

‘Altijd streven naar meer flexibiliteit’

Strategische personeelsplanning; variabelen in een spreadsheet stoppen en de personeelsbehoefte rolt eruit? Nee dus. Toch vormen rationele analyses wel een goede basis. “Maar de echte flexibiliteit moet in de geest van de medewerkers zitten, vast en flex.”

Tekst Arthur Lubbers



Op papier lijkt strategische personeelsplanning het simpel; koppel de geschatte markt vraag/productie (sales) aan de verwachte in-, uit- en doorstroom in het bedrijf (historische cijfers) en de personeelsbehoefte voor de komende drie tot vijf jaar is in grote lijnen bekend. Zorg er vervolgens voor dat de bezetting op de kritieke functies op peil blijft en klaar is kees.

Mirjam Meere, docent strategische personeelsmanagement bij ISBW Opleiding en Training en interim HR-manager: "HR heeft te maken met een planningsdilemma. Door ingrijpende technologische innovaties en globalisatie is de markt zo dynamisch geworden dat de periode waarover rationele voorspellingen kunnen worden gedaan, steeds korter wordt. Een kortere strategisch planningshorizon dus, terwijl het opleiden en aantrekken van personeel veel tijd kost." Volgens Meere lopen bedrijven hierdoor vaak achter de feiten aan en is de strategische personeelsplanning snel achterhaald. En dan is er nog de crisis die goede personeelsplanning bemoeilijkt. HR moet meewerken aan het onvermijdelijke snijden in het zorgvuldig opgebouwde personeelsbestand, helaas maar al te vaak via de kaasschaafmethode. Dat zijn ad hoc beslissingen die lange termijn planning in het honderd kunnen laten lopen.

Een ander nadelig effect van de crisis: "Voor een goede personeelsplanning is flexibiliteit op de arbeidsmarkt vereist. Maar die mobiliteit wordt door mensen door de economisch moeilijke tijden als ongewenst ervaren", stelt Meere.

André van Hooren, verantwoordelijk voor HR-dienstverlening van Towers Watson Nederland, ziet dezelfde tendens. "Om flexibeler te zijn streven bedrijven ernaar nog meer af te slanken naar een kleine, harde kern vaste medewerkers en daarnaast mensen in te huren. De trend naar lossere samenwerkingsverbanden zet ook wel door, maar op dit moment is er een kentering gaande. Het valt bijvoorbeeld veel zzp'ers tegen en zij zijn weer op zoek naar meer zekerheid, een vaste baan. "Het heeft mij ook verrast, maar blijktbaar is vier jaar crisis dieper in de perceptie van de werknemer doorgedrongen", verklaart Van Hooren op basis van resultaten van een recent halfjaarlijks

'Op dit moment schieten medewerkers vooral in een reflex: blijven zitten'

onderzoek van Towers Watson.

Gevolg, de doorstroom stagneert. Van Hooren. "HR moet desalniettemin echt durven segmenteren; nog fijnmaziger het personeelsbestand analyseren en benoemen wie op welke positie zit en wie goed presteert en wie niet."

HR mist volgens Van Hooren een strikte analyse. "Het gebeurt nog te veel op gevoel, het is te vrijblijvend." Een conclusie uit een recente ASA-publicatie *Jong talent naar de top* staft deze bevinding. Volgens het rapport monitoren slechts vier op de tien bedrijven de ontwikkeling van hun young professionals structureel.

Practice what you preach

Suzanne Jungjohann, directeur HR bij Tempo-Team, pleit ook voor heldere analyses en een structurele aanpak. "Dan zijn de bedrijfskundige skills van HR belangrijk. Die moet samen met mededirectieleden de scenario's schetsen." Onder het motto *practice what you preach* kent het personeelsbestand van de uitzendorganisatie (headcount circa 1.700) een relatief grote flexibele schil. Tempo-Team hanteert twee criteria bij de keuze voor vast of flexibel. Is de functie van strategisch belang én/of moeilijk vervangbaar, dan gaat de voorkeur uit naar vaste arbeidscontracten. De overige functies kunnen in principe met flexibele contracten worden ingevuld. "Om intercedent te worden, moet je een tweejarige opleiding volgen. Ook mensen met een flexcontract draaien gewoon mee met dat opleidingsprogramma. En bij het meten van de medewerkerbetrokkenheid nemen wij iedereen mee. Vast of flex, het zijn allemaal

volwaardige medewerkers."

Het zit 'm ook niet in het contract, vertelt Jungjohann. "De echte flexibiliteit moet in de geest van de medewerkers zitten, ongeacht de arbeidsrelatie."

Meer dynamiek

Mirjam Meere gaat nog een stap verder. Een goede strategische personeelsplanning begint volgens haar met het "inbouwen van dynamiek in de organisatie". Meere legt uit wat zij bedoelt. "De grootste uitdaging is het kunnen meebewegen met de markt. Daarvoor heb je heel flexibele mensen nodig, die verschillende rollen en functies in de organisatie kunnen vervullen. HR moet eraan werken om echt flexibele medewerkers te krijgen, door een maximale verblijfsduur van bijvoorbeeld vijf jaar voor een functie aan te houden en deze medewerkers vervolgens actief door te plaatsen naar een nieuwe functie. Daarmee voorkom je dat een medewerker verzandt in routine. Het is aan HR om de medewerker continu uit te dagen." Volgens Meere missen veel organisaties die dynamiek. "Helaas lijkt inflexibiliteit de norm. Een medewerker komt binnen op zijn plek en daarna is er weinig aandacht voor zijn ontwikkeling, voor het optimaal inzetten van zijn talent." Om te voorkomen dat de strategische personeelsplanning al gauw achterhaald is door de razendsnelle marktontwikkelingen en HR voor een planningsdilemma staat, is het volgens Meere beter competentie management van een andere kant te benaderen. "Ga niet uit van een functie met bijbehorende vereiste competenties, maar zoek de juiste personen, met een passende, flexibele instelling. Ga uit van de medewerker en zijn talenten en probeer die op de juiste plekken in de organisatie te zetten." Ook 2013 en 2014 zullen vooral nog in het teken staan van bezuinigingen en afscheid nemen van personeel, zo verwacht Meere. "Dat is zuur, heel zwaar, maar aan de andere kant worden ook nog altijd mensen aangenomen. Blijkbaar heeft men in het verleden niet altijd de meest flexibele mensen binnengehaald." Haar advies: "Zorg als HR dat je de boot niet mist. Benut de situatie om juist nu dynamiek in de organisatie in te bouwen."