

HR EN DE OR MOETEN SAMEN OPTREKKEN

FNV Formaat: nog actiever omgaan met loopbaan

Meer keuzes voor medewerkers door maatwerk-cao's en meer verantwoordelijkheid van het individu: veranderende arbeidsverhoudingen vragen om een sterkere rol van HR. HR kan er in samenspraak met de OR toe bijdragen medewerkers actiever te laten omgaan met hun loopbaan. De beoordelingscyclus vormt de basis voor die actieve rol. Ook oudere werknemers hebben hierin als mentor een belangrijke en stimulerende functie. FNV Formaat heeft ervaring met cursussen waarmee die intenties worden waargemaakt.

“Wij komen ze tegen, de HR-medewerkers die tegen weerstand en wantrouwen aanlopen wanneer ze een beroep doen op het initiatief van de medewerker. Anderzijds kennen we ook de achterdochtige medewerker, die jarenlang naar eer en geweten deed wat van hem verlangd werd en nooit werd gevraagd om initiatief”, aldus Peter Regter, trainer bij FNV Formaat, marktleider op het gebied van trainingen voor ondernemingsraden. “Onder het motto ‘Versterk mensen in het werk’ organiseerden we een aantal succesvolle trainingen om medewerkers zelfbewuster en actiever om te laten gaan met de eigen loopbaan.

Regter constateert dat een groter zelfbewustzijn noodzakelijk is door de veranderde arbeidsverhoudingen. Rechten en plichten zijn weliswaar formeel vastgelegd, maar een werknemer, noch een ondernemingsraad of een vakbond komt verder door alleen volgens het boekje te handelen. De afdeling P&O speelt een belangrijke rol bij het invullen van die nieuwe verhoudingen.

Regter: “In de bouw bijvoorbeeld ging het in de gesprekken tussen de OR en een directie vaak

over de vergoeding voor reiskosten of werkkleding. Gelukkig zie je steeds meer dat een ondernemingsraad zijn rol breder ziet dan het instemmingsrecht. Een OR is vaker in gesprek met de directie over het strategisch plan in tijden van crisis en welk soort HRM-beleid daar bij hoort.”

Regter is er een sterk voorstander van het formele overleg over personeelszaken aan te vullen met informele contacten tussen P&O en de OR. “P&O kan de OR zo meenemen in allerlei ontwikkelingen. Dat werkt echt heel goed; heel wat anders dan een ondernemingsraad die alleen blijft staan op zijn formele bevoegdheden. De twee partijen moeten daar wel aan willen werken. Als trainer draag ik daar graag aan bij. Ik merk gewoon dat het werkt.”

Als voorbeeld geeft hij een bedrijf waar de OR en P&O gezamenlijk optrokken om signalen op te vangen voor een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. “Bij een training hebben we aandacht besteed aan de vraag hoe ouderen gezond kunnen blijven werken en hoe ouderen en jongeren er samen voor kunnen zorgen dat iedereen kan blijven meedoen. Er kwam onder meer

FNV Formaat

FNV Formaat wil met training en advies mensen sterker maken in hun werk. Een efficiënte organisatie waar het prettig werken is en niemand aan de zijlijn staat, dat is het doel. De ene keer gaat FNV Formaat aan de slag voor de ondernemingsraad of de vakbond, de andere keer voor medewerkers of de hele organisatie op voorspraak van de directie of de HR-manager.

uit dat bij het functioneringsgesprek het leeftijdsfasebeleid nadrukkelijk aan de orde moet komen.”

Mentor

Rekening houden met de leeftijdsfase van een medewerker wordt steeds belangrijker. Er moet langer worden doorgewerkt en niemand heeft



Peter Regter: "Het moet in het hart van de manager zitten."

belang bij een uitstroom naar ziektewet en WIA. HR heeft een rol bij het bewuster maken van medewerkers dat zij na hun, pakweg, 55ste verjaardag niet achterover kunnen leunen. "Dat kan echt niet meer. Je kunt altijd blijven leren." In dat kader bepleit Regter een verbreding van de taak van oudere werknemers. Een aantal van hen zou mentor kunnen worden van jonge collega's en nieuwe medewerkers. "Bij veel bedrijven ontbreekt de tijd om mensen goed in te werken. Een mentor kan, in samenwerking met HR, nieuwe medewerkers begeleiden in hun loopbaan en hun ontwikkelingsmogelijkheden bepalen. Dat is goed voor de oudere werknemer en je helpt voorkomen dat nieuwe medewerkers snel weer vertrekken. Met het benoemen van mentoren breng je leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de praktijk, want vaak blijft dat beleid steken in mooie woorden in dikke nota's." FNV Formaat heeft een driedaagse cursus ontwikkeld om mentoren op te leiden, die nu voor gemeenten via het A&O-fonds subsidieerbaar is. Het is HRM van onderop: medewerkers worden zelfbewuster – maar ook HRM van boven-

af: managers en HR stimuleren dat zelfbewuster zijn. Cruciaal is de beoordelingscyclus, mits die goed wordt uitgevoerd. "Medewerkers worstelen met beoordelingsgesprekken. Ook bij leidinggevend is veel weerstand. Wij hebben

Weerstand tegen beoordelingsgesprekken

een cursus ontwikkeld om medewerkers te leren hoe ze effectiever een functioneringsgesprek kunnen voeren. We maken ze ervan bewust dat ze medeverantwoordelijk zijn voor dat gesprek en leren ze hoe ze zelf aan het roer kunnen staan. We moeten af van de plichtmatige gesprekken die worden gevoerd omdat P&O de formulieren op tijd binnen wil hebben. HR kan stimuleren dat een medewerker zich goed voorbereidt. De medewerker toont zijn betrokkenheid door een manager van te voren laten weten wat hij aan de orde wil stellen. Betrokkenheid

waar ook een manager een positief gevoel bij zal krijgen. Beter toch dan de medewerker die denkt: 'Ik hoor het wel?'

Vervelende verplichting

Als een manager het functioneringsgesprek als een vervelende verplichting ziet, hoe kan een medewerker er dan blij van worden? "Het moet in het hart van de manager zitten. Hij ziet het vaak terecht als een belangrijke taak om op de financiële targets te letten, maar een goede manager is ook een goede coach, met echte belangstelling voor zijn mensen. Het helpt als managers daar door hun leidinggevende op worden aangesproken. De directie van een bedrijf is verantwoordelijk voor die strategie." Regter vindt de rol van de ondernemingsraad daarin belangrijk. Die kan de afdeling P&O voeden met de gevoelens die op de werkvloer leven. Samen trekken ze op om het HR-beleid zo vorm te geven dat er geen ruimte is voor papieren tijgers. Zo krijgt ook de ondernemingsraad de rol die hij verdient. Niet alleen de bewaker van procedures, maar ook de meedenker over de strategie van het bedrijf. "Mensen vormen het belangrijkste kapitaal voor bedrijven. Goed HR-beleid draagt bij aan de bedrijfsresultaten."



Meer informatie:

www.fnvformaat.nl