

HRM in Vlaanderen. Waar?

Het PASO-onderzoek (Panel Survey of Organisations) vloeit voort uit een samenwerkingsverband tussen de universiteiten van Leuven, Antwerpen, het Hoger Instituut voor de Arbeid en IDEA Consult. Het gaat om een diepgaande bevraging bij tweeduizend bedrijven in Vlaanderen. De tweede bevraging golf, die in 2003 plaats vond, concentreerde zich op het HR-landschap.

Door Pol Bracke

Welke HR-praktijken worden vaak gehanteerd in ondernemingen, welke HR-aspecten worden professioneel benaderd en welke zijn veeleer nattevingerwerk? Wat is het verband tussen het HR-beleid en de bedrijfsprestaties en hoe spelen de diverse elementen van het HR-vak op elkaar in? Is er een samenhang tussen al die elementen? In dit dossier gaan we op basis van de bevindingen van Geert Van

Hootegem, Stijn Gryp (beiden verbonden aan de vakgroep Sociologie van Arbeid en Organisatie, K.U. Leuven), Luc Sels en Sophie De Winne (vakgroep Personeel en Organisatie, K.U. Leuven) en Monique Ramioul (HIVA) in op de positie van HR in Vlaanderen. Naast een algemeen beeld, gaan we ook dieper in op enkele specifieke HR-elementen, waaronder retentie.

Meerwaarde

De meerwaarde van PASO is onder meer dat

het project op zoek gaat naar samenhang, het met elkaar in verband brengen van verschillende HR-praktijken. Het project is een tegemoetkoming aan de behoefte aan accurate informatie over evoluties op de arbeidsmarkt. Veel van de actuele problemen op de arbeidsmarkt krijgen immers vorm binnen de bedrijfsmuren: de impact van reorganisaties op de in- en uitstroom van personeel, de gevolgen van product- en procesinnovaties voor de vereiste en gevraagde kwalificaties van werknemers, en dergelijke. Gegevens over de interactie tussen organisaties en hun omgeving, de afstemming van de interne arbeidsorganisatie hierop en de omgang met hun personeel, zijn van groot belang in het kader van een degelijk "institutioneel management" door overheid en sociale partners. De PASO-studie probeert daar een antwoord op te bieden. Bovendien is het onderzoeksproject opgezet vanuit een langetermijnvisie: ze meet jaarlijks de polsslag bij een zelfde groep van Vlaamse organisaties, en daardoor wordt een basis gecreëerd voor de opvolging van trends en wijzigingen in het product-, technologie-, organisatie- en personeelsbeleid. Tegelijkertijd moet PASO door een betere coördinatie van wetenschappelijk onderzoek een antwoord bieden op de overbevraging bij organisaties. Opdrachtgevers van PASO zijn de Vlaamse overheid via Viona, Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie en het Europees Sociaal Fonds (ESF) Vlaanderen. HR ■



(Illustratie: Vero Beauprez)

Vooraf een reactief gebeuren

Het PASO-onderzoek (Panel Survey of Organisations) brengt het HR-veld in kaart. In welke mate zijn organisaties in Vlaanderen HRM-arm of HRM-rijk? Een poging tot diagnose.

Door Pol Bracke

Dat de HR-praktijken in Vlaanderen niet hoog worden ingeschat, heeft deels te maken met het feit dat het HR-vak geen echt beroep kan worden genoemd, zoals bijvoorbeeld boekhouding dat is. De codificatie en certificering

van kennis ligt bij HR veel moeilijker. Volgens Geert Van Hootegem (K.U.Leuven, professor arbeidssociologie) zit de HR-wereld in een impasse: "Het feit dat men er blijkbaar niet in slaagt om een institutioneel veld rond human resources te creëren in één overkoepelende beroepsvereniging en met één represen-

tatief vakblad, hangt daarmee samen. Ik merk op dat vlak geen enkele vooruitgang. Ook de link met andere beleidsdomeinen wordt nauwelijks gemaakt." Van Hootegem wijst tevens op de absurditeit van de idee dat er één alleenzaligmakend HRM zou bestaan, ongeacht de aard van de bedrijfsactiviteiten en on-

HRM-praktijken in Vlaanderen (aandeel organisaties met tien werknemers of meer dat deze praktijk toepast, in procenten)

- | | | |
|---|--|---|
| 1. De organisatie bepaalt op vooraf hoeveel en welke aanwervingen en/of ontslagen in de loop van een volgend werkingsjaar gerealiseerd moeten worden.....37,5 | 10. Men hanteert bij de beoordeling van de werknemers een beoordelingsinstrument met vaste beoordelingscriteria.....40,7 | 19. De vestiging hanteert een functie- of classificatiesysteem73,4 |
| 2. De vestiging beschikt over een draaiboek, scenario of vast procedure dat/die aangeeft hoe de werving en selectie van werknemers moet gebeuren43,7 | 11. De organisatie hanteert een prestatie- en/of ontwikkelingsgericht beoordelings-systeem52,9 | 20. De werknemers wisselen onderling regelmatig van job en/of takenpakket41,3 |
| 3. De organisatie maakt gebruik van meer dan twee formele wervingskanalen24,5 | 12. De werknemers krijgen de mogelijkheid om financieel te participeren in de organisatie en/of krijgen een deel van de winst uitgekeerd7,1 | 21. Er bestaat een procedure die werknemers toelaat om suggesties te doen ter verbetering van het dienstverleningsproces, het werk of de werkomgeving.....68,7 |
| 4. De vestiging maakt gebruik van minstens één valide selectietechniek29,9 | 13. De werknemers hebben een zekere keuzevrijheid om hun pakket extra voordelen samen te stellen (cafetariaplan)2,4 | 22. De organisatie heeft tijdelijke werkgroepen die een kwaliteitsprobleem op de werkplek analyseren en proberen op te lossen39 |
| 5. De vacatures op leidinggevend niveau worden zowel intern als extern (min of meer een gelijke verhouding) ingevuld17,7 | 14. De organisatie heeft en eigen systeem van interne loopbaanbegeleiding uitgebouwd voor uitvoerend en/of leidinggevend personeel.....24,4 | 23. Alle of een beperkte groep van werknemers hebben binnen hun groep minstens een aantal gemeenschappelijke taken waarbij ze zelf de bevoegdheid hebben om de uitvoering van deze gemeenschappelijke taken onder elkaar te regelen68,7 |
| 6. Er bestaan verticale doorstroommogelijkheden voor het uitvoerend personeel.....26,2 | 15. De vestiging ondersteunt externe loopbaanbegeleiding (hetzij financieel, hetzij door tijd vrij te maken) voor uitvoerend en/of leidinggevend personeel33,2 | 24. Er worden periodieke groepsbijeenkomsten met de onmiddellijke chef en collega's georganiseerd, waarbij aspecten van het werk en de werkomstandigheden besproken worden77,9 |
| 7. De organisatie maakt systematisch de interne vacatures bekend aan het eigen personeel56,3 | 16. De organisatie organiseert opleiding.....89,9 | |
| 8. De organisatie hanteert een prestatie- en/of ontwikkelingsgericht beoordelings-systeem72 | 17. De vestiging schenkt soms of altijd aandacht aan de voorbereiding van de opleiding33,2 | |
| 9. Men volgt bij de beoordeling van de werknemers een strikte procedure die bepaalt door wie beoordeeld wordt, hoe men beroep kan aantekenen, welke de gevolgen zijn van slechte beoordeling, e.d.42,4 | 18. De organisatie schenkt soms of altijd aandacht aan de evaluatie van de opleiding.....25,3 | |

Cijfers gewogen naar sector en grootte, enkel organisaties met 10 werknemers of meer werden opgenomen en enkel organisaties waarvoor we voor alle praktijken informatie hebben (N≥10=821). Bron: PASO 2003

geacht de interne arbeidsmarkt - hij geeft daarbij toe dat ook de academische wereld in dat verband allerm minst vrijuit gaat. Hij verduidelijkt: "In Vlaanderen bestaan verschillende soorten interne arbeidsmarkten die evenveel verschillende personeelspraktijken vergen. Grote doorbraken blijven echter uit."

Globaal is HR volgens de Leuvense professor nogal modisch ingesteld en, ondanks de retoriek, zelden strategisch gericht.

Zo had iedereen in de hoogconjunctuur op het einde van de jaren '90 de mond vol over retentie. (Zie ook de bijdrage in dit dossier onder de titel "Realistische verwachtingen zijn de sleutel") Op de arbeidsmarkt was het schaarse troef, dus moest een beleid uitgetekend worden dat erop gericht was om de medewerkers te behouden. In een reactie daarop wijst professor Luc Sels (vakgroep Personeel en Organisatie, K.U. Leuven) erop dat hij het bedenkelijk vindt om het HR-beleid in te vullen met het oog op retentie: "Dan staat immers het personeelsbeleid in functie van de vertrekproblematiek. Terwijl men misschien beter focust op diegenen die blijven en de motivatie waarom ze blijven. Die klik wordt in een retentiebeleid zelden gemaakt."

Voegt Geert van Hootegem toe: "Ik heb het gevoel dat men het HR-discours omtrent retentie en motivatiebeleid zeer weinig in een economisch perspectief plaatst, noch structureel, noch inzake conjunctuur. Ondanks alle pleidooien voor strategisch HRM blijft het een vrij reactief gebeuren."

Mode

Ook het e-gebeuren past volgens Sels en Van Hootegem in de modegerichtheid van het HR-wereldje. E-HR is er al enkele jaren één van de meest hippe topics, maar oefent volgens de Leuvense academici op dit ogenblik een weinig heilzame invloed op het HR-beleid. Hoewel ze de gunstige impact ervan op langere termijn allerm minst ontkennen, stellen ze vast dat de aandacht die de jongste jaren naar e-HRM gaat, zeer veel energie opsloort die het huidige HR-beleid onder druk zet en zelfs in de weg kan staan. Schetst Luc Sels: "Om het wat oneerbiedig uit te drukken: soms zijn personeelsdiensten veredelde SAP-teams geworden. Waarbij ik dan nog de bijkomende bedenking maak dat de inspanningen die men levert op de eerste plaats te maken hebben met administratieve aspecten."

Tegelijkertijd stellen de profs vast dat het met sommige HR-praktijken in Vlaanderen pover gesteld is. Ze citeren in dat verband op de eerste plaats werving en selectie. Activiteiten daarrond gebeuren in vele bedrijven nog op een vrij amateuristische manier. Reageert Luc Sels: "Dat is zeer bedenkelijk als je weet dat dit aspect van het HR-beleid in aanzienlij-

ke mate impact heeft op het behoud van medewerkers. In dat marktsegment is de jongste jaren nochtans een duidelijke professionalisering opgetreden, maar niettemin is die ontwikkeling niet in staat om te wegen op het rekruterings- en selectiebeleid."

Daar schort behoorlijk wat aan, vindt Sels: "De meest valide wervings- en selectietechnieken worden nauwelijks gebruikt. In pakweg de helft van de organisaties spelen intuïtie en het buikgevoel een cruciale rol. In driekwart van die organisaties werft men iemand aan op basis van maximaal één interview. Men mag dan al een geweldig HR-model hebben uitgebouwd, als het al in het stadium van werving en selectie fout loopt en je haalt niet het juiste menselijk kapitaal binnen, ligt het rendement van alle andere HR-praktijken onvermijdelijk veel lager."

Inzake selectie mag dan wel nog één en ander gebeuren, maar inzake werving loopt het helemaal mank, stelt Sels vast. "In de opleidingen die ik geef voor HR-professionals stel ik vaak de vraag waarom men er bijvoorbeeld voor kiest om mensen te rekruteren via de netwerken van het eigen personeel en niet via een jobadvertentie in één van de grote jobblijlagen. Of waarom men op de eerste plaats kijkt naar spontane sollicitaties en niet of veel minder contact opneemt met de VDAB. Zeer vaak heeft dat te maken met gewoontes en traditie, zelden met een doordacht beleid."

HRM-intensiteitsindex

Om na te gaan of Vlaanderen HRM-rijk of HRM-arm is, selecteerden de PASO-onderzoekers 24 HR-praktijken. Ze gingen na of de bevroegde bedrijven de praktijk toepast. Ondernemingen waar dat het geval was, kregen een score 1, terwijl organisaties die de praktijk niet kende, een 0 kregen toegewezen. Door het samentellen van de verschillende praktijken bekwamen de onderzoekers per organisatie een HRM-intensiteitsindex, met een score tussen 0 (geen enkele HR-praktijk) en 24 (alle praktijken toegepast). Bijhorende tabel geeft de 24 geselecteerde praktijken weer en het aandeel organisaties met tien werknemers of meer dat deze praktijk toepast.

De gemiddelde Vlaamse organisatie met tien of meer werknemers scoort 10,27 op 24, wat er dus op neerkomt dat minder dan de helft van de geselecteerde HR-praktijken in voege is. Dat is een weinig bemoedigende score, maar meer diversificatie op het vlak van bedrijfsgrootte en sector geven een genuanceerder beeld. Zo blijkt dat de sectorgemiddeldes van de sector gezondheidszorg (10,1), handel, industrie en horeca (9,2), "overige industrie" (9) en bouw (7,9) onder het Vlaamse gemiddelde liggen. De lage scores in die sectoren hebben in aanzienlijke mate te maken

met de grote aanwezigheid van kleine vestigingen (tot vijftig werknemers), die over het algemeen het laagst scoren. Overigens zijn alle bevroegde ondernemingen met 200 en meer werknemers in alle sectoren "geslaagd": hun gemiddelde duikt nergens onder de 13 op 24. Metaal en elektronica (16,7) en chemie, voeding en energie (16,5) komen het sterkst uit de hoek.

Hoe dan ook geven de cijfers weinig reden tot enthousiasme. Volgens Sels heeft de HR-wereld dan ook nood aan een wending die "back to basics" gaat. HR moet bezig zijn met organisatieontwikkeling en nadenken over de manier waarop het personeelsbeleid daar een constructieve rol in kan spelen. De kennis over de eigen organisatie laat echter al eens te wensen over, vindt hij. Niettemin laat hij zich vrij optimistisch uit, want op bepaalde aspecten is er toch beweging merkbaar: "Of het daarmee in de praktijk ook beter werkt, is een andere zaak, maar het feit dat er nagedacht wordt over bijvoorbeeld het belang van opleidingen, is een positieve evolutie." HR ■

bracke@hrmagazine.be



Realistische verwachtingen zijn de sleutel

Eén van de HR-praktijken die binnen PASO grondig zijn doorgelicht, is retentie. Daarbij wordt vooral nagegaan in hoeverre diverse HR-elementen het verloop van medewerkers beïnvloeden. De resultaten van het onderzoek zijn nog niet helemaal verwerkt, maar laat deze bijdrage een goed geplaatste voorzet zijn.

Door Pol Bracke

Een retentiebeleid zou essentieel moeten gefocust zijn op wat we de retentieparadox zouden kunnen noemen, vindt professor Geert Van Hootegem (K.U. Leuven, professor arbeidssociologie). Hij legt uit: “Medewerkers die men wil houden, vertrekken vaak het eerst, terwijl de medewerkers van wie men het niet erg vindt dat ze uitstromen, meestal blijven zitten. Daarnaast ma-

ken ook de conjunctuurschommelingen deel uit van die paradox: op momenten van laagconjunctuur vindt men het veelal niet erg als medewerkers vertrekken, terwijl die juist dan blijven, en in periodes van hoogconjunctuur, als er nood is aan voldoende degelijke werkrachten, neemt het verloop toe. Dat blijkt zeer duidelijk uit de cijfers. Dat maakt dat men in het HR-beleid en in het arbeidsmarkt een soort contracyclische

houding moet aannemen. Maar zoiets gebeurt niet. Integendeel: men hinkt de arbeidsmarktsituatie altijd achterna. Men denkt maatregelen uit om op een bepaalde toestand te reageren, maar tegen de tijd dat die effect ressorteren, is de situatie al helemaal veranderd.”

Zijn collega, professor Luc Sels (vakgroep Personeel en Organisatie, K.U. Leuven), stelt vast dat een retentiebeleid vooral ter sprake komt in perio-



Flexibel omgaan met dalende markt

Het PASO-onderzoek focuste tevens op de mate waarin bedrijven flexibilitieitsmaatregelen hanteren om een dalende vraag te beantwoorden. Bij de (krimpende) groep die geen maatregelen treft, moet een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende types bedrijven. Een organisatie met veel bedienden - die geen gebruik kunnen maken van tijdelijke werkloosheid omwille van economische maatregelen - treft minder maatregelen.

Het valt voorts op dat kleine organisaties minder vlug grijpen naar maatregelen inzake arbeidsflexibiliteit. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat het gebruik maken van uitzendarbeid en/of tijdelijke werkloosheid een grotere impact uitoefent op de organisatie.

Er tekent zich tevens een duidelijk verschil af tussen uitzendarbeid en tijdelijke arbeid, de twee bekendste vormen van contractuele flexibiliteit. Organisaties die meer gebruik maken van uitzendarbeid zijn vooral actief in labiele afzetmarkten met veel schommelingen en een sterke concurrentie. Het zijn met andere woorden vooral bedrijven die we terugvinden in de klassieke industriële sectoren, vaak veel laaggeschoolde arbeid en laaggekwalificeerde jobs hebben die uitzendarbeid toepassen.

Aan de andere kant komt de tijdelijke arbeid vooral terug in sectoren met een meer stabiele afzetmarkt, waaronder de non-profitsector en de overheid - al heeft dat laatste ook te maken met het feit dat uitzendarbeid slechts in zeer beperkte mate toegelaten is in overheidsbedrijven. Zegt Stijn Gryp, wetenschappelijk medewerker op het departement arbeidssociologie van de K.U.Leuven: "Statutairen kunnen nog altijd niet worden vervangen door uitzendkrachten. Er is in dat verband weliswaar een koninklijk besluit op komst, maar dat is nog niet gepubliceerd."

Monique Ramioul (HIVA): "Het lijkt heel moeilijk om de vakbonden uit het conflictmodel te krijgen. Of dat alleen aan de vakbonden ligt, is moeilijk te zeggen. Feit is wel dat de definitie van sociaal overleg nog altijd zeer conflictgeladen is." (FOTO HENDRIK DE SCHRIJVER)

des van hoogconjunctuur: "Dat uit zich dan in allerlei maatregelen, bijvoorbeeld in het voorzien van aandelenopties. Die zijn de jongste tijd opnieuw uitgerangeerd, want ze zijn toch niets waard. Waarmee duidelijk mag zijn hoe vluchtig dergelijke maatregelen zijn. Het komt er dan ook op aan om een retentiestrategie al klaar te hebben op het moment dat de economie opnieuw aantrekt. Want precies op dat moment kent het verloop een piek." Sels werkt vrij veel rond de retentieproblematiek en stelt vast dat in retentieonderzoek en

retentieliteratuur weinig degelijk materiaal bestaat dat zegt wat de vaste recepten zijn om een degelijk retentiebeleid te kunnen doorvoeren. Meer nog: als verloop van werknemers wordt behandeld, wordt zelden een onderscheid gemaakt tussen gedwongen en vrijwillig verloop. Nochtans betreft het hier twee duidelijk verschillende zaken, die weliswaar op elkaar kunnen inwerken. Zo blijkt dat, naarmate de frequentie van het gedwongen verloop stijgt, ook het vrijwillige verloop na-

venant stijgt. Het is immers niet uitzonderlijk dat bedrijven die een downsizingoperatie doorvoeren, zelfs midden in die afslanking al volop moeten beginnen aanwerven, omdat ook veel medewerkers vrijwillig vertrekken. Men verlaat het zinkend schip. Luc Sels commentarieert: "Afslankingsoperaties zijn soms niet te vermijden. De vraag rijst echter of men downsizing als een eerste maatregel, dan wel als een laatste stap hanteert. Ik heb de indruk dat men dikwijls eerst naar perso-



Geert Van Hootegem (K.U.Leuven): "De retentiekraft van veel autonomie en veel variatie in het takenpakket mag bijgevolg niet worden onderschat. In die optiek kan je zelfs stellen dat veel opleiding een mogelijke indicator is voor het feit dat een job weinig interessant is." (FOTO HENDRIK DE SCHRIJVER)

neelsreductie grijpt. Dat is zeker het geval bij beursgenoteerde bedrijven, waar een downsizingoperatie als signaal wordt gebruikt. Het valt echter sterk te betwijfelen of dat op lange termijn de meest verstandige oplossing is."

Psychologisch contract

Uit eigen onderzoek is de Leuvense prof tot de conclusie gekomen dat de elementen die er inzake retentie écht toe doen, zich bijna integraal in de aanwervingsfase bevinden. Retentie wordt heel vaak geassocieerd met het behouden van medewerkers die willen vertrekken. Terwijl de meest succesvolle praktijken volgens Sels vooral te maken hebben met het scheppen van realistische verwachtingen: juiste informatie verstrekken bij de aanwerving, in goede introductieopleidingen voorzien waarbij vooral de verwachtingen en mogelijkheden omtrent loopbaanontwikkeling en beloning aandacht krijgen. De belangrijkste reden voor verloop is immers het gegeven dat een werknemer op een bepaald moment in zijn job- of carrièreontwikkeling niet meer krijgt wat hij verwachtte of wat hem beloofd is. Schetst Sels: "Re-

Het evenwicht tussen conflict en samenwerking

De rol van de vakbonden is zeer ambigu. Zijn ze partners van de personeelsvertegenwoordiger of zijn ze tegenstanders? Uit het onderzoek daarvoor komen weinig verrassingen. Wel valt op dat in de quartaire en non-profitsector de waaier van thema's in het sociaal overleg veel breder is dan in klassieke sectoren. Traditionele thema's zijn beloning, arbeidsvoorwaarden, werkschema's. In de quartaire en non-profitsector maken echter ook onderwerpen als opleidingsbeleid, evenwicht tussen het privé- en beroepsleven en innovatie deel uit van het overlegpakket. Dat heeft er onder andere mee te maken dat de quartaire sector veel minder onderhevig is aan conjunctuurschommelingen, hoewel het tegelijkertijd sectoren zijn waar zich de jongste jaren zware conflicten hebben voorgedaan - denken we maar aan de witte woede. Uiteraard kan ook de samenstelling van het personeelsbestand daar niet los van worden gezien: in een omgeving met veel arbeiders zul-

len traditionele thema's meer aan bod komen. Ook in jonge bedrijven is het palet van onderhandelings-thema's veel breder. Het is nog niet duidelijk of de grootte van de organisaties hier iets mee te maken heeft. Opvallend is alvast dat bedrijven die jonger zijn dan vijf jaar, vaak een intensief sociaal overleg kennen. Waarbij je je kan afvragen of het hier gaat om groeipijnen die zich manifesteren en een intensief overleg vergen, of dat er zich een nieuw soort syndicalisme ontwikkelt.

Aangezien het hier jonge ondernemingen betreft, is ook de overlegvorm anders, minder formeel en minder gestructureerd, want de officiële overlegorganen zijn er nog niet.

Geert Van Hootegem: "Soms organiseert men ook informeel overleg om 'de vakbonden buiten te houden'. Maar zo werkt het niet. Integendeel: vaak versterkt het informele overleg het formele." Monique Ramioul, hoofd van de afdeling Arbeid

en Organisatie bij HIVA, pikt in: "Het lijkt heel moeilijk om de vakbonden uit het conflictmodel te krijgen. Of dat alleen aan de vakbonden ligt, is moeilijk te zeggen. Feit is wel dat de definitie van sociaal overleg nog altijd zeer conflictgeladen is."

Is een volwassen vakbond een conflictueuze of een coöperatieve vakbond? Volgens Luc Sels moet een vakbond beide rollen kunnen afwisselen, afhankelijk van de situatie. Na een conflictsituatie moet een volwassen vakbond in staat zijn opnieuw een partnerrol op te nemen.

In dit kader mag men niet uit het oog verliezen dat er nog altijd veel bedrijven zijn die geen enkele vorm van sociaal overleg kennen. Zo blijft in vele familiale bedrijven het sociaal overleg doorgaans op een laag pitje. Tegelijkertijd kent men daar veelal een hoge syndicalisatiegraad. Algemeen blijft één op twee werknemers in België verstoken van enige regeling van zo'n overleg, ondanks de hoge syndicalisatiegraad in België.

Luc Sels (K.U.Leuven): "Men mag dan al een geweldig HR-model hebben uitgebouwd, als het al in het stadium van werving en selectie fout loopt en je haalt niet het juiste menselijk kapitaal binnen, ligt het rendement van alle andere HR-praktijken onvermijdelijk veel lager." (FOTO HENDRIK DE SCHRIJVER)



dat, hoe ruimer het takenpakket van een medewerker en hoe meer bevoegdheden iemand heeft, het aandeel opleidingen afneemt. Dat komt omdat er zeer veel on the job wordt geleerd. De retentiekraft van veel autonomie en veel variatie in het takenpakket mag bijgevolg niet worden onderschat. In die optiek kan je zelfs stellen dat veel opleiding een mogelijke indicator is voor het feit dat een job weinig interessant is." HR■

bracke@hrmagazine.be

Op het Human Capital Forum, dat plaatsvindt op 25 maart 2004 in Flanders Expo in Gent, geven de PASO-onderzoekers, op basis van hun bevindingen, een antwoord op vragen als: kan HR binden? Zijn de vakbonden een ideale HR-partner? Werken opleidingscheques?

Voorts worden in negen workshops diverse HR-thema's belicht: sociale verkiezingen, uitbreiding van de EU, HR-outsourcing, pesten op het werk, ploegenarbeid, de Copernicus-hervorming, de wet op de aanvullende pensioenen, managementteams.

Voor info en inschrijvingen:

www.hcf-forum.be



tentie heeft mijns inziens dan ook vooral te maken met het psychologisch contract. Dat start met duidelijke communicatie bij de aanwerving - die nadien uiteraard wordt aangehouden."

Bij de vraag welke praktijken ze kunnen ontwikkelen om de retentie te versterken, denken werkgevers meestal op de eerste plaats aan benchmarking: hoe doen de anderen het en wat kunnen we daarvan meepikken? Luc Sels merkt op dat ze zeer weinig inspanningen leveren om na te gaan wat voor hun specifieke organisatie een goed retentiebeleid is. "De waarde van een retentiebeleid is immers afhankelijk van de informatie waarop dat beleid gebaseerd is. Die informatie kan je halen uit gesprekken met vertrekkers, maar ook uit gesprekken met blijvers - een categorie werknemers die zeer vaak vergeten wordt als het op retentie aankomt", legt Sels uit.

Opleiding

Eén van de opvallende vaststellingen uit het on-

derzoek is dat opleiding een topprioriteit is in een retentiestrategie, terwijl het verband tussen opleiding en een lager verloop zeer moeilijk aan te tonen is. Zal het verloop afnemen naarmate men meer opleiding en vorming aanbiedt? Dat is pas op lange termijn detecteerbaar en zelfs dan nauwelijks aan te tonen, aangezien ook altijd externe omstandigheden meespelen.

"We hebben onderzoek gedaan naar exit-interviews bij enkele organisaties. Daaruit blijkt dat opleiding, of het gebrek daaraan, geen invloed heeft op de redenen van vertrek. Overigens is opleiding het eerste segment waar in gesnoeid wordt als het moeilijker gaat. Dat hangt uiteraard samen met de onduidelijkheid over de invloed van vorming. Dat staat haaks op het feit dat vorming en opleiding bovendien het lijstje van de retentiemaatregelen staan", concludeert Sels.

Zijn collega Geert Van Hootegem gaat nog een stap verder: "Analyses van de bevraging tonen aan