

ERM, investeren in medewerkerswaarde

Marileen Kan, Marleen van Essen en Linda Nieuwenhuis

Iedere HR-verantwoordelijke zal beamen dat een betrokken, tevreden medewerker positief bijdraagt aan het bedrijfsresultaat. Een gelukkige medewerker is een productieve medewerker. Deze HR-verantwoordelijke ziet ook regelmatig alarmerende berichten over de krapte op de arbeidsmarkt, lagere drempels om van baan te wisselen, openstaande vacatures en vervangingskosten van medewerkers. Hoogste tijd voor employee relationship management?

Customer relationship management (CRM) is de bekende benadering die het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal stelt; onder andere door het bieden van individuele - bij de waarde van de klant passende - waardeproposities. Bedrijven zouden hun medewerkers hetzelfde moeten benaderen, betoogt René Herremans in het in 2006 tot beste Nederlandse HR managementboek verkozen 'Uw werknemer wordt klant'. Deze gedachte ligt ten grondslag aan employee relationship management. ERM richt zich op het optimaliseren van medewerkerswaarde door een wederzijds vruchtbare relatie op te bouwen met (potentiële) medewerkers. Zo kan de organisatie talent ontwikkelen en het potentieel van medewerkers beter en langduriger benutten.

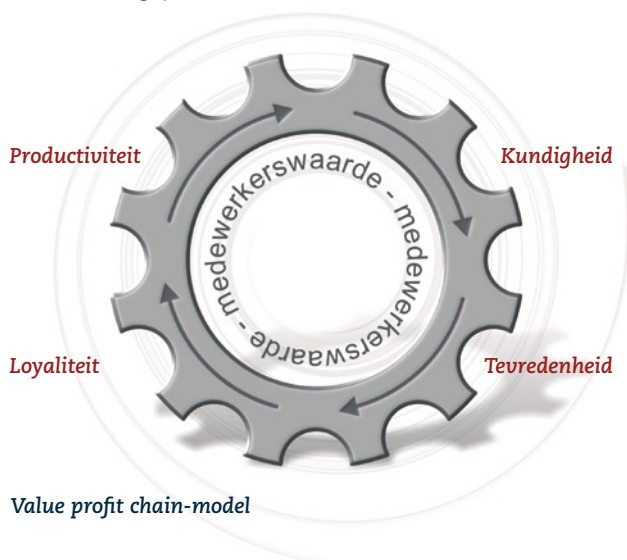
Medewerkerswaarde

In 1997 introduceerden James Heskett, Earl Sasser en Leonard Schlesinger van de Harvard Business School 'the value profit chain': over de relatie tussen medewerkers, klanten en winst. Een vervolg hierop is 'the service profit chain' in 2003. Hierin laten zij door praktijkvoorbeelden zien hoe de tevredenheid, loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers de klantrelaties beïnvloeden en uiteindelijk ook de winst en groei van de organisatie.

Volgens Geelhoud, Van der Loo en Samhoud (in 'Plezier en prestatie') bepalen vier factoren de medewerkerswaarde: tevredenheid, loyaliteit, productiviteit en kundigheid. Training verhoogt bijvoorbeeld kundigheid; efficiëntere bedrijfsprocessen verhogen de productiviteit. Tevredenheid en loyaliteit zijn op het eerste gezicht lastiger te beïnvloeden. Best practice-organisaties op HR-gebied passen het hiernaast geschetste model meer of minder bewust toe om de medewerkerswaarde te optimaliseren, blijkt uit interviews met Pensioenfonds PGGM, Sanoma Uitgevers en Zorgverzekeraar VGZ-IZA.

Tevredenheid – De drie bedrijven investeren in secundaire arbeidsvoorwaarden op het gebied van gezondheid, vervoer, en de balans tussen werk en privé. Zo verzorgen hun kantines gezonde alternatieven, biedt PGGM sportfaciliteiten, werkt Zorgverzekeraar VGZ-IZA aan optimale bereikbaarheid en staat Sanoma Uitgevers bekend om flexibiliteit in arbeidstijd. PGGM en Zorgverzekeraar VGZ-IZA voeren tweejaarlijks een medewerkertevredenheidsonderzoek uit en adresseren de geïdentificeerde verbeterpunten in projecten.

Kundigheid – De geïnterviewde bedrijven besteden veel aandacht aan in- en externe training en opleidingen om op ontwikkelingen uit de omgeving te kunnen inspelen. Uitgangspunt is dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling, gestimuleerd door de organisatie. Medewerkers en de organisatie moeten flexibel zijn. Functies kunnen verdwijnen als gevolg van bijvoorbeeld veranderde wet- en regelgeving (Zorgverzekeraar VGZ-IZA), technologische ontwikkelingen (Sanoma Uitgevers) en marktfluctuaties. Het verhogen van de kundigheid en productiviteit van medewerkers is dan belangrijk.



Value profit chain-model

Best practices

- *Breng de invulling van ERM in lijn met de waarden en strategie van de organisatie.*
- *Geef – waar nodig – ruimte voor decentrale invulling.*
- *Wees duidelijk in en communiceer over de verwachtingen en geleverde prestaties.*
- *Leg de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling bij de medewerker, en biedt ondersteuning vanuit de organisatie.*
- *HRM tools moeten in lijn zijn met het ERM-beleid, maar zijn niet leidend.*

Productiviteit – Een hoge productiviteit creëert perspectieven voor verdere ontwikkeling. Een reeks van zaken beïnvloedt de productiviteit van medewerkers: aanwezigheid op het werk, arbeidsvoorwaarden, betrokkenheid, leiderschap, motivatie, de inrichting van bedrijfsprocessen, ondersteunende systemen, toekomstperspectief en ziekte. Paul Gevers, directeur HR van Zorgverzekeraar VGZ-IZA, vertelt dat de periodieke salarisverhoging afhankelijk is geworden van de beoordeling. Daarnaast krijgen managers doelstellingen mee om bijvoorbeeld verzuim en verloop te verminderen.

Loyaliteit – Loyaliteit wordt doorgaans gemeten door in- en uitstroomcijfers, hier zijn de drie organisaties in het algemeen tevreden over. Een bepaalde in- en uitstroom houdt de organisatie flexibel. Het in beweging krijgen van medewerkers heeft prioriteit. Gieta Veersma, hoofd P&O van Sanoma Uitgevers, noemt als voorbeeld het vergroten van de doorstroommogelijkheden van talentvolle redacteuren om te voorkomen dat zij overstappen naar concurrenten. Op de achtergrond spelen ook de arbeidsvoorwaarden een rol. Het motto van de organisaties is daarbij dat primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden een 'hygiënefactor' zijn, en niet de belangrijkste motivator voor medewerkers: ze moeten gewoon goed zijn.

Onderscheid

De geïnterviewde organisaties ervaren geen grote problemen bij loyaliteit en tevredenheid. Wel geven ze aan scherp te letten op een groep cruciale medewerkers met hoge potentie. Dit zijn medewerkers met belangrijke kennis, netwerken en/of vaardigheden. Voor in- en doorstromend talent hebben Sanoma Uitgevers, Zorgverzekeraar VGZ-IZA en PGGM management development programma's ontwikkeld. Deze extra

aandacht dient de loyaliteit en tevredenheid te vergroten. Sanoma Uitgevers biedt daarnaast een programma voor 'key personnel' in de hogere functies. PGGM richt zich naast management op de professionals die moeilijk vervangbaar zijn. Zo geeft Anneke Dubbink, manager organisational development en management development van PGGM, aan dat er voor financiële experts met zeer specifieke kennis van beursfondsen een professional development programma is gestart.

De geïnterviewde organisaties geven op verschillende manieren invulling aan het optimaliseren van de medewerkerswaarde. Wat ze gemeen hebben, is dat ze een zekere volgordelijkheid in de vier factoren hanteren. De prioriteit ligt bij het stimuleren van productiviteit en kundigheid van medewerkers. In tweede instantie, en voor de meest waardevolle medewerkers, hebben tevredenheid en loyaliteit de aandacht. Medewerkers met een hogere (potentiële) waarde ontvangen doorgaans meer aandacht.

Balans

Belangrijk is de balans tussen de waarde die de organisatie aan de medewerker levert en de waarde die de medewerker daartegenover stelt. Daartoe wordt een onderscheid in de waarde van medewerkers gemaakt, waarop tot op bepaalde hoogte de benadering van medewerkers wordt aangepast. Het blijkt een grote uitdaging om de medewerkerswaarde te herkennen; niet alleen op basis van de huidige bezetting van functies, maar ook op potentieel. Van belang is om zowel de competenties en ambities als het functioneren van medewerkers systematisch te kunnen toetsen. Vervolgens is de uitdaging om de verschillende groepen medewerkers op de juiste manier en integraal te benaderen. ■