STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN MODERN WERKGEVERSCHAP IN DE GLASTUINBOUW

AANVULLENDE INFORMATIE OP WEBINAR 19/01/2022

VRAAG VOOR HET ONDERZOEK

Welke evidence based HR activiteiten helpen om HR uitdagingen van glastuinbouwbedrijven het hoofd te bieden, en hoe krijgen deze vorm in glastuinbouw organisaties?

Evidence based: Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek combineren met kennis uit de praktijk over de context (de sector), met oog voor alle betrokkenen.

Wat is het meest effectieve strategisch personeelsbeleid? Aan de hand van het AMO model en wetenschappelijk inzicht over HR differentiatie.

Inhoud

- Theorie over het AMO model in vergelijking met control HRM
- Theorie over strategische differentiatie van HR beleid
- Onderzoeksresultaten

THEORIE

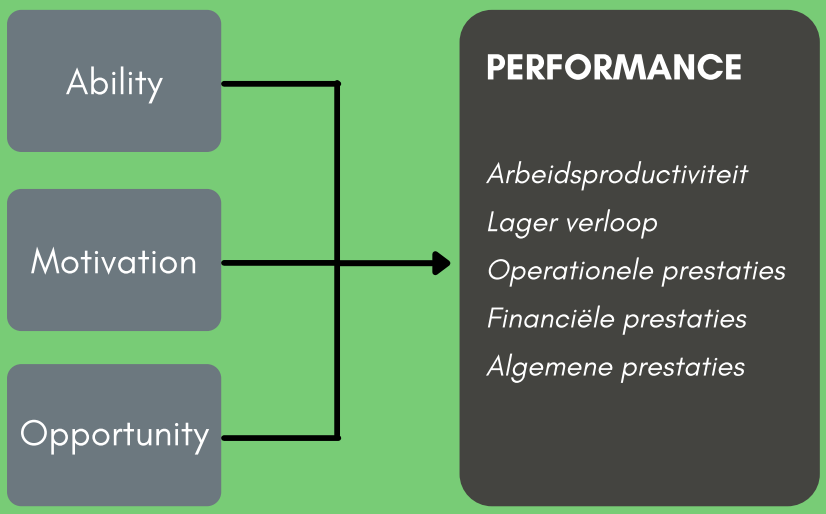
Evidence based HRM beleid – dat werkt

Het AMO model

Het AMO model bundelt specifieke HR praktijken van organisaties in drie categorieën; praktijken die de 'Ability', 'Motivation' of 'Opportunity' van werknemers versterken.

Ability-versterkende HR praktijken vergroten de kennis, vaardigheden en capaciteiten van het personeel. Ze vergroten daarmee het human capital binnen de organisatie.
Motivation-versterkende HR praktijken vergroten de motivatie van medewerkers om zich in te zetten voor de organisatie.
Opportunity-versterkende HR praktijken bieden werknemers mogelijkheden om kennis en motivatie in te zetten voor de organisatie. Ze dragen daarmee bij aan het social capital van de organisatie.

Het is belangrijk dat zowel 'ability', 'motivation' en 'opportunity' aanwezig zijn binnen een HR systeem, omdat een gebrek aan praktijken uit één van de categorieën ertoe kan leiden dat de positieve effecten van het HR-systeem sterk geremd worden.



Uit onderzoek[1] blijkt dat dat HR-systemen die beter overeenkomen met het AMO-model leiden tot betere bedrijfsresultaten zoals; lager personeelsverloop, gemotiveerder personeel, betere operationele prestaties en uiteindelijk zelfs betere financiële prestaties. De gevonden effecten waren het sterkst in productiebedrijven.

1 Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management, 48*(5), 745-768.

CONTROL HRM

Tegenhanger van AMO

Wat is control HRM?

Control HRM legt de nadruk op productiviteit en individuele prestaties. Control HRM is erop gericht om directe kosten van arbeid zo laag mogelijk te houden en arbeidsefficiëntie te verhogen. Gewoonlijk zijn er geen tot weinig investeringen in personeel, behalve wat verplicht is. Op de korte termijn is control HRM daarom het voordeligst.

Kenmerken control HRM

Kenmerkend voor control HRM is; de standaardisatie van taken, weinig kennis en opleiding vereist, een strikte en hiërarchische werkrelatie, weinig inspraak van werknemers, veel monitoring, beloning op basis van meetbare prestaties en weinig baanzekerheid.

Keerzijde control HRM

Het werk in een control HRM systeem is eentonig en kan zelfs ongezond zijn. Men werkt omdat het moet, niet omdat het werk leuk is. Er is geen opbouw van human en social capital.

STRATEGISCH DIFFERENTIËREN VAN HR BELEID

In welk personeel investeren we met AMO HR praktijken?
Richten we de HR praktijken op iedereen in de organisatie? Of alleen degenen die met hun kennis het meeste bijdragen aan de doelen van de organisatie? Alleen vast personeel, of ook flexwerkers?

Wetenschappelijk bewijs[2]
Zowel investeren in een selecte groep als in alle medewerkers draagt bij aan betere financiële prestaties van de organisatie. Maar: medewerkers die niet profiteren van AMO kennen een hoger verloop.
Gezien de uitdaging 'behoud van personeel' voor alle functiecategorieën, ligt het voor de hand om HRM zo veel mogelijk volgens het AMO model vorm te geven.
Vuistregel: zoveel mogelijk personeel (vast en flex) laten profiteren van AMO - HRM.

2 Schmidt, J. A., Pohler, D., & Willness, C. R. (2018). Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management*, *57*(1), 65–81. https://doi.org/10.1002/hrm.21836

AANPAK ONDERZOEK

Steekproef

Negen toonaangevende, succesvolle glastuinbouwondernemingen.

Interviews

- Vragen naar welke HR uitdagingen ondernemers zien voor hun bedrijven.
- Vragen naar hoe het HR beleid van de ondernemingen eruitziet volgens het AMO model

Analyse

Vergelijking van de geïnventariseerde HR praktijken met het 'best practice' AMO model en het Control-HRM model uit de wetenschappelijke theorie.
Daarnaast aandacht voor differentiatie van het HR beleid naar diverse groepen medewerkers.

BEVINDINGEN

Uitdagingen

Welke HR uitdagingen zien de ondernemingen nu, en in de toekomst?

- Voldoende geschikte meedewerkers vinden (productie, leidinggevend, teelt-technisch)
- Behoud van geschikte medewerkers op alle niveaus
- Duurzame inzetbaarheid: vergrijzing
- Lerende organisatie: innovatie, next generation
- Automatisering: veranderende baanvereisten
- Groei van organisatie: bedrijfscultuur vasthouden

BEVINDINGEN

Vergelijking met het AMO model

Welke Ability-versterkende HR praktijken hebben we waargenomen:

- Formele selectieprocedure
  - Selectiegesprekken
  - Functieomschrijvingen
  - Meerdere criteria (taal, opleiding)
  - Assessment test
- Formele trainingen / beleid
  - Formele opleidingen (Mbo1, BBL)
  - E-learning
  - Kennisdelingssessies, workshops
  - Taaltrainingen binnen organisatie
- Formeel introductieprogramma
  - Bedrijfspresentatie
  - Kennismaking verdere bedrijfsonderdelen
  - Mentor
- Medewerkerontwikkelingsbeleid
  - Persoonlijk ontwikkelplan
  - Coaching
  - Ervaring opdoen bij andere functies
- Strategische werving
  - Gerichte werving
  - Realistisch beeld van werkzaamheden
  - Employer branding
  - Creëren van netwerk in doelgroepen
- Formeel talentbeleid
  - Doorgroeimogelijkheden
  - Interne openstelling vacatures
  - Scholieren en internationale medewerkers kansen bieden

BEVINDINGEN

Vergelijking met het AMO model

Welke Motivation-versterkende HR praktijken hebben we waargenomen:

- Werk-privé balans
  - Flexibiliteit in werktijden
  - Deeltijd werken mogelijk
  - Aandacht voor privé-situaties
- Informatie delen over organisatiestrategie en resultaten
  - Verschillende informatiekanalen; nieuwsbrief, borden, intranet, sociale media
  - Informatieve bijeenkomsten
- Aantrekkelijke beloningen
  - Bonus op basis van een realistische norm
  - Financiële participatie
  - Niet-financiële extra's
  - Werkzekerheid
- Sociale, inclusieve werksfeer
  - Sociale uitjes en positieve sfeer
  - Maatschappelijk verantwoord ondernemen
  - Aandacht voor diversiteit
  - 'lief en leed' communiceren
- Vitaliteit
  - Gezonde voeding
  - Fysiotherapeut en coach beschikbaar
  - Periodiek medisch onderzoek

BEVINDINGEN

Vergelijking met het AMO model

Welke Opportunity-versterkende HR praktijken hebben we waargenomen:

- Autonomie
  - Personeel gaat zelfstandig te werk
  - Zelf-roostering
- Taakverrijking
  - Afwisselende taken
  - Kennis delen
- Person-organisation fit
  - Vaste gespreksmomenten met individuele werknemers
  - Verwachtingen afstemmen
  - Doorgroeimogelijkheden benoemen
- Inspraak
  - Ondernemingsraad
  - Tevredenheid werknemers peilen
  - Vertrouwenspersoon
  - Medewerkers betrekken bij besluiten
- Empowering leiderschap
  - Aanspreekbaarheid leiding op de werkvloer
  - Coachend leiderschap
- Werkoverleg
  - Zelfde taal spreken
  - Regelmatig & gepland overleg
- Promoten van teamperformance
  - Projectgroep binding flexwerkers
  - Kennismakingslunch nieuwe werknemers
  - Stimuleren van samenwerken

BEVINDINGEN

Vergelijking met het control HRM model

Minder Ability-versterkend:

- "Uitzendbureau regelt mensen"
- Geen of een zeer beperkt inwerkprogramma
- Wel mogelijkheden voor training en doorstroom maar geen procedures: risico op onrechtvaardigheid

Minder Motivation-versterkend:

- Baanonzekerheid
- Ongelijke kansen op doorgroei
- Onduidelijke of onrealistische prestatiebeloning
- Conflicten tussen groepen internationale werknemers
- Nadruk op fouten
- Uitdrukkelijke individuele monitoring van aanwezigheid, pauzes en prestaties

Minder Opportunity-versterkend:

- Ongestructureerde inspraak van werknemers
- Lage zelfstandigheid werknemers
- Communicatieproblemen doordat men elkaars taal niet spreekt

BEVINDINGEN

Hoe ziet strategisch differentiëren in de glastuinbouw eruit?

De meeste bedrijven die we spraken geven mooie voorbeelden van AMO voor vaste werknemers.
Een seizoenspiek hoort bij de sector. Enkele bedrijven laten zien dat ook voor seizoenswerk AMO mogelijk is.
Wat opvalt is dat enkele bedrijven zichzelf niet als werkgever van de factor 'arbeid' in hun productiebedrijf zien. Hierdoor wordt arbeid een hulpbron zoals energie, die je inkoopt bij een andere partij, die vervolgens verantwoordelijk wordt gehouden voor het personeelsbeleid. Het mooie HR beleid voor vaste werknemers geldt dan niet voor productiemedewerkers. Dit kan oplopen tot 90% van de mensen die in een organisatie werken. Hier lijkt winst te behalen.
In bedrijven waar de verhouding vast-flex meer in het voordeel van vast is, zie je dat AMO vaak ook meer van toepassing is voor productiemedewerkers.

Seizoenspiek flex	• Internationale werknemers • Soms veel AMO, vaak control
Jaarrond flex	• Scholieren & internationale werknemers • Beetje AMO, meer control
Vast	• Nederlanders • Beetje internationaal • Veelal AMO