

Ad 3. Respecteren van medewerkers (beoordeling en beloning)

Medewerkers kunnen gemakkelijker gebonden worden aan een bedrijf als de beloningsstructuur aantrekkelijk is. In de vrijetijdssector liggen lonen veel lager dan in andere sectoren, waardoor de goede mensen eerder verdwijnen.

Beoordelingssystemen zoals prestatie management en competentie management kunnen sterk motiverend werken en de productiviteit van medewerkers stimuleren. In veel (kleinere) ondernemingen in de sector zijn dit nog onontgonnen gebieden.

8.3 Best practices management van medewerkers

Het is interessant om te bekijken wat best practice bedrijven doen om de productiviteit van hun medewerkers te verhogen.

Ad 1. Het organiseren van medewerkers

We zien dat best practice bedrijven de productiviteit van medewerkers kunnen verhogen door op een slimmere manier om te gaan met de planning van medewerkers.

Flexibele roosters

De bezetting van veel bedrijven is grotendeels vastgelegd in roosters, die meer zijn gebaseerd op enerzijds openingstijden en anderzijds de werktijden van werknemers etc, dan op de feitelijke drukte van het bedrijf. Natuurlijk kent het terras en de discotheek al veel langer een flexibele workforce. En ook in bioscopen, campings, attractieparken en fitnessclubs houdt de inzet van personeel wel verband met algemene fluctuaties, maar niet minder of helemaal niet met fluctuaties die op korte termijn zijn te voorspellen.

In een attractiepark is het bezoek enerzijds afhankelijk van seizoen, weekdag en vakantietijd (lang van te voren te voorspellen), maar anderzijds ook door het weer of door toevalligheden (bijv. het uitvallen van een attractie elders, een evenement etc.). Hierop kan de directie alleen anticiperen als ook op dagbasis flexibiliteit in zowel personele inzet als de operatie van attracties wordt georganiseerd. Zo kan bij plotseling slecht weer personeel een dag tevoren worden ingelicht en kunnen bepaalde attracties een deel van de dag uit de running zijn, zonder dat de klant daar echt last van heeft.

De Efteling heeft na het nodige onderzoek een goed meetsysteem ontwikkeld, waardoor de bezoekersverwachting voor de komende dagen met een afwijking van hooguit 5% kan worden voorspeld. Het mag duidelijk zijn dat de personeelsplanning dan heel zorgvuldig kan zijn en dat leegloop tot het kleinste niveau kan worden teruggebracht. Mooi weer kan juist weer funest zijn voor bioscopen, sauna's of bowlings. Ook hier geldt dat anticipatie op korte termijn een groot deel van de arbeidskosten verlaagt en dus de productiviteit per saldo verbetert.

Pool van flexibele freelancers opzetten

Er zijn ook vrijetijdsbedrijven met grote en onregelmatige pieken. Bijvoorbeeld congresaccommodaties, taxibedrijven, evenementenbureaus kunnen onverwacht worden geconfronteerd met extra vraag. Zij hebben behoefte aan heel veel personeel op heel bijzondere momenten. In dat soort situaties is het buitengewoon efficiënt als de onderneming dan beschikt over een 'pool' van kundige arbeidskrachten die behoefte hebben aan incidentele inzet en verdiensten.

Taxicapaciteit in Berlijn kan heel sterk fluctueren

Een prachtig voorbeeld is de organisatie van taxidiensten in Berlijn. Daar beschikt men over enerzijds een vast bestand van taxichauffeurs met vaste auto's, die bij normale drukten uitstekende bezettingsgraden kunnen halen. Op piekmomenten (bijv. zaterdagavond, een groot congres, een popconcert etc.) wordt heel glijdend een reservebestand van amateurchauffeurs ingeschakeld. Vanuit de taxicentrale ziet men de boekingen oplopen en aan de hand daarvan worden freelancers gemobiliseerd en ingezet. De amateurchauffeurs beschikken over een 'diploma rijvaardigheid', licentie (mede op basis van goedgedrag verklaringen) en een geschikte auto.

De aanpak in Berlijn kan ook als referentie dienen voor de inzet van hostesses, zwembadtoezicht, horecabediening, touringcarbesturing, klein entertainment etc. Belangrijk is wel dat er centraal een goede kijk is op de vraag naar diensten en dat de flexibele kracht wel enige anticipatietijd (bijv. een uur) krijgt om zich om te schakelen.

Andere methodes om met fluctuaties in de vraag om te gaan

Het flexibiliseren van roosters en het flexibel inzetten van je personeel is een van de manieren om in te spelen op fluctuaties in de vraag. Een van de andere methodes is om je capaciteit te flexibiliseren of om te proberen om de vraag te beïnvloeden (afvlakken van variaties in de vraag).

Flexibiliseren capaciteit

Sterke fluctuaties in de vraag kunnen ervoor zorgen dat bij een lage vraag niets wordt gedaan met een groot deel van de beschikbare capaciteit (geldverspilling) of dat bij een zeer hoge vraag lange wachtrijen ontstaan doordat er te weinig capaciteit beschikbaar is.

Er zijn verschillende manieren waarop de capaciteit aangepast kan worden:

- Meer of minder inzetten van je faciliteiten: denk aan evenementenhallen/zalen-complexen waarbij ruimtes kleiner gemaakt kunnen worden d.m.v. tussenwanden. De NS zet extra lange treinen in tijdens de spits en kortere treinen in de daluren.
- Meer materieel inzetten: extra mobiele verkooppunten inzetten in een attractiepark op drukke dagen.

Beïnvloeden van de vraag

Je kunt ook proberen om de vraag te beïnvloeden. Daarvoor kunnen onderstaande methodes worden ingezet:

- Beïnvloeding van de prijs. Door prijzen in een piekperiode te verhogen kan de vraag worden afgevlakt. De vraag kan in een dalperiode juist positief worden beïnvloed door met prijsdalingen te komen.
- Vorm een voorraad van bezoekers. Door bezoekers vooraf te laten reserveren kun je de vraag beter in de hand houden en voorspellen.

Naar: (Schulp, 2006)

Een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden

De tweede factor heeft te maken met de functionele organisatie van taken en verantwoordelijkheden. Werd tot voor kort gedacht in termen van kassapersoneel, winkelmedewerkers, schoonmakers etc., steeds meer realiseren we ons dat veel taken achter elkaar kunnen of zelfs moeten worden uitgevoerd en dat deze taken op zich niet altijd veel competenties vragen.

Zo kan een kassamedewerker bij een bioscoop ook best schoonmaken, de filmprojectie aanzetten en koffie en chocola verkopen. Door bundeling van deze taken bij één (desnoods wat duurdere) persoon, gaat veel leegloop verloren! Deze voordelen gelden ook voor attractieparken en voor restaurantkeukens. Flexibiliteit in taakopvatting maakt het werk bovendien wat gevarieerder.

Van technisch beheer naar gebiedsverantwoordelijkheid

Zo is men bij de Efteling enkele jaren geleden afgestapt van een afdeling 'winkels' of afdeling 'attractiebeheer' en vraagt men van de medewerkers de organisatie van een bepaald gebied op zich te nemen. In dit gebied zijn winkels, horeca en attracties gecombineerd en zodoende kunnen medewerkers allround worden ingezet voor alle taken in de outlets die op dat moment van de dag het drukst zijn bezocht. Veel leegloop wordt hiermee voorkomen. Voorwaarde is uiteraard wel dat medewerkers vooraf goed getraind worden en zodoende over de juiste competenties beschikken om meerdere taken uit te kunnen voeren.

Door het verhogen van het verantwoordelijkheidsniveau van taak naar 'gebied' of 'product' kan iemand zijn tijd veel efficiënter besteden.

93% van verbetering arbeidsproductiviteit wordt verklaard door werkwijze

Uit onderzoek door de Universiteit van Sussex is gebleken dat in de vrijetijdssector maar liefst 93% van de verbetering van de arbeidsproductiviteit wordt verklaard door de wijze van werken en maar 7% door de beschikbare competenties. Deze stelling is eerder tijdens een klein symposium van NHTV voorgehouden aan Nederlandse ondernemers en zij herkenden deze bijna provocatieve stelling onmiddellijk!

Ad 2. Investeren in medewerkers

Kleinere bedrijven zijn vaak huiverig voor de vermeende hoge kosten voor investeringen in medewerkers, maar met creativiteit kan een hoop bereikt worden. Denk bijvoorbeeld aan:

- Verbreding van personeel door uitwisseling op wederkerige basis met andere bedrijven
- Schriftelijke cursussen volgen op stille momenten (nachtreceptionist)
- Samenwerkingsverbanden met scholen zoals NHTV waardoor medewerkers in deeltijd een HBO studie kunnen voltooien (www.nhtv.nl)

Ad 3. Respecteren van medewerkers (beoordeling en beloning)

Productie- en prestatienormen

'Doe ik het wel goed en hoe weet ik dat?'

Voor medewerkers en ondernemers is het heel frustrerend als je niet goed kunt bepalen of de productiviteit wel of niet tekort schiet, dat niet helder is wat een normale of goede prestatie is. In de dienstverlening, dus incl. de vrijetijdssector, is het adequaat meten van de productiviteit ook niet zo gemakkelijk als in bijv. de landbouw, de industrie of bouwnijverheid. In de agrarische sector kan gemakkelijk worden onderzocht wat de oogst per hectare of per boer bedraagt. Deze kan ook relatief gemakkelijk worden vergeleken, omdat naast het ene boerenbedrijf vaak nog wel een tweede of derde sterk vergelijkbaar bedrijf is gevestigd. In de industrie is het meten en bevorderen van productiviteit al decennia lang een ware wetenschap en kan men haarfijn berekenen wat de bijdrage van arbeiders per uur, per dag of wat dan ook kan en moet zijn.

In de vrijetijdssector is men nog lang niet altijd gewend om prestatienormen op te stellen voor het personeel. Toch is het voor alle exploitaties (ook die van persoonlijke diensten, zoals in wellness of fitness) van essentieel belang prestatienormen vast te leggen en de inbreng van alle medewerkers ook aan de hand hiervan te meten en te beoordelen. Dat is objectiever en eerlijker bij evaluaties van medewerkers dan opvattingen op grond van meer kwalitatieve en intuïtieve beoordelingsnormen.

Goede normen helpen ook bij het personeelsbeleid: men kan er dan sneller achter komen of een bepaalde medewerker wel of niet geschikt is voor een bepaalde taak. Zo wordt bij een grote fitnessketen de verkoopprestatie per dag gemeten en door goede historische analyse kan men al na enkele dagen objectief constateren of iemand talent heeft voor deze commerciële taken of niet. Dat scheelt veel kostbare tijd en voorkomt motivatieproblemen.

Positieve relatie 'Slimmer werken' en bedrijfsresultaten

Uit onderzoek van EIM onder 650 bedrijven (MKB) blijkt dat de productiviteitsgroei van bedrijven die 'slimmer werken' circa 9 procentpunt hoger ligt dan bij bedrijven die dit niet doen. 'Slimmer werken' heeft een positief effect op de omzet en de winst zo blijkt uit het onderzoek. Er is vooral een sterk verband tussen interne werk- en taakverdeling en productiviteitsgroei en tussen arbeidstijdenmanagement en winstgroei.

EIM hanteert de volgende definitie van 'slimmer werken' (sociale innovatie in enge zin). Dit zijn de veranderingen die binnen bedrijven genomen zijn op het terrein van:

- *Het management en de bedrijfsorganisatie.* Bijvoorbeeld: het invoeren van een nieuwe bedrijfsorganisatie met bijbehorende veranderingen in de managementstructuur, samenvoegen van afdelingen, invoeren van zelfsturende teams, etc.
- *De werk- en taakverdeling bij uitvoerende processen.* Bijvoorbeeld: veranderen taken, verantwoordelijkheden van medewerkers, standaardisering van werkprocessen, invoeren van projectteams, mensen of taken (anders) clusteren), etc.
- *De werktijden.* Bijvoorbeeld: invoering van flexibele begin- en eindtijden, verlenging van de openingstijden, invoeren mogelijkheden voor thuiswerken, etc.

Omschrijving	Ontwikkeling bedrijfskengetallen in de afgelopen 2 jaar, gemiddelde verandering in %	
	Bedrijven zonder slimmer werken	Bedrijven met slimmer werken
Bedrijfsresultaat	2	18
Omzet	7	15
Productiviteit	5	14
Werkgelegenheid	6	11

(Hauw, Pasaribu, & Zeijden, 2009)

8.4 Productiviteitsscan medewerkers

Benchmark gegevens die aanleiding kunnen vormen om nader op dit onderwerp in te gaan zijn:

- Relatief lage score arbeidsproductiviteit
- Relatief hoge personeelkosten

Voorbeelden van andere HR indicatoren die in dit kader van belang kunnen zijn:

'harde' HR indicatoren	'zachte' HR indicatoren
Verloop	Tevredenheid medewerkers
Verzuim	Samenwerkingsvermogen
Leeftijdsopbouw	Flexibiliteit
Opleidingsniveau	Hokjesgeest
Snelheid opvulling vacatures	Ondernemingszin

(Setz & Hoed, 2008)

HR indicatoren

1. Weet u hoe het gesteld is met de arbeidsproductiviteit van uw organisatie t.o.v. anderen?
2. Geven de 'harde' HR indicatoren van uw organisatie aanleiding tot verbetering?
3. Geven de 'zachte' HR indicatoren van uw organisatie aanleiding tot verbetering?

Het organiseren van medewerkers

1. Beschikt iedereen in uw organisatie over een functieomschrijving, taakomschrijvingen en doelstellingen?
2. Bent u in staat om talentvolle medewerkers aan te trekken en om hen te behouden?
3. Beschikken uw medewerkers over de juiste competenties?
4. Is uw personeelsplanning afgestemd op schommelingen in de vraag?
5. Zijn uw medewerkers multi inzetbaar (zodat ze op rustige momenten andere werkzaamheden kunnen verrichten)?

Investeren in medewerkers

1. Investeert uw organisatie in de scholing van medewerkers?
2. Heeft u een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers?
3. Zijn uw medewerkers tevreden met de leermogelijkheden die ze krijgen?