

managen medewerkers  
en adviseurs

## Bedrijf draait op menselijk kapitaal

De **factor arbeid is cruciaal** in het productieproces. Het goed managen van menselijk kapitaal tilt het bedrijf naar een hoger niveau.

**B**INNEN de veehouderij loopt de varkenshouderij voorop in het werken met personeel. Het is echter niet iedereen gegeven om een goede personeelsmanager te zijn. Tegenvallende resultaten, ongemotiveerde medewerkers, veel verloop en spanning tussen mensen zijn tekenen dat het niet lekker loopt.

Dat personeelsbeleid in veel gevallen beter kan, is geen exclusief probleem voor de varkenshouderij. Volgens Esther Engel, van Engel HRM Advies, adviseur humanresourcesmanagement (hrm) voor het midden- en kleinbedrijf (mkb), is de situatie in de landbouw wat dat betreft vergelijkbaar met die in het mkb. Ondernemers kunnen volgens haar op internet aardig wat vinden over de wettelijke eisen. Maar: "Het managen van personeel, dat leren ze online niet." Daarbij komt dat eigenaars van een klein bedrijf alle personeelsleden kennen en dagelijks spreken. Als het bedrijf groeit, is daar echter geen tijd meer voor. "De kans is dan groot dat medewerkers hun eigen regels maken", zegt Engel.

### Optimaal functioneren en renderen

Bij grotere bedrijven en organisaties is hrm (of personeelsmanagement) een volwaardig onderdeel ➔

- Managen van personeel gebeurt te weinig.
- Groter rendement van arbeid op strategisch niveau.
- Beter inzetten van kennis en kunde.
- Ook adviseurs krijgen functioneringsgesprek.
- Controlepunten voor functioneren alle medewerkers.
- Afspraken vastleggen, op een A4'tje.



van de ondersteuning van het personeel. Hrm gaat een stap verder dan personeelsbeleid. Personeelsbeleid houdt zich vooral bezig met personeelszorg, terwijl hrm uitgaat van het sturen, managen van de productiefactor arbeid.

Dat begint met het besef dat mensen binnen een bedrijf geen kostenpost, maar een productiefactor zijn. Daarom moet een bedrijf dusdanig zijn ingericht dat mensen optimaal functioneren en vervolgens optimaal renderen. Goed personeelsmanagement betekent ook vertrouwen: iedere medewerker krijgt de verantwoordelijkheid en vrijheid die hij aankan. Daarbij geldt dat talenten en competenties (vaardigheden) belangrijker zijn dan functieprofielen. Daardoor worden kennis en kunde van werknemers beter ingezet op de plaats waar die tot zijn recht komt. Dat geeft een hogere arbeidsprestatie en -voldoening en leidt tot minder verloop van personeel. "Medewerkers weten beter waar ze aan toe zijn; regels en afspraken zijn duidelijk", aldus Engel. "De ondernemer heeft meer grip op zijn bedrijf en weet beter wat er speelt." Hij ziet ruim van tevoren een vacature aankomen en weet hoe die in te vullen. "Ad hoc werken kost veel tijd en geld."

### Denken in lange termijnen

Personeelsmanagement begint met de juiste mensen aannemen die passen bij je bedrijf nu en over een paar jaar. Daarvoor moet je in beeld hebben welk soort mensen je precies nodig hebt. Dat geldt op het gebied van vaardigheden, maar ook voor de verhouding jongeren/senioren; die moet goed zijn.

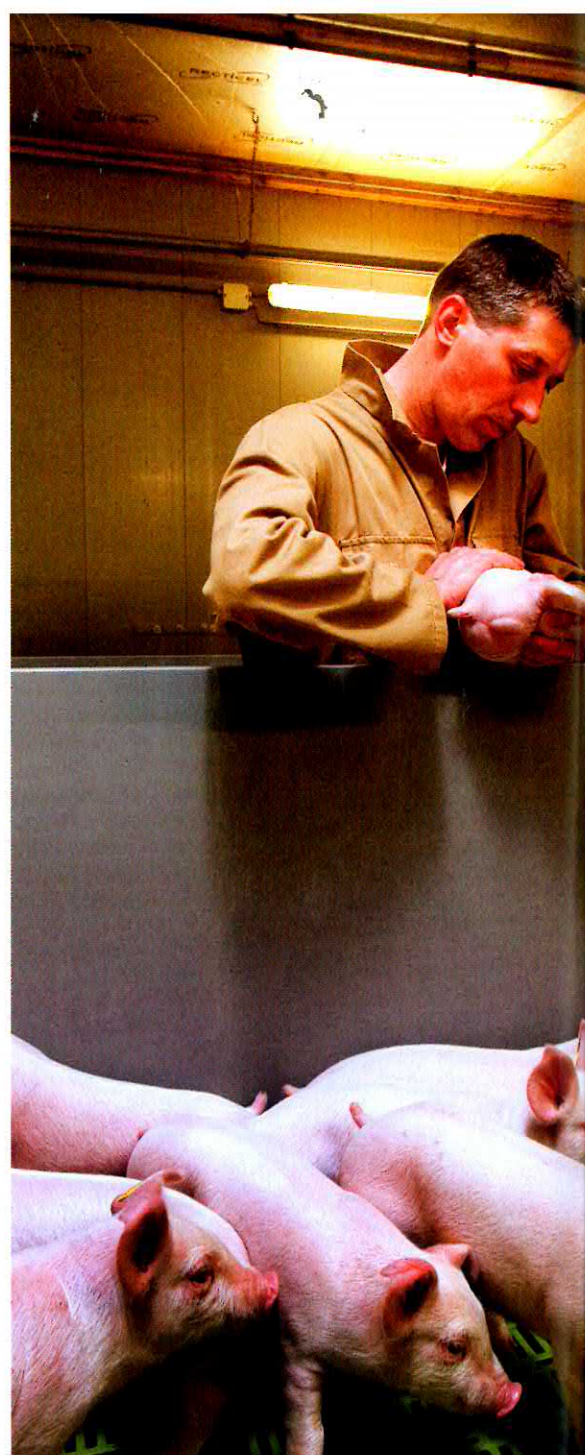
Het is belangrijk in lange termijnen te denken: 'Hoe ziet mijn bedrijf er over X jaar uit? Welke type personeel is dan nodig en wat is nu in huis? Wat is

### Adviseur op functioneringsgesprek

Eén keer per jaar heeft een ondernemer een functioneringsgesprek met zijn adviseurs. De basis voor dit gesprek zijn afspraken over wat de ondernemer verwacht. Bij de dierenarts, bijvoorbeeld, gaat het over bezoekfrequentie, werkzaamheden tijdens bezoeken, technische verbeterpunten, ziekten/aandoeningen die bijzondere aandacht krijgen en attenderen op nieuwe ziekten en veterinaire ontwikkelingen.

Tijdens een functioneringsgesprek wordt de bijdrage van de adviseur in het afgelopen jaar geëvalueerd: wat ging goed, wat kon beter? Wat kan beter in zijn bijdrage en wat is ervoor nodig om dat te bereiken? Samen met de dierenarts stelt de ondernemer verbeterdoelen op en worden de afspraken omgezet in acties.

De controlepunten voor de dierenarts zijn onder meer: het nakomen van gemaakte afspraken, zijn bijdrage aan de gezondheidsstatus op het bedrijf en de mate waarin hij veterinaire ontwikkelingen meldt. Indirect is de dierenarts af te rekenen op de ontwikkeling van de gezondheidsstatus en de technische resultaten.



de potentie van de huidige vaste en losse medewerkers?' Het kan ook zijn dat mensen vaardigheden hebben die ze nu niet gebruiken. Om deze mensen binnen te houden kunnen ze een opleiding volgen en bespreken hoe capaciteiten het best zijn te gebruiken. Het kan ook zijn dat de varkenshouder zichzelf moet bijschaven. Bekijk in hoeverre dat met externe hulp kan. Met opleidingen, cursussen of begeleiding zijn de kwaliteiten van de varkenshouder en van zijn medewerkers te verbeteren.

Het is van belang een vaste structuur te krijgen in afspraken en werkwijzen. Het moet voor een ondernemer niet te lastig zijn. Bij de overheid worden er boekwerken over geschreven, voor een ondernemer moet het op A4'tje passen.

Om een goed team vormen is managen van het eigen personeel belangrijk. Dit gaat vanzelfsprekend om de vaste medewerkers en de losse krachten. Ook vaste adviseurs zoals de dierenarts, voeradviseur,





Niet alleen de vaste en losse medewerkers, ook adviseurs horen bij het team dat optimaal moet functioneren.

FOTO: RONALD HISSINK

## ‘Goede baas bindt en boeit werknemers’

**Ondernemerscoach Antoon Sanders benadrukt het belang van goed werkgeverschap. Communicatie is cruciaal.**

**Hoe schat u het niveau van personeelsmanagement in? Welk cijfer krijgt de Nederlandse varkenshouder?**

“Ondernemers zijn zich steeds meer bewust van goed werkgeverschap, dat is een betere vertaling dan ‘personeelsmanagement’. In het algemeen doet de Nederlandse varkenshouder het ruim voldoende; hij scoort tussen 5 en 9. Vergelijken met andere sectoren heeft een varkenshouder meer te doen, eenvoudigweg omdat een medewerker in melkvee of akkerbouw meer buiten is.”

**Wat is goed personeelsmanagement?**

“Een goed werkgever bindt en boeit de medewerkers door ze te laten meedenken in het bedrijf, bijscholing aan te bieden en iets te doen met signalen die medewerkers afgeven.”

**Wat kan beter gaan rondom het formeren van een ideaal team op**



**PROFIEL**

**Naam: Antoon Sanders (51). Functie: Ondernemerscoach. Organisatie: ZLTO.** FOTO: ERIK VAN DER BURGT

**het bedrijf?**

“Communicatie een onderdeel laten zijn van de teamsessies, dat is een grote toegevoegde waarde, is mijn ervaring. Door dit te laten begeleiden door professionals ontstaan goede discussies, die een team beter samenbrengen.”

**Zijn ondernemers voldoende kritisch op geleverde diensten door adviseurs?**

“Als je niet tevreden bent, kan dat maar één keer. De tweede keer hoeft de adviseur niet terug te komen. Voor adviseurs waar een ondernemer aan gekoppeld is door bijvoorbeeld de voerleverancier ligt het wat anders. Ook richting die adviseur is de ondernemer steeds duidelijker: als er geen klik is, wordt dat tegenwoordig direct gezegd.”

tie geven over het functioneren van individuele mensen. Dat geldt voor alle mensen die arbeid leveren. Deze punten en de controlemomenten worden vastgelegd en gecommuniceerd (zie kader links).

In een functioneringsgesprek worden sterke en zwakke kanten besproken en wordt samen met de werknemer naar de toekomst gekeken. Het beoordelingsgesprek is zakelijker van aard: de ondernemer beoordeelt de manier waarop de werkgever zijn functie uitoefent en kijkt naar zijn prestaties in de afgelopen periode.

Ook adviseurs krijgen een jaarlijks gesprek met een beoordeling, verwachtingen en afspraken. Uit zo'n gesprek kan blijken dat een adviseur niet (meer) bij het bedrijf of de ondernemer past. “Je moet dat zakelijk benaderen, bij iedereen die een rekening stuurt”, benadrukt Voet.

Als team is het belangrijk het gezamenlijke functioneren te bespreken, de speerpunten bij elkaar te zetten, afspraken te maken en te evalueren. De frequentie van die bespreking is variabel, omdat de samenstelling van een begeleidend team ook niet altijd hetzelfde is. Een minimum is twee keer per jaar, adviseert Voet. Daarbij moet de ondernemer open staan voor kritiek van anderen op zijn functioneren.

**René Stevens**