

RENÉ HERREMANS

Nooit meer zonder personeel



Human Relations
Management

RENÉ HERREMANS

Nooit meer zonder personeel

Human Relations
Management



Uitgever: S2uitgevers, Baarn (www.s2uitgevers.nl)
Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem
Correctie: Marcella Rijntjes
Ontwerp en opmaak: Douwe Hoendervanger ^{BNO Lid}
Druk en afwerking: Tipoprint BV

NUR: 807 (Personeel & Organisatie)
ISBN 978 94 932 822 78

Copyright © René Herremans, 2023

Alle rechten voorbehouden.

Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Inhoud

Woord vooraf	9
INLEIDING – MANAGER VAN HET JAAR 2033	15
Vastlopende organisatie	17
Niet consumeren, maar investeren	20
De Employee Experience	21
Terugbetaling en ontwikkeling	24
Tien jaar later	25
1 DE PLOFORGANISATIE – MAATSCHAPPIJ EN WERKGEVERS VERANDEREN	29
1.1 Vergrijzing van de samenleving	31
1.2 Versnelling van de samenleving	36
1.3 Digitale transformatie	39
1.4 Verregaande standaardisering	46
1.5 Reduceren van werk tot een financiële transactie	51
1.6 Afnemende loyaliteit van werkgevers	53
1.7 De geboorte van de ploforganisatie	55
2 QUIET QUITTERS – ARBEIDSMARKT EN WERKNEMERS VERANDEREN	61
2.1 Organisaties zonder mensen?	63
2.2 Krappe arbeidsmarkt	64
2.4 Minimaal werken, maximaal leven	68
2.5 The Great Resignation	72
2.6 Quiet quitting	74

3	POPPETJES EN VERBINDINGEN – DE ORGANISATIE ALS NETWERK VAN RELATIES	77
3.1	De relatie als uitgangspunt	79
3.2	Relaties zijn mensenwerk	82
3.3	Het netwerkeffect van afhaken en afscheid nemen	90
3.4	Werken via netwerken (op de arbeidsmarkt)	99
3.5	Wat kun je als werkgever met netwerken op de arbeidsmarkt?	104
4	THE TRUST GAP – DE RELATIEFACTOR OP DE ARBEIDSMARKT	111
4.1	Relaties zijn van waarde voor mensen en voor organisaties	113
4.2	Langdurige, betekenisvolle relaties	117
4.3	Relaties zijn wederkerig	121
4.4	De Employee Experience	124
4.5	Empowerment	130
4.6	Vertrouwenscrisis tussen werkgevers en werknemers	136
4.7	Maak werk van waardevol werkgeverschap voor een duurzame personeelsbezetting	140
5	ZONDER RELATIE GEEN PRESTATIE – HET HUMAN RELATIONS MANAGEMENT-MODEL	151
5.1	Mensen zijn meer dan resources	153
5.2	Beloven en doen	155
5.3	Werken met het HRLM-model	169

6 RETURN ON RELATIONS – DE RELATIEWAARDE VAN WERKNEMERS	203
6.1 Return on Relations	207
6.2 Ontwikkeling van relatiewaarde van een werknemer	213
6.3 Concretisering van de relatiewaarde van medewerkers	220
Slot	229
Eindnoten	234
Bronnen	235

Woord vooraf

Sinds de coronapandemie worstelen veel werkgevers met hun personeelsbezetting. Zo erg zelfs dat dit voor steeds meer organisaties leidt tot een stroeve of zelfs vastlopende operatie, met als gevolg een afnemende kwaliteit van de dienstverlening, druk op de bedrijfsresultaten of zelfs het afschalen van de dienstverlening. Laat staan dat men over groei kan nadenken. De medewerkers die er wél zijn, kampen vaker met burn-outklachten, met toenemend verzuim als gevolg. Het ziekteverzuim in Nederland passeerde in 2022 voor het eerst in twintig jaar de grens van 5 procent. Het was daarmee nog hoger dan in de jaren van de coronapandemie.¹ De thuiszorg en de verpleging voeren het lijstje met verzuimcijfers aan met ruim 9 procent ziekteverzuim. De specifieke toename in het verzuim van het aantal overspannen medewerkers valt daarbij op. Inmiddels is een derde van het verzuim gerelateerd aan psychische klachten. Zes jaar geleden was dat aandeel nog maar een vijfde. Dit verzuimtype gaat ook nog eens gepaard met veel langer thuiszitten.²

De krapte op de arbeidsmarkt lijkt niet van tijdelijke aard. Zij zal nog wel een tijdje bij ons blijven. Je kunt als werkgever dan de arbeidsmarkt wel de schuld blijven geven, maar daar kom je niet veel verder mee. Je zult je ertoe moeten gaan verhouden. Je zult als organisatie meer je best moeten gaan doen voor het aantrekken van medewerkers én voor het vasthouden van werknemers.

Je moet scherper en slimmer concurreren op de arbeidsmarkt, zowel in werving als in behoud.

Het is tijd voor een blik in de spiegel. Kijk eens kritisch naar hoe je organisatie haar werkgeverschap invult, hoe je organisatie met werknemers omgaat, wat er beloofd wordt en vooral ook wat daarvan waargemaakt wordt. *Care* is inmiddels een van de meest voorkomende waarden in het missiestatement van corporate werkgevers. Maar hoewel die bedrijven op papier overlopen van de mensgerichtheid, herkennen hun medewerkers dit nauwelijks in de dagelijkse praktijk. Diezelfde werkgevers beperken zich vaak, in een poging om zo kostenefficiënt mogelijk met capaciteit om te gaan, tot het consumeren van arbeid zonder daarin te willen investeren. Denk daarbij maar aan de verdere toename van het gebruik van diverse flexwerkconstructies.

Goed werkgeverschap gaat overigens niet alleen over wat je als werkgever voor je werknemer doet, maar ook over de bedrijfsvoering, over hoe die medewerker van optimale waarde kan worden voor jouw organisatie, en over het creëren van waarde voor de organisatie door die werknemer. In de huidige manier van bedrijfsvoering lijkt het wel alsof in relatie tot personeel de winst vooral verhoogd wordt door aan de kostenknop te draaien, en men de knop van waardecreatie negeert. Om jezelf als organisatie meer alternatieven te gunnen in je personeelsbeleid, wordt het tijd om je niet langer te beperken tot het focussen op de kosten van personeel, maar om ook naar de waardecreatie door datzelfde personeel te kijken.

Wanneer je dit gaat doen, is het goed je te realiseren hoe menselijke waarde in het werk ontstaat. Waarde is niet absoluut maar relatief. Iets heeft altijd waarde voor iets of iemand. Dit betekent dat waarde vooral ontstaat in verbindingen, in de relaties tussen mensen. Als je vanuit dit gegeven naar een organisatie kijkt, dan zie je dat die bestaat uit mensen die met elkaar verbonden zijn in netwerken. In die verbindingen, de relaties, zit het vermogen voor waardecreatie. Dat maakt de relatie tussen werkgever en werknemer cruciaal. Denken in relaties en in de netwerken die opgebouwd zijn uit relaties, is denken in menselijke waardeontwikkeling en waardetoevoeging.

In dit boek introduceer ik vanuit deze visie een nieuwe benadering van het werkgeverschap, ik noem het Human Relations Management (hierna HRLM). Organisaties zetten met HRLM de mens en zijn relaties centraal in hun werkgeverschap. Het maakt gebruik van de wederkerigheid van relaties: wie goed doet, goed ontmoet. Mensen zijn meer dan resources, geen machines die je aan en uit kunt zetten. De waarde van mensen voor een organisatie is niet absoluut. Mensen zijn bijvoorbeeld van grotere waarde voor hun werkgever wanneer zij het naar hun zin hebben, wanneer ze lekker in hun vel zitten. HRLM laat niet alleen het bredere perspectief zien van mensgericht werkgeverschap, maar het biedt ook handvatten om aan de slag te gaan met de werkrelatie tussen werkgever en werknemers. Het is een benadering waarin versterking van de relaties tussen mensen, tussen werkgever en werknemers, leidt tot meerwaarde voor beiden. Door een relatiegerichte invulling van het werkgever-

schap hebben zowel de werknemer als de werkgever iets te winnen. De werknemer heeft een leukere baan, een betere balans tussen zijn werk en zijn privéleven en meer voldoening van zijn werk. De werkgever krijgt er een stabielere, productiever personeelsbestand van hogere kwaliteit voor terug. Wat leidt tot meer tevreden en loyale klanten, waardoor hij ook weer eens aan groei kan gaan denken.

Door mijn gecombineerde achtergrond in HR en in marketing, beschouw ik mezelf als een arbeidsmarketeer. Beate van Dongen-Crombags, partner bij EY VODW, beschrijft de betekenis van het marketeer-zijn als volgt: ‘Als marketeer breng je evenwicht aan tussen het denken vanuit het klantbelang en het organisatiebelang. Dat je de klant naar binnen haalt, dat je bewust een merk bouwt, wat allemaal leidt tot vertrouwen.’³ Als ik dan in het verlengde hiervan als arbeidsmarketeer naar het werkgeverschap en het werkgeversmerk kijk, dan is daar een goede parallel in te vinden. In arbeidsmarketing gaat het ook om het vinden van een evenwicht tussen het werknemersbelang en het organisatiebelang. Daar krijgt de werknemer een stem, en daar is de ambitie ook om vanuit het merk via merk- of werkrelaties te bouwen aan vertrouwen.

Met HRLM bouw ik voort op de gedachten uit mijn eerdere publicaties (*Uw werknemer wordt klant* en *De Merkmotor*). De afgelopen jaren heb ik mijn visie van ‘de werknemer als klant’ in de praktijk gebracht in combinatie met het gebruiken van de kracht van merkrelaties. Dit boek komt voort uit het voortschrijdend

inzicht en de ervaringen die ik in de loop van die tijd heb opgedaan. Daarbij heb ik ondervonden dat de kracht van relaties in de praktijk echt zichtbaar is, zowel op afdelingsniveau als op het niveau van de gehele organisatie, inclusief de business. In deze tijd, waarin verbinding steeds minder vanzelfsprekend is, is het zaak om die kracht te benutten en daarmee het verschil te maken als organisatie. In dit boek introduceer ik het HRLM-model en laat ik zien hoe je als werkgever een begin kunt maken met het werken vanuit dit model en je als werkgever de waarde van het werk voor werknemers en voor de organisatie structureel kunt vergroten.

Wil je naar aanleiding van dit boek reageren, of wil je iets delen? Je kunt me vinden via LinkedIn, op www.merkrelaties.nl, of je kunt een mailtje sturen naar rene@merkrelaties.nl.

Inleiding



**Manager
van het Jaar
2033**

‘Els kon niet blijven wijzen naar de krappe arbeidsmarkt als de oorzaak van al haar problemen. De oplossingen tot dan toe, meer salaris en meer recruiters, leverden geen blijvend resultaat op, anders dan dat de kosten van personeel steeds hoger werden. Dit was niet lang meer vol te houden. Deze vicieuze cirkel moest doorbroken worden.’

Het is 2033. Els, CEO van Craft Industries, is een van de genomineerden voor de award voor Manager van het Jaar. Vlak voor het evenement kijkt ze terug op de afgelopen jaren, waarin ze Craft Industries reorganiseerde op basis van het gedachtegoed van HRLM. Wat is er allemaal gebeurd? En hoe staat Craft Industries als organisatie er nu voor?

Vastlopende organisatie

Als nieuwe CEO van Craft Industries lag Els, ruim tien jaar geleden, maanden wakker van de vastlopende operatie in haar bedrijf. Direct na de coronapandemie steeg de vraag naar haar producten weer snel. Maar gedurende de coronapandemie had zij veel van haar medewerkers ‘moeten laten gaan’, dus met de snel stijgende vraag was er een inhaalslag nodig om het personeelsbestand weer op niveau te krijgen. Door de krappe arbeidsmarkt lukte het Craft Industries niet om genoeg personeel te werven. Hierdoor werd de werkdruk op het bestaande personeel steeds hoger. Om het probleem nog nijpender te maken, gaven behoorlijk wat van de medewerkers die gedurende de covidjaren bij Craft Industries waren gebleven, vanwege de steeds verder stijgende werkdruk alsnog hun baan op om ergens anders hun heil te zoeken.

Dit hoge verloop kwam voor Els als een verrassing. Weliswaar waren de betrokkenheidscijfers van de medewerkers voor de pandemie nog aan de lage kant geweest, maar juist gedurende

de pandemie waren zij weer gestegen. Achteraf bleek die stijging meer met dankbaarheid of opluchting van werknemers te maken te hebben dat zij nog een baan hadden, dan met tevredenheid met hun werk en hun werkgever. Zowel de krapte op de arbeidsmarkt als het hoge verloop leidden al snel tot een verhoogde druk op de werknemers die overbleven. Dit leidde niet veel later alweer tot hogere verzuimpercentages. Zowel het aantal losse dagen dat men zich ziek had gemeld, als het aantal langdurige ziekmeldingen namen toe. Vooral in dat laatste geval was er een duidelijke toename te zien van stress- en burn-outgerelateerde klachten.

In de lokale media verschenen negatieve verhalen over de hoge werkdruk bij Craft Industries, het ziekteverzuim, de tegenvallende klantervaringen, de klachten en het in gebreke blijven bij het oplossen van die klachten. Verhalen die ook nog eens door werknemers en ex-werknemers via social media bevestigd en versterkt werden. De reputatie van aantrekkelijke werkgever leek verder weg dan ooit. Steeds meer klanten keerden zich af van het bedrijf vanwege de achterblijvende dienstverlening. Bovendien verdwenen met de mensen die Craft Industries verlieten niet alleen hun capaciteiten en hun ervaring, maar ook hun contacten en hun netwerken. Als gevolg daarvan werden de klantrelaties van die medewerkers verwaarloosd. Niemand kon het onderhouden daarvan er nog bij doen. Toen directe vervanging door de krappe arbeidsmarkt op zich liet wachten, waren deze netwerkcontacten al snel voorgoed verloren.

Tot 2023 had Els nooit veel aandacht besteed aan het werkgeverschap van Craft Industries. Nu ze erbij stilstaat had ze een beetje verouderd beeld van werkgeverschap. Eigenlijk vond ze dat medewerkers vooral blij mochten zijn met het feit dat ze bij haar bedrijf konden werken en dat het niet meer dan logisch was dat zij maximale inzet van hen kon verwachten. Daar betaalde ze hen toch voor? Bovendien werkte Els graag met flexconstructies. Ze had een reorganisatie doorgevoerd waardoor zij nog meer op flexibele arbeid ging leunen. Zo kon ze de capaciteit veel beter afstemmen op de vraag, die in haar branche nogal fluctueerde. Met die flexibele capaciteit wist ze tijdens de coronajaren de kosten goed laag te houden en bleef ze goede marges maken. Zij kon daardoor relatief goed inspelen op de wegvalende vraag. Maar nu de vraag weer aantrok, raakte ze opeens alle opgebouwde praktische kennis en ervaring kwijt, en deed de operatie opeens in snelheid en in kwaliteit stappen terug. Dat stelde de klanten die de service van voor corona gewend waren meer dan eens teleur. Eerst hadden die klanten nog wel begrip voor het feit dat ze moeilijk aan personeel kon komen, maar dit kalfde snel af toen ze het gevoel kregen dat het personeelsprobleem niet opgelost zou worden.

Els kon niet blijven wijzen naar de krappe arbeidsmarkt als de oorzaak van al haar problemen. De oplossingen tot dan toe, meer salaris en meer recruiters, leverden geen blijvend resultaat op, anders dan dat de kosten van personeel steeds hoger werden. Dit was niet lang meer vol te houden. Deze vicieuze cirkel moest doorbroken worden.

Niet consumeren, maar investeren

In 2023 kwam Els in aanraking met het concept HRLM. Dit betekende een ommekeer in haar kijk op het belang van de relatie tussen werkgever en werknemers in haar organisatie. Ze werd gedwongen in de spiegel te kijken en zij kreeg het schaamrood op haar kaken van wat zij zag. Zij had haar werkgeverschap vooral vanuit haar eigen behoeften en wensen bekeken en ze had zich eigenlijk nooit afgevraagd hoe haar medewerkers tegen hun werk en tegen hun werkgever aankeken. Eigenlijk consumeerde Els vooral arbeid, zonder daar echt in te investeren, zonder te kijken naar wat zij kon doen voor haar medewerkers. Dat kwam nu als een boemerang bij haar terug in de vorm van een hoog verloop, hoog ziekteverzuim en een bedenkelijke reputatie als werkgever waar nauwelijks nieuwe kandidaat-medewerkers op afkwamen. Resultierend in een vastlopende bedrijfsvoering.

Het concept van waarde creëren vanuit de relatie tussen werkgever en werknemers zette Els aan het denken. Met name de wederkerigheid van relaties trok haar interesse. Zij realiseerde zich dat ze de werkrelatie structureel verwaarloosd had en dat zij, weliswaar niet bewust, haar eigen primaire behoeften als werkgever stelselmatig boven die van haar medewerkers had gesteld. Alle nieuwe initiatieven waren erop gericht om het werk te standaardiseren en te controleren via strakke processen. De digitale transformatie die zij in gang had gezet was vooral gericht op het vervangen van medewerkers, in plaats van het vergroten van de waarde van die medewerkers. Hoewel haar dit in

verband met de krappe arbeidsmarkt nog steeds een goed idee leek, zag ze nu ook wat dit met de moraal van haar medewerkers deed. Die voelden zich niet gewaardeerd en zelfs ongewenst, zeker gecombineerd met de recente reorganisatie ten gunste van meer flexconstructies. Als je het vanuit het perspectief van de medewerkers bekeek, dan was het inderdaad niet verwonderlijk dat hun loyaliteit en hun enthousiasme tot beneden het nulpunt waren gedaald. Sterker nog, als ze eerlijk was zou Els zelf, als zij medewerkster was geweest, allang opgestapt zijn.

De Employee Experience

Els kwam tot het inzicht dat een gezonde en waardevolle werkrelatie tussen werkgever en werknemers gebaseerd is op wederzijds belang. Ze nam daarom in 2023 een ferm besluit. Vanaf dat moment zou zij (ook letterlijk) gaan investeren in haar relaties met haar werknemers. Zij nam zich voor om in haar besluitvorming, naast het organisatiebelang, ook écht de belangen van haar medewerkers mee te nemen. Ze koos ervoor om budget vrij te maken voor deze paradigmashift. Voor elk gewerkt uur zou ze 1 euro gaan investeren in de relatie met haar werknemers en de Employee Experience die Craft Industries zijn medewerkers bood. Het leek niet zoveel, 1 euro, maar alles bij elkaar creëerde het al snel een significant budget. In ieder geval genoeg om een goed begin te maken.

Cruciaal in de nieuwe aanpak van Els was het verkrijgen van inzicht in de behoeften en de verwachtingen van haar medewerkers. Daarbij keek zij niet alleen naar hun werksituatie, maar ook naar de koppeling met hun privéleven. Zij wilde de inhoud van haar werkgeverschap laten leiden door het antwoord op die ene cruciale vraag uit HRLM: welke rol wil ik spelen in het leven van mijn werknemer?

Els was eerst wel wat huiverig om deze switch te maken. Zij moest nog maar zien of haar medewerkers haar investering binnen afzienbare tijd inderdaad zouden beantwoorden met een hogere betrokkenheid en een hogere loyaliteit, die zich uitbeetelde in een hogere productiviteit en een hogere kwaliteit van de geleverde diensten. Een hogere klanttevredenheid, een stabiele operatie en betere resultaten zouden daar uiteindelijk weer het resultaat van moeten zijn. Zij gaf zichzelf twee jaar de tijd om de veranderingen zichtbaar te maken.

Om de logica van de werkgever-werknemerrelatie in de organisatie helder en consistent te hanteren, besloot zij het HRLM-model als kapstok voor haar beslissingen over werkgeverschap en personeelsmanagement te gebruiken. Met dit model bleef de impact van het werkgeverschap op de business steeds in het vizier. Het gaf haar CHRO bovendien een tool in handen om zich nadrukkelijker te manifesteren in de C-suite.

Els ging als volgt te werk:

- De eerste stap was het creëren van een budget om te investeren in de relatie met de medewerkers van 1 euro per gewerkt uur.
- Vervolgens begon zij met het luisteren naar haar medewerkers, door middel van het inrichten van een feedbackroom voor medewerkers. Deze ruimte was bedoeld om live de dialoog met medewerkers van diverse pluimage aan te gaan, om samen met hen naar knelpunten en uitdagingen te kijken en daar oplossingen voor te bedenken. In deze kamer waren onder andere ook de resultaten van verschillende interne onderzoeken onder medewerkers beschikbaar.
- Naar aanleiding van de medewerkersfeedback formuleerde Els met haar C-suite-collega's een missionstatement om duidelijk te maken waar Craft Industries voor wilde staan met zijn werkgeverschap.
- Verder moest in woord en gedrag duidelijk worden gemaakt dat medewerkers welkom waren bij Craft Industries, en dat zij daar waardering en erkenning zouden krijgen voor de waarde die zij voor hun werkgever creëerden. Om dit concreet te maken kondigde ze twee maatregelen aan:
 - Flexwerken werd alleen nog ingezet waar dat noodzakelijk was om fluctuaties op te vangen. De groei en de continuïteit van Craft Industries steunden op het eigen, vaste personeel.

- De digitale transformatie die in de organisatie doorgevoerd moest worden, moest zich focussen op de ondersteuning van medewerkers in plaats van op het vervangen van personeel. Zo kwamen de talenten van de medewerkers beter tot hun recht en daardoor begonnen zij ook enthousiaster over hun werk te worden.
- Vervolgens moest het niet blijven bij mooie woorden alleen, maar moesten alle ambities concreet te herkennen zijn in het werk en in de werkomgeving. Het startpunt was om de actuele Employee Experience in kaart te brengen, om vervolgens ook samen met de werknemers te kijken waar en hoe deze verbeterd kon worden, wat daarbij prioriteit had en wat nog wel even kon wachten. De Employee Experience-matrix uit het HRLM-model bleek hier een handig hulpmiddel voor.

Terugbetaling en ontwikkeling

De resultaten overtroffen haar stoutste verwachtingen:

- De werkrelatie bleek inderdaad wederkerig. Toen het personeel doorkreeg dat hun werkgever echt het beste met hen voorhad, betaalden zij de investeringen dubbel en dwars terug met hun inzet en loyaliteit. In de loop der tijd bleek ook nog eens dat zij zich actief als ambassadeurs voor de organisatie in de buitenwereld gingen manifesteren.
- En die ene euro per uur investering in de relatie, werd al snel weer terugverdiend door de operatie die veel stabiel werd,

waardoor vervangingskosten drastisch naar beneden gingen, klanten weer tevreden konden worden gesteld en er ‘gewoon’ weer omzet gedraaid kon worden. Sterker nog, na twee jaar verhoogde de CEO de relatie-investering naar 1,50 euro per uur. Ook die extra investering werd makkelijk terugverdiend, door het extra behoud van personeel, door de toegenomen kwaliteit van de dienstverlening en door het behouden en vergroten van de ervaring van de medewerkers. Bovendien zag ze hoe de netwerken van haar trouwe medewerkers binnen en buiten de organisatie groeiden en intensiverden.

- Na twee jaar had Els het personeelsbestand weer meer dan op orde en kon ze samen met het personeel gaan werken aan het verhogen van haar kwaliteit als werkgever. Ze gaf de medewerkers meer ruimte om zich te ontwikkelen. En ze luisterde naar hun ideeën over vernieuwing en hun gedachten over de toekomst van Craft Industries. Ze kon weer gaan denken aan groei.

Tien jaar later

Het is inmiddels 2033 en de veranderingen zijn ook duidelijk zichtbaar buiten het bedrijf. Er is veel verbeterd:

- Tien jaar na de ommezwaai naar HRLM staat Craft Industries in de top 10 van Great Places to Work! Het is een organisatie geworden waar mensen graag willen werken en waar

mensen ook graag langer blijven werken. Daardoor is Els in staat om ook weer meer en betere talenten aan te trekken.

- Door de verbeterde dienstverlening van haar medewerkers heeft Els weer een trouwe klantenbasis weten te verzamelen. Zowel haar klanten als haar medewerkers vormen een natuurlijk leger van ambassadeurs, waardoor ze relatief veel minder in marketing en verkoop hoeft te investeren.
- De groeicijfers zijn hoger dan ooit. Els is nu zelfs op overnamepad om de groei van Craft Industries te versnellen. Met de huidige positie en reputatie van Craft Industries kan het zelfs interessant zijn om één of meerdere concurrenten over te nemen.
- Bovendien is Els, als persoonlijk succesje, genomineerd voor de award voor Manager van het Jaar 2033.

En de concurrentie? Tot op heden heeft het vasthouden aan de oude dogma's hun weinig opgeleverd. Zij hebben nog steeds operatie-issues en een te krap klantenbestand. En ook financieel stormt het daar nog vaak. Zij proberen niettemin om medewerkers bij Craft Industries weg te kopen met buitensporig hoge salarissen. Veel medewerkers van Craft Industries weerstaan de lokroep van het geld, omdat je maar moet afwachten hoe het werken bij de concurrentie uit zal pakken. Bovendien maken de verhalen van de ex-collega's die toch waren gezwicht voor het grote geld, hen ook niet happier op een overstap. Craft Industries verwelkomt overigens bijna de helft van de vertrekkende medewerkers binnen een jaar weer terug als spijtoptant, want zij koesteren geen hard feelings.

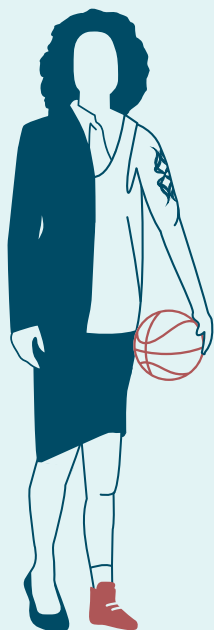
In de dagelijkse praktijk blijkt een exorbitant salaris ook niet alles te zijn. Een ‘gewoon’ goed salaris is al goed genoeg, als je werk leuk is, als je het gevoel hebt dat je ertoe doet, en als je werkgever je ondersteunt op je werk en in je thuissituatie. Met een goede, flexibele balans tussen werk en privé waarborgt Els zo veel mogelijk dat haar medewerkers goed in hun vel zitten. Door hun plezierige werkomgeving voelen zij zich gesteund in het leiden van hun leven, ook als zich daar onverwachte, soms heftige, gebeurtenissen in voltrekken. Dat is de medewerkers veel meer waard dan een paar extra centen. Zo bezien is de aandacht voor alle medewerkers, die zich daadwerkelijk gezien en gewaardeerd voelen, onbetaalbaar.

Het zoeklicht zwaait nerveus door de zaal langs de gezichten van alle genomineerden. Begeleid door een roffel op de trom wordt op het podium de gouden enveloppe zorgvuldig opengemaakt. Els hoort hoe de mensen om haar heen hun adem inhouden. De presentator lijkt eigenlijk helemaal niet verrast als hij hardop voorleest wat er op het kaartje staat: ‘De winnares van de Award voor Manager van het Jaar 2033 is...’

Nooit meer zonder personeel

80% van de bedrijven worstelt met de personeelsbezetting. De druk op werkgever en werknemer neemt daardoor steeds verder toe. We dreigen zo met z'n allen vast te lopen.

Een nieuwe benadering van werkgeverschap is nodig, waarin mens en business beide tot hun recht komen. Daarom introduceert René Herremans – expert in het werven en behouden van personeel – Human Relations Management. Human Relations Management is voor alle organisaties die een duurzamer personeelsbestand, hogere productiviteit én een hogere tevredenheid van klanten en medewerkers willen. Dit boek biedt organisaties tools om ook in de huidige tijd gemotiveerd en kwalitatief personeel voor zich te winnen en langdurige werkrelaties aan te gaan. Zodat je nooit meer zonder personeel zit.



9 789493 282278 >



UITGEVERS

www.s2uitgevers.nl