

Werken aan de prioriteitenlijst

Gerard Evers

De economie trekt weer aan. Voor P&O zijn dergelijke tijden prettiger dan perioden van dalende en laagconjunctuur. Er zit weer schwing in, er kan optimistisch beleid worden gemaakt, enkele incidentele grote gedwongen ontslagrondes zoals bij Nedcar uitgezonderd.

Dat betekent ook tijd om ons te bezinnen op de agenda voor de komende jaren. Wat zit er in het vat, wat kunnen we verwachten, wat doet de overheid rond prepensioen en levensloop, wat zal in het arbeidsvoorwaardelijke domein aan (inhaal-)acties door de vakbonden worden ondernomen? Vragen volop, en ook discussie. Dat is altijd mooi voor een boeiend vakgebied als het onze.

Veel wat er de komende tijd staat te gebeuren is ook reeds verankerd in beelden die zijn opgeworpen tijdens de onlangs gehouden enquête die OSA heeft gehouden onder werkgevers. Dat heet in vaktermen het vraagpaneel. Dat paneel omvat de laatste tijd ook meer vragen rond personeelsbeleid en de inrichting daarvan. De resultaten zijn nog niet officieel, vooralsnog gaat het om eerste indicaties. Toch kan ik u al een klein kijkje in de keuken geven, met het nodige voorbehoud.

Een interessante vraag is hoe de werkgevers aankijken tegen de prioriteit van thema's van

personeelsbeleid. Een groot aantal mogelijke thema's is aangeboden en steeds is bezien of deze 'zeer hoog', 'hoog', 'laag' of 'geen prioriteit' scoorden. De betreffende tabellen laat ik achterwege, ik meld de uitkomsten in woorden.

Personeelsplanning

In de categorie 'zeer hoog' treffen we op de eerste plaats aan het thema personeelsplanning, op de voet gevolgd door ziekteverzuim en als goede derde arbeidsomstandigheden. Dat is op zich niet opvallend. Immers, personeelsvoorziening wordt in tijden van schaarste een eminent probleem. Retentie, het behoud van goede werknemers, zal moeilijk genoeg worden, de externe mobiliteit neemt toe en werknemers kennen hun marktwaarde. Bovendien zijn deze werknemers er zich ook meer van bewust geraakt dat ze in staat moeten zijn om de balans tussen werk en privé zelf ter hand te nemen. Ze krijgen een steuntje in de rug van de conjunctuur. Daar is niets mis mee, en het dwingt organisaties om goed na te denken over hun huidige beleid ten aanzien van velerlei immateriële en materiële aspecten van het werk dat ze aan te bieden hebben. Employee relations management is back again... Verzuim en arbeidsomstandigheden staan ook hoog. Zou dat een effect kunnen zijn van toegenomen eigen risicodragerschap?

Het houdt ook verband met de noodzaak om productiviteitsverhogend te gaan werken. Een beetje minder verzuim is dan al van meer dan marginaal belang.

Ratrace

Er zijn ook thema's die geen hoge prioriteit hebben. Welke dat zijn? Loopbaanontwikkeling, werving en selectie, en medezeggenschap bijvoorbeeld. Ook reïntegratie scoort niet bepaald hoog. Wat zegt ons dat? Allereerst dat de lage prioriteit van werving en selectie blijkbaar toch nog een momentopname is geweest. Pas de laatste maanden is de markt weer volop in beweging. Tot voor enkele maanden hoorde ik weinig organisaties zich zorgen maken over werving en selectie (op de gespecialiseerde wervingsbureaus na..). Dat is intussen wel omgeslagen. De ratrace om het binnenhalen van de high potential is in volle gang. Reïntegratie is een ander verhaal. Het lijkt er sterk op dat organisaties het terugleiden van langdurig zieken en arbeidsongeschikten niet als hun primaire taak zien. De overheid is hier toch de belangrijkste partij in de ogen van veel werkgevers. Misschien is dat ook wel goed zo. Immers de deskundigheid en professionaliteit rond reïntegratie is in veel organisaties dun gezaaid of afwezig.

Groot probleem

Loopbaanontwikkeling is dus ook niet meer 'hot'. Wat betekent dat? In vergrijzende organisaties met dichtslibbende loopbaanpaden – omdat oudere werknemers niet meer rond hun 58e levensjaar vertrekken – kan dat toch

een groot probleem vormen. In combinatie met de grote aandacht voor personeelsplanning roept dat de vraag op in hoeverre hier geen sprake is van een mogelijke contaminatie van antwoorden. Immers, loopbaanplanning is een essentieel onderdeel van personeelsplanning in de brede zin. Blijkbaar hebben werkgevers vooralsnog minder belangstelling voor loopbaanontwikkeling als such. Wellicht duidt dit ook op een herijking van onze klassieke loopbaanpaden en corresponderende theorieën. Competentiemanagement kan haaks staan op, of beter gezegd onafhankelijk zijn van loopbaanconfiguraties in de traditionele functionele zin. Bredere functies, meer aandacht voor horizontale mutaties, vergroten van employability en dergelijke. Denk ook aan beloningsmodellen die minder stereotype zijn geënt op functieclassificatie.

Afijn, aan u om te bepalen hoe deze prioriteitenlijst binnen uw organisatie de komende maanden vorm moet krijgen. In de beperking toont zich de meester. Ik wil u daarbij mijn persoonlijke top-3 voor de komende tijd niet onthouden:

1. Productiviteit (want essentieel voor onze concurrentiepositie)
2. Beloning (want essentieel voor bijbehorende prikkels)
3. Personeelsplanning (want essentieel voor strategische personeelsvoorziening).

Prof. dr. G.H.M. Evers is redacteur van Tijdschrift voor HRM.