

TE ZIEN IN:  
**INNOVATIE NU | MAART 2021**

# **GROW YOUR BUSINESS**

## **BY DEVELOPING YOUR WORKFORCE**

*Auteurs:*

**Ivo Aarninkhof**

Managing Director  
Holland Innovative

**Chantal Boomkamp-Eppink**

Operations Manager  
Fraunhofer Project Center  
at the University of Twente

*In samenwerken met:*

**Holland Innovative**

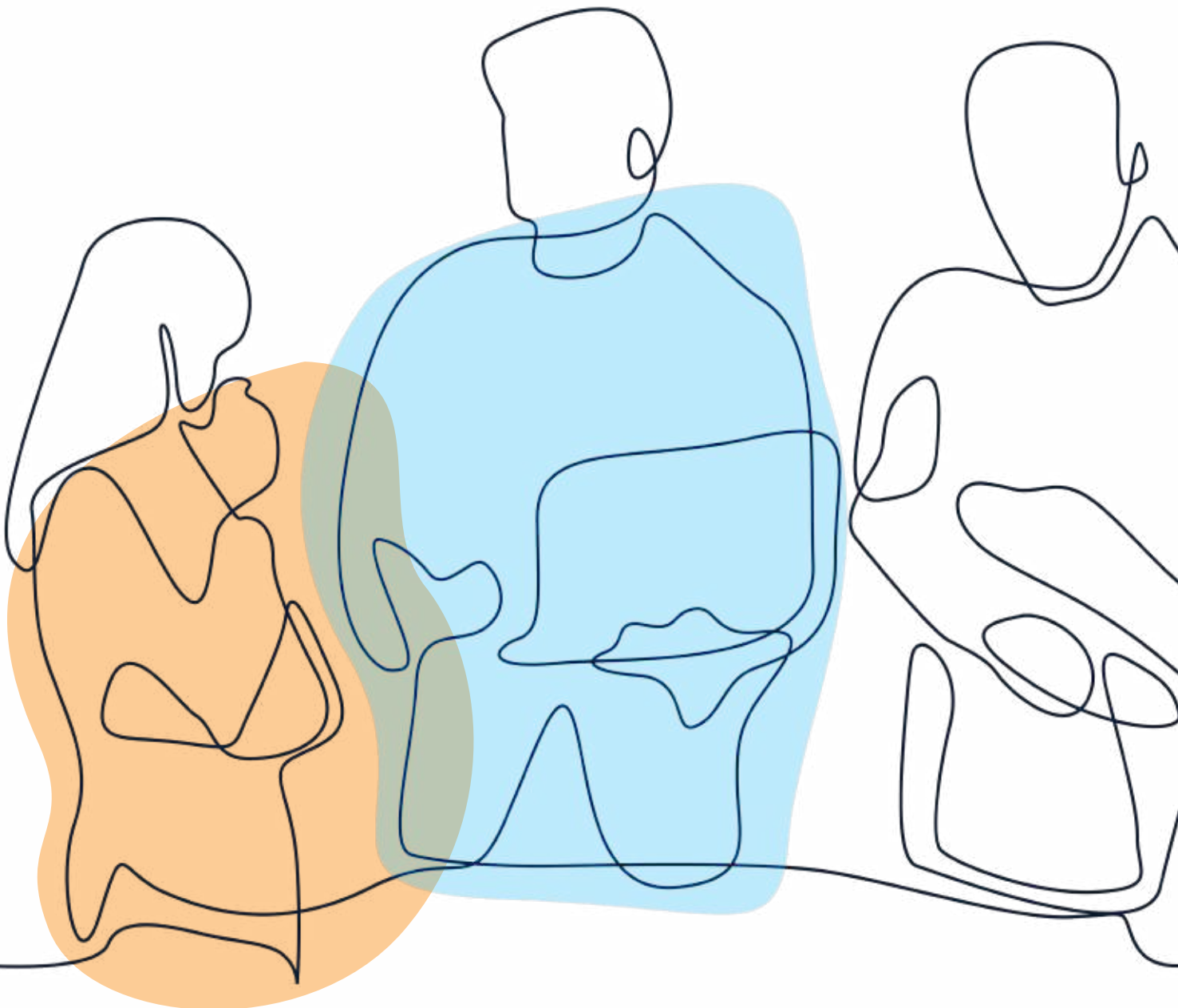


**ADVANCED  
MANUFACTURING  
CENTER**

ISSN 2772-4255

# GROW YOUR BUSINESS

BY DEVELOPING  
YOUR WORKFORCE



*[...] managers verwachten vaak dat deze dagelijkse werkzaamheden alleen al genoeg zijn voor medewerkers om hun kennis, vaardigheden en capaciteiten op peil te houden en verder te ontwikkelen.*

**Ivo Aarninkhof**

Managing Director  
Holland Innovative

**E**r zijn maar weinig sectoren ter wereld die de idealen en uitdagingen van de vierde industriële revolutie beter weergeven dan de maakindustrie. In zo'n snel evoluerende branche, onder andere door geavanceerde technologie en digitalisering, voelen HR-managers de toenemende druk om hun medewerkers zich verder te laten ontwikkelen, terwijl ze vaak ook te maken hebben met grote financiële uitdagingen en uitdagingen rond werkgelegenheid.

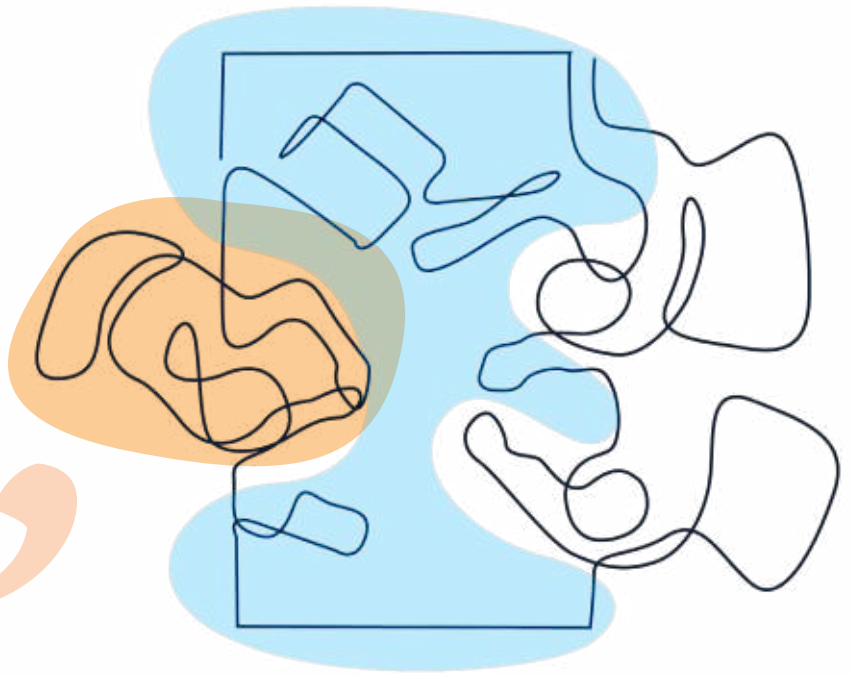
De continue verandering binnen de maakindustrie vormt een zware last voor managers, die ervoor moeten zorgen dat hun medewerkers continu gereedstaan om zich aan te passen. Mensen op de werkvloer moeten bijvoorbeeld voorbereid zijn op het gebruik van nieuwe technologieën, zoals het Internet of Things (IoT) en industriële robots aangedreven door AI en machine learning.

Deze uitdagingen vragen om het constant zorgen voor de medewerkers, vanaf de onboarding, met de ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden, doorlopende trainingen en loopbaanontwikkeling. HR-teams moeten daarvoor nauw samenwerken met iedere afdeling en werknemer, om zo een lifelong learning-cultuur te vormen met tegelijkertijd maximale medewerkersbetrokkenheid, productiviteit en -tevredenheid.

*Toch is, ondanks dat een training on-the-job absoluut noodzakelijk is, het zelf opdoen van ervaring uiteindelijk de meest effectieve manier om te leren.*

**Chantal Boomkamp-Eppink**

Operations Manager  
Fraunhofer Project Center  
at the University of Twente



## De werkelijke kosten van personeelsverloop

Werknemers vormen het meest waardevolle onderdeel van een organisatie, ongeacht het senioriteitsniveau. Toch kan een medewerker opeens de deur uit lopen, op zoek naar nieuwe kansen. Salaris is niet de enige motivatie voor een medewerker om een bedrijf te verlaten. Andere belangrijke oorzaken van personeelsverloop zijn carrièreontwikkeling, medewerkerstevredenheid en het feit of iemands eigen normen en waarden overeenkomen met die van het bedrijf.

De kosten van personeelsverloop zijn lastig uit te drukken in getallen, aangezien deze variëren per sector en functie. Onderzoek zou uitwijzen dat het normaal gesproken tussen de zes en negen maandsalarissen van de medewerker kost om hem of haar te vervangen. Voor mensen die meer verdienen, zoals medewerkers op directieniveau en in zeer gespecialiseerde functies, kunnen de kosten van personeelsverloop veel hoger zijn. In de maakindustrie, die vaak sterk afhankelijk is van eigen systemen en machines, waarvoor zeer gespecialiseerde medewerkers nodig zijn, kunnen de kosten van personeelsverloop enorm zijn.

Omdat een bepaald personeelsverloop eenvoudigweg verwacht wordt, moeten managers een reëel idee hebben van de kosten om medewerkers te vervangen, alleen al om het belang van ontwikkeling van het huidige personeel te kunnen onderkennen. Naast de voor de hand liggende kosten van personeelsverloop, zoals het aannemen en inwerken van een nieuwe medewerker, zijn er ook kosten die moeilijk te kwantificeren zijn, maar mogelijk wel een grote impact hebben op de bedrijfsgroei en duurzaamheid. Het duurt bijvoorbeeld gemiddeld 8 maanden voordat een nieuwe werknemer zijn piekproductiviteit bereikt, en dan zijn er nog de verloren betrokkenheid en impact op de cultuur en reputatie om rekening mee te houden.

## Het belang van betrokkenheid van de manager

Net zoals er geïnvesteerd wordt in regelmatig onderhoud van machines, is dat voor medewerkers ook nodig. Om maximaal productief te blijven en zich aan te kunnen passen aan de constante veranderingen in de productieomgeving, hebben ook werknemers doorlopend ontwikkelingsmogelijkheden

en trainingen nodig. Echter, hier wordt na de inwerkfase vaak niet meer bij stilgestaan, aangezien de dagelijkse werkzaamheden dan voorrang hebben.

***Tegelijkertijd verwachten managers vaak ook dat deze dagelijkse werkzaamheden alleen al genoeg zijn voor werknemers om hun kennis, vaardigheden en capaciteiten op peil te houden en verder te ontwikkelen.***

Betrokkenheid van de manager is verreweg de belangrijkste factor voor het succesvol ontwikkelen van talent. Zonder een goede strategie ter bevordering van de werknemersbetrokkenheid, zullen ze sneller negatief tegen hun werk aankijken of alleen het minimale doen om de dag door te komen. Volgens de State of the Global Workplace enquête van Gallup, valt 85% van de werknemers in deze categorie. Met andere woorden, medewerkers hebben geen emotionele hechting met het bedrijf waar ze voor werken, wat een domino-effect heeft op alles: van productiviteit tot loyaliteit tot klanttevredenheid. U kunt immers niet verwachten dat uw klantenbestand groeit als u uw personeelsbestand niet ontwikkelt.

Managers beseffen de noodzaak van medewerkersbetrokkenheid bij het uitbreiden van hun klantenbestand, en richten zich daarvoor vaak op personeel dat direct in contact staat met klanten. Echter, in deze focus

ontbreekt het feit dat een goede klantervaring afhangt van medewerkersbetrokkenheid over de hele linie. Als er bijvoorbeeld een gebrek is aan medewerkersbetrokkenheid in de werkplaats, kan dit leiden tot mindere productkwaliteit en langere cyclustijden. Strategieën om medewerkers te betrekken, moeten daarom binnen de gehele organisatie toegepast worden.

Betrokken managers die in hun leiderschap het goede voorbeeld geven, creëren meer betrokken medewerkers. Bovendien is leiderschap meer dan alleen het kijken naar wat er op papier goed uitziet. De ontwikkeling van het personeelsbestand begint bij een top-down-benadering. Mensen op bestuurs- en leidinggevend niveau moeten zorgen dat een cultuur van betrokkenheid en blijven leren doorwerkt naar de andere niveaus, door een optimale mix van vaardigheidsontwikkeling, trainingen en continue communicatie en feedback te bieden.

## **Seminars en workshops zijn niet genoeg**

Om hun medewerkers toekomstbestendig te maken, moeten managers de tijd en ruimte bieden om in de praktijk te leren. Traditioneel gezien vertrouwen ze hiervoor vaak op onder andere seminars en workshops, of eenvoudige methodes zoals ervaren werknemers die over de schouder meekijken bij anderen. Toch is, ondanks dat een training on-the-job absoluut noodzakelijk is, het zelf



opdoen van ervaring uiteindelijk de meest effectieve manier om te leren. De realiteit is dat managers vaak vertrouwen op deze on-the-job trainingen, omdat ze geen goed trainings- en ontwikkelprogramma voor hun werknemers hebben.

On-the-job training is waardevol tijdens het inwerken, maar managers moeten er niet volledig op vertrouwen. Ook doen eenmalige evenementen, zoals trainingsseminars en workshops, te weinig om een lifelong learning-cultuur te vormen. Zowel in de werkplaats als in de backoffice moeten werknemers zich continu aanpassen aan nieuwe eisen en situaties. Dit vereist betrokkenheid en teamwork, waarbij medewerkers meerdere mogelijkheden hebben om hun kennis, vaardigheden en capaciteiten continu te verbreden en te ontwikkelen. Werknemers moeten in een positie komen waarin ze hun eigen professionele doelen gemakkelijk kunnen afstemmen op de langetermijnvisie van het bedrijf.

## Hoe kunnen HR-teams hun medewerkers behouden?

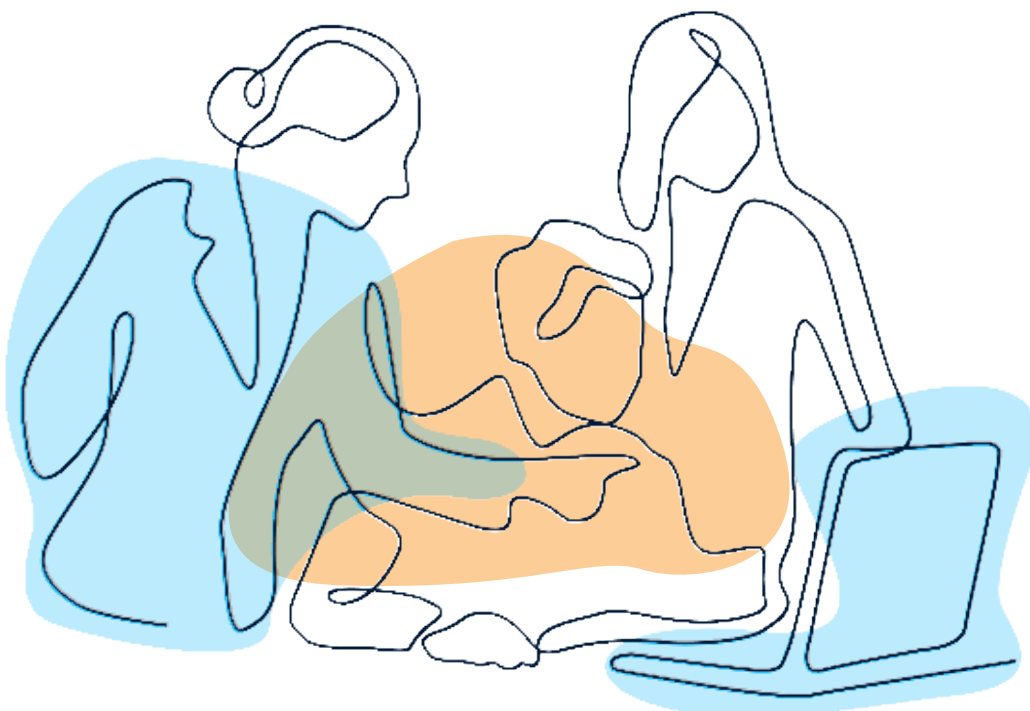
Managers zijn vaak bang dat het aanbieden van uitgebreide trainingen medewerkers zal aanmoedigen om elders te zoeken naar betere kansen. De realiteit is, dat het stimuleren van een bedrijfscultuur die om draait om leren, organisaties sterker, flexibeler en minder vatbaar voor risico's maakt.

Loyale medewerkers zijn degenen die geloven in de missie van het bedrijf en wiens persoonlijke normen en waarden aansluiten bij de bedrijfsvisie. Dit zijn de medewerkers die een toekomst zien in het bedrijf waarvoor ze werken, zowel wat betreft de impact van de organisatie op de doelgroep, als hun professionele doelen op de lange termijn. Als werknemers kansen zien voor professionele groei, zullen ze een betere moraal en productiviteit bereiken dan anders mogelijk zou zijn.

Het vermogen van een organisatie om de groeiende vaardighedenkloof aan te pakken, vooral in een dynamische sector als de maakindustrie, is van cruciaal belang voor toekomstige groei. Volledig vertrouwen op de skills van nieuwe medewerkers zal simpelweg niet voldoende zijn. Bovendien zorgt de snelle transformatie op de werkvloer voor nieuwe functies en het veranderen van de bestaande rollen. Werkgevers moeten zich daarom richten op het creëren van een cultuur van innovatie en lifelong learning, door middel van een programma dat doorlopend training en ontwikkeling van de vaardigheden en de loopbaan biedt.

## Continue training

Training begint normaal gesproken in de inwerkfase, maar wordt meestal vergeten na een paar maanden, als de nieuwe krachten gesetteld zijn in hun rol. Maar, gezien de constante



veranderingen binnen de maakindustrie, net zoals in vrijwel elke andere sector, is de behoefte aan continue training duidelijker dan ooit. Trainingsprogramma's moeten doorlopend zijn, maar ook genoeg flexibiliteit toelaten om een veelvoud aan leerstijlen te kunnen faciliteren en zich aan te kunnen passen aan nieuwe omstandigheden.

Seminars en workshops spelen nog steeds een rol in elk uitgebreid trainingsprogramma, maar dit moeten dan nooit de enige trainingsopties zijn. Bedrijven kunnen ook innovatievere methodes overwegen, zoals online trainingen en virtuele laboratoria. Hierdoor kunnen medewerkers zowel binnen als buiten werktijd hun kennis ontwikkelen, en niet alleen voor hun functie, maar ook voor hun eigen professionele doelen. De opleidingsmogelijkheden moeten aansluiten bij de ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden en loopbaanontwikkeling.

## Ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden

Trainingsprogramma's helpen de kennis en vaardigheden van een medewerker, die in lijn liggen met hun functie-eisen, te ontwikkelen. Door dit te combineren met praktijkervaring, wordt deze ontwikkeling geoptimaliseerd. Er is ook overlap tussen deze twee methodes: veel online leerplatformen bieden bijvoorbeeld virtuele laboratoria, die de medewerkers in staat stellen om hun kennis en vaardigheden te testen op een meer praktische manier.

Managers dienen de ontwikkeling van een medewerker gedurende de gehele aanstelling aan te moedigen, met als doel om de kans te bieden de nieuwe of beter ontwikkelde vaardigheden meteen in de praktijk toe te passen. Ontwikkeling van vaardigheden is ook een cruciaal onderdeel van een eventueel certificeringsproces, in gevallen waarin een medewerker bepaalde certificaten dient te hebben om een functie uit te mogen voeren.



*Authors:*

**Ivo Aarninkhof**

Managing Director  
Holland Innovative

## Loopbaanontwikkeling

Een bewezen manier om medewerkers te motiveren om in het bedrijf te blijven, is het bieden van mogelijkheden om zich professioneel te ontwikkelen binnen deze organisatie. Niet veel mensen willen immers hun hele werkzame leven dezelfde baan hebben. Als ze een kans zien om een carrièrestap te maken (en er financieel op vooruit te gaan) binnen een bepaald bedrijf, dan is de kans groot dat ze daar veel eerder toe geneigd zijn dan zich de rompslomp van het zoeken naar een nieuwe baan bij een nieuwe werkgever op de hals te halen.

Loopbaanontwikkeling omvat verschillende vormen van 'loopbaanvooruitgang', zoals carrièreladders. Door daarbij wat flexibiliteit toe te staan, kunnen medewerkers doorgroeien naar het werkveld waarin ze uiteindelijk het meest bekwaam zijn. Het zou dan ook een mogelijkheid moeten zijn om later eventueel een ander pad te gaan volgen. Dit is vooral belangrijk vanwege de behoefte aan organisatiebrede cultuurverandering, werknemers van verschillende generaties met verschillende doelen en behoeften, en het groeiende gebrek aan nieuw talent in belangrijke werkvelden.

## Tot slot

Medewerkers zijn het meest waardevolle onderdeel van een bedrijf, dus is het logisch om veel te investeren in personeelszaken. Door een sterke commitment aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en professionele groei te laten zien, kunnen kosten bespaard worden en wordt groei gestimuleerd, terwijl tegelijkertijd de tevredenheid en het welzijn van de medewerkers optimaal worden. In de hoogst onzekere tijden als de huidige, zijn dit soort doelen nog nooit zo belangrijk geweest.



**Chantal Boomkamp-Eppink**

Operations Manager  
Fraunhofer Project Center  
at the University of Twente