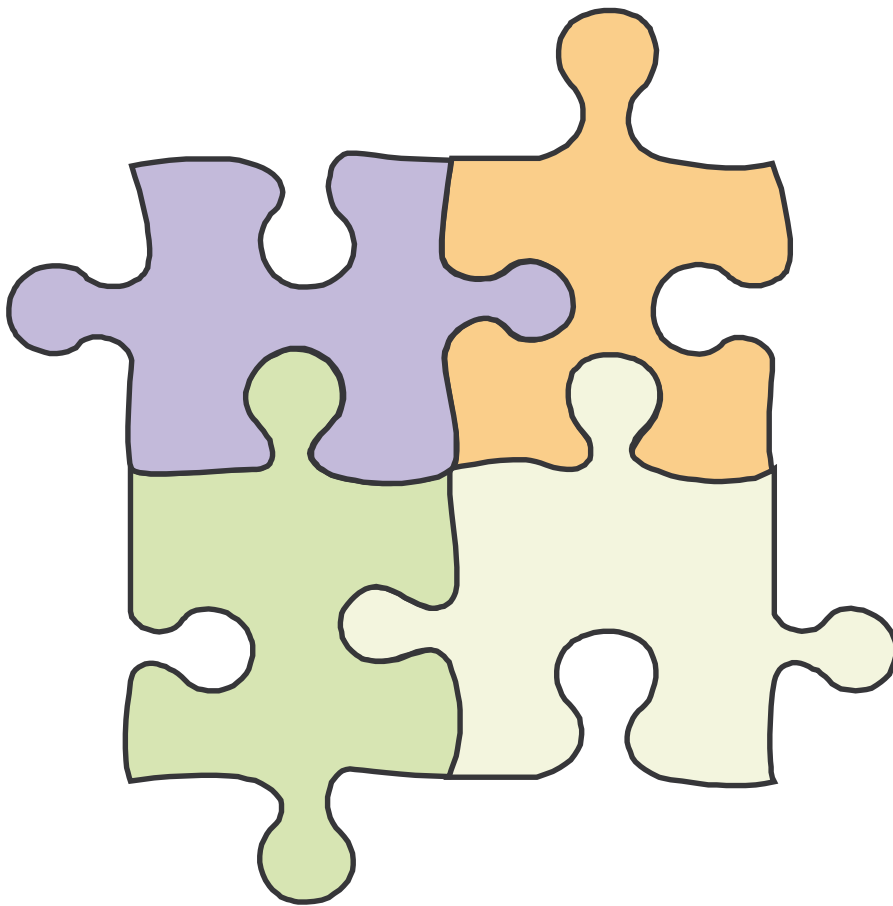


Strategische Personeelsplanning in Organisaties



**Afstudeeronderzoek Faculteit Bedrijfskunde
Rijksuniversiteit Groningen**

**Strategische Personeelsplanning in
Organisaties**

“Een model voor strategische personeelsplanning”

Pieter Riedstra
Korenstraat 1a
9712 LX GRONINGEN
Tel: 06-48103536

Begeleiders universiteit : de heer P.H. van der Meer, de heer J. van Polen
Begeleider VDP Management Consultants : de heer Th. Berger

Faculteit Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen
Postbus 800
9700 AB GRONINGEN

VDP Management Consultants
Oude Utrechtseweg 22-24
3743 KN BAARN

Voorwoord

Bijna zeven jaar geleden begon ik aan mijn eerste studie. Met deze scriptie is er een einde gekomen aan de tweede studie. Eerst de Hogere Hotelschool in Leeuwarden en vervolgens Bedrijfskunde in Groningen. Twee zeer verschillende opleidingen waar ik veel verschillende ervaringen heb opgedaan.

Het onderwerp van deze scriptie is strategische personeelsplanning. Mijn interesse voor dit onderwerp werd al op de Hotelschool gewekt. In vele cases en artikelen kwam naar voren hoe slecht het personeelsbeleid in sommige bedrijven was geregeld. Hierdoor was voor mij de keuze voor de afstudeerrichting Human Resource Management al snel bekend. De mogelijkheid om mij te verdiepen in strategische personeelsplanning, werd mij geboden door VDP Management Consultants in Baarn.

Bij dit bedrijf heb ik in zes maanden veel geleerd over het onderwerp en over de manier waarop men werkt in de advieswereld. Hier ben ik iedereen bij VDP Management Consultants zeer erkentelijk voor. Toch wil ik mijn begeleider Theo Berger apart bedanken voor de inzet en toewijding waarmee hij mij heeft gesteund en geholpen tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Verder heeft de heer Geerlings, die een onderzoek over strategische personeelsplanning heeft geschreven, mij zeer geholpen. Het was zeer gastvrij dat hij mij op de Universiteit van Delft wilde ontvangen en helpen met mijn onderzoek. Ook zijn belangstelling na het gesprek was zeer groot.

Ook de begeleiding van mijn begeleiders vanuit de Universiteit, de heer Van der Meer en de heer Van Polen, was belangrijk. Natuurlijk omdat zij de uiteindelijke beoordeling moesten geven, maar vooral om de vrijheid die mij geboden is. Zo is het een scriptie geworden waar ik voornamelijk zelf erg blij mee ben.

Misschien wel de belangrijkste mensen tijdens je studie, zijn je ouders. Vooral om de mogelijkheid die ze mij hebben geboden om deze twee studies te kunnen afronden en de interesse in de dingen die ik deed, zowel op studie gebied als daar omheen.

Wat de toekomst gaat brengen is de vraag. Ooit zal ik wel weer in de horeca belanden. In dat bedrijf zal het personeelsbeleid in elk geval tot in de puntjes verzorgd zijn.

Groningen, oktober 2002

Inhoudsopgave (1)

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	7
1 Inleiding	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Afbakening van het onderzoek	10
1.4 Methode en dataverzameling	10
1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	11
1.6 Opbouw van de scriptie	11
2 Strategische personeelsplanning	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Definitie	13
2.3 Onderhandelen van strategische personeelsplanning	15
<i>Vraag naar arbeid</i>	16
<i>Aanbod van arbeid</i>	17
<i>Flexibiliteit</i>	18
<i>Ontwikkeling in het personeelsbestand</i>	19
<i>Match</i>	20
<i>Tijdsaspect</i>	21
2.4 Typering van de organisatie	21
<i>Niveaus van personeelsplanning</i>	23
2.5 Planningsparadox	24
2.6 Eisen aan een planningsmodel	24
2.7 Stroommodel	25
3 Aanbod van arbeid	28
3.1 inleiding	28
3.2 modellen om het aanbod van personeel te voorspellen	29
<i>Push- en pullmodellen</i>	29
<i>HR3P-model</i>	30
<i>IDU-matrix</i>	30
<i>Employee-objectmodel</i>	31
4 Vraag naar arbeid	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Streefsituatie	33

Inhoudsopgave (2)

4.3 Modellen	34
<i>Kwantitatief</i>	34
<i>Kwalitatief</i>	34
<i>Delphi-methode</i>	34
<i>EFTE-methode</i>	35
<i>Function-objectmodel</i>	35
5 Match	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Verschilanalyse	37
5.3 Maatregelen, aanpassingen en het personeelsplan	38
6 Methodologie	39
6.1 Inleiding	39
6.2 Enquête	39
6.3 Beïnvloedende factoren	40
<i>Arbeidsmarkt</i>	40
<i>Aggregatieniveau</i>	40
<i>Type organisatie</i>	40
6.4 Huidige situatie	41
6.5 Situatie bij ongewijzigd beleid	41
6.6 Streefsituatie	42
6.7 Overlappingsen en hiaten	42
6.8 Verschilanalyse	42
6.9 Maatregelen en aanpassingen	42
6.10 Kortom	42
7 Toepassing Stroommodel	43
7.1 Inleiding	43
7.2 Rijksdienst voor het wegverkeer	44
7.3 Type organisatie	45
7.4 Arbeidsmarkt	46
<i>Externe arbeidsmarkt</i>	46
<i>Interne arbeidsmarkt</i>	47
7.5 Aggregatieniveau	47
7.6 Huidige situatie	48
<i>Kwantitatieve analyse</i>	48
<i>Kwalitatieve analyse</i>	48
7.7 Situatie bij ongewijzigd beleid	49
<i>Kwantitatieve analyse</i>	49
<i>Kwalitatieve analyse</i>	50

Inhoudsopgave (3)

7.8 streefsituatie	50
<i>Kwantitatieve analyse</i>	50
<i>Kwalitatieve analyse</i>	51
7.9 Overlappen en hiaten	51
<i>Kwantitatieve analyse</i>	51
<i>Kwalitatieve analyse</i>	52
7.10 Kortom	53
<i>Maatregelen</i>	54
8 Conclusies en aanbevelingen	55
8.1 Inleiding	55
8.2 Eerste deelvraag	55
<i>Enquête</i>	56
<i>Arbeidsmarkt</i>	56
<i>Modellen</i>	57
<i>Competentiemanagement</i>	57
<i>Tijdsaspect</i>	58
8.3 Tweede deelvraag	58
8.4 Derde deelvraag	59
<i>Strategisch</i>	59
8.5 Conclusies	60
<i>Kwalitatief en kwantitatief</i>	60
<i>Tekortkoming</i>	61
8.6 Aanbevelingen	62
Literatuurlijst	64
Bijlage 1: Model Geerlings	66
Bijlage 2: Enquête	68
Bijlage 3: Gegevens Analyse	73

Samenvatting

Deze scriptie gaat over strategische personeelsplanning in organisaties. De scriptie is geschreven in opdracht van VDP Management Consultants te Baarn. In dit onderzoek is bekeken of er een standaardmodel bestaat om strategische personeelsplanning in te voeren bij verschillende organisaties. De onderzoeksvraag is:

Hoe ziet een model voor strategische personeelsplanning eruit dat VDP bij haar klanten kan introduceren, hoe is dit model toepasbaar bij een cliënt van VDP en is dat model op een standaardmanier binnen meer bedrijven toe te passen?

In dit onderzoek is een stroommodel ontwikkeld waarmee strategische personeelsplanning kan worden ingevoerd. De invulling van het model bestaat uit verschillende gegevens, die door bestaande modellen verkregen worden. Het matchingmodel van Geerlings (1998) is het belangrijkste van die modellen.

De toepassing heeft plaatsgevonden bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) te Veendam. Bij deze organisatie is het model toegepast bij één afdeling. De toepassing is voorafgegaan door een enquête. In deze enquête zijn vragen gesteld aan verschillende betrokken managers om te weten te komen wat er bij de organisatie al bekend is over strategische personeelsplanning. Uit de enquête volgen ook de gegevens die nodig zijn om de gegevensset op te stellen. In die gegevensset staat de informatie die van alle medewerkers bekend moet zijn om strategische personeelsplanning in te kunnen voeren. In de toepassing komt de gegevensset samen met het matchingmodel steeds weer naar voren.

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat een standaardmodel voor de invoering van strategische personeelsplanning volgens dit onderzoek niet mogelijk is. Het stroommodel kan wel als leidraad dienen. De invulling van de verschillende stappen van het model blijft maatwerk.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

De laatste fase van de studie Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit van Groningen bestaat uit een afstudeerstage en het schrijven van een scriptie. Mijn scriptie heb ik geschreven bij VDP Management Consultants te Baarn.

In mijn studietijd had ik al besloten om een stageplaats te zoeken bij een klein consultancybureau. Het leek mij interessant om als adviseur naar bedrijven te kijken. In een advertentie zag ik de naam van VDP voor het eerst. Na een paar gesprekken, werd ik aangenomen als stagiair.

VDP is een middelgroot adviesbureau. De organisatie heeft twee clusters: organisatieontwikkeling en human resource management. Deze clusters werken zeer intensief samen. Bij het bedrijf werken ongeveer 33 adviseurs. Het is een erg flexibele organisatie met een lage drempel. Niemand heeft een eigen plaats, maar er zijn verschillende flexplekken. Door deze situatie is het makkelijker om zo bij iemand naar binnen te lopen.

Sinds januari is VDP gevestigd in Baarn. Voorheen bestond het bedrijf uit drie vestigingen in Roden, Baarn en Rotterdam. VDP werkt veel bij de overheid en semi-overheid. Daarnaast behoren een aantal grote bedrijven tot het cliëntenbestand, zoals Vopak, Essent, Wolters-Kluwer en de RDW.

VDP heeft een aantal cliënten waar strategische personeelsplanning ingevoerd moet worden. De stageopdracht is hieruit voortgekomen. VDP begint net met de toepassing van strategische personeelsplanning bij verschillende bedrijven. VDP is op zoek naar een model waarmee snel bij de cliënt kan worden geïnventariseerd waar de knelpunten zitten. Het mooiste zou zijn als het model bij verschillende cliënten van VDP als leidraad voor strategische personeelsplanning kan dienen.

1.2 Probleemstelling

Er bestaan in de literatuur veel verschillende modellen om het personeelsplanningvraagstuk in kaart te brengen. Ook VDP Management Consultants is op de hoogte van deze verschillende modellen. In dit onderzoek wordt nagegaan of het mogelijk is om een standaard model te ontwikkelen. VDP wil een personeelsplanningmodel toetsen en naar aanleiding van deze toetsing bepalen of het aanbieden van strategische personeelsplanning in een bepaald algemeen model kan worden gegoten of dat het altijd maatwerk zal blijven. VDP verwacht in het onderzoek uitspraken over de samenstelling van het model, de toetsing bij de RDW en over het al dan niet maatwerk zijn van het model. VDP opereert in de advieswereld en haar klanten verwachten een verbetering in een bepaalde richting in hun organisatie. Het model moet bijdragen aan een betere personeelsplanning binnen het bedrijf zowel op korte als op lange termijn.

Strategische personeelsplanning

Hieronder heb ik de doelstellingen voor dit onderzoek op een rijtje gezet:

- Een theoretische verkenning met betrekking tot strategische personeelsplanning
- Uitzoeken in hoeverre er een standaardmodel voor strategische personeelsplanning bestaat dat bij meerdere organisatie is toe te passen
- Een bijdrage leveren aan het huidige VDP-project bij RDW en vervolgens ook bij overige cliënten van VDP

Het is aan VDP om te adviseren op welke manier dit moet gebeuren. Het beste resultaat voor VDP houdt in dat er een model te ontwerpen is dat VDP aan meerdere klanten kan aanbieden. Als het onderzoek als resultaat geeft dat er met maatwerk gewerkt moet worden, is dit voor VDP ook een goed resultaat. Het bedrijf weet nu waar het aan toe is en kan zich daarop instellen. Uiteindelijk kan er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag. De vraag voor dit onderzoek luidt:

Hoe ziet een model voor strategische personeelsplanning eruit dat VDP bij haar klanten kan introduceren, hoe is dit model toepasbaar bij een cliënt van VDP en is dat model op een standaardmanier binnen meer bedrijven toe te passen?

In deze probleemstelling worden drie verschillende vragen genoemd:

- Hoe ziet een model voor strategische personeelsplanning eruit?
- Hoe pas je dit model toe bij een cliënt van VDP?
- Is dat model op een standaardmanier toe te passen binnen veel bedrijven?

De vraagstelling bestaat eigenlijk uit twee delen. Het eerste deel gaat over strategische personeelsplanning en is het beschrijvende deel. Het tweede deel is de toepassing van het onderzoek. Op basis van deze toepassingen en de theoretische verkenning kunnen uitspraken worden gedaan in welke mate het model algemeen toepasbaar is of niet. De toepassing van het model zal dan laten zien of het mogelijk is zo'n model herhaald toe te passen in verschillende situaties.

Om goede conclusies te kunnen trekken uit deze vraagstelling, dient het begrip “standaard” duidelijk omschreven te worden. Wanneer is een stroomschema voor strategische personeelsplanning op een standaard manier toe te passen?

Als de algemene bruikbaarheid van het model als maatstaf voor het begrip dient, dan is het stroomschema standaard te gebruiken. In het geval dat de invulling van het model van belang is, om de invoering van het model als standaard te benoemen, is het stroomschema niet op een standaard manier te gebruiken. De invulling van de modellen blijft maatwerk.

In het eerste geval is het bedrijf op zoek naar een leidraad voor strategische personeelsplanning. Eerst een theoretische verkenning, waarin het begrip wordt verduidelijkt. Daarna een stappenplan om de invoering in goede banen te leiden. Deze stappen zijn algemeen bruikbaar en dus in meerdere bedrijven toepasbaar. In dit geval zou het model een standaard model zijn voor de invoering van strategische personeelsplanning.

In de tweede situatie, wordt er naar het tactische niveau gekeken. Dit gaat een stuk dieper in op de toepassing dan de eerste situatie. De toepassing van de verschillende modellen is per bedrijf verschillend. Dit is slechts deels op een standaard wijze in te delen.

Strategische personeelsplanning

Om het begrip standaard in deze scriptie te definiëren, is het dus van belang om te weten wat de bedoeling is van de ontwikkeling van het schema: als leidraad of als direct te implementeren methode voor strategische personeelsplanning.

1.3 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek wordt begeleid door VDP Management Consultants. Het te ontwikkelen management instrument dient door VDP in de toekomst gebruikt te kunnen worden bij haar cliënten. Het model dat in de scriptie wordt ontwikkeld, dient te voldoen aan de eisen die VDP stelt aan haar management instrumenten. Hiervoor is er een goede begeleiding vanuit VDP. De toepassing wordt uitgevoerd om te kijken of het model daadwerkelijk werkt. De toepassing vindt plaats bij een cliënt van VDP, de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW). Het onderzoek wordt bij de RDW gedaan, omdat VDP daar al veel voorbereidingen heeft getroffen om het bedrijf klaar te maken om strategische personeelsplanning in te voeren.

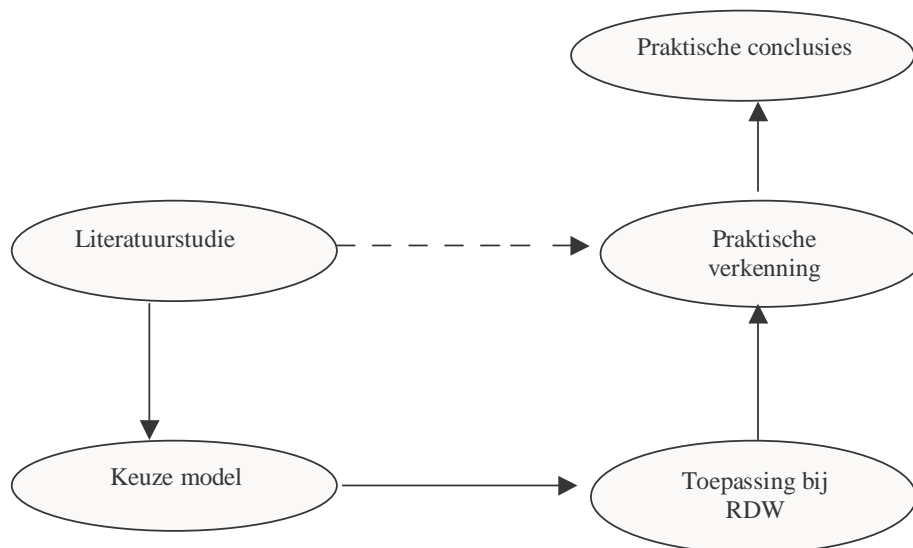
Aan het onderzoek zijn een aantal randvoorwaarden gesteld:

- De beschikbare tijd voor de opdracht is zes maanden
- Het is niet mogelijk rechtstreeks informatie in te winnen bij concurrenten van VDP
- Vertrouwelijke bedrijfsgegevens kunnen niet in de openbaarheid worden gebracht
- De interviews worden gehouden met specialisten binnen VDP en specialisten van cliënten

1.4 Methode en dataverzameling

In dit hoofdstuk staat de manier centraal waarop het onderzoek is uitgevoerd.

Het onderzoek bestaat uit een beschrijvend deel en een toepassend deel. Het beschrijvende deel is de theoretische verkenning en de keuze van het model. Het toepassende deel is de praktische verkenning, de toepassing bij de RDW en de modellenvergelijking. Dit is in een model weergegeven:



Figuur 1.1: Samenhang

Strategische personeelsplanning

De eerste stap is de literatuurstudie. Hierin wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van het begrip strategische personeelsplanning en de werking ervan. Er worden interviews in gebruik met specialisten op gebied van strategische personeelsplanning binnen VDP en van klanten. Dit gebeurt aan de hand van een aantal vooraf opgestelde vragen en een gesprek over het onderwerp.

In de tweede stap wordt de keuze van het model gemaakt, op basis van een gedegen theoretische verkenning. Eerst worden een aantal modellen genoemd en kort beschreven, waarna een weloverwogen keuze wordt gemaakt welk model in het stroommodel zal worden gebruikt. Ook hiervoor worden specialisten van VDP gevraagd hun mening te geven over de modellen.

De derde stap bestaat uit de toepassing. Als eerste wordt de RDW kort beschreven, en wordt het model toegepast. De RDW heeft een goed personeelsinformatiesysteem, waar vele historische gegevens in zijn bijgehouden. Deze gegevens zijn geordend en vrij toegankelijk voor dit onderzoek. Er zijn echter door de directie een paar beperkingen gesteld, om de privacy van de medewerkers te garanderen.

De praktische verkenning bestaat uit onderzoek bij de RDW. Hieruit worden conclusies getrokken over het gebruik van het model en in welke mate het uiteindelijk maatwerk zal blijven. Er wordt ook een link gelegd met de theoretische verkenning. Natuurlijk bestaat het laatste deel van het onderzoek uit conclusies en aanbevelingen.

De gegevens voor de toepassing worden verzameld door het personeelsregistratiesysteem van de RDW te raadplegen, (informele) gesprekken te houden met managers en door informatie te verzamelen op de werkvloer. De volgende methoden worden gebruikt:

- Deskresearch via boeken en Internet
- Het verkrijgen van gegevens van VDP in (in)formele gesprekken
- Interviews met consultants, partners en (personeels)managers van de RDW
- Personeelsinformatiesystemen
- Interne documenten van de RDW

1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Het onderzoek draagt bij aan de wetenschap over strategische personeelsplanning. In het onderzoek wordt een toepassing van het model uitgewerkt. Ook kan VDP hier ervaring uit halen om het model in de (nabije) toekomst bij andere klanten toe te passen. Het onderzoek kan op de Universiteit bijdragen aan de vakken over strategisch personeelsmanagement in het algemeen en strategische personeelsplanning in het bijzonder.

1.6 Opbouw van de scriptie

Na dit inleidende hoofdstuk, wordt in hoofdstuk 2 het begrip strategische personeelsplanning uitgelegd. In dit hoofdstuk worden ten eerste een aantal definities van het begrip gegeven. Ook komt het stroommodel hier naar voren. De opbouw van de rest van de scriptie wordt aan dit model opgehangen.

Strategische personeelsplanning

In het derde hoofdstuk wordt het aanbod van personeel behandeld. In dit hoofdstuk worden verschillende modellen om het aanbod te bepalen behandeld. Hierbij wordt ook aangegeven welk model mijn voorkeur heeft.

Het vierde hoofdstuk gaat geheel over de vraag naar personeel. Ook hier worden verschillende modellen behandeld en wordt de voorkeur voor een model aangegeven.

In hoofdstuk 5 staat de match tussen vraag en aanbod centraal. Hier wordt ook de verschilanalyse behandeld.

Hoofdstuk 6 behandelt de methodes die zijn gebruikt om het stroommodel in te vullen. Hierbij wordt ook aangegeven waarom de betreffende methode is gekozen.

Het zevende hoofdstuk is de toepassing. Hier wordt het model toegepast bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer. De enquête wordt hierbij als hulpmiddel gebruikt.

In het laatste hoofdstuk staan de conclusies en aanbevelingen. Hier wordt vooral gekeken welke waarde het model in de toekomst voor VDP kan hebben.

2 Strategische personeelsplanning

2.1 Inleiding

Strategische personeelsplanning is een belangrijk management instrument. Door de snel veranderende markten en felle concurrentie wordt het hebben van voldoende en goed personeel erg belangrijk. In dit hoofdstuk wordt het begrip “strategische personeelsplanning” uitgelegd.

2.2 Definitie

Er bestaan zeer veel verschillende definities van het begrip personeelsplanning. Draper en Merchant (1978) definiëren personeelsplanning als: *“het bewerkstelligen dat de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de geplande activiteiten en projecten te kunnen uitvoeren.”* Een andere definitie komt uit het boek van Evers en Verhoeven (1999). *“Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel.”*

Tussen deze twee definities is al een duidelijk verschil. De eerste variant geeft aan wat strategische personeelsplanning wil bereiken, namelijk de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats. De definitie van Evers en Verhoeven geeft meer het proces dat door strategische personeelsplanning wordt doorlopen. Hier wordt niet over de uitkomst gesproken.

Een ander verschil tussen definities is het betrekken van het belang van de werknemer in de definitie. Vajda (1970) geeft een goed voorbeeld van een definitie waarin alleen het belang van de organisatie naar voren komt. Gohl en Opelland (1978) geven een voorbeeld van een definitie waarin zowel het belang van de onderneming als het belang van de werknemers naar voren komt.

Nog een verschil dat uit de literatuur blijkt: vele definities geven alleen de relatie tussen het aantal beschikbare mensen in de organisatie en het aantal aanwezige banen. Voorbeelden hiervan zijn gegeven door Bartholomew, Hopes & Smith (1976) en Department of Employment (1974). De andere definities noemen naast deze relatie ook de afstemming met de planning van organisatieactiviteiten. Bowey (1977) en Huisjes (1983) geven hier goede voorbeelden van.

Van Donk (1995) geeft in zijn boek commentaar op een aantal definities van personeelsplanning. Hij maakt een onderscheid tussen definities die een afstemming tussen de behoefte en het aanbod van personeel als kern van de definitie beschouwen en de ruimere definities waarin ook het benutten van beschikbare mankracht en de relatie met de organisationele activiteiten naar voren komen.

De eerste definitiesoort vindt Van Donk te simpel. Hij geeft aan dat personeelsplanning een hoger doel nastreeft. Hij wil ook ontdekken welke activiteiten dienen te worden uitgevoerd om een eventuele discrepantie tussen behoefte en aanbod op te heffen. Van Donk noemt dit personeelsbesturing.

Strategische personeelsplanning

Personeelsbesturing gaat dus een stap verder dan personeelsplanning. Personeelsplanning stopt bij het ontdekken van de problemen. Personeelsbesturing geeft ook aan op welke manier de problemen kunnen worden opgelost. Het richt zich ook op het tactische vlak.

Hieronder stel ik een definitie op die mijns inziens het totale gebied van strategische personeelsplanning behelst. In deze definitie komt zowel het doel van strategische personeelsplanning als het proces naar voren:

“Strategische personeelsplanning is het vertalen van de organisatiedoelen naar het personeelsbeleid en zo ervoor te zorgen, door functionele managementinstrumenten in te zetten, dat de juiste persoon op het juiste moment op de beste plaats binnen het bedrijf aanwezig is om de organisatie een zo goed mogelijke positie op korte en lange termijn te bieden in de huidige markt.”

In deze definitie komt duidelijk het managen van de personeelsstromen naar voren. Het doel van strategische personeelsplanning is het vertalen van de organisatiedoelen naar een goed personeelsbeleid en zo te zoeken naar de juiste persoon op de juiste plaats. Dit is het hoofdaspect van strategische personeelsplanning en dient in elke definitie terug te komen. Hierbij is ook het tijdsaspect van belang. Het juiste moment, maar ook de juiste duur. Een persoon moet niet langer op één plaats zitten dan hij zelf wil en dan het bedrijf wil. Strategische personeelsplanning houdt zich met beide tijdsaspecten bezig.

Uit deze definitie blijken ook de managementinstrumenten. Hieronder wordt bijvoorbeeld competentie management, loopbaanmanagement, training en werving en selectie verstaan. Dit zijn de manieren waarop goede strategische personeelsplanning gedaante kan krijgen. Deze managementinstrumenten komen verderop in dit hoofdstuk aan bod.

Wat maakt personeelsplanning nu strategisch? Het begrip strategisch geeft aan dat het niet alleen gaat om het simpel doorrekenen van cijfers met betrekking tot vertrek van medewerkers en pensionering. Van belang is om de gevolgen van beleidsmaatregelen erin te betrekken. Als het beleid van de organisatie zich richt op het verkleinen van het aantal medewerkers, moet dit worden meegenomen in de personeelsplanning.

Strategisch personeelsmanagement zegt dingen over de toekomst. Hoe kan vanuit de huidige situatie (ist-situatie) de voor het bedrijf gewenste situatie (soll-situatie) worden bereikt (Evers en Verhoeven, 1999). Het traject om uiteindelijk de gewenste situatie te bereiken, moet gerelateerd zijn aan de organisatiedoelstellingen, door het personeelsplan onderdeel te laten uitmaken van het ondernemingsplan. Het gaat hier niet om een éénrichtingsweg van ondernemingsplan naar personeelsplan, maar er moet sprake zijn van een dynamische wisselwerking tussen ondernemingsplanning en personeelsplanning (zie figuur 2.1).

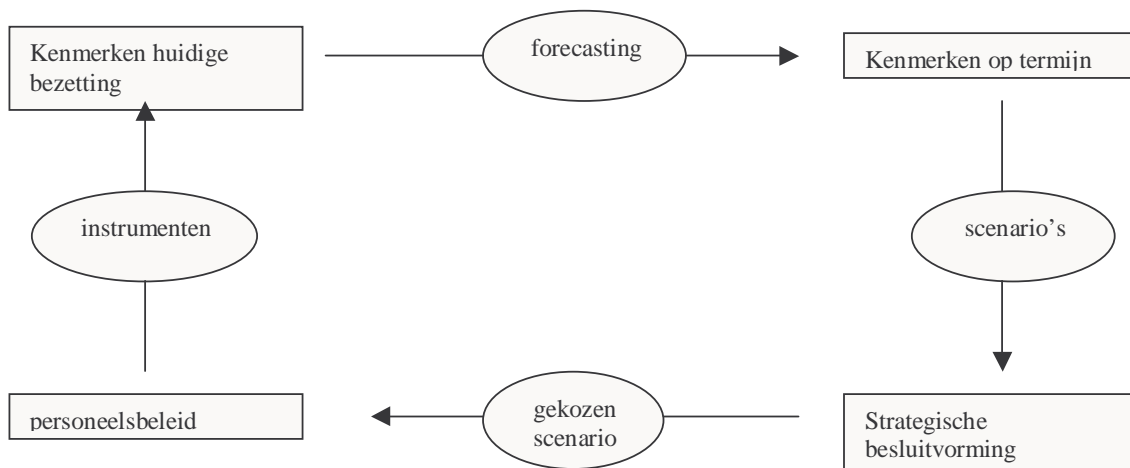
Personeel wordt beschouwd als een van de kritische succesfactoren die het slagen of falen van de strategie mede bepalen. Strategische personeelsplanning ontwerpt en bewaakt dit traject. Strategische personeelsplanning is daarom niet alleen een statistische aangelegenheid. Er zijn veel gedragswetenschappelijke variabelen met hun onderlinge relaties die een belangrijke rol spelen.

Strategische personeelsplanning

Men richt zich met strategische personeelsplanning op 3 doelstellingen (Evers en Verhoeven, 1999).

- Inzicht verkrijgen in de relatie tussen personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid in de situatie dat het beleid niet wordt veranderd
- Het signaleren en in kaart brengen van personeelsbezettingproblemen die voortvloeien uit veranderingen in het ondernemingsbeleid, evenals het ontwikkelen van scenario's voor het oplossen van deze problemen
- Het scheppen van een beleidskader om organisatiedoelstellingen te laten aansluiten op behoeften van individuele werknemers

Deze manier van werken is hieronder in een figuur samengevat. Strategische personeelsplanning is niet een eenmalige bezigheid, maar een continu proces, dat steeds weer aanpassingen vergt om succesvol te blijven.



Figuur 2.1: Cyclische planning en besluitvorming

2.3 Onderdelen van strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning is een complex begrip, maar heel simpel te omschrijven. Men wil weten of er een verschil bestaat tussen de interne behoefte aan personeel en de interne beschikbaarheid van personeel. Als er een verschil bestaat, moet er ingegrepen worden. Dat kan op vele manieren. Door personeel aan te trekken of juist af te laten vloeien, opleiden, laten doorstromen of door het gebruik van outplacement. Hierbij is niet alleen het heden interessant maar ook de prognose voor de toekomst. Strategische personeelsplanning probeert op korte en langere termijn te bekijken of het personeelsbestand in evenwicht is en neemt maatregelen als dat nodig is.

Strategische personeelsplanning bestaat grofweg uit de volgende onderdelen (Evers en Verhoeven, 1999):

- de vraag naar arbeid
- het aanbod van arbeid
- de fit tussen vraag en aanbod
- het tijdsaspect

Vraag naar arbeid

Strategische personeelsplanning

Bij personeelsvraag gaat het over de vraag: “*Hoeveel en wat voor mensen hebben we in de toekomst nodig?*” De personeelsvraag is niet op elk moment hetzelfde in een bedrijf. Dit hangt van vele wel en niet te beïnvloeden factoren af. Bij strategische personeelsplanning wordt de toekomstige vraag bepaald door de strategie van het bedrijf. De personeelsvraag hangt af van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen of automatisering. Hierdoor kan een bedrijf in de toekomst minder (of meer) mensen nodig hebben dan in de huidige situatie. Als dit een aantal jaren van tevoren in een strategisch plan is vastgesteld, kan er in de personeelsplanning rekening mee worden gehouden. De Galan en van Miltenburg (1991) hebben 3 factoren genoemd waardoor de vraag naar personeel wordt bepaald.

Ten eerste *de groei, daling of verandering van de afzet*. Het is echter erg moeilijk om de afzet goed te voorspellen op middellange termijn. Hierdoor komt de aanpassing van de personeelsvraag later dan dat het extra personeel nodig is. Het bedrijf gaat eerst de overcapaciteit binnen het bedrijf gebruiken, waardoor minder belangrijke klussen naar de achtergrond verdwijnen. Vervolgens wordt er pas nieuw personeel geworven. In het omgekeerde geval gebeurt hetzelfde. Eerst worden de vacatures teruggenomen en wordt er op voorraad geproduceerd. Het laatste middel is pas ontslag.

De tweede factor die de vraag beïnvloed is *de productietechniek*. De productietechniek wordt bepaald door de factoren arbeid en kapitaal. Er kan dan onderscheid worden gemaakt in twee soorten investeringen: uitbreidingsinvesteringen en vervangingsinvesteringen

Als een bedrijf investeringen doet, kan er ook een verandering optreden in de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvraag. Het hangt er vanaf wat voor investeringen het bedrijf doet. Uitbreidingsinvesteringen worden gedaan met als doel de capaciteit van het bedrijf te vergroten. Hierdoor ontstaan er meestal meer arbeidsplaatsen dan in de oude situatie. Toch hoeft dit niet het geval te zijn. Bijvoorbeeld als er een technologische vernieuwing wordt doorgevoerd waarvoor minder arbeidskrachten nodig zijn, maar toch de capaciteit toeneemt.

De derde factor die De Galan en van Miltenburg noemen is *het aanbod van arbeid*. De vraag en het aanbod van arbeid hebben een vrij directe relatie. Als de arbeidsmarkt krap is, moet het bedrijf naar andere oplossingen zoeken. Er wordt dan meer in kapitaal geïnvesteerd. Hierbij is wel het probleem dat niet alle arbeid door kapitaal kan worden vervangen. De hogere functies in een bedrijf zijn vaak niet te automatiseren.

Een bijkomende factor die van invloed is op de personeelsvraag is *de arbeidsproductiviteit*. Medewerkers die net zijn aangenomen, hebben nog niet een hoge arbeidsproductiviteit. Door ervaring en leerprocessen wordt de productie steeds hoger. Naarmate de medewerkers ouder worden, neemt de productiviteit weer af. Hier dient een bedrijf ook rekening mee te houden. Als een bedrijf veel nieuwe medewerkers aan gaat nemen, heeft het bedrijf in verhouding meer mensen nodig dan als het allemaal ervaren krachten zijn. Daar komt wel bij dat de kosten voor training hoger zijn bij allemaal nieuwe mensen, maar het bedrijf er ook langer plezier van kan hebben. Het is dus een kwestie van investeren. De vraag is of het bedrijf daartoe in staat is.

Wat ook van belang is, is de bedrijfsspecifieke kennis. Als die hoog is, is het verstandiger om minder ervaren krachten aan te trekken omdat er toch training gegeven moet worden. Ervaren mensen echter beschikken weer over meer bedrijfsspecifieke kennis.

Strategische personeelsplanning

Bij het bepalen van de vraag naar arbeid zijn dus een aantal factoren waar rekening mee gehouden dient te worden:

- het aanbod van arbeid
- de groei, daling of verandering van de afzet
- de veranderingen in de productietechniek door investeringen
- de arbeidsproductiviteit van de medewerkers

Aanbod van arbeid

Het personeelsaanbod heeft te maken met de vraag: “*Hoe wordt de gewenste bezetting bereikt?*” Het personeelsaanbod kan worden bekeken op individueel niveau en per categorie. Op individueel niveau wordt het niet vaak toegepast omdat het een erg kostbare aangelegenheid is. Het aanbod wordt meestal per categorie bepaald.

Bij het vormen van de categorieën is het van belang dat de categorieën homogeen worden samengesteld, meestal naar functie, om de uitwisselbaarheid van personen mogelijk te maken. Categorieën kunnen ook anders samengesteld worden, naar competenties of afdelingen. Dit is een keuze die afhankelijk is van het soort bedrijf.

Een ander onderscheid is dat tussen intern en extern. Het zittende personeel is natuurlijk van belang in een goede personeelsbeschikbaarheidsanalyse, maar ook de externe arbeidsmarkt is belangrijk. Nieuw personeel moet wel beschikbaar zijn.

Allereerst moet het *huidige aanbod* worden bepaald. Hier zijn een aantal gegevens voor benodigd. Evers en Verhoeven (1999) hebben deze op een rijtje gezet:

- Aantallen werknemers naar functie of competenties en niveau
- Aard van de contractuele verbinding. Dit is belangrijk in het kader van de numerieke flexibiliteit
- Opleidingsgegevens. Van belang om te zien welke hiaten er eventueel bestaan
- Leeftijdsoverzichten/personeelsdemografie
- Functioneren in de huidige functie
- Doorgroeipotentieel. Deze variabele is van belang om inzicht te verschaffen in de knelpunten in de kwalitatieve vaardigheden
- Gegevens over de ontwikkeling van productiviteit, bezettingsgraden en ziekteverzuim
- Mate van bedrijfseigen kennis

Ten tweede is het *verloop van de medewerkers* een belangrijk gegeven. Van belang is of het personeelsbeleid van een organisatie gericht is op een hoog of laag personeelsverloop en waarom. Dit is nodig om in de toekomst een goed nieuw beleid te kunnen ontwerpen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen intern en extern verloop. De economische conjunctuur is van grote invloed op het externe verloop. Dit heeft grote gevolgen voor de organisatie. Ook het vrijwillig verloop in tijden van economische groei kan voor organisaties erg lastig zijn. Sommige vormen van verloop zijn door het management goed te sturen, zoals ontslag en interne mobiliteit. Andere vormen zijn niet te beïnvloeden, zoals overlijden en bepaalde vormen van vrijwillig verloop. Dit moet weer worden vergeleken met het gewenste personeelsbestand in kwalitatieve en kwantitatieve zin.

Het aanbod van arbeid is voor een deel afhankelijk van de bestuurbaarheid van het verloop en de mobiliteit. Als dit goed in de hand te houden is, kan het aanbod makkelijker voorspeld worden.

Strategische personeelsplanning

Vaak wordt bij het bepalen van het aanbod slechts gekeken naar de interne arbeidsmarkt. Dit komt ook doordat de externe markt veel moeilijker in kaart te brengen is. Bij het bekijken van de externe arbeidsmarkt is het bijvoorbeeld moeilijk om mensen goed te beoordelen wanneer er voor een functie veel bedrijfsspecifieke kennis nodig is. Ook moet er op gelet worden welke vormen van flexibiliteit een organisatie wil hanteren. Gaat het om numerieke flexibiliteit of om functionele. Dit is voor het aantrekken van nieuw personeel erg van belang.

Flexibiliteit

Flexibiliteit wordt gedefinieerd als: “*de mate waarin organisaties in staat zijn om de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen aan steeds veranderende eisen uit de omgeving.*” Er bestaan verschillende soorten flexibiliteit (Evers en Verhoeven, 1999).

Ten eerste *de numerieke flexibiliteit*. De organisatie probeert het aantal medewerkers aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Voorbeelden hiervan zijn het aantrekken van uitzendkrachten of oproepkrachten. Een ander voorbeeld is de verdeling van de werkuren te wijzigen.

Functionele flexibiliteit is een andere vorm van flexibiliteit. De organisatie probeert de kwaliteiten van medewerkers te verbeteren om zo in de nieuwe omstandigheden te kunnen doorwerken. Het bedrijf biedt scholing, training, taakrotatie en functieverbreding. Op deze manier is een personeelslid in de toekomst op meerdere plaatsen inzetbaar.

Als derde wordt *de uitbesteding van werk* genoemd. De organisatie besteedt werk uit aan externe personen of organisaties om zo minder last te hebben van de fluctuaties in het werkaanbod.

Flexibel belonen is ook een mogelijkheid. De organisatie maakt de medewerkers voor een deel verantwoordelijk voor het ondernemersrisico door een variabele beloning in te stellen. Dit zorgt voor een betere afstemming tussen kosten en opbrengsten.

Flexibiliteit houdt verband met mobiliteit. Onder externe mobiliteit wordt de instroom en uitstroom gerekend. Als het bedrijf over een flexibele groep medewerkers beschikt, gaat de instroom en uitstroom min of meer vanzelf. Het bedrijf hoeft dan geen grote investeringen te doen in een goed personeelsplanningssysteem.

Het is van belang voor een goede personeelsplanning om te weten welke flexibiliteit het bedrijf hanteert. Als een bedrijf alleen numerieke flexibiliteit gebruikt, dan zijn bijvoorbeeld uitzendkrachten een uitkomst. Bij drukte wordt er extra capaciteit ingehuurd, in rustige tijden werkt alleen de eigen personeelsgroep. Het nadeel hiervan is dat mensen steeds opnieuw ingewerkt dienen te worden. Daarom is het alleen een uitkomst voor laag geschoolde, simpele arbeid. Ook de markt waarin een bedrijf opereert is van belang. Op een krappe arbeidsmarkt, is het ook moeilijk om uitzendkrachten te krijgen.

Functionele flexibiliteit is veel bewerklijker. Er wordt dan van de medewerkers verwacht dat zij in meerdere functies inzetbaar zijn. Hiervoor is een bepaalde scholing, training en ervaring gewenst. In het kader van personeelsplanning is het van belang te weten, op welk(e) niveau(s) het personeel wordt aangeworven. Door het personeel met de juiste kwaliteiten te werven, kunnen er onder andere trainingskosten uitgespaard worden.

Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning kijkt ook verder in de tijd. Het maakt een prognose over de vorderingen die elk personeelslid maakt. Hierdoor kan een beeld worden gevormd over de mensen die nodig zijn in de toekomst. Hier kan dan nu alvast op worden ingespeeld. Om dit goed te doen, moet duidelijk zijn op welke manier de organisatie met flexibiliteit omgaat.

Ontwikkeling in het personeelsbestand

Om greep te krijgen op de ontwikkelingen in de interne personeelsbezetting, is er een aantal factoren die in acht genomen moeten worden.

Ten eerste moet er inzicht worden verkregen in *het huidige personeelsbestand*. De eerste stap hiervoor is de al genoemde indeling in functiegroepen.

Vervolgens kan er ook een verder onderscheid gemaakt worden door het personeel in te delen naar leeftijd of opleiding en ervaring. Hoe gedetailleerd dit moet worden benaderd hangt af van het niveau waarop strategische personeelsplanning wordt ingevoerd.

Een tweede belangrijke categorie gegevens zijn *de beïnvloedende factoren*. Hieronder worden bijvoorbeeld training en rekrutering verstaan. Belangrijk om te weten is dan of het bedrijf mensen zelf opleidt en of er doorstroming bestaat tussen de functies. Een ander voorbeeld is het carrièrepatroon. Voor sommige medewerkers is dit aardig goed te voorspellen. Het bedrijf kan hier ook deels zelf de hand in nemen door een management development systeem en/of een competentie management systeem te hanteren. Een derde factor is de arbeidsmarkt. Deze is erg moeilijk te voorspellen. Het is voor een bedrijf wel mogelijk om in de gaten te houden welk personeel schaars is of gaat worden. Ook is het hierbij van belang dat het bedrijf een “goede werkgever” is. Hierdoor wordt voorkomen dat de medewerkers en daarmee de kennis en massa wordt weggekocht door de concurrentie. De laatste categorie is heel duidelijk te omschrijven.

Ten derde wordt het belang van het *leggen van relaties tussen de eerste twee categorieën* genoemd. Is er een verband tussen het verloop en een bepaald segment medewerkers. Hierdoor ontstaat er een vrij duidelijk beeld van het personeelsbestand en kunnen er (voorzorgs)maatregelen worden genomen. Sommige relaties zijn te voorspellen, met behulp van gegevens uit het verleden of uit de arbeidsmarkt.

Het aanbod van arbeid hangt met een aantal factoren samen:

- het huidige aanbod op de interne en externe arbeidsmarkt
- het toekomstige aanbod op de interne en externe arbeidsmarkt
- gehanteerde vormen van flexibiliteit
- de ontwikkelingen in het personeelsbestand

Match

In de vorige paragrafen zijn een aantal factoren genoemd die van invloed zijn op strategische personeelsplanning. Het is duidelijk dat vraag en aanbod op elkaar afgestemd dienen te worden. Het kan zijn dat er functies verdwijnen of nieuwe functies ontstaan.

Strategische personeelsplanning

Er zijn in de laatste periode een aantal managementsystemen op dit gebied ontwikkeld. Het is ondoenlijk om ze in deze scriptie allemaal te benoemen.

De selectie die hieronder staat, bestaat uit een aantal bekende systemen, die ook bij VDP veel gebruikt worden in toepassingen bij bedrijven.

Als eerste methode wordt *loopbaanontwikkeling* genoemd. Deze methode zorgt voor de juiste medewerker op de juiste plaats. Het gaat hier alleen om medewerkers die al bij het bedrijf werken. Dit kan op twee manieren. Natuurlijk kan de medewerker worden aangepast aan de plaats. Ook het omgekeerde is mogelijk. De plaats aanpassen aan de medewerker.

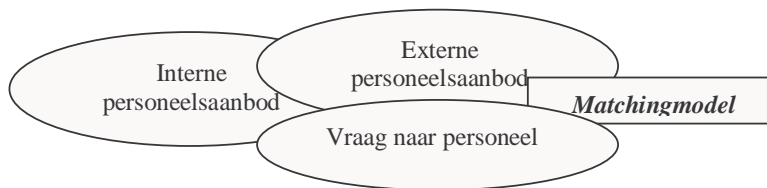
Loopbaanontwikkeling bestaat uit drie fases waar heel duidelijk uit blijkt wat de bijdrage van het instrument is:

- de inwerkfase
- de medewerker kan de functie goed aan
- de medewerker en de functie passen niet meer bij elkaar

Het bedrijf gaat nu op zoek naar een nieuwe fit tussen medewerker en een andere functie. Een goed instrument voor loopbaanontwikkeling houdt elke medewerker goed in de gaten, zodat voor een toekomstige vacature ver van tevoren gezocht kan worden naar de juiste kandidaat.

Ook *management development* kan een goede bijdrage leveren aan personeelsplanning. Dit is een systeem voor het top- en middle management. Er wordt gekeken welke manager capabel genoeg is om door te stromen naar een hogere functie. Management development is een loopbaanontwikkelingsbeleid voor managers.

Competentiemanagement heeft ook een sterke relatie met personeelsplanning. Competentiemanagement is het vertalen van de kerncompetenties van de organisatie naar de benodigde kennis, vaardigheden, persoonlijkheid en motivatie van medewerkers (Evers en Verhoeven 1999). Met deze competenties kun je richting geven aan het selecteren, ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers. Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en motivatie. Competentiemanagement richt zich op een perfecte combinatie tussen benodigde competenties (organisatie) en de aanwezige competenties (mensen) om de doelstellingen van de organisatie op korte en langere termijn te kunnen realiseren. Strategische personeelsplanning en competentiemanagement zijn goed naast elkaar te gebruiken.



Figuur 2.2: Samenhang

Tijdsaspect

Als laatste factor wordt het tijdsaspect genoemd. Planning heeft altijd met tijd te maken. Van belang is de periode waarover gepland wordt. Het hangt van het soort bedrijf en het type arbeidsmarkt af hoever het bedrijf vooruit kan plannen. In een simpel bedrijf met een stabiele personeelscrew en een rustige arbeidsmarkt is planning niet moeilijk. Een turbulent groot

Strategische personeelsplanning

bedrijf in een dynamische arbeidsmarkt zal veel minder ver vooruit kunnen plannen en dus veel vaker een nieuw plan moeten maken.

2.4 Typering van de organisatie

Om strategische personeelsplanning te kunnen uitvoeren moeten de strategische organisatievraagstukken vertaald worden naar Human Resources vraagstukken: het kwantitatief en kwalitatief afstemmen van de streefformatie en de feitelijke bezetting.

Er zijn zeer veel verschillende modellen ontwikkeld om (delen van) de personeelsplanning in beeld te brengen. Het is erg van belang om het juiste model voor de situatie te kiezen. De keuze kan worden gebaseerd op de volgende drie dimensies (Evers en Verhoeven, 1999).

De eerste is *het type organisatie* waar de strategische personeelsplanning moet plaatsvinden. Het type organisatie hangt samen met de structuur van de organisatie en het soort arbeid. In een simpele organisatie is makkelijker te voorspellen dan in een dynamisch bedrijf.

Ook heeft het met de omgeving te maken. Een eenvoudige of stabiele omgeving is gemakkelijk te voorspellen. In een complexe en dynamische omgeving is het maken van een voorspelling een veel grotere klus. Hier komt de planningsparadox ook weer om de hoek. In een complexe, dynamische omgeving is het juist nodig om in de toekomst te kunnen kijken, maar ook heel erg moeilijk.

Ten tweede is *het arbeidsmarktsegment* waarbinnen het bedrijf zijn personeel werft van belang. Dit segment bepaalt mede de doorstroom en de criteria met betrekking tot senioriteit en individuele of groepsproductiviteit in relatie tot intern en externe organisatiegrenzen. Op die manier oefent het type arbeidsmarktsegment dus invloed uit op de instroom, doorstroom en uitstroom.

Als derde noemt Evers *het aggregatieniveau*. Dit houdt het niveau in, waarop in de organisatie wordt gekeken naar strategische personeelsplanning. Het tactische niveau vergt een andere vorm van benadering dan het algemene niveau.

Evers (in: Kluytmans, 1992) geeft in zijn boek een indeling van niveaus. Er wordt een verdeling gemaakt door de dominante arbeidsmarkt aan te wijzen. Evers noemt deze stromingen de A, B en C modellen.

Het *A-model* zoekt naar een optimale personeelsbezetting door externe arbeidsmarkt mechanismen toe te passen. Om een kwalitatief en kwantitatief goede personeelsbezetting te realiseren, wordt gebruik gemaakt van werving, ontslag en afvloeiing.

Het *B-model* maakt een mix tussen interne en externe arbeidsmarktmechanismen. Vaak wordt dan voor de lagere functies extern geworven, en voor de hogere functies in aanvang intern. Dit model is geschikt indien er voor de hogere functies veel bedrijfsspecifieke vaardigheden vereist zijn. Daarnaast is de mogelijkheid tot doorstromen een manier om personeel te binden aan het bedrijf. Bij deze methode is selectie een belangrijk mechanisme. De werknemers die aangenomen worden belanden in een lang socialisatietraject. Hierdoor worden de bedrijfsspecifieke vaardigheden aangeleerd. Binnen dit soort bedrijven komt zowel verticale als horizontale doorstroming voor.

Strategische personeelsplanning

Het laatste model is het *C-model*. Hierin staat de interne arbeidsmarkt centraal. Zowel verticale als horizontale doorstroming wordt gehanteerd. Er wordt geen enkele doorstroming bij voorbaat uitgesloten. Er dienen twee opmerkingen gemaakt te worden bij deze indeling.

Ten eerste zijn de genoemde modellen *extremen*. Er worden altijd combinaties gebruikt. Toch zal er altijd een model dominant zijn, vandaar deze richtlijnen.

Ten tweede wordt er in deze modellen niet gesproken over *demoveren*. Natuurlijk is dat ook een mogelijkheid om de personeelsgroep optimaal te krijgen. Williamson (in: Paauwe, 1990) heeft een indeling gemaakt waarin hij op basis van twee factoren vier beheersstructuren beschrijft.

<i>Aard van de vaardigheden</i>	<i>Niet-specifiek</i>	<i>Specifiek</i>
Resultaat eenvoudig meetbaar	Spotmarket (A)	Obligational market (B)
Resultaat moeilijk meetbaar	Primitive team (A)	relational team (C)

In deze tabel worden vier beheersstructuren ingedeeld naar specificiteit van het werk en of de prestaties eenvoudig meetbaar zijn. Deze indeling is uit te breiden door de drie genoemde stroommodellen ook in deze tabel te verwerken. Er ontstaat dan een inzicht in de markt waar het betreffende bedrijf opereert. Het is weliswaar een zeer beperkt beeld, maar het geeft toch de goede richting aan. Hieronder worden de vier beheersstructuren kort beschreven.

In *de spotmarket* gaat het om een combinatie van eenvoudig te meten resultaten en niet-bedrijfsspecifiek werk. Hier ligt de nadruk vooral op de externe arbeidsmarkt. Er zijn zeer korte inwerkperioden. Stroommodel A wordt in deze beheersstructuur het meest gebruikt

De obligational market vereist grote bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden. De resultaten zijn eenvoudig meetbaar. Hier is het vrij problematisch om een medewerker die het bedrijf verlaat zomaar te vervangen. Continuïteit en bestendinging zijn hier de sleutelwoorden. De nadruk ligt hier dus zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt. Het betreft hier dus stroommodel B.

In *het primitive team* zijn geen bedrijfsspecifieke vaardigheden vereist, maar is het werk moeilijk meetbaar. In deze organisaties gaat het om een teamprestatie. Het vervangen van een individu is niet zo moeilijk. Hier domineert dus structuur A, al zullen hier teams ingehuurd moeten worden in plaats van individuen.

Het relational team is de laatste structuur. Deze wordt gekenmerkt door veel bedrijfsspecifieke kennis en een moeilijk te meten prestatie. Het gaat hier om de hogere (management)functies van een bedrijf. De structuur is zeer intern gericht, waardoor structuur C hier het best op zijn plaats is.

De “oude” RDW opereert in de spotmarket. De resultaten van het bedrijf waren goed meetbaar en het werk was niet erg bedrijfsspecifiek. De organisatie was een registratiebedrijf. De nieuwe situatie heeft de RDW in de obligational market gebracht. Het werk is nu zeer bedrijfsspecifiek. Het gaat erom dat de medewerkers de systemen die bij de RDW belangrijk zijn, onder de knie hebben. Voor de meeste functies wordt dan ook ervaring binnen de RDW vereist.

Strategische personeelsplanning

Onder bepaalde condities zal een bedrijf naar een meer dynamisch stroombeleid moeten streven (model B en C). Door de verdergaande automatisering wordt de bedrijfsspecifieke kennis steeds groter en wordt de individuele prestatie steeds moeilijker meetbaar.

De individuele inbreng van een medewerker is minder van belang; het gaat om de vaardigheid om op de goede manier de apparaten in te stellen. Door de toename van bedrijfsspecifieke kennis wordt de vervangbaarheid van de individuele werknemer op korte termijn moeilijker.

Ook de verkorting van de levenscyclus van producten is van invloed op het stroombeleid. Hierdoor is het voor een bedrijf des te meer van belang om de kwaliteiten van het personeel steeds te ontwikkelen. De externe arbeidsmarkt kan slechts deels aan al die eisen voldoen. Het bedrijf moet het doen met de kwaliteiten waarover het huidige personeel beschikt. Om dit volledig te benutten, is een dynamisch stroombeleid gewenst.

Kluytmans (1992) geeft met deze inzichten de mogelijkheid om in een vroeg stadium te bepalen welke arbeidsmarkt dominant zou moeten zijn bij het bedrijf. Door de koppeling tussen het stroomschema en de structuur te maken, weet de personeelsplanner meer over het bedrijf en kan hij zijn acties daarop aanpassen. Het is voor een bedrijf in een spotmarkt veel minder van belang om een goed personeelsplanningssysteem te hebben dan voor een bedrijf rechtsonder in de matrix.

Niveaus van personeelsplanning

Bij een analyse is het van belang op welk niveau er “in de organisatie” wordt gekeken. Deze niveaus worden aangeduid met de termen macro, meso en micro.

Het *macroperspectief* bekijkt de organisatie als geheel. Er wordt dus alleen rekening gehouden met het totale aantal medewerkers en de externe instroom en uitstroom. In deze analyse wordt ervan uitgegaan dat er vrijwel geen interne doorstroom plaatsvindt.

Het *mesoperspectief* verdeelt de organisatie in verschillende niveaus. Deze benadering houdt dus zeker rekening met de doorstroom en wel tussen de verschillende niveaus. Het aantal medewerkers wordt per niveau geanalyseerd.

Het *microperspectief* gaat binnen deze niveaus aan het werk. De doorstroom tussen de afzonderlijke functies en de hoeveelheid functies zijn hier van belang. Dit is het meest gedetailleerde niveau. Het gaat hier niet zozeer om strategische planning, maar om tactische planning. Dit is een taak voor de managers van de organisatie als de strategische personeelsplanning op macro- en mesoniveau is ingevoerd. Dit niveau blijft in deze scriptie buiten beschouwing.

Geerlings (1998) heeft vijf vragen opgesteld (zie 2.6). De antwoorden daarop geven het niveau aan waarop het bedrijf met strategische personeelsplanning bezig wil zijn.

De antwoorden geven richting aan de strategie die het bedrijf wil volgen: Wat wil het bedrijf met strategische personeelsplanning bereiken?

Op het microniveau moeten de vragen veel gedetailleerder en uitgebreider worden beantwoord. Het macroniveau genereert veel algemenere uitspraken. De specifieke invulling wordt dan aan het bedrijf overgelaten. Het hangt van het soort organisatie en van de te genereren uitkomsten af, voor welke “bril” een organisatie kiest. In sommige gevallen is de omgeving moeilijk te bevatten, waardoor het gewenste niveau niet behaald kan worden.

2.5 Planningsparadox

De valkuilen voor personeelsplanning lijken talloos: wie weet hoe de volgende productvernieuwing zal aanslaan, wie kent de kwaliteit van het arbeidsaanbod dat de komende jaren vrij komt, wie weet hoe de huidige medewerkers op veranderingen zullen reageren?

Op het moment dat planning het lastigst is door dynamiek en turbulentie, is planning ook het meest welkom. Dit wordt de *planningsparadox* (Evers en Verhoeven, 1999) genoemd: waar het nut van planning het grootst is, zal de mogelijkheid van planning het kleinst zijn.

Bij strategische personeelsplanning is dat niet anders. Een bedrijf dat op een ruime en rustige markt opereert, kan te allen tijde aan goed en genoeg personeel komen. Een sterke strategische personeelsplanning is dan minder van belang. Echter, in een dynamische en krappe arbeidsmarkt, is het erg wenselijk om vooruit te kunnen kijken zodat er tijdig passende maatregelen genomen kunnen worden.

Een ander bijkomend probleem bij de invoering van personeelsplanning is het feit dat er vaak personeelsleden moeten verdwijnen. Een systeem voor personeelsplanning zoekt naar de optimale personeelsbezetting. Dat houdt in dat er eisen worden gesteld aan opleiding, ervaring en aantallen medewerkers. Er zijn natuurlijk uitzonderingen, maar vaak zullen er minder arbeidsplaatsen overblijven. Hierdoor ontstaat een ander probleem: waar laat ik de mensen die niet meer kunnen blijven?

Door scholing of interne opleiding kan onderkwalificatie worden opgelost. Als een bedrijf haar hele personeelsbestand opnieuw moet scholen, is dat een erg dure optie.

Let wel dat met het verdwijnen van personeel dat langer bij het bedrijf heeft gewerkt, ook veel bedrijfsspecifieke kennis en ervaring verdwijnt. En dat is moeilijk te vervangen.

2.6 Eisen aan een planningsmodel

Een personeelsplanningmodel moet aan een aantal eisen voldoen. Geerlings (1998) heeft deze eisen opgesteld in vraagvorm, waaruit vijf hoofdcategorieën naar voren zijn gekomen:

- vragen met betrekking tot de instroom
- vragen met betrekking tot de uitstroom
- vragen met betrekking tot promotie en demotie
- vragen met betrekking tot de personeelsbezetting
- vragen met betrekking tot de kwaliteiten van het personeel

Per vraag volgt nu een korte uitleg. De vragen met betrekking tot de instroom en uitstroom hebben veel met elkaar te maken. De instroom is gemakkelijk te bepalen en redelijk te voorspellen. Uitstroom heeft te maken met vrijwillige en gedwongen uitstroom. De mensen die vanwege hun leeftijd het bedrijf gaan verlaten, zijn uit de personeelsgegevens te herleiden. Hier komen dan nog een aantal mensen bij die een andere baan hebben aangenomen of om andere redenen het bedrijf gaan verlaten. Dit kan bepaald worden op basis van een kengetal, gerelateerd aan historische gegevens.

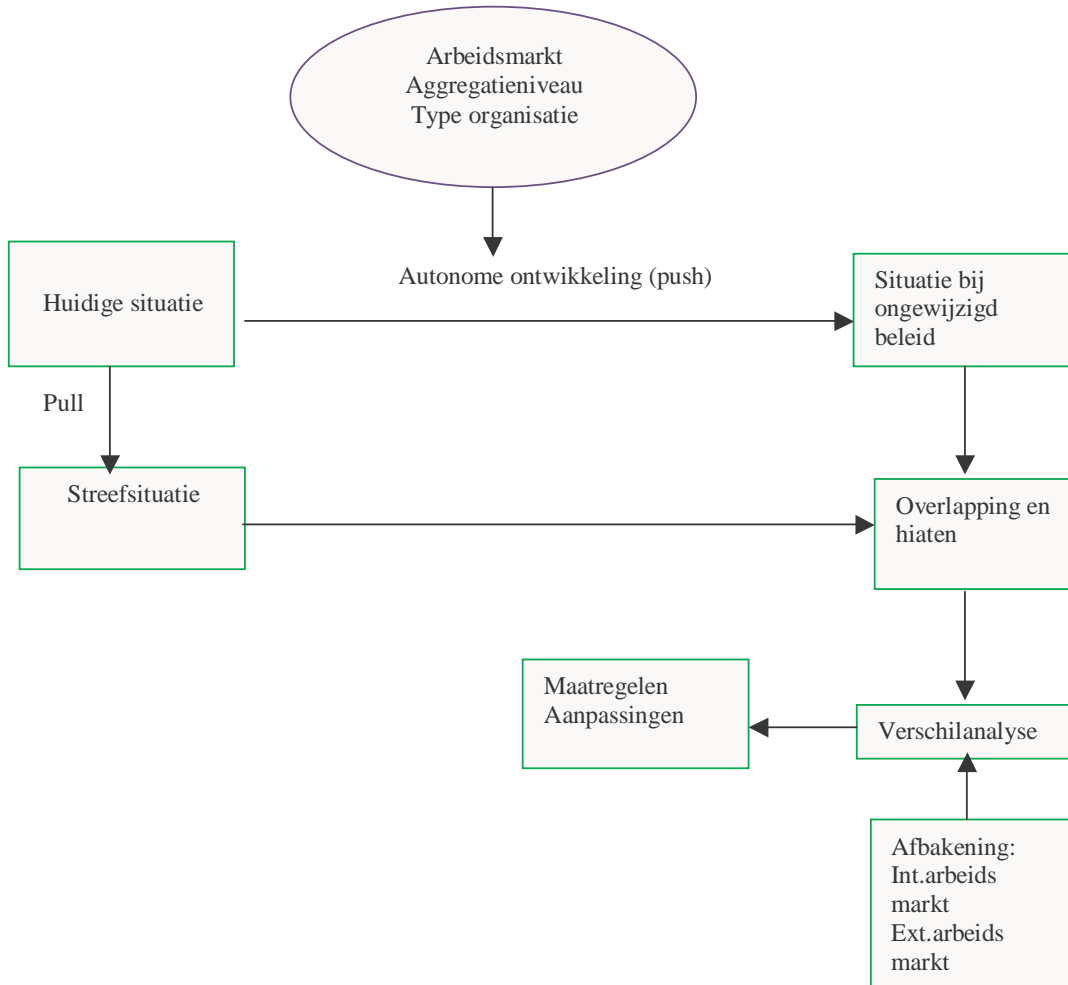
Strategische personeelsplanning

De demotie en promotie is ook goed bij te houden. Dit is te voorspellen op basis van de wensen van de medewerker en de genoten opleiding. Demotie komt weinig voor. Het bedrijf kan dit ook beïnvloeden door mensen trainingen of opleidingen aan te bieden.

In de eerste drie vragen komen de personeelsbezetting en de kwaliteiten van het personeel al naar voren. Een goed personeelsplanningmodel dient antwoord te geven op deze vijf vragen.

In hoofdstuk 3 en 4 wordt een overzicht gegeven van de verschillende bestaande modellen voor personeelsplanning.

2.7 Stroommodel



Figuur 2.2: Stroomschema strategische personeelsplanning

Het gegeven stroomschema, relateert de hoofdpunten van strategische personeelsplanning aan elkaar. In elke box zitten meerdere gegevens en modellen verscholen.

Strategische personeelsplanning

De *relevante arbeidsmarkt* van het bedrijf kan in dit stadium getypeerd worden als stabiel of dynamisch. Een stabiele markt verandert weinig of de veranderingen zijn goed in de gaten te houden en te voorspellen. In een dynamische omgeving volgen de veranderingen elkaar snel op. Hier is de verandering moeilijk voorspelbaar. Dit hangt mede af van de vestigingsplaats van het bedrijf. Voor de strategische personeelsplanning is dit van belang. In een stabiele omgeving is veel minder onzekerheid dan in een dynamische omgeving.

Als tweede moet er gekeken worden naar het niveau waarop de organisatie wil kijken naar de personeelsplanning: *het aggregatieniveau*. Dit hangt af van de manier waarop de organisatie strategische personeelsplanning wil invoeren. In het vorige hoofdstuk is gesproken over het macro, meso en microniveau. Deze indeling wordt gehanteerd om het aggregatieniveau aan te geven.

Een andere mogelijkheid is om te kijken naar het soort planning. Bij een aanpassingsplanning is de strategie er op gericht om de veranderingen te beheersen, bij een ontwikkelingsplanning wordt de bestaande situatie veranderd. In het laatste geval gaat de invoering van de strategische personeelsplanning vaak gepaard met veranderingen in het primaire bedrijfsproces. Ook is van belang om vast te stellen in hoeverre de strategische personeelsplanning wordt doorgevoerd: in het gehele bedrijf of alleen in de productieafdelingen.

Het invoeren van strategische personeelsplanning in een groot bedrijf vereist meer gegevens dan wanneer het maar om één afdeling gaat. Het personeelsplan is hierbij ook van belang. Bij een laag aggregatieniveau gaat het om een tactische benadering. Dit niveau blijft in dit onderzoek buiten beschouwing.

Ten derde is *het type organisatie* van belang bij de invoering van strategische personeelsplanning. Het type organisatie dient beschreven te worden aan de hand van een aantal kenmerken:

- omvang van het bedrijf
- structuur van het bedrijf
- formele en feitelijke relaties
- bedrijfscultuur

Deze gegevens zijn van belang om een indruk te krijgen van de organisatie. In een productiebedrijf met een ruime arbeidsmarkt is strategische personeelsplanning veel minder belangrijk. Dit bedrijf kan volstaan met een systeem voor de directie en een systeem om de omgeving in de gaten te houden. Als de markt krappert wordt, kan men altijd ingrijpen.

In schema:

Dimensie	
Arbeidsmarkt	Stabiel - dynamisch, krap – ruim
Aggregatieniveau	Aanpassing/ontwikkelingsplanning; micro/macro/meso
Type organisatie	Spotmarket, obligational market, primitive team, relational team

In de nu volgende drie hoofdstukken wordt het model per onderdeel besproken. Hierbij is belangrijk dat voor de vraag en het aanbod dezelfde dimensies worden gebruikt. Competenties liggen het meest voor de hand.

Strategische personeelsplanning

Competenties worden omschreven als: *“de menselijke kwaliteiten met betrekking tot kennis, vaardigheden en houding van medewerkers, omschreven in termen van observeerbaar gedrag, die nodig zijn om een functie met succes te kunnen uitvoeren en die met het oog op de toekomstige inzetbaarheid verder ontwikkeld moeten worden. (Evers en Verhoeven, 1999)”*

Competenties zeggen dus wat over de huidige kwaliteiten van iemand, maar kunnen ook aanwijzingen geven over toekomstig te ontwikkelen kwaliteiten. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid een goede verschilanalyse te maken.

3 Aanbod van arbeid

3.1 Inleiding

In de loop van de tijd zijn er vele schrijvers geweest die een model voor personeelsplanning hebben ontwikkeld. Er zit veel verschil in de modellen, maar meestal behandelen ze enkel of de vraag of het aanbod van personeel. Er zijn weinig modellen die de twee factoren in één model aan elkaar relateren. In dit hoofdstuk worden verschillende modellen beschreven om het aanbod van personeel te bepalen. Natuurlijk worden niet alle modellen hier genoemd, de belangrijkste staan hier beschreven.

Het aanbod van personeel is onder te verdelen in aantal mensen en de kwaliteiten van de beschikbare mensen. Het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt is vrij duidelijk te bepalen. Het CBS houdt hier vele gegevens over bij, bijvoorbeeld per regio of beroepsgroep, al blijven dit momentopnames.

De kwaliteiten zijn iets moeilijker te voorspellen. Dit is erg moeilijk meetbaar en onderhevig aan veel veranderingen in korte tijd. Het is wel belangrijk voor een bedrijf om te weten wat er in de toekomst in de omgeving aan personeel beschikbaar is. Als de juiste mensen met de goede competenties er niet tussen zitten, kan het bedrijf nu al op zoek gaan naar andere oplossingen om toch aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen.

Er zijn twee verschillende arbeidsmarkten waar personeel geworven kan worden: de interne en de externe arbeidsmarkt. Het voorspellen van de interne arbeidsmarkt is goed mogelijk door een gedegen personeelsinformatiesysteem. Als van alle medewerkers wordt bijgehouden wat ze nu doen en wat hun ambities en kwaliteiten zijn, kan er een goede voorspelling gemaakt worden wie over een aantal jaren op welke plaats in het bedrijf zal zitten. De externe arbeidsmarkt is een stuk moeilijker.

Een goed model om het aanbod van personeel te bepalen moet dus rekening houden met de genoemde factoren:

- het aantal mensen
- hun kwaliteiten
- de interne arbeidsmarkt
- de externe arbeidsmarkt.

De berekening van het aanbod van personeel is op vele manieren mogelijk. Om een goede berekening te kunnen maken worden de medewerkers ingedeeld in categorieën. Voorheen was dit meestal per functie. Het is ook mogelijk het personeel in te delen naar competenties. Een combinatie van meerdere van deze factoren kan ook. Door deze methodes verkrijgt het bedrijf inzicht in de veranderingen in het personeelsbestand als het bedrijf zijn beleid niet wijzigt. Naar aanleiding van deze gegevens kan het bedrijf maatregelen nemen.

Bij de modellering wordt gekeken naar de instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel. Een belangrijke indicator hiervoor zijn de verloopcijfers. Vooral de cijfers met betrekking tot het vrijwillige verloop zijn van belang. Uit onderzoek naar dit verschijnsel zijn in het onderzoek van Van Donk (1995) twee conclusies getrokken die van belang zijn voor personeelsplanning.

Strategische personeelsplanning

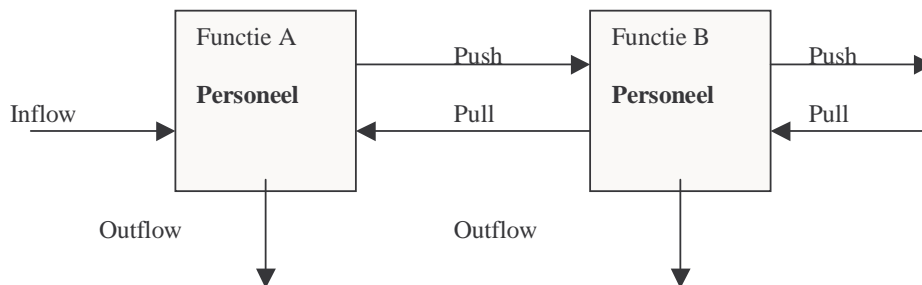
Voor een bedrijf is het van belang om te weten welke *redenen hun personeel heeft om het bedrijf te verlaten*. Bowey (1974) noemt een aantal redenen om voor een ander bedrijf te kiezen. Naast de algemene redenen als een hoger loon, betere voorwaarden, carrière maken en interne strubbelingen is er nog een belangrijke reden. Bowey noemt dit de “induction crisis.” Dit is het verschijnsel dat mensen na hun inwerkperiode het beroep hebben leren kennen, vervolgens gaan nadenken of ze wel de goede keuze hebben gemaakt en eventueel het bedrijf verlaten. Dit is voor het bedrijf erg vervelend, omdat er dan al veel tijd en geld is besteed aan de ontwikkeling van de medewerker.

De tweede conclusie gaat over *de manier waarop in het algemeen de cijfers voor verloop worden berekend*. Er worden veelal statistische methodes gebruikt die geen goede bijdrage kunnen leveren om het beleid voor verloop samen te stellen. Verloop is constant aan verandering onderhevig. Het verloopcijfer dat vaak gehanteerd wordt, is een gewogen gemiddelde van afgelopen jaren. Dit is een momentopname en dat is meestal niet de beste methode om een dynamisch gegeven te bepalen.

3.2 Modellen om het aanbod van personeel te voorspellen

Push- en pullmodellen

Push en pullmodellen zijn twee verschillende methoden om het aanbod van personeel te bepalen. Geerlings (1998) heeft in zijn artikel een model opgenomen dat de relatie tussen push- en pullmodellen duidelijk weergeeft.



Figuur 3.2: Verband push en pull modellen

Pushmodellen nemen de personeelsbeweging, zoals die zich in het verleden met betrekking tot verloop en interne mobiliteit heeft voorgedaan, als uitgangspunt. Deze modellen stellen dat er bepaalde vaste in-, door- en uitstroom karakteristieken bestaan. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de toekomstige behoefte aan personeel. Pushmodellen delen het personeelsbestand in, in een aantal categorieën, naar functie of salarisgroep bijvoorbeeld. Deze modellen worden ook wel Markov-modellen genoemd. Een goed voorbeeld is de IDU-matrix (Evers en Verhoeven, 1999).

Pullmodellen kijken naar de vacatures die ontstaan in de verschillende categorieën. Deze vacatures worden opgevuld door het intern aantrekken van personeel. Deze modellen kijken dus wel naar de toekomstige behoefte aan personeel. Een Pullmodel heeft als uitgangspunt dat er alleen aan de onderkant mensen extern worden aangetrokken (stroommodel B).

De overige vacatures worden intern aangevuld. Het pullmodel is te verrijken met gegevens over welke functies door mensen van buiten het bedrijf kunnen worden vervuld.

Strategische personeelsplanning

Zowel de push als de pullmodellen geven een antwoord op de vraag of de personeelsbehoefte in de toekomst kan worden gedekt langs de interne weg. Beide modellen geven echter wel een andere uitkomst. Dit komt door de verschillende manier waarop de beide modellen de arbeidsmarkt benaderen. De resultaten worden gebruikt om gericht actie te ondernemen.

HR3P-model

Het HR3P-model (Evers en Verhoeven, 1999) is een methode om het interne aanbod van personeel te berekenen. De afkorting staat voor Human Resources Performance Potentieel Portfolio. De methode maakt een analyse van de gewenste combinaties van prestatie en potentieel.

Hierdoor kan het management een beter inzicht krijgen in de kwaliteiten van het personeel. Daarbij wil de HR3P-methode een koppeling maken met het HRM van de organisatie.

Evers en Verhoeven (1999) geven de vier stappen van de HR3P-methode aan:

- het vaststellen van de mate van functioneren
- het bepalen van het ontwikkelingspotentieel
- het verrichten van een achtergrondanalyse
- het kiezen van geschikte maatregelen

IDU-matrix

De IDU-matrix (Evers en Verhoeven, 1999) is een veel gebruikte methode. Deze afkorting staat voor Instroom, doorstroom, uitstroom matrix. Het is een puur kwantitatieve methode die gegevens genereert betreffende de verschuivingen in het aantal personeelsleden. Er wordt een planperiode vastgesteld van bijvoorbeeld 5 jaar. De matrix geeft aan hoe het huidige personeelsbestand zich door de organisatie heen beweegt. Hiervoor worden waarschijnlijkheidsgedaten gebruikt. Van tevoren worden cijfers ontwikkeld betreffende de kans dat iemand van de ene naar de andere categorie beweegt. Zo ontstaat er een beeld van het aantal medewerkers per functiecategorie over een bepaalde periode. Nadeel van deze methode is dat er geen rekening wordt gehouden met de toekomstige personeelsbehoefte.

De IDU-matrix kan goed worden uitgebreid met een kolom gewenste toekomstige personeelsbezetting. De cijfers kunnen dan worden vergeleken. De overgangswaarschijnlijkheden kunnen aan de hand van de bekende cijfers worden opgesteld, het is ook mogelijk om ieder jaar een nieuwe voorspelling te maken. De matrix wordt elk jaar aangepast, en geeft het personeelsbestand aan het einde van de planperiode aan bij ongewijzigd beleid. Hier spreekt men over de autonome ontwikkeling. Als dit model niet vaak genoeg wordt gehanteerd, gaat het ook om een momentopname. Zoals al eerder aangegeven is dat niet een goede maatstaf bij personeelsplanning.

Externe aanbod van personeel

Voor het bepalen van het interne aanbod van personeel zijn veel verschillende methodes ontwikkeld. Het analyseren van het externe aanbod heeft veel minder aandacht gekregen. Op zich is dat vreemd, omdat veel schrijvers opmerken dat de veranderingen op de arbeidsmarkt van grote invloed zijn op het personeelsplanningproces (Evers en Verhoeven, 1999; Van Donk, 1995).

Strategische personeelsplanning

Er zijn veel verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de veranderingen op de externe arbeidsmarkt. Voorheen waren vooral de overheid, mobiliteit, bereikbaarheid en beschikbaarheid van deeltijdarbeid in een bepaalde regio factoren die genoemd werden.

Tegenwoordig zijn daar vele bij gekomen: demografische gegevens, veranderingen in opleidingsniveau, veranderende eisen ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid en juridische veranderingen op het gebied van werk en werkgelegenheid. Het is echter zeker niet zo dat de oude factoren geen invloed meer uitoefenen.

Het is moeilijk om de voornoemde gegevens te voorspellen. Hierdoor wordt het ook erg lastig om de externe arbeidsmarkt te voorspellen. Natuurlijk zijn er wel trends te ontdekken. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) houdt veel gegevens van de arbeidsmarkt bij. Uit deze gegevens komen wel de ontwikkelingen van de laatste tijd naar voren. Een echt betrouwbare voorspelling voor de langere termijn zal hier niet uit naar voren komen. Het zijn algemene gegevens die moeilijk zijn te vertalen naar individuele bedrijven. Omdat het externe aanbod moeilijk te voorspellen is, zie je dat bedrijven hun wensen gaan aanpassen aan de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt.

Employee-objectmodel

Dit model is ontwikkeld door Geerlings (1998). De beschrijving van het model volgt hieronder (zie bijlage 1).

Het “employee-objectmodel” verdeelt de medewerkers in 5 verschillende mogelijke stadia:

- not employed
- employed active
- being educated
- ill
- discharge

Het model geeft hiermee de levensloop van een medewerker aan bij een organisatie. De medewerker begint in de “not employed-fase”. Op dat moment is hij geen medewerker van het bedrijf. Zo loopt de medewerker alle fases door. De medewerker kan van fase veranderen. Bijvoorbeeld als de opleiding die hij geniet voorbij is, komt de medewerker weer terug in de “employed-fase.” De laatste fase is het moment waarop de medewerker het bedrijf weer verlaat. Hier zijn verschillende oorzaken voor: ontslagen door de organisatie, einde van het contract, vrijwillig vertrek of overlijden.

Op elk moment kan een overzicht worden gemaakt van wie in welke fase zit. Door vergelijking van de verschillende overzichten kan een analyse gemaakt worden van de verschuivingen en kan er actie ondernomen worden.

Door deze gegevens te koppelen aan statistische gegevens, heeft de organisatie een beeld gevormd van het aantal mensen dat in de toekomst bij het bedrijf werkt. Als er geen nieuwe mensen worden aangenomen, zal iedereen op een gegeven moment in de “discharge-fase” belanden. Het model geeft een beeld van het aantal nieuw te werven mensen.

Nadeel van het gebruik van dit model is dat het verzamelen van de gegevens veel tijd kost. Het is dus van belang om eerst na te gaan welke gegevens het bedrijf nodig heeft en op welk aggregatieniveau het probleem wordt bekeken. Hier moet het te gebruiken strategisch personeelsplanningmodel op worden afgestemd.

Strategische personeelsplanning

Om op een nog lager aggregatieniveau te kijken heeft Geerlings de fase “employed-active” onderverdeeld in drie deelfases:

- freeze on function
- free to change function
- functionless

De eerste fase is “freeze on function.” Dit is de verplichte periode dat een medewerker in zijn functie blijft zitten. De duur van deze fase is verschillend per bedrijf. Als de medewerker deze periode heeft overbrugd, belandt hij in de “free to change-fase.” Nu kan de medewerker zich voor een andere functie beschikbaar stellen. Als de functie vervalt of de eisen veranderen, kan de medewerker al dan niet vrijwillig “functionless” worden. Dan is het tijd om naar een ander bedrijf uit te kijken.

4 Vraag naar arbeid

4.1 Inleiding

Om de vraag naar personeel te bepalen zijn er twee bepalende factoren: het aantal mensen en de kwaliteiten van de mensen. Een goede voorspelling van de vraag richt zich op beide factoren. In sommige situaties is het voldoende om te weten hoeveel mensen er aangetrokken moeten worden. Dit kan het geval zijn bij ongeschoold werk. Er worden meestal alleen eisen aan de leeftijd gesteld. In functies met specifieke eisen is vaak maar één persoon nodig en zullen de kwaliteiten van de medewerker bij de selectie overheersen.

Bij het bepalen van de vraag voor een heel bedrijf is het duidelijk dat de aantallen mensen en de kwaliteiten gecombineerd moeten worden. Het is erg handig om de kwaliteiten uit te drukken op zo'n manier dat er makkelijk vergeleken kan worden. Bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe medewerkers kunnen de functie bijvoorbeeld uitdrukken in competenties.

4.2 Streefsituatie

De streefsituatie is de ideale personeelsopbouw die de organisatie wil bereiken over een vastgesteld aantal jaren. Het gaat hier zowel om het aantal medewerkers, de functies, de leeftijden en de competenties van de medewerkers. Door ook in het streefbeeld competenties te gebruiken is het vergelijken met de nieuwe situatie gemakkelijk. Het streefbeeld moet duidelijk aangeven wat en waarom de organisatie het zo wil hebben. De personeelsplanning moet dus rekening houden met de marketing-, financiële-, technologische en productieorganisatorische doelstellingen. Deze gegevens dient het te vertalen naar een te verwachten aard en omvang van de vraag naar arbeid van de organisatie.

Om dit streefbeeld goed samen te stellen, is er een aandachtspuntenlijst opgesteld:

- aantallen medewerkers
- leeftijden medewerkers
- benodigde competenties
- opleidingsniveau
- mate van promoveerbaarheid
- lengte van het dienstverband
- soort contract
- opleidingsmogelijkheden
- leefomstandigheden

In deze lijst komen zowel statische gegevens als dynamische gegevens voor. De statische gegevens zijn bij te houden door een goed personeelsinformatiesysteem, de dynamische gegevens moeten bijgehouden worden door frequent contact met de medewerkers en het afstemmen op het personeelsplan. Een mogelijkheid is om te werken met Persoonlijke Ontwikkelings Plannen (POP's). Hierin wordt van elke medewerker bijgehouden wat zijn wensen en mogelijkheden zijn binnen het bedrijf.

Strategische personeelsplanning

Hiervoor is het invoeren van functioneringsgesprekken en een goed competentie management noodzakelijk. Het gaat om veel en steeds veranderende gegevens, die moeten systematisch worden bijgehouden.

Om een goede vergelijking te maken, is ook in deze situatie het employee-objectmodel en het function-objectmodel van belang. Zo kan er in de volgende fase een goede vergelijking worden gemaakt, waardoor ook gerichte aanbevelingen kunnen worden gedaan.

4.3 Modellen

Kwantitatief

Modellen om de behoefte aan personeel te voorspellen, zijn vaak statistische modellen. Er wordt dan voornamelijk over de kwantitatieve behoefte gesproken. Eigenlijk zijn deze methoden allemaal modellen die in het algemeen voor voorspelling worden gebruikt. Voorbeelden van deze methodes zijn correlatieberekeningen, tijdsreeksanalyses, regressieanalyses en exponential smoothing (Van Donk, 1995).

Kwalitatief

Ook worden er kwalitatieve modellen gebruikt om de personeelsbehoefte te berekenen. De belangrijkste en meest bekende voorbeelden van kwalitatieve methodes zijn de Delphi-methode, de EFTE-methode en het eenvoudig verzamelen van oordelen van managers (Evers en Verhoeven, 1999). Deze subjectieve methodes hebben duidelijk voordelen boven het alleen gebruik maken van statistische methodes.

Vooraf het feit dat het management direct betrokken is bij de personeelsbehoeftebepaling is een voordeel. Het management wordt nu niet alleen geconfronteerd met relatief niet-transparante modellen.

Een nadeel van deze methodes is dat het management keuring kan geven aan de schattingen en de eerste twee erg tijdrovend zijn. Ook zijn er hoge kosten verbonden aan deze methodes. Hieronder volgt een korte uitleg van de Delphi-methode en de EFTE-methode.

Delphi-methode

Bij de Delphi-methode worden de opinies van deskundigen verzameld. Een onderzoeksteam uit de organisatie formuleert een aantal vragen met betrekking tot het onderwerp. De deelnemers beantwoorden de vragen anoniem en zijn niet op de hoogte van de antwoorden van de overige deelnemers. In de volgende ronden krijgen de deelnemers de andere antwoorden en de argumenten daarvoor. Hierop kunnen ze eventueel hun eigen antwoord bijstellen. Er worden een aantal rondes gehouden, totdat er een samenvallende opinie of twee divergente stromingen ontstaan. Door de terugkoppeling van informatie in anonieme vorm neemt de kwaliteit van de gegeven antwoorden toe. Voorwaarde voor het slagen van deze methode zijn de helderheid van de vragen en een niet te groot aantal deelnemers. Het voordeel van deze methode is dat de deelnemers niet tegelijkertijd aanwezig hoeven te zijn. Een nadeel is dat het een zeer bewerkelijke methode is.

Strategische personeelsplanning

EFTE-methode

De EFTE- methode lijkt voor een groot gedeelte op de Delphi-methode. Hierin staat echter de discussie over de opinies tussen de deelnemers centraal. De methode bestaat uit vier opeenvolgende stappen: Estimate, Feed-back, Talk, Estimate. Na een aantal rondes zal ook hier een stabilisatie ontstaan. Het voordeel is dat het gehele proces veel minder tijd in beslag neemt dan de Delphi-methode en dat er een directe feedback is tussen de groepsleden.

In de praktijk is het verstandig een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve modellen te hanteren. Rekenmodellen zijn een onontbeerlijk middel bij besluitvorming. Het verleden is bekend, het heden kan gemeten worden en modellen zijn dan een perfect hulpmiddel. Wanneer de werkelijkheid te complex is en de modellen te weinig in staat zijn een goede weergave hiervan te geven, zal aanvulling van kennis door het raadplegen van adviseurs nodig zijn.

Function-objectmodel

Om een goede match te kunnen maken, moet de medewerker en de functie op elkaar worden afgestemd (function-objectmodel, zie bijlage 1). Een goede functie bestaat uit het aantal medewerkers dat de functie bezet en het aantal medewerkers dat benodigd is op de functie. Bij het op elkaar afstemmen van deze twee factoren, zijn er drie mogelijke stadia.

De functie kan onderbezet zijn. Er wordt dus gezocht naar medewerkers met de gewenste competenties om de functie richting het stadium “in balans” te krijgen. Het kan ook het geval zijn dat er weliswaar voldoende mensen zijn, maar niet de juiste competenties.

De andere fase is dat de functie overbezet is. Dit kan doordat er teveel mensen zijn met dezelfde competenties. De medewerkers belanden dan in de fase “functionless” en er wordt een nieuwe baan gezocht, intern of extern. De functie is nu onderbezet en zoekt naar nieuwe medewerkers. Onderbezetting kan ook ontstaan door promotie. Het verschilt per organisatie welke criteria worden gehanteerd voor promotie. Dit is in een vorig hoofdstuk aan bod gekomen. Het laatste stadium is dat de functie “in balans” is. Er zijn dan voldoende medewerkers aanwezig om de functie uit te kunnen voeren. Natuurlijk is dit stadium het streven van de organisatie.

Geerlings (1998) heeft in zijn onderzoek een personeelsplanningmodel ontworpen. Hij stelt dat in de meeste personeelsplanningmodellen alleen wordt gekeken naar de kwantitatieve personeelsstromen. Het personeel en de functies worden gezien als getallen zonder verdere eigenschappen. Er wordt dus niet gekeken naar kwalitatieve aspecten van het personeel en ook niet naar benodigde competenties voor een bepaalde functie.

Functies veranderen met de tijd. Er worden steeds nieuwe vaardigheden gevraagd. Ook de competenties van het personeel veranderen. Voor strategische personeelsplanning zijn deze gegevens juist wel van belang.

Geerlings maakt onderscheid tussen de harde factoren en de zachte factoren. Er zijn zeer veel zaken die van invloed zijn op de samenstelling van het personeelsbestand. Niet al deze factoren kunnen in een model worden opgenomen. Geerlings stelt dat de zachte factoren niet in het model dienen te worden opgenomen. Onder zachte factoren wordt bijvoorbeeld verstaan de voorkeur of afkeur voor een bepaalde functie.

Strategische personeelsplanning

Geerlings heeft een model ontwikkeld waarin de competenties van het huidige personeel vergeleken worden met de door de organisatie gewenste competenties, gebaseerd op de doelstellingen van de organisatie. Het model beschrijft de ontwikkeling van competenties in een organisatie in een bepaalde periode en de manier waarop deze kunnen worden beïnvloed. Door functies te definiëren als vraag naar competenties, kan elke functiestructuur gemodelleerd worden. Door zowel de functie als de medewerker in termen van competenties te beschrijven, kunnen ze goed vergeleken worden.

Ten eerste zijn er *verschillende gegevens nodig aan de vraagkant* van de organisatie. Om de benodigde competenties in de organisatie te bepalen, zijn drie gegevens nodig.

- welke functies zijn er in de organisatie aanwezig die nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken.
- welke competenties behoren er bij elk van deze functies afzonderlijk
- welk aantal medewerkers is benodigd om alle functies uit te kunnen voeren.

Vervolgens wordt *de aanbodzijde* bekeken. Deze bestaat uit de verschillende competenties van de medewerkers. Competenties veranderen in de loop van de tijd. De medewerker kan zich verbeteren ten opzichte van de functie, maar ook kan het niveau dalen. De medewerker groeit in zijn functie. Gaandeweg worden de competenties dus uitgebreid doordat de medewerker leert tijdens zijn werk. Ook kunnen door interne of externe scholing de competenties van een medewerker worden verbeterd.

Een medewerker kan ook steeds minder geschikt worden voor zijn functie. Dit houdt in dat niet het aantal medewerkers verandert, maar alleen het aantal beschikbare competenties bijvoorbeeld doordat de technologie steeds ingewikkelder wordt. De medewerker moet dan geschoold worden, wil hij de functie nog naar behoren kunnen vervullen. Een andere mogelijkheid is dat door een reorganisatie de competentie overbodig of overcompleteet is geworden.

Andere factoren die van invloed zijn op de competenties, *zijn de instroom, uitstroom en afwezigheid van de medewerkers*. Om deze gegevens te kunnen analyseren, moet het bedrijf beschikken over een uitgebreid personeelsinformatiesysteem.

De instroom van medewerkers vergroot het aantal competenties. De uitstroom en afwezigheid verminderen het aantal bruikbare competenties. Om dit in de gaten te kunnen houden, zijn bijvoorbeeld gegevens benodigd over ziekteverzuim, mate van uitstroom en vakanties. Deze gegevens zijn slechts indirect te beïnvloeden. Goede arbeidsomstandigheden en voorwaarden zullen het ziekteverzuim deels terugdringen.

5 Match

5.1 Inleiding

Het derde model dat Geerlings aangeeft, is het matchingmodel. In dit model worden het employee-objectmodel (hoofdstuk 3: aanbod) en het function-objectmodel (hoofdstuk 4: vraag) met elkaar gematched. Het is van belang dat iemand die promoveert naar een andere functie, ook daadwerkelijk de eisen van de nieuwe functie aankan. Als een functie onderbezet is, wordt er een aanvraag gedaan voor aanvulling. Het matchingmodel kan dan de juiste kandidaat vinden. Ook in het geval van overbezetting. Het model selecteert dan de mensen met de juiste competenties. De match wordt gemaakt tussen de aanwezige competenties van de medewerkers en de door het bedrijf gewenste competenties om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

5.2 Verschilanalyse

Met deze opsomming kan een terugkoppeling gemaakt worden naar de huidige situatie. Uit deze terugkoppeling moeten dan maatregelen en aanpassingen volgen om de streefsituatie over een aantal jaar te kunnen bereiken. Het opgestelde personeelsplan moet dus worden aangepast. Er worden beslissingen genomen over het verkrijgen van de ontbrekende competenties. Bij deze analyse zijn de interne arbeidsmarkt, de externe arbeidsmarkt en de demografische gegevens van de omgeving van belang. Hiermee wordt een nieuw personeelsplan opgesteld om de streefsituatie te bereiken.

Op de interne arbeidsmarkt moet bekeken worden welke gevraagde competenties aanwezig zijn en hoelang die nog binnen het bedrijf blijven. De mensen die over die competenties beschikken zijn belangrijk voor het bedrijf. Er moet dus voor gezorgd worden dat ze niet binnenkort het bedrijf verlaten. Ook moet er meteen gekeken worden welke medewerkers in de toekomst over die competenties kunnen beschikken en welke opleiding en training daarvoor benodigd zijn. Hier wordt gekeken naar de toekomstplannen en mogelijkheden van de medewerker en naar de mogelijkheden die het bedrijf heeft om mensen op te leiden.

Het kan ook beter zijn om de medewerkers extern te werven. Hierbij moet rekening gehouden worden met dezelfde eisen die op de interne arbeidsmarkt gelden. Ook moet er besloten worden waar in de organisatie deze mensen instromen. Worden er mensen aangetrokken die al veel opleiding hebben of mensen die intern worden opgeleid. Hierbij is de hoeveelheid bedrijfsspecifieke kennis van belang. Extra van belang is of de gezochte mensen in de omgeving wel beschikbaar zijn. Gegevens over de mobiliteit en opleidingsniveau van medewerkers in de omgeving zijn te verkrijgen via het CBS en uit de historische gegevens van het bedrijf.

De algemene omgeving is ook van belang voor een goede personeelsplanning. Uit een analyse van de omgeving kan worden gehaald in hoeverre er ontwikkelingen zijn op technologisch of economisch gebied. Het sluiten van een ander groot bedrijf in de omgeving kan ook gevolgen hebben voor (de strategie van) het bedrijf. Als er opeens veel laaggeschoolde arbeiders op de markt komen, kan het afstoten van mensen op meer weerstand stuiten. Het bijhouden van dit soort ontwikkelingen is van belang.

Strategische personeelsplanning

Deze stap dient ervoor om de uitkomsten van de vergelijking terug te koppelen naar de huidige situatie. Met deze gegevens kan er worden vastgesteld wat er op dit moment ontbreekt aan competenties en hoe die in de toekomst worden verkregen.

Hiervoor dienen conclusies te worden getrokken uit de vorige stap.

- Tekort/overschot aantallen mensen per functie
- Functies die met huidige competenties vervuld kunnen worden
- Ontbrekende/overbodige competenties
- Nieuw ontstane functies

5.3 Maatregelen, aanpassingen en het personeelsplan

Zoals al eerder in deze scriptie is vermeld, is het niet genoeg om deze analyse eenmalig uit te voeren. De situatie binnen het bedrijf verandert door technologische ontwikkelingen en strategische veranderingen. Ook de omgeving van het bedrijf is steeds onderhevig aan veranderingen. Dit is van invloed op de situatie van het bedrijf en dus ook op de personeelsformatie.

Uit deze analyses volgen een aantal conclusies. Op grond hiervan dienen maatregelen te worden bepaald. Deze maatregelen zijn voor een groot gedeelte het aanpassen van het personeelsplan van Hoogendoorn (1979). Hier gaat het om het tactische niveau (micro).

Voorbeelden hiervan zijn het aanpassen van de wervingsstrategie, opleiden en trainen van medewerkers. Maar ook veel drastischer maatregelen als sluiting van een afdeling, uitbesteding of fuseren.

Daarbij zullen er mensen moeten worden aangetrokken en afvloeien. Daarnaast moet er een plan worden opgesteld om mensen de ontbrekende competenties eigen te maken door scholing en training. Een compleet personeelsplan dus, alleen nu zo opgesteld dat het bedrijf over een aantal jaar aan de verwachtingen kan voldoen: een strategisch personeelsplan.

Het is dus zaak voor het management om te beslissen of de verandering in één keer wordt doorgevoerd of in stappen. Dit hangt ook van de situatie af. Als er weinig tijd is, heeft het bedrijf geen keus en zal het snel moeten handelen.

6 Methodologie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de methodes beschreven die zijn gebruikt om het stroommodel in te kunnen vullen. Het stroommodel bestaat uit verschillende onderdelen. Hieronder wordt per onderdeel beschreven welke methode is toegepast en waarom. De gebruikte methodes en modellen zijn in vorige hoofdstukken al uitgebreid uitgelegd. Een van de gebruikte methodes is een enquête onder verschillende managers van de organisatie. De resultaten van deze enquête worden in meerdere onderdelen gebruikt. Hierna volgt een beschrijving van de enquête.

6.2 Enquête

Een manier van gegevensverzameling is in deze toepassing de enquête en een vervolginterview. De geselecteerde managers vullen eerst individueel de enquête in. Nadat deze is ingevuld en teruggestuurd, zal een interview volgen met de enquête als leidraad. Door deze combinatie van technieken, komen alle benodigde gegevens naar voren.

De managers beantwoorden vragen over strategische personeelsplanning, om erachter te komen welke punten van het onderwerp voor hen van belang zijn. De enquête bestaat uit een aantal verschillende onderdelen. Uit de antwoorden moet naar voren komen, welke gegevens belangrijk zijn en of er een standaard gegevensset opgesteld kan worden om de huidige situatie te bepalen. Dezelfde gegevensset dient gebruikt te worden om de situatie bij ongewijzigd beleid en de streefsituatie te beschrijven.

Ook is de enquête bedoeld om de organisatie in kaart te brengen. Hierbij wordt gekeken naar het type organisatie, de relevante arbeidsmarkt en het aggregatieniveau. Hierdoor is het voor de onderzoeker makkelijker om te bepalen hoe strategische personeelsplanning het best kan worden ingevoerd.

De enquête bestaat zowel uit open als gesloten vragen (zie bijlage 2). Ook is bij een groot aantal vragen de managers de mogelijkheid gegeven om zelf een antwoord toe te voegen. Op deze manier is het mogelijk om uit de enquête al meningen van de kandidaten naar voren te laten komen. Ook kan door de enquête tijd bespaard worden op het interview. Vragen waar naar simpele gegevens wordt gevraagd, komen in een enquête beter tot hun recht. In het interview wordt doorgevraagd naar de achterliggende mening. De volgende onderwerpen worden in de enquête behandeld:

- begripsvorming
- type organisatie
- omgeving
- werving
- opleiden
- resultaten
- maatregelen

Strategische personeelsplanning

De uitkomsten van de enquête kunnen niet met behulp van een schaal worden ingedeeld of verwerkt. Er zal voor de verwerking dus geen gebruik gemaakt worden van statistische verwerkingsprogramma's. Het gaat voornamelijk om de vergelijking van de antwoorden van de verschillende managers. Omdat het in totaal om niet meer dan 10 enquêtes gaat, is de verwerking handmatig goed te doen.

Het interview vindt plaats nadat de enquête is ingevuld. Het is een ongestructureerd interview. De onderwerpen zijn wel bekend. Het interview moet dan ook het karakter van een gesprek hebben. Op die manier komt de mening van de kandidaat het beste naar voren. De antwoorden van de kandidaten geven richting aan de manier waarop de managers aankijken tegen strategische personeelsplanning. Het is belangrijk voor het onderzoek om te weten wat de mening is van de mensen die met het instrument moeten werken.

De enquête is verdeeld over verschillende functionarissen. Enkele onderwerpen van het onderzoek zijn door iedere ondervraagde beantwoord. Andere onderwerpen zijn alleen beantwoord door de functionarissen die hier de meeste informatie over konden verschaffen.

6.3 Beïnvloedende factoren

Het stroomschema bestaat uit een aantal verschillende stappen. Bij elke stap hoort specifieke informatie. De eerste stap is het algemene gedeelte. Deze stap bestaat uit de beïnvloedende factoren: arbeidsmarkt, aggregatieniveau en type organisatie.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt van een bedrijf wordt omschreven als ruim of krap en stabiel of dynamisch. Om deze beschrijving te verduidelijken, zijn in de enquête verschillende onderdelen (4, 5 en 8) opgenomen waarin managers de arbeidsmarkt beschrijven. Het gaat hier zowel om de interne als de externe arbeidsmarkt. Om een beeld te vormen van de externe arbeidsmarkt is tevens gebruik gemaakt van gegevens van het CWI en het CBS. Zo wordt er een beeld gevormd vanuit de organisatie en vanuit externe instanties. Deze informatie geeft een duidelijk beeld van de relevante arbeidsmarkt van het bedrijf.

Aggregatieniveau

Het aggregatieniveau waarop in de organisatie wordt gekeken, hangt af van de opdrachtgever en de consultant. De opdrachtgever bepaalt op welk niveau hij strategische personeelsplanning wil invoeren. De consultant heeft een adviserende rol. In de enquête zijn verschillende onderdelen (3, 7 en 8) opgenomen om het aggregatieniveau te kunnen vaststellen. Ook in gesprekken met de betrokken managers komt duidelijk naar voren op welke manier strategische personeelsplanning ingevoerd moet worden.

Type organisatie

Het type organisatie wordt door de consultant bepaald door te observeren. Door in de organisatie rond te lopen, kan de consultant een goed beeld vormen van de formele en de informele bedrijfscultuur. In de enquête (2 en 3) komen ook vragen over dit onderwerp naar voren.

Strategische personeelsplanning

Ook zal de consultant naar de harde factoren kijken, zoals omvang, aantal personeelsleden en aantal hiërarchische lagen. Deze gegevens zijn beschikbaar in het organogram van het bedrijf en in het jaarverslag. Door deze methodes te hanteren, vormt de consultant zich een goed beeld van het type organisatie.

6.4 Huidige situatie

Om de huidige situatie te bepalen is het eerst van belang om een gegevensset op te stellen. De gegevens die hierin naar voren komen worden gekozen door de managers en de consultant. Sommige gegevens, zoals leeftijd, geslacht en dienstjaren staan vast. Daarnaast zijn er gegevens die niet in elke situatie van belang zijn, zoals woonplaats, gezinssamenstelling en interesses.

Om de gegevensset te bepalen wordt gebruik gemaakt van de enquête (2) en het personeelsinformatiesysteem. Naar aanleiding van de antwoorden op de enquête kan de consultant met enkele managers een gesprek aangaan om een nog duidelijker beeld te vormen. Zo wordt er een gegevensset ontwikkeld waarin de relevante gegevens voorkomen.

Naar aanleiding van de gegevens in de gegevensset, wordt het model van Geerlings (zie bijlage 1) ingevuld. Het employee-objectmodel wordt voor de huidige situatie gebruikt. In dat model wordt rekening gehouden met de verschillende fases waarin een medewerker kan zitten binnen een bedrijf. De IDU-matrix en de HR3P-methode geven deze indeling niet. Door van elke medewerker goed bij te houden in welke fase hij zich bevindt, is het employee-objectmodel goed te gebruiken voor de invulling van de huidige situatie. Het employee-objectmodel is een dynamisch model. De gegevens kunnen telkens aan de nieuwe situatie worden aangepast. De overige modellen hebben een meer statisch karakter.

Ook het function-objectmodel wordt hier gebruikt. Hieruit komt naar voren welke functie goed en welke niet goed bezet is. In het stroommodel gaat de voorkeur duidelijk uit naar het function-objectmodel van Geerlings. Natuurlijk omdat ook het employee-objectmodel is gebruikt en deze modellen elkaar perfect aanvullen.

6.5 Situatie bij ongewijzigd beleid

Nadat de huidige situatie is opgesteld, kan de situatie bij ongewijzigd beleid simpel worden bepaald door de huidige situatie met een vastgesteld aantal jaren te verouderen. Het gaat hier om de autonome ontwikkeling. Hiervoor wordt de opgestelde gegevensset gebruikt. Het gaat hier om een kwantitatieve analyse van de gegevens. Uit de gegevensset komt naar voren welke medewerker op welke plaats kan functioneren.

Voor de kwalitatieve analyse worden het employee-objectmodel en het function-objectmodel weer gebruikt. De gegevens kunnen blijven echter hetzelfde. In deze situatie wordt geen rekening gehouden met de kwalitatieve veranderingen van de medewerkers. Natuurlijk doen de medewerkers in die vijf jaar meer ervaring op. Het is echter erg lastig om dat ook mee te laten wegen. Om die reden is dat buiten beschouwing gelaten. Het function-objectmodel kan wel opnieuw worden ingevuld. Door aanpassingen in het aantal medewerkers, verandert ook de situatie per functie.

6.6 Streefsituatie

Het opstellen van de streefsituatie is een tijdrovend karwei. Om een goede vergelijking te kunnen maken, wordt in deze situatie ook de gegevensset, het employee-objectmodel en het function-objectmodel gebruikt. Door vele interviews met managers, gegevens uit het personeelsinformatiesysteem en gegevens over de arbeidsmarkt, wordt de benodigde informatie verzameld.

De gegevensset geeft aan welke kwaliteiten worden gevraagd van de medewerkers in de nieuwe situatie. Het employee-objectmodel en het function-objectmodel worden ingevuld voor de gewenste situatie. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de omgeving, zoals die is opgesteld in 6.3.

6.7 Overlappingsen en hiaten

In deze stap van het model worden de gegevens van de streefsituatie en de situatie bij ongewijzigd beleid op elkaar gelegd. Vanzelfsprekend worden in deze situatie ook het employee-objectmodel en het function-objectmodel ingevuld. Hieruit ontstaat een beeld van de overlappingsen en hiaten tussen de gewenste situatie en de situatie bij ongewijzigd beleid.

6.8 Verschilanalyse

De verschilanalyse wordt opgesteld door het matchingmodel van Geerlings in te vullen. In dit model worden het employee-objectmodel en het function-objectmodel gecombineerd. Het matchingmodel is de laatste stap in het stroommodel. De keuze voor dit model is niet moeilijk, vanwege het gebruik van de deelmodellen in het voorgaande. In de literatuur zijn ook weinig modellen te vinden die alle aspecten van strategische personeelsplanning behandelen zoals in het matchingmodel.

6.9 Maatregelen en aanpassingen

In deze situatie zijn de gesprekken met managers weer belangrijk. De consultant heeft een adviserende rol. De managers moeten uiteindelijk beslissen welke maatregelen zullen worden gebruikt. Hierbij zijn de modellen minder van belang. Wel zijn de beïnvloedende factoren van invloed op de maatregelen.

6.10 Kortom

Het is duidelijk dat bij het invullen van het stroommodel een aantal hulpmiddelen van belang zijn: het personeelsinformatiesysteem, functioneringsgesprekken, interviews, de enquête, het model van Geerlings en overige interne documenten. Deze middelen worden in het volgende hoofdstuk gebruikt om het model toe te passen bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer.

7 Toepassing Stroommodel

7.1 Inleiding

In deze toepassing wordt het model gebruikt om twee functies van één afdeling van de RDW in kaart te brengen. Er is gekozen voor de functie “teammanager” en “senior behandelingsmedewerker.” Deze functies vallen hiërarchisch onder elkaar. De toepassing wordt om twee redenen slechts op twee functies toegepast.

De eerste reden is de tijd die beschikbaar is voor deze toepassing. Die is te kort om de gehele afdeling in kaart te brengen.

De tweede reden is dat het onderzoek van VDP ook op naamniveau wordt uitgevoerd. Door in deze scriptie twee functies te nemen en die uit te werken, wordt zowel het model getest als een bijdrage geleverd aan het onderzoek van VDP. Om de privacy van de medewerkers en managers te garanderen, worden in deze scriptie geen namen genoemd en zijn sommige gegevens niet verstrekt. Voor deze gegevens heb zijn gemiddelden gebruikt.

In de analyse zijn het plaatsvervangend hoofd en de productiemedewerkers B/C/D betrokken. In de nieuwe situatie kunnen de oude productiemedewerkers B/C/D doorstromen naar behandelingsmedewerker of senior behandelingsmedewerker. In een ander geval zullen ze de afdeling moeten verlaten. De teammanager kan aan het werk gaan als senior behandelingsmedewerker of als teammanager. Op deze manier is het onderzoek afgebakend.

De productiemedewerkers A (laagste werkniveau) worden niet in de analyse opgenomen. In de nieuwe situatie zal op dezelfde afdeling voor hen geen plaats meer zijn, omdat zij niet aan de hogere opleidingseisen kunnen voldoen. Het doorstromen in de oude situatie van productiemedewerker A naar B ging op basis van dienstverband, leeftijd en ervaring. De productiemedewerkers A zullen zeker op een andere afdeling aan het werk gaan of moeten uitstromen.

Om te beginnen wordt de kwantitatieve ontwikkeling berekend. In het personeelsplanningssysteem worden voornamelijk kwantitatieve gegevens bijgehouden. De kwalitatieve gegevens zijn niet goed verzameld in de afgelopen jaren. Er zullen dus interviews worden gehouden met de afdelingsmanagers om aan deze gegevens te komen. Ook uit de functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn veel gegevens te halen. In de nieuwe situatie kunnen deze gesprekken zo worden opgesteld dat de gegevens makkelijker up-to-date zijn te houden. In sommige gevallen zal op individueel niveau verzameld moeten worden, omdat de gegevens bij het management niet bekend zijn. De RDW wil graag snel een beeld hebben van de situatie. Het berekenen van de kwalitatieve ontwikkeling geeft de RDW snel een indicatie van de situatie. Het invullen van het model bestaat uit een aantal stappen.

Ten eerste wordt de huidige situatie bepaald aan de hand van de opgestelde gegevensset. Deze gegevens worden verouderd, door de medewerkers kunstmatig vijf jaar ouder te maken. Zo ontstaat de autonome ontwikkeling. Vervolgens wordt door het bedrijf de streefsituatie vastgesteld. Hierbij worden het management en alle afdelingshoofden betrokken om een zo goed mogelijk beeld te vormen.

Strategische personeelsplanning

De tweede stap is om deze gegevens te verwerken in de verschilanalyse. Deze analyse geeft aan wat er, in aantallen personen per functie, ontbreekt aan het huidige personeelsbestand. Deze gegevens kunnen het management helpen om de wervingsmethoden, opleidingsmogelijkheden en opleidingseisen aan te passen om over vijf jaar aan de streefsituatie te kunnen voldoen. Het gaat hier alleen om aantallen mensen. Er kunnen nog geen kwalificatie-eisen worden opgesteld.

Hierna of gelijktijdig wordt de kwalitatieve analyse uitgevoerd. Deze bestaat uit het opstellen van de huidige situatie en de streefsituatie. Vervolgens wordt een verschilanalyse uitgevoerd. Als laatste wordt het matchingmodel ingevuld.

Uit de combinatie van beide analyse kan de RDW een aantal maatregelen ontwikkelen om de personeelsstroom strategisch te managen. Het bedrijf kijkt nu telkens 5 jaar vooruit om het personeelsbestand optimaal samen te stellen.

In deze analyse wordt het matchingmodel van Geerlings gebruikt. De analyse is op dezelfde manier opgezet. Door een vergelijking te maken tussen individu en functie, wordt een beeld van de organisatie gemaakt. De karakterisering van de medewerkers, zoals dat in het matchingmodel gebeurt, wordt hier in competenties uitgelegd. Dit geeft een duidelijk beeld van de mogelijkheden van de medewerker ten opzichte van de bestaande functies.

7.2 Rijksdienst voor het Wegverkeer

De toepassing van dit onderzoek vindt plaats bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer in Veendam. De RDW is bezig om twee verandertrajecten in te voeren: de digitalisering en de Individuele Afgifte Kentekenbewijzen (IAK). Op dit moment zit de RDW in een overgangsfase. Het bedrijf gaat van een eenvoudig registratiebedrijf naar een geautomatiseerd systeem. Het is de bedoeling dat geleidelijk de “klant aan de knoppen” komt te zitten. Dit houdt in dat het autobedrijf zelf op Internet de auto van de ene op de andere naam gaat zetten. Hierdoor zijn er in de toekomst veel minder mensen nodig en worden er ook andere kwalificatie-eisen aan het personeel gesteld.

Bij de RDW hebben deze beide veranderingen grote invloed op de kwalitatieve en kwantitatieve eisen aan het huidige personeelsbestand. De RDW heeft een aantal vragen over de toekomst:

- hoeveel personeel hebben wij over 5 jaar nodig
- welke kwalificatie-eisen moet dat personeel hebben
- is dat personeel beschikbaar (intern of extern)
- hoe kunnen we het overbodige personeel een goede toekomst bieden

Daarnaast is er nog een probleem. Omdat er bij de RDW vrijwel geen sprake is geweest van in- en uitstroom is het personeelsbestand tamelijk verouderd en kloppen de leeftijdsverhoudingen binnen de personeelsgroep niet meer. Hiervoor dient een oplossing gevonden te worden op korte termijn.

Om dit te weten te komen, heeft de RDW besloten om strategische personeelsplanning in te voeren. Voorheen had het bedrijf voldoende medewerkers. Er behoefde zelfs amper geworven te worden en zelden nam er iemand ontslag om ergens anders te gaan werken. In de nieuwe situatie zal dat anders liggen.

Strategische personeelsplanning

Ten eerste zijn er veel minder mensen nodig en zullen er dus mensen moeten afvallen. In de tweede plaats zullen de mensen die wel kunnen blijven ander werk gaan doen en dus ook over andere competenties moeten beschikken.

Door strategische personeelsplanning in te voeren wil de RDW op korte termijn zorgen voor een kwantitatief en kwalitatief goed personeelsbestand. Daarnaast wil het bedrijf ervoor zorgen dat in de toekomst niet weer hetzelfde probleem zich voordoet. Het personeelsbestand moet door het invoeren van strategische personeelsplanning constant in de gaten worden gehouden.

7.3 Type organisatie

De RDW is een bedrijf dat in de jaren 70 in Veendam is geplaatst om daar meer werkgelegenheid te creëren. Het gebied rond Veendam bood weinig werkgelegenheid, dus was een bedrijf met ongeveer 400 arbeidsplaatsen een uitkomst. Vanzelfsprekend werkt dus ook een groot deel van de plaatselijke bevolking bij de RDW, soms zelfs hele families.

Het werk bestaat uit het administreren van kentekenbewijzen. Het overgrote deel van het werk is voor laagopgeleid personeel. Er is weinig kans om door te groeien binnen het bedrijf, omdat er erg weinig banen beschikbaar zijn voor hoger opgeleiden. Degene die wel doorgroeit, zal zijn plaats niet snel afstaan. De baan zal dus niet snel vrijkomen voor iemand die eveneens zou willen doorgroeien.

Het bedrijf heeft een duidelijke hiërarchische structuur. Uit de gesprekken met de managers en de enquêtes bleek dat de formele structuur en de informele structuur aardig overeenkomen. Alle functies zijn duidelijk omschreven en goed te onderscheiden. De mensen die bij de RDW werken komen vrijwel allemaal uit de omgeving. Daarbij willen ze die omgeving ook liever niet verlaten. De meeste mensen kennen elkaar al erg lang. In de huidige situatie zijn de mensen simpel in de organisatie in te passen. Er zijn duidelijk omschreven taken en de prestaties van een individu zijn goed te meten.

Uit de enquête blijkt hoe de managers tegen strategische personeelsplanning aankijken. Men bekijkt het zeer praktisch. De managers spreken over “vooruit kijken” en “inschatten” wat er aan eigen medewerkers nodig is. De huidige personeelsplanning bestaat voornamelijk uit het gebruiken van het gezond verstand. Er wordt weinig gebruik gemaakt van modellen en methodes uit de literatuur. Het is de bedoeling dat strategische personeelsplanning meer organisatie gaat aanbrengen in het personeelsmanagement. Daarbij wordt kostenbeperking als een belangrijke drijfveer genoemd om strategische personeelsplanning in te voeren.

Uit de enquête komt ook duidelijk naar voren welke gegevens het bedrijf in de gegevensset wil opnemen en welke daarvan nu niet of nauwelijks worden verzameld.

De harde personeelsgegevens worden wel bijgehouden. Voornamelijk de kwalitatieve kenmerken van de medewerker zijn minder bekend. Hieruit komt naar voren waar de knelpunten zitten op dit gebied.

De managers bij de RDW kijken zeer praktisch tegen het begrip aan. De strategische blik ontbreekt nog. De managers willen wel vooruitkijken, maar met het oog op aantallen medewerkers. Hier worden de kwaliteiten en de omgevingskenmerken buiten beschouwing gelaten.

Strategische personeelsplanning

De managers weten ook niet goed welke maatregelen zij voorstaan om hun personeel aan de gewenste eisen te laten voldoen. Dat er ingegrepen moet worden, is voor iedereen duidelijk.

De RDW geeft aan dat het voornaamste probleem is om de verschillende managers anders te laten denken. Ze moeten hun korte termijn denken op gebied van personeel omzetten in een lange termijn planning. Ook is waarschijnlijk niet alle informatie zomaar voorhanden, waardoor de invoering duur is en veel tijd kost. Een ander probleem bij de RDW ligt in de vestigingsplaats. Veendam ligt niet centraal. Voor de RDW zou dit een groot obstakel kunnen zijn. Toch is de omschakeling nodig om efficiënter te gaan werken. In de nieuwe situatie zijn minder personeelsleden nodig en gaat de afhandeling van de kentekenbewijzen sneller dan voorheen.

7.4 Arbeidsmarkt

Externe arbeidsmarkt

De externe arbeidsmarkt in de omgeving van Veendam is niet erg gunstig. Er zijn weinig HBO-ers die in de omgeving willen werken of wonen. Daarnaast zijn er meerdere bedrijven die in dezelfde vijver vissen. De meeste studenten vertrekken naar Groningen of naar het westen van Nederland. Tot op heden had de RDW daar weinig last van, omdat er weinig werving nodig was. In de nieuwe situatie ligt het anders omdat er mensen met een hoger opleidingsniveau nodig zijn.

De managers geven aan dat de medewerkers voornamelijk uit andere bedrijven komen en dus niet rechtstreeks van school. De managers geven aan dat heel Nederland als relevante arbeidsmarkt wordt gezien. Daarnaast zegt men ook dat Veendam niet uitnodigt als vestigingsplaats. Voorheen kostte het weinig moeite om mensen te vinden. De belangrijkste reden hiervoor was dat de mensen graag dichtbij hun roots aan het werk wilden. Nu de vraag naar arbeid is veranderd, gaat dit niet meer op. Het bedrijf heeft meer hoger opgeleiden nodig. Het management ziet in dat de meeste mensen die nu bij de RDW werken, niet ergens anders in Nederland willen wonen. Mensen die Veendam niet kennen, kunnen de aantrekkelijkheid van de plaats niet benoemen en zullen dus ook niet naar Oost-Groningen trekken. Er ontstaat een situatie dat de RDW heel Nederland als arbeidsmarkt beschouwt, maar dat eigenlijk alleen de regionale arbeidsmarkt kan worden benut. Dit is voor de RDW een lastige situatie.

Andere problemen bij de invoering van strategische personeelsplanning zijn vestigingsplaats, de leeftijdsopbouw van het huidige personeel en het doorgroeipotentieel. Dit moet de onderzoeker dan ook duidelijk in beeld hebben. Uit de ingevulde enquêtes blijkt ook dat de managers door dit deel van de enquête aan het denken worden gezet over de situatie binnen hun bedrijf. De meeste noemen hun eigen afdeling als de afdeling waar het meest gaat veranderen na de invoering. De problemen die naar voren komen, kan de onderzoeker gebruiken bij het opstellen van de maatregelen.

Uit de enquête komt naar voren dat de gegevens over opleidbaarheid en mobiliteit op dit moment door de HR-manager worden beoordeeld. De medewerker wordt er verder niet in betrokken. Om een goede planning te kunnen maken, is het minstens even belangrijk om ook de mening van de medewerker te hebben.

Strategische personeelsplanning

Interne arbeidsmarkt

De interne arbeidsmarkt geeft aan dat er mensen bij de RDW werken die hogerop kunnen. De vraag is echter of deze mensen daar belang bij hebben. Vele Veendamers zijn tevreden in de huidige situatie. De vraag is dus of de RDW voldoende gekwalificeerd personeel kan aantrekken. Duidelijk is dat de werving van de RDW heel gericht moet zijn en al vroeg moet beginnen. In de enquête zijn daar verschillende methodes voor aangegeven.

Ook geven de managers aan dat de opleidingsmogelijkheden niet optimaal zijn. De RDW heeft wel de mogelijkheid, maar niet voldoende. Op dit moment zijn er veel mensen die gebruik maken van de cursussen.

Het geven van opleidingen kan verschillende doelen hebben. De RDW verzorgt veel persoonsgerichte cursussen, zowel facultatief als verplicht. Hiermee probeert het bedrijf de bedrijfsspecifieke kennis van de medewerkers te verhogen en zo de medewerker te kunnen voorbereiden op het doorstromen binnen de organisatie. Ook hier blijkt weer dat de RDW veel nieuwe medewerkers intern werft. Natuurlijk is het van belang om hier de maatregelen op aan te passen of te besluiten om andere vormen van opleiding in te passen. Het is duidelijk dat de gegevens van groot belang zijn bij het invoeren van maatregelen. Het inpassen van nieuwe opleidingsmethoden is tijdrovend en kostbaar. Daarbij is het resultaat van de opleidingen wel groot, als de medewerkers voor het bedrijf behouden blijven. Gegevens over verloop komen in de autonome ontwikkeling naar voren.

In dit deel is beschreven hoe de RDW de arbeidsmarkt en de leef- en woonomgeving benadert. Dit is van belang bij het vaststellen van de maatregelen met betrekking tot de werving en selectie van mensen en de benadering van de huidige personeelsgroep.

7.5 Aggregatieniveau

Het aggregatieniveau waarop bij de RDW wordt gekeken is erg duidelijk. De RDW heeft besloten om strategische personeelsplanning eerst in een afdeling in te voeren. Er hoeft niet naar de gehele organisatie te worden gekeken. Voor de toepassing van strategische personeelsplanning is dat een voordeel. Er wordt bij de RDW op individueel niveau gekeken. Dat houdt in dat per persoon wordt nagegaan of hij bij de RDW kan blijven of zal moeten vertrekken. Allereerst wordt de organisatie op mesoniveau beoordeeld. Er wordt rekening gehouden met doorstroom tussen de verschillende niveaus. Uiteindelijk zal na de invoering van strategische personeelsplanning ook op microniveau naar de organisatie gekeken worden. In dat geval gaat het om tactische planning.

In de enquête geven de managers aan wat hun verwachtingen van de invoering van strategische personeelsplanning zijn. Zij willen een beeld kunnen vormen van de situatie bij de RDW over 5 jaar, door een uitgebreidere set gegevens van het personeel bij te houden. Ook geven ze aan wat de verschillen moeten zijn tussen de huidige situatie en de situatie na de invoering van strategische personeelsplanning. De managers verwachten dat de invoering van strategische personeelsplanning bijdraagt aan de prestatie van de onderneming, ook al zal de invoering ook veel tijd, moeite en geld kosten. De gestelde vragen hebben te maken met het verband tussen de invoering van strategische personeelsplanning en de organisatie. Dit deel draagt dus eveneens bij aan het opstellen van de maatregelen. Die kan de onderzoeker aanpassen op de wensen van de managers.

7.6 Huidige situatie

Kwantitatieve analyse

Om de huidige situatie te bepalen is een gegevensset ontwikkeld. Er is gekozen om de teammanager (voorheen plaatsvervangend hoofd) en de (senior) behandelingsmedewerkers die onder deze functionaris vallen te bekijken. Er vallen 24 fte's onder de leiding van de teammanager.

Hieruit is een selectie gemaakt, zodat er uit elke leeftijdscategorie een evenredig aantal mensen in de test is opgenomen. In het schema worden 8 medewerkers opgenomen. Dit alles is gedaan om ervoor te zorgen dat het schema niet te groot uitvalt en om de vergelijking met de gekozen afdeling weg te nemen. De leiding van de RDW wilde om die reden ook geen namen en expliciete geboortedata vermeld zien in het schema. In het schema worden de uitkomsten bij deze 8 medewerkers telkens met drie vermenigvuldigd. Zo ontstaat er een globaal beeld voor 24 fte's.

De gegevens worden per medewerker verzameld (zie bijlage 3). In het schema zijn een aantal variabelen opgenomen. De datum FPU is een regeling voor vervroegde uittreding. Het gebruikmaken van deze regeling is facultatief, al blijkt uit de gegevens dat vrijwel iedereen bij de RDW er gebruik van maakt. Er is besloten om hier de datum in te voeren waarop de medewerker 61 jaar wordt. De datum "uit dienst" geldt, bij contracten voor onbepaalde tijd, bij 65 jaar.

De medewerkers kunnen ook gebruikmaken van de Pas-regeling. Vanaf het moment dat ze 57 jaar zijn, kunnen ze 15% arbeidstijd inleveren voor een loonsverlaging van 5%. Uit de interviews is gebleken dat de meeste medewerkers hier gebruik van maken.

In het schema zijn 8 medewerkers van één afdeling opgenomen. De medewerkers werken allemaal fulltime bij de RDW. De eerste persoon is in 1977 in dienst getreden, de laatste in 1988 (!). De leeftijden variëren van 34 jaar tot 58 jaar.

Kwalitatieve analyse

In het schema (zie bijlage 3) zijn verschillende gegevens opgenomen. De opleiding bestaat uit de relevante opleidingen die de medewerker in zijn carrière heeft gevolgd. Hieruit zijn ook de interesses van de medewerker af te leiden.

De competenties in dit schema zijn afgeleid uit de competenties die voor de nieuwe situatie benodigd zijn. Ook hier zijn sommige gegevens gefingeerd, om de vergelijking met personen in de werkelijkheid te voorkomen. De opleidbaarheid van de medewerker heeft te maken met zowel zijn eigen situatie als die van de organisatie. Het moet voor beide lonen. In het begrip opleidbaarheid wordt ook de mobiliteit, toekomstplannen en de leefsituatie van de medewerker meegenomen.

Hieruit is af te leiden of de medewerker ambities heeft om hogerop te komen of niet. De opleidbaarheid wordt weergegeven in (school)niveaus.

De vorige functie van de medewerker geeft aan wat zijn ambities zijn. Hierbij is dus ook van belang waar de medewerker vandaan komt. Hieruit is de mobiliteit af te leiden. In de tabel staat bij de medewerkers 2 t/m 9 "niet van toepassing" genoteerd.

Strategische personeelsplanning

Dit houdt in dat de medewerkers hetzij direct na hun opleiding zijn gaan werken bij de RDW, hetzij de medewerker voorheen een functie bekleedde in een geheel andere branche (bijv. timmerman).

Uit dit totaalplan samen met het functieprofiel van de huidige functie van de medewerker, is een duidelijk beeld te schetsen van de medewerker. De medewerkers beschikken allen over de competenties die benodigd zijn om de functie Productiemedewerker B/C/D uit te voeren. Dit houdt in dat alle medewerkers in de fase “employed active” zitten. Bij drie medewerkers wordt er getwijfeld of zij het hogere niveau aankunnen. Voor deze personen geldt dat hij naar de fase “being educated” gaat of naar “discharge.” De oudste medewerkers zijn niet in staat door te groeien. De oudste medewerkers zijn in 2006 ook niet meer in dienst. Zij vloeien dus af via de fase “discharge.” Het gaat nu om de mensen in de “employed active” en in de “being educated” fase. Binnen de gekozen afdeling zijn geen mensen die een opleiding volgen of langdurig ziek zijn. Zoals eerder vermeld is er vrijwel geen instroom of uitstroom.

Uit het schema voor de kwalitatieve analyse blijkt dat binnen deze afdeling medewerker 8 en 9 niet opleidbaar zijn. Zij bevinden zich in de “freeze on function” fase. De overige medewerkers zijn vrij om, na het volgen van een opleiding, naar een andere functie door te stromen.

7.7 Situatie bij ongewijzigd beleid

Kwantitatieve analyse

Deze situatie wordt bepaald door het huidige personeelsbestand kunstmatig te verouderen. Hiervoor wordt de autonome ontwikkeling bepaald. Er is gekozen voor het jaar 2006, omdat in dat jaar alle veranderingstrajecten zijn afgerond. De op deze wijze verkregen tabel (zie bijlage 3) wordt gesorteerd op functie. Op die manier heeft het bedrijf een snel beeld van het aantal personen per functie dat het bedrijf verlaat.

Het gaat om aantallen mensen per functie, er wordt geen rekening gehouden met nieuw verworven competenties. Dat houdt in dat de invulling van het “employed active model” uit de huidige situatie in stand blijft. Er wordt puur gekeken naar het aantal mensen dat het bedrijf in 2006 heeft of zal verlaten.

Voor de functie van plaatsvervangend hoofd geldt dat er één persoon in de afdeling aanwezig is, die in 2006 nog niet aan een regeling toe is. Deze persoon zal ook in 2006 tot de personeelsgroep behoren.

Concluderend kan worden gezegd dat er in deze afdeling in 2006 3 medewerkers (1 medewerker uit het schema, vermenigvuldigd met 3) uitstromen. Nog eens drie medewerkers kunnen dan gebruik maken van de Pas-regeling. Dat houdt in dat er 3 medewerkers voor 85% werken. In de tabel hieronder blijkt dan dat er van de 24 fte's nog 20,5 overblijven ($24 - 3 - (0,15 \times 3)$).

Strategische personeelsplanning

Aantal Fte's per september 2006 (kunstmatig verouderd):

Functie	Actueel Fte's 2006
Plaatsvervangend hoofd	1
Productie medewerker B/C	20,5

Als laatste zullen bovenstaande gegevens worden aangepast, door cijfers voor natuurlijk verloop in de tabel te verwerken. Deze gegevens worden verkregen door de gemiddelden vanuit het verleden te berekenen. De volgende gegevens zullen worden gebruikt:

- Vertrek naar andere werkgever
- WAO
- Overlijden

Bij de RDW komt het zelden voor dat medewerkers naar een andere werkgever vertrekken. Voor dit vrijwillige verloop wordt een percentage van 0% gehanteerd. Dit is één van de gegevens waar rekening mee moet worden gehouden bij het opstellen van de maatregelen.

Het percentage dat door natuurlijk verloop verdwijnt (WAO en overlijden) is een geschat percentage van 5 % per jaar. Dit percentage is uit de historische gegevens van de RDW als geheel samengesteld. Hierdoor verdwijnen er in 4 jaar 4 fte's.

Aantal Fte's per september 2006, aangepast (kunstmatig verouderd):

Functie	Actueel Fte's 2006
Plaatsvervangend hoofd	1
Productie medewerker B/C	16,5
(inclusief verloop)	

Nadat deze tabellen zijn ingevuld, heeft de RDW een duidelijk beeld van de werknemers die in 2006 nog bij het bedrijf werkzaam zullen zijn.

Kwalitatieve analyse

In deze situatie wordt niet naar de kwalitatieve veranderingen gekeken. Het gaat puur om de autonome ontwikkeling. Het employee-objectmodel houdt dus dezelfde inhoud als in de huidige situatie. De competenties veranderen niet. De medewerkers hebben meer ervaring opgedaan in de afgelopen jaren. Dit wordt hier buiten beschouwing gelaten. Wel kan het function-objectmodel veranderen. Er verdwijnen medewerkers uit de organisatie, waardoor de verhoudingen in de verschillende functies ook kunnen veranderen. In dit geval blijkt dat er van de 24 productiemedewerkers B/C nog 16,5 over blijven. De functie is in 2006 onderbezet.

7.8 Streefsituatie

Kwantitatieve analyse

De streefsituatie is in deze toepassing opgesteld naar aanleiding van een gesprek met de teammanager en de unitmanager van de afdeling. Dit is te weinig om een goede schets te maken van de situatie in 2006. Om dit goed te doen, zullen er meer leidinggevenden moeten worden geïnterviewd. In deze toepassing was de tijd daar te kort voor.

Strategische personeelsplanning

Het aantal teammanagers is op 0 fte's vastgesteld. Bij de RDW zal zeker één managementlaag verdwijnen. Het is de bedoeling om zoveel mogelijk senior behandelingsmedewerkers in de afdeling te hebben. In dat geval zou de teammanager in 2006 overbodig zijn, omdat er zelfstandig gewerkt wordt in de nieuwe afdeling.

Het aantal senior behandelingsmedewerkers is vastgesteld op 10 (uit interview met huidige afdelingsmanager). De afdeling zal in de nieuwe situatie bestaan uit senior behandelingsmedewerkers en wellicht behandelingsmedewerkers. De RDW streeft ernaar om de afdeling zo zelfstandig mogelijk te laten draaien. Dit houdt in dat de taken van de teammanager worden overgenomen door de senior behandelingsmedewerkers. In onderling overleg moeten zij de afdeling draaien. Een direct leidinggevende ontbreekt. Deze is ook overbodig, vanwege het zelfstandige karakter van de afdeling.

Functie	Actueel Fte's 2006
Teammanager	0
Senior Behandelingsmedewerker	10

Kwalitatieve analyse

Het kwalitatieve gedeelte van de streefsituatie wordt nu eveneens in een schema beschreven. Uit de streefsituatie blijkt dat de RDW 10 senior behandelingsmedewerkers nodig heeft. De RDW streeft ernaar om in deze afdeling geen Behandelingsmedewerkers in te zetten. In het schema hieronder staan de competenties beschreven die beide functies vereisen.

Functie	Opleiding	Competenties
Senior Behandelingsmedewerker	MBO-adm. Of eco.	Resultaatgerichtheid, initiatief, klantgerichtheid, plannen en organiseren, samenwerken, leervermogen, inzet, kwaliteitsgerichtheid, coachen
Behandelingsmedewerker	LBO/MBO-adm. Of eco.	Resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, samenwerken, leervermogen, inzet, kwaliteitsgerichtheid,

Het doorstromen van de senior behandelingsmedewerkers naar een hogere functie is mogelijk, al zullen ze dan in een andere afdeling terecht komen. Binnen deze afdeling zullen ze allemaal in de situatie "freeze on function" zitten. Alle 10 medewerkers moeten "employed active" zijn. Het streven van de RDW is om in andere afdelingen mensen in de fase "being educated" te hebben, die kunnen doorstromen naar deze afdeling.

7.9 Overlappenden, hiaten en de verschilanalyse

Kwantitatieve analyse

In deze tabel wordt de situatie in 2006 bij ongewijzigd beleid vergeleken met de streefsituatie. Naar aanleiding van de uitkomst uit deze tabel kunnen de maatregelen op het gebied van werving, selectie en opleiden worden opgesteld. In deze tabel dient ook rekening te worden gehouden met het natuurlijk verloop. Deze cijfers worden in de aantallen verwerkt.

Functie	Huidig aantal Fte's	Fte's in 2006	Vershil
---------	---------------------	---------------	---------

Strategische personeelsplanning

Plv. Hoofd/Teammanager	1	0	- 1
Productiemedewerker B/C/D Senior Behandelingsmedewerker	16,5	10	- 6,5
(incl. Verloop)			

Uit deze laatste tabel is de kwantitatieve analyse goed te maken. In 2006 verwacht de RDW de afdeling te kunnen draaien zonder teammanager en met 10 Senior Behandelingsmedewerkers. Het verschil komt in de laatste kolom naar voren. Totaal dient de RDW voor 7,5 fte een oplossing te zoeken.

Kwalitatieve analyse

De vergelijking tussen de huidige situatie en de streefsituatie levert een verschilanalyse op. In deze tabel staan de verschillende functies genoemd met hun competenties in de oude en nieuwe situatie. Naar aanleiding van deze vergelijking kan het “employee-objectmodel” en het “function-objectmodel” worden ingevuld voor de verschilanalyse. Nu wordt gekeken of de functie in balans is, overbezet of onderbezet.

Functie	Competenties in huidige situatie	Competenties in streefsituatie	Gewenste min. opleiding in streefsituatie	Verskil
Senior Behandelings Medewerker	Mondelinge en schriftelijke communicatie, samenwerken, aanpassingsvermogen, initiatief, plannen en organiseren, flexibel	Resultaatgerichtheid, initiatief, klantgerichtheid, plannen en organiseren, samenwerken, leervermogen, inzet, kwaliteitsgerichtheid, coachen	-MBO-adm. of eco. -Relevante ervaring met geautomatiseerde systemen -2 jaar werkervaring als behandelingsmedewerker	Meer verantwoordelijkheden Zelfstandiger werken
Behandelingsmedewerker	Mondelinge en schriftelijke communicatie, samenwerken, flexibel	Resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, samenwerken, leervermogen, inzet, kwaliteitsgerichtheid	-LBO/MBO-adm. Of eco.	Geen leidinggevend

Om een duidelijke analyse te kunnen maken worden de kwantitatieve en kwalitatieve analyse in een tabel worden samengevoegd. In deze tabel staat een overzicht van de functies in de streefsituatie en de daarvoor beschikbare mensen.

Functie	Aantal Fte's	Aantal geschikte medewerkers in huis	Gewenst min. opleidingsniveau
Senior Behandelingsmedewerker	10	15	MBO-adm. of eco.
Behandelingsmedewerker	0	12	LBO/MBO-adm. of eco.

Van de bovenstaande medewerkers zijn er 15 ($5 \times 3 = 15$) die de functie senior behandelingsmedewerker aankunnen of een nog hogere functie. Dit houdt in dat de functie overbezet is. Er zijn meer mensen beschikbaar dan dat er benodigd zijn in de nieuwe situatie. Er zullen dus mensen uitstromen (discharge) uit deze afdeling. Wellicht dat ze in een andere afdeling binnen de RDW een plek kunnen vinden.

Dat blijkt uit de resultaten als het totale strategische personeelsplanningsonderzoek is afgerond, maar valt buiten het bestek van deze opdracht.

Strategische personeelsplanning

Bij 12 ($4 \times 3 = 12$) van hen zal daar wel een opleiding of training voor nodig zijn. Deze mensen zullen dus doorstromen naar de fase “being educated.” Het is aan de RDW of het deze investering waard acht. Afhankelijk daarvan zullen deze medewerkers uitstromen via de “discharge fase” of na hun opleiding weer “employed active” worden. De medewerkers komen allemaal vanuit de organisatie. Dat houdt in dat de fase “not employed” geen mensen bevat.

Hier komt ook het probleem van de vervanging van het plaatsvervangend hoofd van de afdeling naar voren. De RDW saneert de functie teammanager weg. Hierdoor wordt de functie senior behandelingsmedewerker zwaarder dan de oude functie productiemedewerker. De verantwoordelijkheden zijn toegenomen. Zo zal de afdeling zelfstandig moeten functioneren. Hierdoor wordt de functie plaatsvervangend hoofd opgevangen.

7.10 Kortom

Uit de verschilanalyse is gebleken dat er in de nieuwe situatie geen teammanager nodig zal zijn en 10 Senior Behandelingsmedewerkers. Op dit moment heeft de RDW 1 persoon in huis die geschikt is om de functie teammanager te vervullen en 15 personen die zeker geschikt zijn voor de functie senior behandelingsmedewerker. Deze 15 personen hebben het juiste opleidingsniveau of zijn opleidbaar. Daarnaast heeft de afdeling 3 personen waar nog twijfel over bestaat, de personen hangen tussen de fase “employed active” en “being educated” in (Geerlings, 1998 en bijlage 1). Met deze personen zal nog een extra gesprek gevoerd moeten worden.

Deze afdeling van de RDW kampt duidelijk met een kwalitatieve boventaligheid. De huidige functie van teammanager zal verdwijnen. Voor degene die thans deze functie vervult, moet een andere leidinggevende functie worden gevonden. Hij heeft een HBO-opleiding en is zeker opleidbaar. De RDW kan besluiten hem een functie als productieconsultant aan te bieden. Voor deze functie is een HBO werk- en denkniveau vereist en ervaring in de functie teammanager.

Ook onder de senior behandelingsmedewerkers is een kwalitatieve boventaligheid. Er zijn 15, met de twijfelgevallen 18, personen geschikt voor deze functie. Eén van deze personen beschikt over een HBO-opleiding en is opleidbaar en kan eventueel doorgroeien naar de functie productieconsultant, al mist hij nog de gewenste ervaring.

Onder de geschikte senior behandelingsmedewerkers zijn er in 2006 nog geen mensen die al op de leeftijd zijn om aan een regeling deel te nemen. De organisatie heeft dus de beschikking over meer mensen dan dat er nodig zijn. Het gaat hier om kwantitatieve en kwalitatieve boventaligheid.

Daarbij komt dat de analyse op één afdeling is uitgevoerd. Het is onbekend wat de uitkomsten voor andere afdelingen zijn en of de mensen die op deze afdeling kwantitatief of kwalitatief boventalig zijn, door kunnen stromen naar een andere afdeling. Hierdoor berusten de genoemde maatregelen enkel op de analyse van deze ene afdeling.

Maatregelen

Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning houdt op bij het signaleren en in kaart brengen van het probleem. Het aandragen van oplossingen valt onder personeelsbesturing. Toch zal in deze scriptie deels ook aan personeelsbesturing aandacht worden besteed. Het gaat hier om het microniveau of het tactische niveau.

De RDW kan deze groep mensen zeggen dat er voor hen wellicht een carrière in een ander bedrijf is weggelegd. Hier is echter het probleem dat de mensen nooit ergens anders hebben gewerkt en ook zeker de omgeving niet willen verlaten. In en rond Veendam is de mobiliteit erg laag. In de interviews kwam naar voren dat slechts twee managers Nederland als hun (toekomstige) arbeidsmarkt beschouwen. De overige managers wilden best ergens anders werken, als ze maar in Veendam konden blijven wonen. Voor de medewerkers geldt dit nog sterker. Er zijn ook weinig hoger opgeleiden die graag in Veendam willen werken, als ze niet uit de omgeving zelf komen. Hiervoor dient het bedrijf oplossingen te zoeken.

Een andere oplossing is om deze mensen zover op te leiden dat ze in een andere functie kunnen werken. De derde mogelijkheid is om een kwalitatief probleem in een andere afdeling op te vangen met deze kwalitatieve boventaligheid. Het is voor de RDW ook een sociaal probleem, omdat de mensen die niet binnen de afdeling kunnen blijven, zich misschien gekwetst voelen. Deze mensen willen ook zeker niet aan het werk als behandelingsmedewerker. Van de niet geschikte groep medewerkers, hebben er in 2006 3 het bedrijf verlaten en zijn er drie nog aanwezig. Deze drie personen kunnen rond 2008 vervroegd uittreden. Waarschijnlijk is het voor de RDW de beste oplossing om deze mensen voor het bedrijf te behouden als behandelingsmedewerker. Hun toegevoegde waarde zal niet hoog zijn en ook hun motivatie niet. Toch is dit goedkoper en socialer. Deze personen komen ergens anders niet meer aan de slag. Als de RDW van ze af wil, kunnen de kosten erg hoog zijn. Deze personen bevinden zich in de fase “functionless.”

Uit het bovenstaande blijkt dat deze afdeling van de RDW zelf voldoende kwaliteit in huis heeft om de afdeling in de nieuwe situatie te laten functioneren. Het grootste probleem is de kwantitatieve en kwalitatieve boventaligheid. Met deze mensen moeten gesprekken worden gevoerd om te achterhalen wie zijn carrière voort wil zetten buiten de RDW. Dit zijn er waarschijnlijk erg weinig. Hierbij spelen ook wettelijke beperkingen een rol. Als er veel medewerkers moeten afvloeien via een ontslagprocedure, gaat het om collectief ontslag, met alle daarbij komende belemmeringen. Kluytmans (1992) noemt een aantal mogelijke maatregelen om personeel uit te laten stromen:

- outplacement
- het actief bieden van informatie over mogelijkheden buiten de RDW
- het bieden van externe ervaring
- opleidingen gericht op het verhogen van de kansen op de externe arbeidsmarkt
- ondersteuning bij het opstarten van een eigen onderneming

De RDW kan door een aantal strategieën het personeel bewegen om vrijwillig vervroegd uit te treden. Voorbeelden hiervan zijn het bieden van bonussen, herplaatsing bij een andere organisatie of andere financieel aantrekkelijke regelingen. De RDW dient hierbij wel rekening te houden met de relevante arbeidsmarkt. Vervolgens moet worden beoordeeld of door bedrijfsspecifieke opleidingen deze personen verder kunnen doorgroeien binnen de organisatie. De competenties waarover ze nu beschikken, moeten dan worden uitgebreid. Het is echter niet zo dat iedere MBO-medewerker ook een HBO-medewerker kan worden.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Inleiding

In paragraaf 1.2 is de vraagstelling voor dit onderzoek naar voren gebracht:

Hoe ziet een model voor strategische personeelsplanning eruit dat VDP bij haar klanten kan introduceren, hoe is dit model toepasbaar bij een cliënt van VDP en is dat model op een standaardmanier binnen meer bedrijven toe te passen?

De vraag bestaat uit drie afzonderlijke deelvragen. In dit hoofdstuk zullen antwoorden worden gegeven per vraag. In de eerste paragraaf komt de vraag: “*Hoe ziet een model voor strategische personeelsplanning eruit dat VDP bij haar klanten kan introduceren*” aan bod. Deze vraag is beantwoord door gebruik te maken van vele bestaande literatuur over strategische personeelsplanning. Deze vraag wordt besproken in hoofdstuk 3 van deze scriptie.

In de volgende paragraaf staat de vraag: “*Hoe is dit model toepasbaar bij een cliënt van VDP*” centraal. Het antwoord op dit deel van de vraag is deels gegeven door literatuuronderzoek en deels door een enquête te houden onder een aantal managers van de RDW. Dit deel van de vraagstelling wordt besproken in hoofdstuk 5 en 6.

De laatste deelvraag luidt: “*Is dat model op een standaardmanier toe te passen binnen meer bedrijven.*” Voor het antwoord op deze vraag is zowel het literatuuronderzoek als de enquête gebruikt. Deze vraag wordt beantwoord naar aanleiding van de toepassing in hoofdstuk 6. In de conclusies komt naar voren of het stroommodel op een standaardmanier te gebruiken is. De daaropvolgende paragrafen geven een aantal conclusies en aanbevelingen.

8.2 Eerste deelvraag

In hoofdstuk 3 en 4 is een stroommodel ontwikkeld voor strategische personeelsplanning. In het literatuuronderzoek kwam duidelijk naar voren dat er vier aspecten in dit stroommodel moeten terugkomen:

- vraag naar arbeid
- aanbod van arbeid
- match
- tijd

Dit zijn de aspecten die binnen het schema naar voren moeten komen. Daarnaast zijn de arbeidsmarkt (externe aanbod van arbeid), het aggregatieniveau en het type organisatie van invloed op het stroommodel. Deze worden de beïnvloedende factoren genoemd.

Geerlings (1998) heeft een aantal eisen opgesteld waaraan een goed personeelsplanningmodel moet voldoen.

Het stroommodel dient antwoord te kunnen geven op deze vragen. De eerste drie vragen worden in het model beantwoord door het berekenen van de autonome ontwikkeling.

Strategische personeelsplanning

Hieruit komt een verschilanalyse naar voren waaruit blijkt in welk deel van de organisatie er ruimte is voor nieuw aan te nemen personeel en waar mensen zullen gaan uitstromen.

In de maatregelen en aanpassingen dient het bedrijf aan te geven of er daadwerkelijk mensen zullen instromen of uitstromen of dat er voor andere oplossingen zal worden gekozen. Deze vragen worden door het stroomschema dus zeker beantwoord.

De laatste twee vragen hebben veel met elkaar te maken. Het gaat hier duidelijk om het verschil tussen de kwantitatieve analyse en de kwalitatieve analyse. De streefsituatie wordt door Geerlings personeelsbezetting genoemd. De streefsituatie geeft aan waar het bedrijf staat op een gekozen punt in de toekomst (vaak 3-5 jaar).

De kwalitatieve analyse wordt door Geerlings aangeduid met de kwaliteiten van het personeel. De mate waarin het bedrijf hier rekening mee houdt, hangt af van de gegevensset. Met een uitgebreide gegevensset kan een goede analyse worden gemaakt van de kwalitatieve eigenschappen van het huidige personeel en de kwalitatieve eigenschappen van het toekomstige personeel. Deze analyse wordt gemaakt in de verschilanalyse.

Volgens de in deze scriptie besproken eisen aan het model, voldoet het stroommodel het meest. Alle vijf vragen komen in het model duidelijk naar voren. Daarnaast wordt in het stroommodel rekening gehouden met de vier belangrijke aspecten, vraag, aanbod, match en tijd. Met dit stroommodel is een goede analyse te maken van het personeelsbestand van een organisatie.

Enquête

De enquête en het personeelsinformatiesysteem kunnen hierbij gebruikt worden om relevante informatie te verzamelen. De beïnvloedende factoren (aggregatieniveau, arbeidsmarkt en type organisatie) zijn erg van belang. Deze begrippen kunnen het best beschreven worden door de enquête, te houden onder meerdere managers van de organisatie. De enquête is een hulpmiddel om de gegevens voor het stroommodel te verzamelen. Uit de pilot van de enquête bij de RDW, is gebleken dat de enquête ook daadwerkelijk de gewenste informatie oplevert. Als de informatie minder goed is, is het mogelijk om een vervolggesprek aan de enquête te koppelen om zo de informatie alsnog op het gewenste niveau te krijgen.

Arbeidsmarkt

In het stroommodel is de arbeidsmarkt een belangrijke factor. De interne arbeidsmarkt is redelijk goed bij te houden door gebruik te maken van de juiste instrumenten. Uit de theoretische verkenning is ook gebleken dat de externe arbeidsmarkt weliswaar zeer belangrijk is, maar ook erg moeilijk te voorspellen.

De gegevens die beschikbaar zijn, zijn veelal statistische gegevens. Dit zijn momentopnames, terwijl het proces op de externe arbeidsmarkt een dynamisch proces is. Om de externe arbeidsmarkt op een goede manier te kunnen voorspellen, dient de organisatie ook op een andere manier gegevens te verzamelen. Het CBS kan bijvoorbeeld de volgende gegevens verstrekken:

- leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking
- verdeling naar opleidingsniveau in de relevante omgeving

Strategische personeelsplanning

Toch bleek uit de enquête dat er weinig gebruik wordt gemaakt van deze gegevens door het bedrijf. Ook dit komt weer omdat het algemene gegevens betreft en het momentopnames zijn. De enquête kan deze gegevens ook verschaffen.

De vragen in de enquête kunnen gegevens opleveren over de manier waarop de externe arbeidsmarkt werd benaderd in het verleden. Ook wordt er informatie ingewonnen over de methoden die gebruikt werden om de externe arbeidsmarkt te gebruiken. Met deze informatie kan een beeld gevormd worden van de hoeveelheid vraag van het bedrijf richting de externe arbeidsmarkt. Natuurlijk is er dan geen beeld gevormd van de externe arbeidsmarkt in de omgeving van het bedrijf. Het gaat hier om een beeld dat de organisatie heeft uit ervaringen in het verleden.

Modellen

In deze scriptie zijn in hoofdstuk 3 en 4 verschillende modellen genoemd die in het stroommodel kunnen functioneren. Uit de literatuur is al gebleken dat deze instrumenten slechts een klein deel van strategische personeelsplanning in kaart brengen. Deze modellen zijn in het stroommodel te gebruiken. In de scriptie is gebleken dat het model van Geerlings (1998) minder statisch is dan de overige genoemde modellen. Het matchingmodel zet elke medewerker in een bepaalde fase, en koppelt dit met de aanwezige functies. De combinatie van dit model en het stroommodel maakt de invoering van strategische personeelsplanning mogelijk. Vooral in de voorbereiding is het matchingmodel van belang. Als de gegevensset duidelijk is, kunnen de medewerkers in een bepaalde fase van het model worden geplaatst. De uitkomsten van het matchingmodel kunnen in de verschilanalyse worden gebruikt. Toch blijkt uit de enquête dat veel bedrijven geen gebruik maken van deze standaard modellen. Er wordt gezocht naar een op de situatie toegespitst model. Daarom wil ik in deze scriptie geen invulling geven aan het stroommodel. Naar mijn idee past het model van Geerlings het best in het competentiegerichte stroommodel. Toch is elke situatie uniek en kan er gekozen worden om de invulling met een ander model uit te werken.

Competentiemanagement

In deze scriptie is al vaak gerefereerd aan functieprofielen en competentie management. Uit de theorie en de ervaringen bij de RDW blijkt dat veel bedrijven hun informatie niet consequent hebben verzameld. Door functieprofielen op te stellen, uitgedrukt in competenties, kan een gemakkelijke aansluiting worden gemaakt bij het stroommodel voor strategische personeelsplanning. Om de huidige situatie, de autonome ontwikkeling en de streefsituatie op te stellen, is het van belang dat de informatie op dezelfde wijze wordt uitgedrukt. De functieprofielen geven aan welke competenties iemand minstens moet bezitten om de functie uit te kunnen voeren. Hierdoor is het eenvoudiger om mensen en functies aan elkaar te koppelen. Dit houdt in dat de huidige situatie met behulp van functieprofielen en competentie management duidelijk in kaart te brengen is.

Hoe duidelijker de huidige situatie in kaart is gebracht, hoe gemakkelijker de autonome ontwikkeling en de streefsituatie zijn op te stellen. Ook deze worden opgesteld in competenties. Het bijhouden van strategische personeelsplanning is met competentie management is niet moeilijk. Nieuwe functies worden opgesteld met functieprofielen. Medewerkers die nieuwe competenties verwerven krijgen een aangepast profiel. Zo is elk gewenst moment de ideale combinatie tussen functies en medewerkers te maken.

Strategische personeelsplanning

Competentiemanagement maakt ook duidelijk dat het matchingmodel van Geerlings (1998) erg goed in het stroommodel is in te passen. Het function-objectmodel en employee-objectmodel zijn het eenvoudigst in te vullen met behulp van competenties.

Tijdsaspect

In het theoretische gedeelte van deze scriptie is het tijdsaspect duidelijk naar voren gekomen. Bij de toepassing van het stroommodel is aan dit aspect weinig aandacht meer gegeven. Er wordt gesproken over een termijn van 4 jaar. Over deze periode wordt de situatie bekeken. Er wordt aan de tussenliggende jaren geen aandacht besteed. Om een goed beeld te kunnen vormen, is de situatie in de tussenliggende jaren echter eveneens van belang. Hierdoor kan een patroon worden ontdekt in de verandering van de situatie en kan er per jaar ingegrepen worden. De veranderingsprojecten van de RDW eindigen in 2006. Door de situatie voor elk jaar op te tekenen, komt er een completer beeld naar voren, waardoor de maatregelen en aanpassingen beter bepaald kunnen worden. Omdat in deze toepassing in september de eerste meting voltooid dient te zijn, kan dit tijdstip worden aangehouden voor de jaarlijkse situatie. Door elk jaar een jaar verder vooruit te kijken wordt het verloop van de verandering in kaart gebracht.

8.3 Tweede deelvraag

Het doel is om te analyseren of het model opgebouwd is uit alle relevante delen en of de enquête de bedoelde bijdrage levert aan de opbouw van gegevens. Het model is getest bij de RDW, waar VDP bezig is strategische personeelsplanning in te voeren.

De antwoorden uit de enquête vormen een duidelijk beeld over de beïnvloedende factoren en de gegevensset. Deze gegevens vormen de randvoorwaarden bij de toepassing van het stroommodel. Om de toepassing goed uit te voeren, is het verstandig de manager eerst kennis te laten maken met het stroommodel.

Vervolgens kan met de enquête en eventueel aanvullende gesprekken, de gegevensset worden vastgesteld. Ook zal er dan een duidelijk beeld zijn te vormen over de beïnvloedende factoren. Vervolgens kan het model worden toegepast. Aan het einde worden de maatregelen vastgesteld, ook hier is informatie uit de enquête van belang. Hierdoor komt eerder resultaat en kan het bedrijf alvast aan de slag.

De toepassing bij meerdere organisaties bestaat uit een aantal fases:

- probleem in kaart brengen
- strategische personeelsplanning introduceren
- stroommodel introduceren
- enquête afnemen
- analyse van de gegevens (opstellen gegevensset)
- maatregelen opstellen

Vanaf de analyse wordt het invoeren van strategische personeelsplanning maatwerk. De maatregelen moeten op de specifieke situatie van elk bedrijf worden toegepast. De eerste vijf stappen zijn voor elk bedrijf na te gaan. Op deze manier is het stroommodel geïntroduceerd bij de RDW.

Strategische personeelsplanning

De toepassing is uitgevoerd door verschillende schema's in te vullen. Deze schema's kunnen in het algemeen worden gebruikt, al zullen de gevraagde gegevens per bedrijf verschillen. De toepassing zal in grote lijnen hetzelfde blijven. Bij de RDW is de toepassing succesvol verlopen. De verschilanalyse lijkt een duidelijk beeld te geven. Natuurlijk blijkt pas over 4 jaar of het model heeft gewerkt. Het kan zo zijn dat het model wel goede gegevens levert, maar dat door de veranderingen in de markt en de omgeving, de genomen maatregelen niet goed uitpakken. Ook kan het model een verkeerde analyse leveren, omdat er gegevens over het hoofd zijn gezien. Over 4 jaar is er meer duidelijkheid.

8.4 Derde deelvraag

In het kader van de scriptie, zal het model als leidraad moeten dienen. De vraagstelling geeft aan dat VDP op zoek is naar een model om strategische personeelsplanning bij haar klanten te introduceren. De cliënt van VDP heeft een theoretische kennismaking met het onderwerp achter de rug en is dan toe aan een opzet voor strategische personeelsplanning. De cliënt wil kunnen overzien wat hem in algemene bewoordingen te doen staat.

In het stroomschema zijn factoren opgenomen, die in elke situatie met betrekking tot strategische personeelsplanning, van toepassing zijn. Het model bestaat uit vraag, aanbod, de match daartussen en het tijdsaspect. Deze zijn vertaald in de huidige situatie, de autonome ontwikkeling en de streefsituatie. Door een vergelijking te maken tussen de autonome ontwikkeling en de streefsituatie, ontstaat de verschilanalyse.

Daarnaast zijn de beïnvloedende factoren benoemd: de arbeidsmarkt, het aggregatieniveau en het type organisatie. Deze factoren bakenen het onderzoeksveld af en zijn van invloed op de maatregelen die uiteindelijk worden genomen. Het stroomschema geeft daarmee aan welke aspecten van belang zijn voor het invoeren van strategische personeelsplanning.

Elke situatie in het stroomschema kan op verschillende manieren worden ingevuld. In deze scriptie is die invulling wel gegeven, maar de keuze moet per bedrijf worden gemaakt. De schema's die gegeven zijn voor de toepassing van het model, dienen eveneens als leidraad. De gevraagde gegevens kunnen per bedrijf worden aangepast. Dit is te bedrijfsgebonden om dat vast te kunnen stellen voor elk bedrijf of voor een bepaalde sector. Op deze manier is dit stroomschema in elke organisatie te gebruiken. De inhoud van de boxen moet in elke specifieke situatie worden aangepast. Er is wel een opzet voor een standaard gegevensset gemaakt. Deze is naar behoefte uit te breiden.

Het stroommodel is een duidelijk instrument voor strategische personeelsplanning. De uitleg en presentatie is helder, zodat elke manager ermee kan werken. Op elk moment in het traject kan de stand van zaken worden beoordeeld. Strategische personeelsplanning is geen éénmalige gebeurtenis.

Strategisch ?

Het stroommodel in deze scriptie wordt op een vrij laag aggregatieniveau behandeld. In de toepassing komt het neer op individueel niveau. De vraag is dan of het model een model voor strategische personeelsplanning is.

Strategische personeelsplanning

De gegevens die verzameld worden dragen bij aan het lange termijn plannen van de organisaties. Om dit optimaal uit te voeren, dienen er op individueel niveau gegevens te worden verzameld. Deze gegevens zorgen voor een juist beeld van de huidige situatie en over de wensen van het zittende personeel. Als er niet op zo'n laag niveau worden verzameld, zal het lange termijn besluit minder specifiek zijn. Het gaat hier dus om een bottom-up benadering van strategische personeelsplanning. Het individuele niveau wordt vertaald naar een plan voor de totale organisatie.

8.5 Conclusies

Kwalitatief en kwantitatief

In het theoretische gedeelte van deze scriptie is al naar voren gekomen dat strategische personeelsplanning bestaat uit een kwantitatief aspect en een kwalitatief aspect.

In een goede analyse komen beide aspecten naar voren. Het kwantitatieve aspect is vaak beter te bepalen dan het kwalitatieve aspect. De gegevens kunnen los verzameld worden, maar niet los van elkaar worden gezien. Om het kwalitatieve aspect te bepalen zijn veel gegevens over het personeel nodig. Deze gegevens zijn niet altijd voorhanden. Dit hangt af van de gegevens die het bedrijf heeft verzameld over haar personeel. Het kwantitatieve aspect is makkelijker te verzamelen. Cijfers geven vaak meteen een indicatie.

Uit het interview bij de RDW komt naar voren dat het niet altijd van even groot belang is om de kwantitatieve en kwalitatieve analyse gelijktijdig uit te voeren. De kwantitatieve analyse geeft snel een beeld over de kwantitatieve instroom, doorstroom en uitstroom van mensen. Het gaat hier om een quick-scan van de situatie. Deze analyse kan uitgevoerd worden zodra de autonome ontwikkeling en de streefsituatie met betrekking tot kwantitatieve gegevens opgesteld zijn.

Om de kwalitatieve analyse uit te voeren, is meer voorbereidingstijd nodig. Ook de analyse zelf kost meer tijd en inspanning. Een reden hiervoor is dat bij de kwalitatieve analyse zowel de kwantitatieve gegevens als de kwalitatieve gegevens moeten worden gebruikt. In de enquête is ook naar voren gekomen dat de RDW strategische personeelsplanning mede invoert vanwege het kostenbeperkende karakter. Er wordt ook aangegeven dat de inspanning om strategische personeelsplanning in te voeren erg groot zal zijn, vooral voor de direct leidinggevenden. Natuurlijk hangt dit samen met de manier waarop in de oude situatie personeelsplanning werd bedreven en de mate van diepgang die het bedrijf aan de analyse wil geven. Hoe uitgebreider de analyse, hoe langer het duurt.

In het stroomschema is de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse geïntegreerd in de verschilanalyse. In het schema komen beide niet afzonderlijk naar voren. Een goede aanpassing voor de bruikbaarheid van het schema zou zijn om een onderscheid te maken tussen beide analyses. De bruikbaarheid wordt hier verhoogd omdat het schema nu nog duidelijker aangeeft welke stappen de organisatie moet nemen om strategische personeelsplanning in te voeren. De kwantitatieve analyse bestaat uit de analyse van de kwantitatieve gegevens. De kwalitatieve analyse bestaat uit de analyse van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve gegevens.

Strategische personeelsplanning

Het voordeel van de aanpassing is dat de cliënt snel een resultaat ziet. Hierop kan hij dan alvast zijn maatregelen nemen. Dit zijn maatregelen met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom van mensen. Deze maatregelen kunnen echter ook geheel verkeerd uitpakken en een averechts effect sorteren.

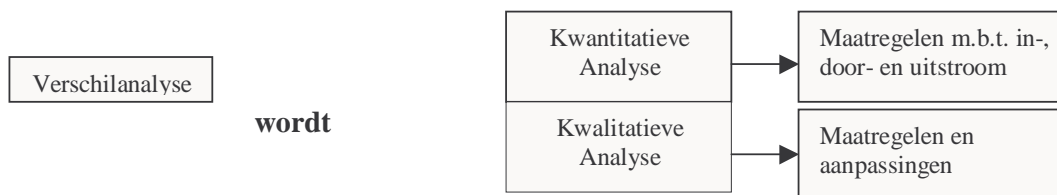
Dit heeft ook te maken met de omvang van het bedrijf, de aard van de werkzaamheden en het aantal verschillende functies binnen het bedrijf. Hoe groter en ingewikkelder het bedrijf, hoe moeilijker het verwerken van de gegevens. Hier komt de planningsparadox weer naar voren. In de ingewikkelde situatie is planning het meest welkom en het minst gemakkelijk.

Een ander voordeel is dat de kwalitatieve analyse alleen wordt toegespitst op het relevante deel van het personeelsbestand. Na de kwantitatieve analyse kan er al een eerste beeld worden gevormd van de situatie. Hierbij zijn een tweetal kanttekeningen te maken

Ten eerste hebben beide analyses een aantal overlappingsen. Een aantal gegevens zijn voor beide analyses nodig. De analyses kunnen dus niet geheel los van elkaar worden gezien. Uit de kwantitatieve analyse komen gegevens naar voren die nodig zijn om een goede kwalitatieve analyse uit te kunnen voeren.

Als tweede kanttekening wordt genoemd dat de uiteindelijke maatregelen worden toegepast op basis van beide analyses. Een voordeel echter van de scheiding van beide analyses zal zijn dat de eerste maatregelen die alleen betrekking hebben op het aantal personeelsleden alvast kunnen worden uitgevoerd.

Concluderend kan gezegd worden dat het stroommodel door een kleine aanpassing bruikbaar gemaakt kan worden. Het stroommodel maakt nu duidelijk een onderscheid tussen beide analyses. Er wordt in de kwalitatieve analyse wel gebruik gemaakt van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve gegevens. Hierdoor kan het bedrijf kiezen voor een absolute scheiding van beide analyses, het na elkaar uitvoeren of het tegelijkertijd uitvoeren. De huidige verschilanalyse wordt opgesplitst in twee groepen: de kwantitatieve analyse en de kwalitatieve analyse.



Figuur 8.1: Aanpassing stroommodel

Tekortkoming

Uit het stroomschema komt naar voren welke mensen in de streefsituatie nodig zijn, in aantallen mensen en in kwaliteiten. Door te analyseren welke overlap er bestaat tussen de situatie bij ongewijzigd beleid en de streefsituatie, blijkt welke mensen kunnen blijven in de nieuwe organisatie. Er komt tevens naar voren welke mensen te weinig kwaliteiten hebben om door te functioneren en dus een opleiding of training nodig hebben. In aantallen mensen wordt ook duidelijk wie er wel en niet kan blijven.

Strategische personeelsplanning

Een groep mensen wordt in dit stroomschema niet duidelijk naar voren gebracht. Dit zijn de mensen die wel bij het bedrijf kunnen blijven werken, maar in een andere functie terecht komen, die onder hun niveau is.

Hun kwaliteiten zijn in de nieuwe situatie niet meer nodig. Deze groep mensen wordt bij VDP “kwalitatief boventallig” genoemd. Hun aanwezigheid wordt, op grond van hun leeftijd en ervaring nog wel op prijs gesteld. Ze kunnen echter niet op hun eigen niveau blijven werken. Dit is een belangrijk probleem bij het doorvoeren van veranderingen in een organisatie. In deze groep mensen zitten vaak mensen die zich hebben verzet tegen de veranderingen. De oplossing om deze mensen uit te laten stromen en door te betalen is een erg dure. De kwalitatief boventallige medewerkers worden dus behouden en op een ander niveau te werk gesteld.

Het schema vergelijkt de twee situaties op kwalitatieve en kwantitatieve aspecten. Als er een match is, dan kan de betreffende persoon blijven. Er moet echter rekening gehouden worden met de kwaliteiten die een medewerker heeft. Er zijn weinig mensen die graag lang onder hun niveau willen werken. Deze situatie zal dus worden ingebouwd in de verschilanalyse.

8.6 Aanbevelingen

In de huidige economie moeten veel bedrijven bezuinigen. Aangezien bij de meeste bedrijven het grootste gedeelte van de totale kostenpost bestaat uit personeelskosten, is het van belang om die zo laag mogelijk te houden. Daarnaast is het personeel wel de brandstof van de organisatie. Er moet dus een goede verhouding gevonden worden tussen de kosten en het aantal personeelsleden. Hier gaat het er dus om op de meest efficiënte manier gebruik te maken van het personeelsbestand.

Veel bedrijven zijn bezig om een goede manier te vinden om dit te bereiken. Strategische personeelsplanning is een goede manier om een efficiënt gebruik van het personeel nu en in de toekomst te bewerkstelligen. Vaak wordt hier een management consultant voor ingehuurd. Dus is het voor VDP van belang om een min of meer standaard manier te ontwikkelen om strategische personeelsplanning aan te bieden.

Uit deze scriptie is gebleken dat het stroommodel en de enquête voor strategische personeelsplanning een goede verbinding maken tussen de consultant en de cliënt. Voor de consultant betekent het een meer gestandaardiseerde manier van aanbieden van het product strategische personeelsplanning. Het model helpt de cliënt te begrijpen welke acties er ondernomen dienen te worden en waarom. Hoe beter het begrip is bij de cliënt, hoe gemakkelijker de invoering van strategische personeelsplanning wordt. Het stroommodel blijkt een hulpmiddel te zijn voor zowel adviseur als cliënt.

VDP kan het stroommodel als managementtool aanbieden bij haar cliënten. Het product dat VDP aanbiedt, is het introduceren en implementeren van strategische personeelsplanning. Op deze manier heeft VDP een duidelijk product. Zowel voor cliënten als voor de consultants van VDP is het duidelijk wat het product inhoudt. Het product kan als pakket worden aangeboden, waarin zowel de introductie als de implementatie door VDP wordt uitgevoerd en begeleid. Ook kan VDP één van beide trajecten begeleiden.

Strategische personeelsplanning

Het stroommodel is zeer geschikt om in te voeren in een simpele overzichtelijke organisatie zoals de RDW. Het bedrijf bestaat uit enkele afdelingen en niet veel verschillende functies. Een bedrijf dat ingewikkeld in elkaar zit, met zeer veel verschillende en elkaar overlappende functies, heeft minder aan deze vorm van strategische personeelsplanning. Het traject wordt dan veel te lang en ingewikkeld. Dit komt voornamelijk door het individuele niveau waarop het stroommodel zich richt. Het stroommodel is geschikt op meso- en microniveau. Het invoeren van strategische personeelsplanning op macroniveau is met dit stroommodel niet goed mogelijk. Op dat niveau wordt niet naar interne doorstroom gekeken. Hier is het stroommodel juist op gericht. Dit is tegelijkertijd een beperking voor het gebruik door VDP. Niet elke organisatie die om strategische personeelsplanning vraagt, heeft een simpele structuur.

Om het model optimaal te gebruiken, dient het in de gehele organisatie te worden ingevoerd. Om dat te doen is er veel moeite en tijd nodig. Zoals het model bij de RDW is ingevoerd, kan er geen rekening worden gehouden met doorstroom tussen verschillende afdelingen. Dat is wel een kenmerk van strategische personeelsplanning. Het is de bedoeling om de mensen die in de organisatie beschikbaar zijn, zoveel mogelijk een nieuwe baan te geven binnen het bedrijf. Dit is lastig als niet bekend is hoe de situatie bij andere afdelingen is.

In de vorige alinea is nog een nadeel genoemd. Het invoeren van strategische personeelsplanning met het stroommodel kost zeer veel tijd en moeite van zowel de consultant als het management. Dat houdt in dat het tegelijk ook een erg dure operatie is. Juist in deze tijd, waarin de economie minder goed draait, zal een bedrijf niet snel kiezen voor een duur instrument. Het is VDP dus aan te raden, te onderzoeken of er een snellere manier is om strategische personeelsplanning in te voeren bij een organisatie. Dan heeft VDP echt een voordeel ten opzichte van andere adviesbureaus.

Literatuurlijst (1)

- Baltus, P, 1993. *Leerboek praktisch personeelsmanagement aan basis en top*, Nellissen, Baarn
- Bowey, A, 1977. *A guide to Manpower Planning*, The Macmillan Press, London
- Clough, D.J, Lewis, C.C. en Oliver A.L, 1974. *Manpower Planning Models*, The Universities Press LTD., London
- Dessler, G, 1997, *Human Resource Management*, Prentice Hall, London
- Doeringer, P.B. en Piore, M.J, 1971. *Internal Labor Markets and manpower analysis*, D.C. Health and Company
- Donk, D.P, van, 1995. *Een model voor personeelsbesturing*, Proefschrift, Universiteitsdrukkerij Groningen
- Evers, G.H.M, 1992. *Personeelsplanning: de praktijk*, in F. Kluytmans (red), *Leerboek Personeelsmanagement*, Kluwer, Deventer, hoofdstuk 4
- Evers, G.H.M. en C.J. Verhoeven, 1999. *Human Resources Planning*, Kluwer, Deventer
- Geerlings W S J, A Verbraeck, R P T de Groot, M. Damen; *Manpower Forecasting: A discrete-event object-oriented simulation approach*, In: R.H. Sprague, J F Nunamaker (eds.); Proceedings of the 34th Hawaiian International Conference on Systems Sciences. 34th annual Hawaii International Conference on System Sciences(Maui, Hawaii, USA, January 3-6 2001), IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA, 2001.
- Grinold, C.G. en Marshall, K.T, 1977. *Manpower Planning Models*, Elsevier, Noord-Holland
- Hoogendoorn, J, 1979. *Inleiding Personeelsplanning*. Samson uitgeverij, Alphen aan de Rijn
- Kluytmans, F. en Meeren, W, Vander, 1992. *Management van human resources*, Kluwer Deventer
- Kouwenhoven, C.P.M en P.L.R.M. van Hooft, 1992. *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*, Kluwer Deventer
- Manders, F. en D. Vloeberghs, 1993. *Leerboek voor strategisch personeelsbeleid*, Academische uitgeverij Amersfoort
- Maul, C. en W. Bonisch, 1979. *Personeelsplanning voor de middelgrote onderneming*, Praktijkcahiers Personeelsbeleid Deventer
- Noomen, J.L, 1990. *Integraal Personeelsmanagement: een praktijkgerichte leerroute*, Nellissen, Baarn
- Nunen, J.A.E.E, van en J. Wijngaard, 1983. *Personeelsplanning*, Samson Alphen a/d Rijn

Literatuurlijst (2)

Patten, T.H, 1971. *Manpower Planning and the Development of Human Resources*, John Wiley and Sons, USA

Pinfield, L.T, 1995. *The Operation of Internal Labor Markets: staffing Practices and Vacancy Chains*, Plenu Press, London

Verhoeven, C.J, 1980. *Instruments for Corporate Manpower Planning*, Proefschrift, Universiteitsdrukkerij, Eindhoven