

Spontane themanummers

Twee keer per jaar maken we als redactie een themanummer en de twee andere afleveringen van het tijdschrift staan open voor andere bijdragen, ofwel spontaan aangeboden, dan wel op uitnodiging. Achteraf constateren we als redactie soms dat ook bij die afleveringen een themanummer is ontstaan. Dat lijkt ook in deze editie van het Tijdschrift voor HRM het geval te zijn: drie van de vier artikelen gaan over wat werk aantrekkelijk maakt, maar dan wel gedifferentieerd naar sector, naar geslacht en naar leeftijd.

Is dit 'spontane themanummer' toeval of is er iets anders aan de hand? Ik denk dat het laatste het geval is. Ondanks de economische crisis is het duidelijk dat de demografische vloedgolf die op ons afkomt niet te keren is en dat die massale uitstroom van ouderen alleen gecompenseerd kan worden als HRM erin slaagt de juiste toon te treffen om nieuwkomers op de arbeidsmarkt aan te trekken en zittende medewerkers te behouden. Maar dan moet wel duidelijk zijn wat die juiste toon is of anders gezegd, wat trekt mensen aan tot een bepaalde sector en waarop knapt men af? Bij de verwachte schaarste aan aanbod zal het initiatief vooral bij organisaties komen te liggen en dan kan men maar beter voorbereid zijn op de vraag waar men mensen moet zoeken, hoe men die moet benaderen en

welke condities in eigen huis moeten worden vervuld.

De (rijks-) ambtenaar, zo wordt vaak verondersteld, is een afwijkend type werknemer: hij (maar het is ook vaak een zij) werkt bij de overheid omdat de publieke zaak hem ter harte gaat. Werken voor Nederland (de slogan van de Rijksoverheid) trekt hem aan en hij wordt gedreven door een bijzonder motivatiepatroon, de zogenoemde Public Service Motivation.

In het eerste artikel van Sietske de Ruijter en Bram Steijn worden een paar van deze vooronderstellingen beproefd en het resultaat is dat er ernstige vraagtekens bij worden geplaatst. De ambtenaar lijkt meer en meer een 'gewone werknemer' die zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd is en waarvan het motivatiepatroon als geheel geen bijzondere kenmerken vertoont die duiden op een drang om de publieke zaak te dienen. Uitdaging in het werk, promotiekansen en een goede werk-privébalans zijn voor alle leeftijdscategorieën van belang. Zoomen we in op de verschillende leeftijdscategorieën dan valt vooral op dat jongeren aangetrokken worden door een interessante baaninhoud en promotiekansen en zich veel minder laten leiden door meer extrinsieke factoren als baanzekerheid en salaris. Vindt men dat niet en ervaart men ook nog veel bureaucratie dan is men snel vertrokken.

Zo geeft het artikel nog meer interessante doorkijkjes naar wat ambtenaren beweegt en dat blijkt toch wat haaks te staan op het idee dat het een bijzondere werknemer is met hart voor vooral de publieke zaak. Als dat onderscheidende motief wegvalt, hoe kan de overheid dan toch een aantrekkelijk werkgever blijven?

Zorgsector

Ook in de zorgsector is de zorg over de toekomstige arbeidsmarktpositie van instellingen groot. Zal men voldoende personeel kunnen krijgen en vooral ook behouden? Over dat laatste gaat het artikel van Tummers, Groeneveld en Lankhaar. In een grootschalig onderzoek in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT-sector) is nagegaan wat mensen in de zorg boeit en bindt en of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Ook hier zijn in het geheel genomen de overeenkomsten groter dan de verschillen: beide groepen hechten aan ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden en aan sfeer en plezier in het werk. Mannen hechten daarnaast wat meer waarde aan een organisatie die visie en ambitie heeft, terwijl bij vrouwen een lagere werkdruk eerder voorop staat.

Uit beide artikelen kan men opmaken dat HRM aan de slag moet om werk aantrekkelijk te maken en te houden, om ontwikkelingsmogelijkheden te creëren, maar ook door selectieprocessen zo in te richten dat de kans op een mismatch zo klein mogelijk is.

Bovendien, zo vult Monique Veld in haar commentaar op het artikel van Tummers e.a. aan, is het misschien nog belangrijker om te investeren in een goed werkklimaat omdat de betrokkenheid vaak meer ligt bij het beroep en de afdeling waar men werkt dan bij de organisatie als geheel.

In het artikel van Corporaal e.a. staat de attractiviteit van werk voor jongeren, de toekomstige toetreders centraal. Aan die Generatie Y

(of Einstein of hoe men ze ook mag noemen) wordt ook al in de voorgaande artikelen gerefereerd. Want zij zijn anders...zo luidt althans de gangbare voorstelling van zaken. Wie populaire geschriften daarover leest krijgt beelden te lezen over ambitieuze, multi-taskende screenagers die jobhoppend, netwerkend in alle vrijheid hun eigen weg gaan en waar maar moeilijk vat op te krijgen is. Het is het schrikbeeld van menig selecteur. Maar hoe reëel is dat beeld? Corporaal zet een eerste stap om daar achter te komen door zoveel mogelijk deze generatie zelf aan het woord te laten. En dan is het beeld aan de ene kant geruststellend, aan de andere kant onthutsend. Geruststellend is dat zij niet zoveel afwijken in wat zij zoeken in werk; onthutsend dat de termen die gemeengoed zijn om de attractiviteit van werk te duiden, bij deze jongeren verrassend anders zijn. Om de relatie te leggen met de eerdere artikelen kan uit deze eerste gegevens de conclusie worden getrokken dat jongeren in de beginfase van hun loopbaan vooral prijs stellen op duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt en op regelmatige feedback. En juist in de zorgsector lijkt de aandacht daarvoor te ontbreken. Zou daaraan het hoge uitvalpercentage onder jongeren in de zorg te wijten zijn? Coaching en begeleiding zijn door de waan van de dag vaak een ondergeschoven kind, maar voor de aankomende generatie blijkt dat dus een belangrijk ankerpunt in deze dynamische wereld.

Duurzaam werken

Naast deze 'thematische' artikelen worden in dit nummer een aantal onderwerpen opgevoerd die juist in deze tijd de HR-wereld domineren. In het artikel van Bossink en Wognum staat duurzaam (door-)werken centraal. Een onderwerp dat al vaker de kolommen van ons tijdschrift heeft bereikt. Het bijzondere van het beschreven onderzoek is dat het plaats heeft gevonden in een industriële werkomgeving waar fysieke arbeid nog grote invloed heeft op de inzetbaarheid. Uit dit onderzoek

blijkt dat het niet zozeer de fysieke belasting zelf daarbij van belang is, maar de hinder die de werknemer daarvan ondervindt. Het is zeker de moeite waard om dit pad nog eens verder te exploreren, want het zou betekenen dat fysieke belasting langer doorwerken niet onmogelijk hoeft te maken. Een tweede opmerkelijke uitkomst is dat gedwongen baanrotatie (als gevolg van reorganisaties) wel en vrijwillige baanrotatie veel minder tot nieuwe leerervaring leidt. Zouden gedwongen wisselingen van functies om de zoveel jaar (een maatregel die sommige bedrijven een decennium geleden hanteerden en later weer afschaften) dan toch een weg zijn om de inzetbaarheid van mensen op peil te houden?

De discussie over pensioenen lijkt meer en meer gedomineerd te worden door de vraag of ouderen niet al teveel van de taart wegsnoepen ten koste van jongeren. Jaap Jongejan stelt deze solidariteitskwestie centraal in de column en houdt een pleidooi om het solidariteitsprincipe toch vooral in ere te houden, maar dan wel met een wat andere invulling van het begrip solidariteit. En als het dan toch

om centen gaat sluit de boekbespreking daar verrassend mooi op aan. Willem de Lange bespreekt het boek van Jac Fitz-Enz: "The new HR Analytics. Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investment". Een beloftevolle titel, want zou het niet fantastisch zijn als we zouden kunnen aantonen dat investeren in mensen geld op kan leveren? Zeker de moeite waard om eens te kijken of de auteur zijn beloften ook waarmaakt.

Traditioneel wordt in de vakantieperiode het eindredactioneel werk niet door de hoofdredacteur, maar door een ander redactielid gedaan. Dat laat zijn sporen na, in die zin dat in deze aflevering subtiel een wat andere opzet is gekozen dan gebruikelijk is. Onder diegenen die deze afwijking correct opmerken verloot de redactie een gesigneerd exemplaar van het Leerboek HRM.

Namens de redactie,

Frits Kluijtmans