

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/155423>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-04 and may be subject to change.

‘Soms houden we werknemers bewust beetje klein’

PW De Gids, vol. 12, iss. december



HR VISIE 2014 - Hoe duurzaam inzetbaar gaat HR werknemers maken in 2014? Beate van der Heijden, hoogleraar Strategisch HRM, geeft antwoord.

“Als ik naar het afgelopen jaar kijk, heb ik het idee dat duurzame inzetbaarheid binnen organisaties op de kaart staat. Niet alleen in termen van beleid, maar ook steeds meer qua concrete activiteiten. De dialoog tussen leidinggevend en medewerkers wordt vaker gevoerd. Organisaties kijken steeds zorgvuldiger, en met solide instrumenten, naar gezondheid, vitaliteit (lees ook de best practice: Shell) en competenties. Als medewerkers hun pensioenleeftijd willen halen is dat ook belangrijk. Het is dus goed dat het thema serieus wordt genomen, maar er zou nog meer actie kunnen worden ondernomen.

HR zou direct-leidinggevend meer op hun verantwoordelijkheid moeten wijzen. Omdat zij individuele werknemers het beste kennen, ligt bij hen het zwaartepunt. Zij moeten niet alleen naar kalenderleeftijd kijken, maar ook naar andere factoren, zoals bijvoorbeeld de thuissituatie om belastbaarheid in te schatten. De overdracht van dat soort kennis vindt soms niet zorgvuldig plaats. Je ziet wel dat medewerkers steeds meer zelf het heft in eigen handen nemen.

Levenslange employability

Werkende generaties worden mondiger. De employment-gedachte is verschoven naar een visie van levenslange employability (lees ook de best practice bij de Publieke Omroep van employability). Een baangarantie van honderd procent bestaat niet meer, dus medewerkers worden baas in eigen loopbaan.

Wanneer ik vooruit kijk liggen er voor HR genoeg uitdagingen de komende jaren. Duurzame inzetbaarheid draait om fysieke, maar ook om psychologische gezondheid. Op dat laatste punt rust nog een taboe. Het is makkelijker om iemands BMI te meten dan in iemands hoofd te kruipen. In het jaargesprek zou opener moeten worden gekeken naar wat werknemers nodig hebben. En dan niet alleen wat betreft functiespecifieke opleidingen, maar ook de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden. Denk aan management- en leiderschapstrainingen, maar bijvoorbeeld ook aan een cursus overtuigend spreken. HR moet daarbij transparanter zijn over welke competenties voor een hogere functie vereist zijn; soms houden we werknemers bewust een beetje klein.

Arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid

Op het gebied van arbeidsmobiliteit binnen de eigen organisatie zijn nog stappen te maken. Veel managers worden nu afgerekend op de output van hun zittend personeel. Er wordt daardoor te veel voor de eigen afdeling gekozen. Leidinggevend zouden juist beloond moeten worden voor het uitleenen van personeel, als dat goed is voor de organisatie.

Vanuit HR zou daar meer op gestuurd moeten worden. Zij moeten het topmanagement bewust maken dat breed inzetbare werknemers het bedrijf verder helpen. In de top is de perceptie vaak dat je werknemers aantrekkelijker maakt voor de concurrentie door te investeren in ontwikkeling. Wat vergeten wordt, is dat de binding met de eigen organisatie ook versterkt wordt als medewerkers kunnen groeien. Anticipatie op en optimalisatie van medewerkercompetenties wordt sowieso steeds belangrijker. De vervaltijd van functies is aan het verkorten.

En als functies zich ontwikkelen, moeten medewerkers meegroeien. Duurzame inzetbaarheid wordt vaak nog als iets preventiefs gezien. Aan HR ervoor te zorgen dat het een toegevoegde waarde wordt.”