



# De TIJD

Algemeen

Personeelsbeleid in barre tijden

Erika Racquet

29-03-2004

Pag. 18

**(tijd) - De gemiddelde Vlaamse onderneming of organisatie met tien of meer werknemers maakt in het personeelsbeleid maar matig gebruik van professionele methoden. Beoordelingssystemen zijn goed ingeburgerd maar wervings- en selectiemethoden worden minder gebruikt. Zowat de helft van de bedrijven houdt retentiemaatregelen vol bij laagconjunctuur. Tot die resultaten komt het PASO-onderzoek, dat jaarlijks een overzicht geeft van de vraagzijde van de arbeidsmarkt.**

Maken personeelsverantwoordelijken een jaarplanning voor aanwervingen? Gebruiken ze verschillende wervingskanalen? Krijgen de werknemers de mogelijkheid financieel te participeren? Worden opleidingen aangeboden, goed voorbereid en geëvalueerd? Zijn er kwaliteitswerkgroepen en werken teams zelf hun taakverdeling uit? Behalve de jaarlijkse vragen over waar welke soort banen zijn gecreëerd en verdwenen, kregen de personeelsmanagers en zaakvoerders uit het panel in 2003 een lijst voorgelegd over de stand van zaken in het personeelsbeleid. De scores vallen vrij laag uit: het gemiddelde bedrijf past minder dan de helft van de 24 geselecteerde HR-praktijken toe. Valide wervings- en selectietechnieken, bijvoorbeeld, worden weinig gebruikt en aanwervingen gebeuren haast intuïtief, vaak op basis van één gesprek. Vooral de gezondheidszorg, handel, industrie, horeca en de bouwsector scoren onder de helft. Dat er in die sectoren erg veel kleine vestigingen zijn, is daar niet vreemd aan. Alle bedrijven met meer dan 200 werknemers passen wel minstens de helft van de praktijken toe. Een sterke groeier is de individuele prestatiebeoordeling, zonder vertaling in de beloning.

2.300 werkgevers werken mee aan het Panel Survey of Organisations (PASO). Voor het onderzoek, een opdracht van de Vlaamse regering, werken sociologen en economen samen van de KU Leuven, het Hoger Instituut Voor de Arbeid (HIVA) en de Universiteit Antwerpen (UAMS). 'Elke keer worden dezelfde 2.300 organisaties ondervraagd', zegt Luc Sels, professor in personeelsbeleid (KUL). 'Het panelonderzoek beslaat het hele spectrum, van eenmanszaken tot ondernemingen met tienduizenden werknemers, in alle private sectoren, de non-profit en de openbare besturen. Samen goed voor 10 procent van alle werkende Vlamingen.'

## Professionalisering

De professoren willen aan de soms povere resultaten uit de HR-enquête geen ongenueanceerde conclusies verbinden. Professor Geert Van Hootegem, arbeidssocioloog (KUL): 'In kleine vestigingen gebeuren sommige dingen spontaan, zoals overleg over een kwaliteitsprobleem, zonder dat dat in een formele werkgroep gegoten wordt. Je moet je als onderzoeker afvragen of je een praktijk meet, of de bureaucrativering ervan.'

Desondanks kan professionalisering, zeker in iets grotere bedrijven, geen kwaad opdat de personeelsdienst een rol speelt in de ontwikkeling en werking van de organisatie.

De enquêtes leveren nogal wat gegevens op over hoe bedrijven omgaan met laagconjunctuur. Luc Sels focuste op de vraag wat dan nog rest van het retentiebeleid. 'Op het toppunt van de hoogconjunctuur was het al retentie wat de klok sloeg. De helft van de respondenten blijkt de inspanningen vol te houden in barre tijden. Ik vind het verheugend dat het personeelsbeleid minder conjunctureel wordt, want het heeft meestal de neiging de conjunctuur achterna te hollen. Retentiemaatregelen niet opnieuw overboord gooien, is niet onzinnig. Zo ben je voorbereid op het aantrekken van de economie, maar bovenal moet je voorkomen dat net je beste krachten opstappen.'

Het vrijwillige verloop is vrij stabiel: of het nu goed of slecht gaat met de organisatie, tussen 5 en 6 procent van de mensen gaat zelf weg. 'Wie verlaat een bedrijf in slechte tijden? Iemand die nog alternatieven heeft op de arbeidsmarkt, dus waarschijnlijk een van de betere medewerkers. Zelfs al wil je het personeelsbestand verkleinen, dan zijn het niet die mensen die je wil zien vertrekken. Je moet dus een moeilijk, gedifferentieerd beleid voeren: er moet mensen weg, maar sommigen moeten net aan boord gehouden worden. Het risico bestaat anders dat je minder werknemers overhoudt dan gepland, en

dat je de blijvers extra belast en in een neerwaartse spiraal komt.'

'Het bindingsbeleid is vaak te veel gericht op wie wil weggaan', zegt Sels. 'Zeker zo belangrijk is te weten waarom mensen blijven, en wat de verwachtingen zijn van wie je wil houden. En dat mensen van bij de aanwerving een zeer realistisch beeld krijgen van wat ze kunnen verwachten.' Loonsverhoging en opleidingskansen scoren hoog als retentie-instrumenten.

### Bindingsbeleid

'Nochtans bestaan twijfels over het retentienut ervan. Met een loonsverhoging zien sommigen wel van hun vertrek af, maar ze is zelden nog terug te schroeven. Je kan de loonkosten dan enkel drukken door mensen te ontslaan. Bij aanwervingen kan je wel lager starten, maar zo creëer je twee 'generaties' bij je personeel. Van opleidingen is het retentie-effect in de praktijk nihil: werknemers schatten ze inderdaad hoog in als argument om te blijven, maar een opleiding vergroot hun marktwaarde en verruimt hun horizon en netwerk. Daardoor grijpen ze sneller de kans elders aan de slag te gaan.'

Daarmee is zeker niet gezegd dat werknemers opleidingen laten volgen onzinnig is. Geert Van Hootegem zocht uit of een kalme periode wordt aangegrepen om meer opleidingen in te lassen. 'Algemeen wordt vooral tijdelijke werkloosheid ingezet om vraagdalingen op te vangen. Het voordeel is dat je geen 'hire and fire'-beleid moet voeren, het nadeel dat dat het gebruik van laagconjunctuur voor opleidingen ontmoedigt. Al bij al wordt niet zo veel opgeleid in periodes dat er minder werk is. Bij bedrijven met minder dan 10 werknemers groeit dan de groep van niet-opleiders, bij de iets grotere (10 tot 50) krimpt die groep wat, bij nog grotere blijft het gelijk maar zijn er wel iets meer die het opleidingsbudget vergroten.'

Van Hootegem ging vervolgens nauwkeuriger na waar de organisaties zitten die veel en weinig opleiden: 'Kleine organisaties en familiebedrijven leiden duidelijk het minst op. Met de grootte neemt het percentage niet-opleiders af, en bij de grootste is er haast geen enkele organisatie meer die geen opleidingen opzet. Niet-opleiders komen wel wat meer voor in de privé-sector, en zeer weinig in de non-profit en overheidsorganisaties, wellicht omdat die de kosten ervan minder doorrekenen. Zelfstandige organisaties scoren lager dan vestigingen die afhangen van een hoofdzetel, mogelijk ook omdat in gelaagde structuren meer nood is aan formele processen en bijbehorende opleidingen. De relatie tussen opleiden en investeringen in innovatie is complexer. Er wordt veel opgeleid in organisaties die investeren in procesinnovaties en werken met 'lean teams' met een duidelijke overste. Niet-opleiders zijn vaak organisaties waar mensen weinig verschillende taken uitvoeren, met weinig teamoverleg en geen innovatie-inspanningen. Maar aan het andere einde zijn het ook organisaties die investeren in productinnovatie en waar mensen veel verschillende taken doen in teams zonder dominante chef. Zij leren 'on the job', een organische manier van werken. Dat hoeven niet altijd teams van creatievelingen te zijn, dat zie je ook in een kleine slagerij waar iemand een hele koe verwerkt en niet aan de lopende band telkens dezelfde drie houxen geeft.'

Van Hootegem uit voorzichtige twijfels bij een onvoorwaardelijk beleid. 'Veel van het geld, in casu cheques, wordt aangewend door organisaties die hun medewerkers ook opleiden zonder die subsidie. Bovendien merk je een prijsstijging in de opleidingen. Je kan tevreden zijn met het vrij kleine percentage dat je toch met de cheque over de drempel haalt, of met het feit dat je de ijverigen beloont. Maar wellicht heeft het meer effect als je voorwaarden verbindt aan de steun, of bijvoorbeeld oplegt dat het inzetten van tijdelijke werkloosheid maar mag als het bedrijf meer investeert in opleiding.' Erika RACQUET

Erika Racquet  
© 2004 Uitgeversbedrijf Tijd NV



# De TIJD

Algemeen

Sterke vakbond staat goed personeelsbeleid niet in de weg

Erika Racquet

29-03-2004

Pag. 18

(tijd) - In bedrijven en organisaties waar het personeelsbeleid goed is uitgebouwd, blijkt ook een sterke vakbond aanwezig te zijn. Vakbond en personeelsmanagement hoeven niet altijd antagonisten te zijn.

'Op vestigingsniveau blijkt er een samenhang te zijn van een hoge syndicalisatie met een ruim gebruik van professionele methoden in het personeelsbeleid.' Dat vertelt Monique Ramioul, de coördinator van het PASO-onderzoek bij het HIVA. 'Maken we een opsplitsing tussen praktijken gericht op loopbaanbegeleiding en andere voor prestatiecontrole, dan blijkt dat er over het algemeen minder controle is in vestigingen met een sterkere vakbond.'

'De vakbond blijft sterk in de traditionele bastions: in industriële sectoren en bij arbeiders', zegt Ramioul. 'In overheidsbedrijven ligt de syndicalisatiegraad lager maar is er minder verschil tussen arbeiders en bedienden.'

Voor het eerst werd onderzocht waarover op vestigingsniveau het sociaal overleg gaat. 'In de traditionele sectoren gaat het vooral over klassieke thema's als veiligheid, regeling van arbeidstijden en beloning. Een breder overleg, waarbij ook over 'progressieve' thema's zoals het combineren van privé- en beroepsleven, opleiding of de introductie van een werkmethode wordt gepraat, vinden we meer terug in de dienstensector, grote bedrijven, en jonge organisaties. Ook daar is er een samenhang tussen een uitgewerkt personeelsbeleid en een breed overleg.' Ramioul leidt daaruit af dat de vakbond en de personeelsdienst thema's delen en dat de bond een rol kan spelen in een uitgewerkt personeelsbeleid.

In het algemeen blijven de progressieve thema's en zeker onderwerpen als duurzame ontwikkeling en de integratie van kansengroepen nog achterop. Luc Sels wijst erop dat dat veeleer onderwerpen zijn voor sectoroverleg. Op vestigingsniveau gaat de aandacht meer naar het beschermen van de insiders, niet naar de belangen van de outsiders. Ramioul: 'De quatrijvende sector, met non-profit- en overheidsorganisaties, is een buitenbeentje. In het sociaal overleg staan werkgevers en werknemers daar ook geregeld samen tegenover de overheid. Dat creëert andere dynamieken en verklaart waarom andere thema's aan bod komen.'

ER

Erika Racquet

© 2004 Uitgeversbedrijf Tijd NV