

Vitaal personeelsbestand vraagt om gerichte aanpak

'De tijd van een CAO elke paar jaar bijstellen is voorbij'

Door drs. Jacqueline Munnichs

Venlo • De veranderingen in organisaties volgen zich steeds sneller op door marktomstandigheden, gewijzigde wetgeving, groei of krimp, fusie of reorganisatie. "Voor een werkgever is het dan een hele uitdaging om de ontwikkeling van de organisatie en het perspectief voor de werknemers in goede banen te leiden," stelt Rob Hüskens, directeur van Thaeles. "Bij jong personeel staat ontplooiing voorop, ervaren werknemers maken steeds vaker de balans op voor de eigen duurzame inzetbaarheid."

Thaeles werd in 2003 opgericht en is een regionale specialist in Zuidoost Nederland voor organisatieontwikkeling, loopbaanadvies, mobiliteit en vitaliteit. "Daarmee opereren we op het snijvlak van organisatie, werk, mens en verandering," licht Hüskens toe. "We hebben verschillende vestigingen en zijn hierdoor in staat onze dienstverlening dicht in de buurt van onze klanten aan te bieden. We merken dat we met onze expertise een verfrissende bijdrage leveren aan het functioneren, inzetbaar en betrokken blijven van mensen binnen teams en organisaties. Onze adviseurs begeleiden en stimuleren verandering en ontwikkeling, voor zowel organisaties, teams als voor individuele medewerkers."

De stormachtige economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren boden Thaeles de mogelijkheid om



Rob Hüskens

met de voeten in de klei te staan. "Vanaf 2008 zagen we veel organisaties noodgedwongen een enorme stap achterwaarts doen in hun personeelsbestand," aldus Esther Vos, senior adviseur bij Thaeles. "Organisaties werden afgeslankt tot uitsluitend de *core-business* overbleef. Vooral de groep van de oudere werknemers vanaf 45 jaar had het zwaar te verduren. Wij zien echter ook dat er weer meer aandacht komt voor thema's als vitaliteit, vergrijzing en duurzame inzetbaarheid. Voor bedrijven neemt de

'De werknemer wil steeds meer zijn individuele keuze maken die past bij zijn leeftijdsfase.'



Esther Vos

complexiteit door de demografische opbouw van personeelsbestanden toe. Aan de ene kant zie je een piek in de leeftijd van 45-plus tot 57 jaar. Anderzijds zie je de eerste effecten van een steeds afnemende instroom van schoolverlaters op de arbeidsmarkt. Brancheoverstijgend speelt daardoor de vraag hoe je werknemers in de komende periode kunt binden en boeien. Dat gaat verder dan meer salaris bieden dan de concurrent. Het vraagt om maatwerk per generatie."

De tijd van een CAO elke paar jaar bijstellen, is voorbij. De werknemer wil steeds meer zijn individuele keuze maken die past bij zijn leeftijdsfase. De werkgever kan hierop inspelen met de inhoud van de secundaire voorwaarden. De jonge werknemers in de leeftijd tussen 20 en 30 jaar, oftewel generatie Y, staan ambitieus en sociaal in het leven. Zij denken in mogelijkheden, niet in beperkingen. Zelfontplooiing staat bij hen hoog in het vaandel. Een werkgever zal dus meer moeite moeten doen om hen te boeien en binden. "Overigens bind je de 'high potentials' uiteindelijk niet lang aan je organisatie," stelt Hüskens. "Daar moet je als werkgever rekening mee houden. Zij blijven relatief kort in één dienstverband en kijken makkelijker over organisaties heen. Voor de oudere werknemer is het juist waardevol dat hij zijn werkervaring en competenties kan blijven inzetten. Met het oprekken van de werkzame leeftijd wordt het dan ook noodzaak voor bedrijven om het talent en de kwaliteiten van oudere medewerkers te koppelen aan duurzame inzetbaarheid. Voor de slagvaardigheid van organisaties betekent dat meer dan ooit dat het van belang is om met medewerkers te ondernemen op het gebied van HR. Het vraagt van HR-managers de creativiteit om de ontwikkelingen en de arbeidsvoorwaarden steeds opnieuw te koppelen aan de behoeften van de verschillende generaties werknemers. Organisaties met een duidelijke HR-visie besteden hier al aandacht aan en weten hun medewerkers te 'prikkel' op deze onderwerpen. Werkgevers die aan de voorkant investeren en medewerkers ontplooiingsmogelijkheden bieden, behouden zo een vitale organisatie."