

## 2. De positie van de HRM functionaris

Een glasblazer blaast glas en een kapster is iemand die je haar doet. Er zijn vele functies duidelijker of nauwkeuriger omschreven dan die van de personeelswerker, Hoofd Personeelszaken, P&O adviseur of Human Resource Manager. Zowel de inhoud van de functie als de verantwoordelijkheden zijn multi interpretabel. Zo ook het aantal medewerkers binnen een organisatie dat onder de verantwoordelijkheid van deze functionaris valt. Dit betekent dat het ene bedrijf één zo'n functionaris met welke titel dan ook in huis heeft, terwijl een andere organisatie een hele afdeling heeft, die zich hiermee bezig houdt. In het MKB zijn er velen die voor deze taken geen aparte functie of persoon in huis hebben. Dan doet de boekhouder, de secretaresse of de ondernemer zelf deze taak er *even* bij. Ook kan dit inhoudelijk zeer verschillend zijn, want in sommige organisaties doet personeelszaken vooral de salarisadministratie, soms ook de verzuimregistratie, maar is er van personeelsbeleid maken helemaal geen sprake. In andere organisaties wordt de één na de andere reorganisatie doorgevoerd, tool ingezet, etc. Al dan niet naar tevredenheid.

Deze verscheidenheid maakt het lastig om een algemeen geldend advies te geven aan deze doelgroep en het komt dus meestal neer op maatwerk. Daarbij is natuurlijk iedere organisatie ook weer net een beetje anders. We bieden in dit boek een variatie van mogelijkheden, waaruit u zelf kunt selecteren wat voor u en uw medewerkers geschikt is.

De mate waarin de personeelsfunctionaris aan de slag kan wordt mede bepaald door zijn taken, bevoegdheden, ruggesteun vanuit het management en het budget. Toch hangt ook veel af van het initiatief, de moed en de creativiteit van deze persoon. De kunst is bovendien om niet alles zelf te gaan uitvoeren. Gezien de positie van Personeelszaken, dat vaak ergens zweeft tussen de directie en het personeel is uitvoering op sommige punten zelfs af te raden. De loyaliteitsvraag kan een rol spelen. Bij menigeen is er verwarring over voor wie de personeelsfunctionaris eigenlijk werkt. Ook per functionaris zijn hier zeer verschillende denkbeelden over. Soms is het, in geval van reorganisatie of andere lastige beslissingsmomenten, zuiverder om iemand van buiten de klus te laten doen, zodat men daarna weer samen verder kan. Personeelszaken heeft in deze vooral als taak de kennis in huis te halen en de voorwaarden te scheppen.

Het uitdragen van levensfasenbeleid is vooral ook het uitdragen van een visie en voorwaarden scheppen om dit mogelijk te maken. De steun van het management is hierbij nodig. Zonder dat en zonder de consequenties te willen dragen heeft de ontwikkeling van welk nieuw beleid dan ook weinig zin.

In het hoofdstuk *De middelen* worden diverse instrumenten aangeboden, die een personeelsfunctionaris of het management kan inzetten om levensfasenbeleid vorm te geven in de organisatie. Een ieder bepaalt zelf welke stappen al gezet zijn, welke men nog te nemen heeft en welke men overslaat. Kijk vooral ook naar wat u al heeft en wat u al doet. Levensfasenbeleid is een nieuwe term, maar de inhoud is niet zo nieuw. Ongetwijfeld heeft u al één en ander aan instrumenten en tools in huis. Het gaat er nu vooral om dat u het gaat doen.

## Leeft het al in uw organisatie?

Allereerst dient de vraag gesteld te worden in hoeverre levensfasenbeleid een onderwerp van gesprek is in uw organisatie. U kunt deze vraag zelf beantwoorden en antwoorden verzamelen door op de verschillende niveaus in uw bedrijf de vragen te stellen.

Speelt levensfasenbeleid als gespreksthema binnen **personeelszaken**?

- Is er overeenstemming over wat levensfasenbeleid is?
- Is er scholing gevolgd door P&O medewerkers of op andere wijze informatie verzameld over levensfasenbeleid en wat dat inhoudt?
- Zijn er al cijfers verzameld, met welke doelen en wat is hiermee gebeurd?
- Zijn er voorzieningen die onder levensfasenbeleid zouden kunnen vallen, zoals ouderenbeleid, zorgverlof, ouderschapsverlof en kinderopvang?

Wordt levensfasenbeleid als belangrijk thema door de **directie** (h)erkend?

- Is er een gedeelde visie?
- Heeft HRM een erkende taak?
- Is er tijd en budget vrijgesteld voor scholing en implementatie?
- Is de directie consequent in de uitvoering?

Leeft levensfasenbeleid op de **werkvloer**?

- Zijn werknemers betrokken in het gesprek?
- Is er een vorm van medezeggenschap?
- Is er voldoende informatievoorziening en communicatie?
- Is het beleid duidelijk?

In welk stadium is uw **organisatie** m.b.t. levensfasenbeleid?

- Is levensfasenbeleid bekend?
- Is het een wijd verbreid begrip of uitsluitend een zorg van de afdeling Personeel & Organisatie?
- Wordt er actief aan gewerkt?
- Zijn de doelen helder?
- Is er een tijdsplan?

De christelijke vakbond CNV en HRM organisatie en adviesbureau Qidos hebben samen het *Handboek levensfasegericht personeelsbeleid* uitgebracht. Dit is een werkmap, tot stand gekomen met steun van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Europees Sociaal Fonds (ESF). Het is een praktisch hulpmiddel dat ik u kan aanbevelen. We gaan natuurlijk niet allemaal het wiel zelf uitvinden, dus gebruik hetgeen er al is.

Hierin staat onder andere een enquête. Aan de hand daarvan kunt u bepalen in hoeverre uw organisatie een levensfasegerichte dan wel zorgvriendelijke organisatiecultuur kent. De aandacht gaat hierbij vooral naar de stijl van leidinggeven. U kunt deze vragen voorleggen aan uw medewerkers of onderdeel maken van een tevredenheidsonderzoek onder uw medewerkers.

Onderstaande enquête heb ik overgenomen uit het bovengenoemde handboek:

1. Mijn leidinggevende gaat met respect om met mijn persoonlijke behoeften rondom werk en privé in deze levensfase.
2. Het is redelijk tot goed te doen om mijn verplichtingen op het werk en thuis te organiseren.
3. Mijn carrièremogelijkheden worden beperkt door de druk van verplichtingen thuis.
4. Mijn werk bij deze organisatie zorgt ervoor dat ik niet de kwaliteit van leven heb die ik zou willen.
5. Mijn leidinggevende ondersteunt mij als mijn thuissituatie invloed heeft op mijn werksituatie.
6. Mijn leidinggevende kijkt vooral naar mijn prestaties en niet zozeer naar de hoeveelheid (extra) uren die ik aan mijn werk besteed.
7. Mijn leidinggevende staat positief tegenover flexibele arbeidstijden.
8. Als ik mijn leidinggevende vraag om (tijdelijke) flexibiliteit in mijn arbeidstijden zal hij/zij mij ondersteunen.
9. Mijn leidinggevende heeft geen gevoel en begrip voor mijn persoonlijke behoeften.
10. Ik vind dat mijn leidinggevende mij met respect behandelt.
11. Zolang ik mijn werk maar afkrijg, laat mijn leidinggevende mij relatief vrij.
12. Mijn leidinggevende heeft de neiging ons als kleine kinderen te behandelen.
13. Mijn leidinggevende geeft me zelden een compliment of erkenning van het werk dat ik doe.
14. Mijn leidinggevende blijkt voor mij als persoon te zorgen.
15. Ik beveel mijn organisatie aan bij anderen.
16. Het werk dat ik doe draagt niet bij aan het succes van mijn organisatie
17. Als ik een baan vind waar ik beter betaald wordt, zou ik deze nemen.
18. Als ik een baan vind waar ik met meer respect wordt behandeld, zou ik deze nemen.
19. Als ik een baan met meer flexibiliteit kan vinden, zou ik deze nemen.
20. Ik voel mij zeer verbonden met deze organisatie.

Puntentelling:

U kent 1 punt toe indien 'oneens' is geantwoord op de vragen 3,4,9,12,13,16,17,18 en 19

U kent 1 punt toe indien 'eens' is geantwoord op de overige vragen.

Score 18-20:

Gefeliciteerd! Uw organisatie behoort tot de koplopers in ons land.

Score 14-17:

Uw organisatie is waarschijnlijk flexibeler en meer ondersteunend dan de meeste andere. Er is nog ruimte om te groeien.

Score 11-13:

In de strijd om goed personeel, kan het zo zijn dat uw werknemers vrij gemakkelijk ingaan op een ander bod bij een concurrent.

Score 10 en lager:

U doet er verstandig aan uw leidinggevenden bij te scholen en een verandering van uw cultuur hoog op uw agenda te zetten.

**Meer informatie:** <http://www.cnv.nl>

Met de uitslag van (een variant van) deze enquête weet u waar u staat met uw organisatie. Er zijn meerdere methoden om dit in beeld te krijgen. Zie ook het hoofdstuk *de middelen*.