



Stappenplan

ZEVEN SUCCESFACTOREN VOOR LOOPBAANBELEID

Verandering van spijs doet eten. Ofwel: laat medewerkers regelmatig een loopbaantrap – verticaal of horizontaal – zetten, want dan blijven ze aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Ook op latere leeftijd. Het doel van een veelzijdige loopbaan is brede en duurzame inzetbaarheid, maar ook met plezier langer doorwerken. Zeven factoren vergroten de kans op een succesvol loopbaanbeleid.

door Frans Heemskerk et al

TNO is bij zo'n zestig praktijkvoorbeelden nagegaan wat de succes- en faalfactoren zijn. Dit onderzoek over veelzijdige loopbanen is gefinancierd met kennisinvesteringsgelden van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De bronnen voor de praktijkvoorbeelden waren artikelen in vaktijdschriften en dagbladen, boeken, brochures, websites en het eigen netwerk. Ook hebben we literatuuronderzoek gedaan. De kernvraag: wat vergroot de kansen op een succesvol loopbaanbeleid door organi-

saties? We noemen zeven factoren, gebaseerd op telefonische vraaggesprekken en een aantal nader geselecteerde cases.

1. Strategisch beleid: verweef het loopbaanbeleid met de strategische agenda van een organisatie.

De strategische agenda van een organisatie geeft de richting aan voor de komende twee tot vier jaar, bijvoorbeeld ten aanzien van de producten en diensten die de organisatie wil leveren en de wijze waarop eventueel synergie en kostenbesparingen te bereiken zijn. Deze strategische agenda wordt vertaald in HR-beleid: welke functies zijn essentieel bij het realiseren van de ambities, hoeveel medewerkers op welke competentieniveaus zijn dan gewenst en wat betekent dit voor de instroom, doorstroom en uitstroom?

Het loopbaanbeleid is in dat geval één van de elementen van het strategische HR-beleid. Strategisch beleid maken betekent dat P&O diverse beleidsvelden heeft, die niet los van elkaar staan maar juist op elkaar inhaken. Hoe goed gaat het met de medewerker (functionerings- en/of beoordelingsgesprek)? Wat zijn de per-

spectieven van de persoon (=loopbaan & mobiliteit)? Wat is nodig om een volgende stap te maken (=opleiding & ontwikkeling)? En wat gebeurt er als iemand niet goed functioneert of ziek wordt (=arbo, verzuim & re-integratie) – wat zijn dan de mogelijkheden?

Wat we echter zien is dat veel organisaties zich beperken tot het (plichtmatig) invoeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken (POP-gesprekken). Of dat het loopbaanbeleid zich slechts richt op de medewerkers die niet goed functioneren of na ziekte moeten re-integreren. Dit zijn voorbeelden van geïsoleerd beleid, waar geen link is met andere HR-beleidsvelden. Laat staan met de strategische agenda van de organisatie. En dat is een gemiste kans voor P&O!

Case

Bij een organisatie met veel fysiek werk wordt het loopbaanbeleid strategisch ingezet. Op vier beleidsterreinen wil het management stappen zetten:

- Verbreding van de inzetbaarheid in de organisatie.
- Voorkomen van hoge, eenzijdige fysieke belasting in een functie.
- Meer gedifferentieerd belonen.
- Betere begeleiding van jongere medewerkers.

Medewerkers moeten op meerdere plekken inzetbaar worden en beseffen dat fysieke kracht niet het enige is in het werk. Voor oudere medewerkers worden specifieke functies ingericht, zoals chauffeurswerk en coaching van jongere en minder ervaren medewerkers. De begeleiding van jongeren, net van de opleiding, is er vooral op gericht te voorkomen dat ze er alleen maar fysiek tegen aan gaan. Naarmate medewerkers breder inzetbaar zijn ontvangen ze meer beloning.

2. Gezamenlijk voordeel: leg een sterke koppeling tussen voordelen voor de organisatie en voordelen voor individuele medewerkers.

In ons onderzoek naar loopbaanbeleid sprongen de bedrijven eruit die bewust hebben gezocht naar een wederzijds belang bij het (nieuwe) beleid. Voor de werkgever is het voordeel bijvoorbeeld een daling van het verzuim, minder uitval, betere inzetbaarheid en grotere flexibiliteit van werknemers. Het actieve loopbaanbeleid levert werknemers een nieuwe start in een andere functie op, binnen of buiten de eigen organisatie. Of, wat natuurlijk ook kan, nieuwe taken in de bestaande functie.

We kwamen ook leidinggevendenden tegen die tegenstander zijn van loopbaanbeleid omdat ze daardoor hun beste mensen zouden verliezen. Dat zou inderdaad wel eens kunnen gebeuren, maar medewerkers die weg willen moet en kun je niet tegenhouden. En dankzij een modern HR-beleid weet je zeker dat je aan de instroomkant ook weer nieuwe, goede mensen zult binnenhalen.

Case

In een bedrijf voor schoonmaak en facilitaire diensten is de opbrengt van loopbaanbeleid duidelijk. Zo is het ziekteverzuim er zeer laag (1,5 procent). De directie zegt dat door het actieve loopbaanbeleid, personeel graag bij het bedrijf komt werken. Dat is van groot belang, gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Het versterkt ook het imago: je kunt er als bedrijf klanten mee winnen.

3. Preventief loopbaanbeleid: richt je op vroegtijdige interventies, op het voorkomen van problemen.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, horen we u denken. Als er nu een probleem is, moet dat ook nu opgelost worden. Bij curatief loopbaanbeleid gaat het veelal om mensen die na ziekte weer aan het werk gaan. Hoe langer niet inzetbaar, hoe duurder het is. Logisch dus om eerst aan de slag te gaan met de huidige in plaats van de toekomstige inzetbaarheidsvraagstukken. In ons onderzoek noemde een P&O'er de '80/20 regel': 20 procent van het personeel vraagt 80 procent van de aandacht van P&O. Met die 20 procent is P&O curatief bezig. P&O zou zich effectiever op de 80 procent moeten richten, zodat de aandacht van curatief naar preventief verschuift. Bij preventief beleid is de opbrengst pas op langere termijn zichtbaar, maar het loont wel. In de praktijk zien we dat sommige initiatieven zich op zowel curatieve als op preventieve acties richten.

Case

Een bestratingbedrijf voert een preventief beleid ter invulling van goed werkgeverschap. De directeur geeft aan dat luisteren naar medewerkers van cruciaal belang is. De interventie moet ingezet worden voordat er een probleem dreigt te ontstaan. Voorbeelden van dergelijke interventies zijn:

- Medewerker op andere taak zetten.
- Medewerker over taken laten rouleren.
- Medewerker even in de luwte zetten.
- Privézaken bespreekbaar maken.

4. Blijvend actief en innovatief: stop steeds opnieuw energie in al ontwikkeld beleid en stel bij waar nodig.

Organisaties waar loopbaanbeleid al een paar jaar boven aan de agenda staat en waar met succes interventies zijn gepleegd, zijn doorlopend actief en innovatief bezig. Deze organisaties voegen steeds nieuwe instrumenten toe en het beleid wordt aangepast. De top en het management committeren zich, omdat de aanpassingen blijkbaar goed aansluiten bij de strategische ambities.

Tegenover deze actieve organisaties staan passieve. Ze hebben een aantal jaren geleden besloten tot een bepaald loopbaanbeleid

TWINTIG PROCENT VAN HET PERSONEEL VRAAGT TACHTIG PROCENT VAN DE AANDACHT

MIDDELGROTE EN KLEINE BEDRIJVEN MOETEN KIEZEN VOOR SAMENWERKING

en dat vastgelegd in een nota, maar daarna is er weinig gebeurd. De beleidsnota is in de la beland; er is waarschijnlijk geen relatie met het strategisch beleid en de daaruit voortvloeiende beleidsvernieuwing. Mooie plannen bedenken is één, maar ze ook daadwerkelijk uitvoeren en actualiseren is een tweede.

Case

Een voorbeeld van blijvend actief en innovatief interveniëren, vinden we in een groot technisch bedrijf. Leidinggevenden trekken aan de bel als ze merken dat een werknemer niet gemotiveerd is om te werken aan loopbaanontwikkeling. Waar deze werknemer eerst de mogelijkheid kreeg om met bedrijfsmaatschappelijk werk te praten, is gaandeweg ook externe coaching ingezet en hebben medewerkers inmiddels een persoonlijk opleidingsbudget gekregen. Het bedrijf heeft daarnaast contacten gelegd met opleidingen in de regio. Deze geven nu ook voorlichting in het bedrijf.

5. Externe oriëntatie: zoek samenwerking met andere bedrijven.
Een bedrijf kan solistisch aan de slag gaan met loopbaanbeleid,

Functiewisseling en onzekerheid

Naarmate mensen ouder worden, veranderen ze minder vaak van baan. Uit onderzoek van Elchardus en Dagevos (2007) blijkt dat het regelmatig wisselen van functie aan populariteit inboet naarmate jongeren meer veranderingen in het privé-leven doormaken: denk aan afstuderen, samenwonen, trouwen, huis kopen, kinderen krijgen, echtscheiding etc. Na acht tot negen van dit soort veranderingen kiest nog maar 12 procent van de jongeren voor een ambitieuze flexibele loopbaan (was 48 procent), terwijl 78 procent opteert voor een traditionele loopbaan binnen het eigen bedrijf (was 43 procent). We zien dus dat naarmate jongeren meer veranderingen in het privé-leven doormaken, ze meer stabiliteit in het werk zoeken. Hoe kan een werkgever daarop inspelen en toch medewerkers in beweging houden? Van Dam (2005) stelt dat een functieverandering, die weinig moeite kost en de onzekerheid beperkt houdt, succesvol is. Daarbij zijn volgens Van Dam drie criteria van belang:

1. Er zijn voldoende alternatieve banen voor de werknemer.
2. Er is een beperkte investering van de werknemer nodig voor de functiewisseling.
3. De werknemers heeft positieve verwachtingen over de opbrengst van de functieverandering.

maar is vaak slagvaardiger als het samenwerking zoekt in een netwerk met andere bedrijven. Op zichzelf kunnen grote organisaties het vrij gemakkelijk alleen af; zij hebben immers veel mogelijkheden om medewerkers intern te herplaatsen of te laten 'snuffelen' binnen een andere afdeling. Maar voor middelgrote en kleine bedrijven zijn die mogelijkheden beperkt. Dat betekent dat ze moeten kiezen voor samenwerking en dat ze een netwerk moeten zoeken of opzetten. Op regionaal of lokaal niveau zijn recent diverse van zulke netwerken ontstaan: een samenwerkingsverband van bedrijven uit verschillende sectoren, een loopbaancentrum van gemeenten in dezelfde regio en een regionaal mobiliteitsplatform in de zorgsector.

Case

Zes zelfstandige gemeenten hebben een gemeenschappelijk sociaal plan ontwikkeld. Een belangrijk onderdeel daarvan is het instellen van een gezamenlijk loopbaancentrum, om uitwisseling van medewerkers te bevorderen en de gemeenten een sterkere positie op de arbeidsmarkt te geven.

Een ander voorbeeld: 19 samenwerkende zelfstandige gemeenten met één virtueel loopbaancentrum dat – nu nog op beperkte schaal – de mogelijkheid biedt voor persoonlijke ondersteuning. Deze organisaties willen hun 6500 talenten laten doorstromen binnen hun organisaties en de provinciale overheid – en ze daarmee behouden!

6. Ondersteunen van zelfsturing: stimuleer medewerkers om zélf aan hun loopbaan te werken.

Succesvol loopbaanbeleid gaat uit van de medewerker zelf. In ons onderzoek kwamen we goede voorbeelden tegen van bedrijven die zich richten op het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. De laatste tijd zijn nieuwe mogelijkheden ontstaan op het vlak van zelfsturing. Daarbij hoeft de werknemer in principe niet geholpen te worden door zijn bedrijf. Hij kan het zelf doen. Er zijn specifieke websites met talrijke tests, vacatures, overzichten van loopbaanadviseurs en trainingen, ervaringsverhalen et cetera. Sommige sites zijn slechts toegankelijk voor medewerkers van een bepaald netwerk, andere zijn door iedereen te bezoeken.

Case

Een dertigtal uiteenlopende regionale organisaties heeft een digitaal netwerk opgezet. De site richt zich op banenzoekers van buitenaf, maar ook op medewerkers van de deelnemende organisaties. Naast vacatures staat er voor de medewerkers ook informatie op over loopbaanontwikkeling; desgewenst is daarbij persoonlijke ondersteuning mogelijk.

7. Effecten van interventies: stuur op effecten en stel na afloop ook echt vast wat je hebt bereikt.

Uit onze studie blijkt dat vaak onbekend is wat het beoogde en het gerealiseerde effect is van interventies op het loopbaangedrag. De doelstellingen zijn vaak onduidelijk. Het effect is in de ogen van de P&O-functionaris bijvoorbeeld een hogere bewustwording van het belang van functiewisseling. Maar is dat voldoende? Overtuigt dat het hogere management? Waaraan moeten interventies voldoen? Daar denken bedrijven (te) weinig over na.

Case

In een organisatie heeft P&O van te voren nagedacht over de effecten van een workshop gericht op bewustwording van de noodzaak tot functiewisseling. Zo verzamelt P&O gegevens over:

- De omvang van de doelgroep in de organisatie.
- Het aantal medewerkers dat aan de employability-workshop heeft deelgenomen.
- Het aantal gestarte loopbaantrajecten.
- Het aantal geslaagde functiewisselingen (bevraagd bij medewerker en leidinggevende).

Met deze gegevens stelt de afdeling P&O het beleid weer bij en kan het aan het management laten zien wat het nut en de noodzaak is van het beleid.

Conclusie

Uit onze inventarisatie blijkt dat er een grote verscheidenheid aan loopbaaninterventies plaatsvindt in Nederland. Niet alleen de interventies verschillen, maar ook de manier waarop deze worden ingezet. Zo wordt er onderscheid gemaakt op de personen op wie de interventies gericht zijn: op bepaalde leeftijdsgroepen of op alle leeftijden? Ook zien we dat organisaties de interventies inbedden in een strategisch beleid of ze juist ad hoc uitvoeren. Verder wordt loopbaanbeleid zowel curatief, preventief of in combinatie ingezet. Vooral voor kleinere bedrijven lijkt aansluiting bij een netwerk op regionaal of brancheniveau aantrekkelijk. Internets biedt steeds betere mogelijkheden voor bedrijven om te netwerken, maar ook voor individuen om zelf aan de slag te gaan met een volgende loopbaanstap. Een risico voor bedrijven is dat de beleidsnota in de la belandt. Mooie plannen bedenken is één, maar deze ook daadwerkelijk uitvoeren en er actief mee blijven omgaan is een tweede. We zien bij onze cases dat het enkele bedrijven lukt om actief en innovatief te blijven.

De fase van theoretiseren over loopbaanbeleid en functiewisselingen ligt achter ons. Geen lange nota's meer schrijven, maar aan de slag! Er zijn voldoende goede praktijken, het komt er op

De rol van werknemer en werkgever

Steeds meer wordt de verantwoordelijkheid voor loopbaanbeleid verschoven van werkgever naar werknemers. Zelfsturing speelt een belangrijke rol. Zelfsturing wordt door Vos (2007) omschreven als: 'iemand's geneigdheid tot het nemen van verantwoordelijkheid voor het zelf beïnvloeden van loopbaan-situaties'. Het ontslaat de werkgever echter niet van zijn verplichtingen. Ook werknemers die de verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan nemen, zo blijkt uit onderzoek, verwachten van hun werkgever een actieve bijdrage ter ondersteuning van hun eigen initiatief. Voor werknemers die niet zelf de verantwoordelijkheid willen of kunnen dragen, is steun van de werkgever onontbeerlijk. Veel werknemers hebben dus behoefte aan loopbaanbeleid in de onderneming.

aan die ervaringen te verspreiden in bedrijven. Met deze zeven succesfactoren hopen we een bijdrage te leveren aan succesvol loopbaanbeleid, passend binnen en gevoed door de strategische agenda van de organisatie.

Frans Heemskerk, Rien Huiskamp, Laura Keijzer, Joyce van der Wolk zijn allen werkzaam als onderzoeker/adviseurs personeelsbeleid bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
frans.heemskerk@tno.nl

Literatuur

- Elchardus, M. en W. Smits (2007), *Dimmende flexibiliteit. Loopbaanperspectieven van Belgische jongvolwassenen*. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(2), p. 147-161.
- Nauta, A. J. van der Wolk, F. Heemskerk, M. Willemsen (2006), *Verandering van spijs doet eten; verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstapen in de sectoren zorg en welzijn*. TNO, Hoofddorp.
- Dam, K. van (2005), *Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 253-272.
- Zie ook: www.leeftijdophetwerk.nl; praktijkvoorbeelden / loopbanen en mobiliteit. Op deze site staan veel voorbeelden van loopbaanbeleid en adviezen over het opzetten van een loopbaancentrum en het verbeteren van de loopbaanadvisering.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Opleiden en ontwikkelen.

SUCCESVOL LOOPBAANBELEID GAAT UIT VAN DE MEDEWERKER ZELF