

3. Ondersteuning HR-doelen door MBO-programma's

Wetenschappelijk onderzoek laat de laatste jaren een groeiende interesse zien in de link tussen MBO-activiteiten inclusief werknemers-vrijwilligerswerk en donatieprogramma's, en HR- doelstellingen van bedrijven. Daarom is het vreemd dat er in de praktijk vaak weinig gesproken wordt tussen degene die verantwoordelijk is voor MBO en de managers die verantwoordelijk zijn voor HR. Deze bijdrage laat zien dat er in verschillende stadia in de relatie tussen werkgever en werknemer diverse HR-doelen te behalen zijn met ondersteuning van MBO. Geenszins hebben wij de illusie dat MBO hét instrument is om deze doelen te bereiken, maar we vinden wel dat MBO hier als onderdeel van een breder portfolio een bijdrage aan kan leveren. Een dialoog tussen deze afdelingen is dus cruciaal om MBO ook organisatiedoelen te laten ondersteunen.

Niet elke medewerker is hetzelfde

Als we praten over HR-doelen, is het belangrijk eerst te erkennen dat medewerkers onderling verschillen. Niet alleen in leeftijd of functie, maar ook in hun relatie tot de werkgever. Met name als we praten over de HR-effecten van MBO, is het belangrijk om een fasering te maken in de relatie tussen werkgever en werknemer. Zodat er duidelijke doelstellingen

geïdentificeerd kunnen worden en daarbij aansluitend beslissingen kunnen worden gemaakt over wat voor type programma's en projecten geschikt zijn voor deze medewerkers.

In figuur 2 zien we dat er grofweg vier verschillende stadia zijn in de relatie tussen werknemer en werkgever. Ten eerste is er het 'nominatie stadium' waarin



Figuur 2: Stadia relatie werknemer-werkgever

er nog niet officieel een dienstverband is tussen werkgever en werknemers. In deze fase willen werkgevers talenten aantrekken (op welk niveau dan ook) en ook de juiste mensen selecteren. Deze fase gaat dus over het aantrekken en selecteren van potentiële werknemers. Het tweede stadium is het 'nieuwkomersstadium', waarin de werknemer nieuw is in de organisatie en de werkgever de werknemer wil socialiseren met de organisatie en het werk. Het derde stadium is het 'gevestigde stadium' waar er al een langere tijd (langer dan 5-7 jaar) een werknemer-werkgeverrelatie is. Hier zijn werknemers al gesocialiseerd en worden andere dingen belangrijker, zoals tevredenheid en het vasthouden van de productiviteit. Het laatste stadium noemen wij het 'transitiestadium' waar de werknemer om twee redenen de relatie met de werkgever wil of moet gaan beëindigen: 1) wanneer de werknemer vertrekt naar ander (betaald) werk en 2) wanneer de werknemer met pensioen gaat.

HR-managers moeten zich interesseren in MBO

Als we de literatuur over de HR-effecten van (werknemers) vrijwilligerswerk, MVO en MBO koppelen aan de bovenstaande stadia en transitie van het ene stadium naar het andere, kunnen we een aantal HR-doelen vaststellen die in elk van deze stadia belangrijk zijn. Ondanks dat er zeker overlap zal zitten tussen wat

de HR-doelen zijn bij verschillende medewerkers in verschillende stadia, kunnen we met bovengenoemde (en gevisualiseerde) aannames een aantal doelen met prioriteit in een van de stadia beschrijven.

In het nominatiestadium heeft MBO het potentieel om talenten aan te trekken voor een organisatie. Meerdere studies over MVO en MBO hebben aangetoond dat steeds meer mensen, en zeker 'high potentials', graag voor een organisatie zouden willen werken die een maatschappelijke rol vervult. Het lijkt er op dat dit voor toekomstige generaties steeds belangrijker wordt en blijft. Daarnaast kan met name vrijwilligerswerk door werkgevers bij de selectieprocedure worden gebruikt om te kijken 1) of er misschien vaardigheden zijn ontwikkeld naast de formele wegen van leren (dus door informeel leren via vrijwilligerswerk) en 2) of deze persoon door middel van maatschappelijke activiteiten zijn of haar persoonlijke normen en waarden laat zien.

Veel bedrijven willen namelijk ook graag maatschappelijk betrokken medewerkers, omdat uit onderzoek blijkt dat deze medewerkers vaak productiever, effectiever en meer betrokken zijn bij het bedrijf. In het nieuwkomersstadium kan MBO bijdragen aan

HR-doelen door (relatief) nieuwe medewerkers te socialiseren met de organisatie. Dit kan enerzijds door ze deel te laten nemen aan activiteiten die de normen en waarden van de organisatie uitdragen (in dit geval MBO-activiteiten). Maar dit kan ook door het inzetten van werknemers-vrijwilligerswerk om zo een (intern en/of extern) professioneel netwerk te creëren en werkgerelateerde vaardigheden in een informele setting eigen te maken. Zo faciliteert Stichting Laluz incompany en intercompany programma's met een maatschappelijk vraagstuk voor de professionele ontwikkeling van young professionals. Andere organisaties, zoals Stichting Present zijn weer erg goed in het faciliteren van teams die vrijwilligerswerk doen bij hulpbehoevenden en er zijn veel maatschappelijke organisaties die goed bij de kernwaarden van bedrijven passen en hier bedrijven in kunnen faciliteren.

In het gevestigde stadium zijn medewerkers inmiddels vrij gesocialiseerd met het werk en het bedrijf. Natuurlijk blijft een ontwikkeling op professioneel gebied altijd belangrijk, zeker omdat er vaak binnen een bedrijf regelmatig na een aantal jaar van rol (of functie) wordt gewisseld. Daar komen vaak weer nieuwe vaardigheden bij kijken. In dit stadium staat echter het behoud van medewerkers centraal: zorgen dat ze fluitend naar huis

gaan na een dag werken en de volgende dag weer vol goede moed aan de slag gaan. Dit komt namelijk de productiviteit ten goede. Het is hier dus belangrijk om medewerkers zowel op professioneel als persoonlijk vlak te ondersteunen en ook hier blijft netwerken een onderdeel dat door MBO-activiteiten gefaciliteerd kan worden.

In het stadium dat medewerkers aangeven dat ze bij een organisatie willen vertrekken, of dat de organisatie besluit dat iemand moet vertrekken (bijvoorbeeld omdat hij boventallig is) of als iemand met (verplicht) pensioen gaat, kan MBO ook helpen deze transitie te faciliteren. In het geval dat een medewerker aangeeft ergens anders de carrière te willen voortzetten, of zich niet langer op zijn of haar plek voelt binnen de organisatie of als de organisatie besluit dat een medewerker niet langer in dienst kan blijven, kan werknemers-vrijwilligerswerk helpen om de employability van deze mensen te verhogen. Dit kan uiteraard alleen als het van tevoren bekend is dat de medewerker zal vertrekken. Het verhogen van de employability kan door middel van extern netwerken, ontwikkelen van (andere) vaardigheden, creëren van kansen buiten het bedrijf, maar ook het faciliteren van carrière-oriëntatie. In al deze gevallen kan volgens onderzoek het inzetten van vrijwilligerswerk helpen. Daarnaast is het belangrijk dat het bedrijf een goede reputatie behoudt als werkgever en

is het bij vertrekkende mensen (al dan niet gedwongen) belangrijk dat zij goed over de organisatie spreken. Als mensen in de transitie richting pensioen geraken, kan een bedrijf een ondersteunende rol spelen in deze periode van werk naar pensioen. Bedrijven kunnen werknemers rond pensioengerechtigde leeftijd proberen te faciliteren in het vinden van een betekenisvolle rol in de samenleving nadat zij stoppen bij het bedrijf. Ook hier laat onderzoek zien dat vrijwilligerswerk een manier is om betekenis te geven aan de vrijgekomen tijd (ook wel 'serious leisure' genoemd). Tot slot is er in de huidige participatiesamenleving een vergrijzende bevolking waarvoor het belangrijk is dat mensen ook op latere leeftijd actief blijven op maatschappelijk vlak. Dat wordt ook wel 'active aging' genoemd. Vrijwilligerswerk en informele zorg kunnen gezien worden als activiteiten binnen active aging. Een bedrijf kan dit gaan stimuleren, omdat onderzoek heeft uitgewezen dat

active aging en serious leisure beide bijdragen aan een gezonde welzijnstoestand (fysiek en mentaal) bij ouderen. Tabel 3 vat het allemaal nog even kort samen. Nu we weten dat MBO kan bijdragen aan HR, willen we natuurlijk ook weten hoe we dat kunnen organiseren. Daar zal het tweede deel van de bundel verder op ingaan.

Deze bijdrage is gebaseerd op de volgende publicaties:

Roza, L., Haski-Leventhal, D. & Meijs, L.C.P.M. (in progress). An instrumental approach to volunteering for HR. Hoofdstuk in dissertatie van Lonneke Roza (verwacht eind 2015; tevens onderdeel van een boek.

Roza, L. & Meijs, L.C.P.M. (2014). Involved learning. Hoofdstuk in: Bridges-Karr, L., Meijs, L.C.P.M. & Metz, J.W. (eds). Volunteering and Youth Services. Essential readings on volunteering and volunteer management for social work, social policy and urban management. SWP, Amsterdam, Nederland.

NOMINATIE	NIEUWKOMER	GEVESTIGDE	TRANSITIE	
			Ander werk	Pensioen
Aantrekken van talent en selecteren van mensen.	Socialisatie met organisatie en het werk.	Behoud van werknemers, tevredenheid en productiviteit.	'Employability' & goede reputatie als werkgever.	Ondersteunen van medewerkers in het creëren van een betekenisvol pensioen.

Tabel 3: Rol MBO in verschillende stadia van de relatie