



DE KROMME RIJN

Inzicht in de strategie van 'personeelszaken'

Arbeidsvoorwaarden



U bent de afgelopen crisisjaren vast wel eens geconfronteerd met wijzigingen van uw arbeidsvoorwaarden. En of het nu gaat over het regelingenboek, flexibilisering, het beoordelingssysteem, de functieinhoud, prestatiegericht belonen of een andere wijziging, de gevolgen voor u en uw collega's kunnen groot zijn, hetzij financieel, hetzij voor uw sociale leven of uw werkzekerheid. Gezien de belangen van uw achterban moet u als OR bij elke wijziging goed op uw tellen passen.

Als u de wijzigingen van de afgelopen jaren nog eens nagaat, lijken de verschillende veranderingen op zichzelf te staan, maar de werkelijkheid is dat iedere verandering deel uitmaakt van een vooraf uitgekende strategie. De in's en out's van deze strategie staan in dit artikel centraal.

Human resources

Arbeidsvoorwaarden worden geregeld door de afdeling personeelszaken (PZ). Anders dan vaak wordt gedacht, is het niet de voornaamste taak van PZ om de zaken voor het personeel goed te laten verlopen. Het moderne begrip 'Human Resources Management' (HRM) geeft beter weer waar de afdeling voor staat. Letterlijk betekent HRM namelijk 'het management van menselijke hulpbronnen'. HRM zorgt ervoor dat de prestaties van de werknemers zo hoog mogelijk zijn, tegen zo laag mogelijke kosten. En dit is een belangrijke taak, aangezien de arbeidskosten in veel ondernemingen meer dan 60% van de totale kosten bedragen. Kortom: bij HRM gaat het in feite om geld, net als bij alle andere afdelingen. In dit artikel laten we zien welke stra-

tegie HRM-afdelingen hanteren. Ook geven we aan wat u met die kennis kunt doen bij het beoordelen van de diverse wijzigingen van de arbeidsvoorwaarden.

HRM is er echt niet op uit om de lonen zo laag mogelijk te houden. Men beseft heus wel dat goede medewerkers alleen blijven als zij goed worden beloond. Maar HRM zal werknemers die minder goed presteren, minder willen betalen of zelfs helemaal kwijt willen. De werkwijze van HRM zullen we illustreren aan de hand van een voorbeeld.

Voorbeeld

Stel: u heeft een groentewinkel. Uw vrouw werkt mee, maar u heeft meer hulp nodig. U heeft wel eens een werkneemster gehad, maar dat was een drama; ze kostte alleen maar geld. U heeft haar moeten ontslaan, en om een rechtszaak te voorkomen, heeft u haar twee maandsalarissen meegegeven. Nu zoekt u een goede verkoopster. Nadat u een paar kandidaten heeft afgewezen, meldt zich een flinke meid van 19 jaar, waarvan u 'via via' weet dat ze bij een slager heeft ge-

werkt en daar goed presteerde. Ze is vriendelijk, commercieel en enthousiast. Ze loopt een dagje mee en ze bevalt u. Ze begint haar proeftijd met een startsalarij, met de toezegging dat het meer kan worden. U neemt haar aan voor drie dagen per week (donderdag, vrijdag en zaterdag).

Uw nieuwe hulp bevalt uitstekend, dus u wilt graag met haar verder. Er moet echter wel wat veranderen. Op doordeweekse ochtenden is er eigenlijk niets te doen; dan kost ze alleen maar geld. Maar op woensdagmiddag kunt u haar wél goed gebruiken, evenals op koopavonden. Dus wijzigt u haar werktijden, en daarnaast stemt ze ermee in om bij te springen als het incidenteel erg druk is, én om korter te werken als er bijvoorbeeld vanwege noodweer nauwelijks klanten komen. U geeft haar nog even geen salarisverhoging. Wel stelt u haar een bonus in het vooruitzicht als ze een afgesproken omzet haalt. Verder spreekt u af dat ze – op úw kosten en in háár tijd – een cursus gaat volgen om kennis op te doen over delicatessen. Met al deze afspraken bent u beiden dik tevreden.

Instrumenten

Alles overziend, heeft u nogal wat belangrijke HRM-instrumenten in de praktijk gebracht:

- selecteren van personeel; door meerdere kandidaten te spreken, heeft u het risico verminderd dat u kosten maakt voor een slecht functionerende werknemer;
- aannemen van jong – en dus goedkoop – personeel;
- flexibiliseren van werktijden; uw medewerkster komt alleen als u haar nodig heeft. U hoeft dus minder uren te betalen bij dezelfde omzet.
- bijscholen; door te investeren in de kennis van personeel, kunt u meer omzet – en dus meer winst – maken;
- beoordelen van personeel; u beoordeelt uw medewerkster aan de hand van duidelijke criteria: omzet, klantvriendelijkheid en flexibiliteit;
- prestatiegericht belonen; u betaalt uw medewerkster een bonus als zij goed presteert; u heeft meer omzet, zij meer loon
- ontslaan van werknemers; u bent erin geslaagd om de medewerkster die niet voldeed, te ontslaan zonder een dure kantonrechterprocedure.

U blijkt een geboren HRM-functionaris te zijn! Nu weet u ook waar het bij HRM om gaat, namelijk het zorgen voor goed personeel, met zo hoog mogelijke prestaties tegen zo laag mogelijke kosten.

Beleid verkopen

HRM moet het arbeidsvoorwaardenbeleid niet alleen bedenken, maar dit beleid ook 'verkopen'. En u weet hoe dat gaat met verkopen: men zet de voordelen vol in de schijnwerpers en de nadelen worden wat minder (of helemaal niet) belicht. Dit betekent wel dat uw ondernemingsraad over de eventuele nadelen toch echt zijn eigen mening zal moeten vormen, zodat u gefundeerd de voor- en nadelen tegen elkaar kunt afwegen, en eventueel alternatieven kunt bedenken.

Taak van de OR

Als HRM zijn taak niet goed verricht, gaan de prestaties van uw bedrijf omlaag, de kosten omhoog, de winst omlaag. HRM is nodig, maar het moet wel eerlijk gaan. Het is uw taak om te bekijken of de belangen van de collega's niet geschaad worden. En als er goed wordt gezorgd voor mensen die goed presteren, moet erop worden toegezien dat iedereen eerlijke kansen krijgt om goed te kunnen presteren – en dus goed te verdienen. Daarnaast moet erop worden toegezien dat het werk te combineren blijft met het sociale leven, én dat mensen die moeten vertrekken, eerlijk worden behandeld. Hier ligt een belangrijke taak voor uw ondernemingsraad!

Drie voorbeelden

Hierna zullen we een drietal mogelijke wijzigingen van de arbeidsvoorwaarden bespreken. We laten per maatregel zien waarom een bepaalde ingreep wordt voorgesteld, hoe deze wordt 'verkocht' en waarop u moet letten.

1. Beoordelingssystemen

Als de directie (op voorspraak van HRM!) een nieuw beoordelingssysteem voorlegt aan uw ondernemingsraad, wordt de noodzaak hiervan meestal met de volgende argumenten 'verkocht':

- Er is te veel wildgroei in de verschillende manieren van beoordelen.
- Er moet een transparant beoordelingssysteem komen, dat voor iedereen helder is.
- Voor iedereen moet duidelijk zijn wat van hem wordt verwacht.

Dit zijn goede argumenten, en het is dan ook logisch dat hierop de schijnwerper wordt gezet. Want als we nog even terugkeren naar uw groentewinkel, moet ook daar voor iedereen duidelijk zijn wat er van hem wordt verwacht, al is het maar om ieders beloning te kunnen vaststellen. Het is moeilijk om hier tegen te zijn.

Waarom wil HRM nu een (nieuw) beoordelingssysteem invoeren? Het doel hiervan is om te kunnen bepalen wie er respectievelijk goed, matig en ondermaats presteert. Vervolgens kan men de goede 'presteerders' beter belonen, de matige presteerders bijscholen en de ondermaatse presteerders 'belonen' voor hun slechte prestaties door hen minder loonsverhogingen te geven en een 'regeling' (lees: oprotpremie) aan te bieden. In financieel opzicht wordt er dan uiteindelijk meer geproduceerd, tegen dezelfde kosten.

Als ondernemingsraad zult u moeten bekijken of aan een dergelijk systeem ook nadelen zitten, en hierop vervolgens actie moeten ondernemen. Hierbij moet u nagaan of één van de volgende risico's zich (kunnen) voordoen:

- Het is niet duidelijk aan de hand van welke criteria mensen worden beoordeeld, wat willekeurig in de hand kan werken.
- Aan bepaalde (groepen) mensen worden eisen gesteld die zwaarder zijn dan op basis van de functieomschrijving mag worden verwacht; als dit zo is, worden deze mensen zonder reële grondslag onder de maat beoordeeld.
- De beoordelaars zijn onvoldoende getraind in het beoordelen van medewerkers, waardoor willekeurig kan optreden.
- De beoordelaars beoordelen onregelmatig en slordig, en soms alleen als men een 'dossier' tegen iemand wil opbouwen.

- Er is geen beroepsmogelijkheid voor medewerkers die hun beoordeling willen aanvechten.
- Mensen die matig worden beoordeeld, hebben onvoldoende mogelijkheden om zich via bijscholing te ontwikkelen.
- Het beoordelingssysteem is de voorloper van een variabel beloningssysteem.

Voordat u zich een oordeel vormt over een voorgenomen besluit voor de invoering van een beoordelingssysteem, zult u deze checklist met risico's en valkuilen moeten afwerken. Uw achterban verwacht dat van u! En als één of meer van deze risico's/valkuilen zich voordoen, zult u met de bestuurder in gesprek moeten over de maatregelen die moeten worden genomen om de negatieve gevolgen te ondervangen. Zowel bij het inventariseren van de risico's als bij de onderhandelingen met de bestuurder over de maatregelen om de risico's te ondervangen, is het zeer verstandig om u te laten bijstaan door een deskundige. Het gaat namelijk om ingewikkelde materie!

2. Nieuwe functiebeschrijvingen

Het kan ook gebeuren dat uw ondernemingsraad wordt geconfronteerd met een aantal nieuwe functiebeschrijvingen. Een dergelijk voorstel wordt meestal 'verkocht' met de volgende (verkoop)argumenten:

- De functies hebben in de afgelopen jaren geleden aan 'wildgroei'.
- Het onderhoud van de functiebeschrijvingen ligt jaren achter.
- De bestaande functiebeschrijvingen geven de werkelijkheid niet meer weer.
- De oude beschrijvingen leiden tot verwarring en maken het beoordelen van mensen heel erg moeilijk.
- We moeten beter bepalen aan welke kwalificaties de nieuwe medewerkers moeten voldoen.

Als het onderhoud van de functiebeschrijvingen inderdaad te weinig aandacht heeft gehad, zijn dit allemaal goede argumenten. Het is daarom logisch dat hierop de schijnwerper wordt gezet. Soms worden daarnaast ook nog enkele geruststellende mededelingen gedaan, zoals: "Het gaat uitsluitend om de beschrijving van de functie; er verandert niets" en "Iedereen blijft hetzelfde doen".

In de praktijk zijn deze geruststellingen echter vaak te optimistisch. U kunt namelijk onder meer met de volgende risico's worden geconfronteerd:

- Vaak wordt aan de functiebeschrijving een set functievereisten toegevoegd. Deze set kan dienen als een 'zeef', op basis waarvan mensen later als 'onvoldoende' worden gekwalificeerd.

- De functiebeschrijving wordt in een later stadium gekoppeld aan een functie-waarderingsstelsel. En dan blijkt dat de functie-elementen die veel punten scoren, in de functieomschrijving zijn afgezwakt of verdwenen. Daardoor is de groei uit de salarissen en worden de 'plafonds' eerder bereikt.
- De functiebeschrijving wordt in een later stadium gekoppeld aan de beoordelings-systematiek, en dus aan de salarissen.
- Sommige organisaties zijn van mening dat bepaalde functies in feite door te 'zware' (lees: te dure) werknemers worden uitgeoefend. Door deze functies dan te vereenvoudigen, probeert men de 'zware' mensen kwijt te raken of met minder genoegen te laten nemen. Daardoor kan op termijn met goedkopere arbeid worden gewerkt.
- Andere organisaties doen precies het tegenovergestelde. Zij hebben voor bepaalde functies juist behoefte aan 'zwaardere' mensen en willen deze functies hierop aanpassen. Dat kan echter met zich meebrengen dat veel mensen die deze functies nu uitoefenen, in de toekomst op basis van de nieuwe functie-eisen opeens niet meer geschikt blijken te zijn.
- Het maakt veel verschil of de huidige functies worden beschreven of de functies die men in de toekomst graag wil hebben. In het laatste geval zullen veel mensen 'on geschikt' blijken te zijn.
- De mensen die door de nieuwe functiebeschrijvingen buiten de boot vallen, krijgen onvoldoende kansen om zich (alsnog) te kwalificeren.
- De mensen die de onderneming moeten verlaten, krijgen nauwelijks begeleiding en worden in financiële zin onvoldoende gecompenseerd.

U ziet dat er bij het wijzigen van de functiebeschrijvingen nogal wat adders onder het gras kunnen zitten. Daarom is het ook hierbij zaak om de risico's goed te inventariseren en met de directie te onderhandelen over een bevredigende oplossing voor de eventuele problemen. Een ervaren deskundige is dan geen overbodige luxe.

3. Variabel belonen

In steeds meer ondernemingen wordt gebruik gemaakt van variabel belonen. Hierbij gaat het vooral om managers met eindverantwoordelijkheid, commerciële mensen die met een omzet- of margetarget en afdelingshoofden die budgetverantwoordelijk zijn. Er zijn veel verschillende systemen voor variabel belonen, variërend van eenmalige bonussen tot verschillen in salarisverhogingen. Dergelijke systemen worden meestal verkocht met argumenten als:

- Het is wel zo eerlijk dat als iemand zijn targets haalt, hij daarvan ook de vruchten plukt.
- We moeten onze goede commerciële mensen kunnen vasthouden.

Dit zijn logische overwegingen, maar het invoeren van een variabel beloningssysteem kan ook schaduwkanten hebben. Om na te gaan of hiervan sprake is, kunt u gebruikmaken van de volgende checklist:

- Zijn de verhogingen structureel of incidenteel? Vaak wordt het vaste salaris 'bevoren' en worden daarbovenop extra beloningen uitgekeerd. Dit kan gevolgen hebben voor de pensioenopbouw en een eventuele WW-uitkering.
- Welke functies doen mee met de regeling? Soms wordt dat in het midden gelaten en wordt betrekkelijk willekeurig door de directie vastgesteld of iemand wel of niet (meer) aan de regeling meedoet.
- Soms zijn de gebruikte criteria waarop de beloning wordt gebaseerd – de targets – volstrekt onduidelijk of worden ze pas achteraf vastgesteld.

- Soms wordt de variabele beloning niet aan heldere targets gekoppeld, maar aan een beoordelingsgesprek met de chef. Dat werkt willekeur in de hand.
- Vaak wordt gewerkt met zogeheten KPI's ('Key Performance Indicatoren'). Dit zijn getallen die aangeven wat voor bepaalde prestaties de normen en targets zijn. Deze KPI's worden nogal eens omhoog geschroefd om de variabele beloning te beperken.
- Soms is er geen echte relatie tussen de extra beloning en de extra prestatie.
- Soms hebben mensen feitelijk geen invloed op hun prestatie omdat die sterk afhankelijk is van anderen.
- Soms is de berekening van de verhoging onduidelijk.

Bij het gebruik van variabele beloningssystemen zit de financiële winst voor de onderneming vooral in het verbeteren van de prestaties. En als de extra beloningen op jaarbasis als bonus worden vastgesteld – en niet worden opgenomen in het salaris – biedt dit de mogelijkheid om mensen die na een aantal jaren minder gaan presteren, ook minder te gaan betalen.

U ziet: ook hierbij zitten er weer voldoende adders onder het gras, die u allemaal zult moeten vangen om de negatieve consequenties voor de achterban te minimaliseren. En zoals vrijwel iedere wijziging van de arbeidsvoorwaarden, is ook dit voer voor deskundigen!

