





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](http://www.instituutgak.nl)



**rijnconsult**  
onderwijs

ADVIES  
INTERIM  
ICT