

Vier artikelen over schijnbaar willekeurige onderwerpen in dit nieuwe nummer van het Tijdschrift voor HRM. Of toch niet? In ieder geval worden vier thema's behandeld die beeldbepalend zijn voor de hedendaagse HRM-praktijk. Ze behandelen ook alle vier dilemma's waar ons vak (helaas) zo rijkelijk mee bedeed lijkt te zijn. Maar daarover aan het eind meer.

In het eerste artikel van de hand van Gerritsen en Sijm wordt een informatief beeld gegeven van de stand van zaken van resultaatafhankelijk belonen in Nederland. Het artikel van hen kan worden beschouwd als de pendant van het artikel van Sels en Gevers over prestatiebeloning in België, dat vorig jaar in het themanummer over dit onderwerp is verschenen (*Tijdschrift voor HRM*, lente 2002). Samen geven ze een goed beeld van hoe het in deze landen met dit onderwerp is gesteld. Gerritsen en Sijm geven niet zomaar een plat overzicht van wat er op dit terrein aan de gang is, maar zij proberen door vérgaande categorisering en inzicht te geven in achtergronden en werkwijzen binnen verschillende typen van organisaties. Ook plaatsen zij het fenomeen in zijn context, waardoor zichtbaar wordt welke verschuivingen in de loop van de tijd zijn opgetreden. De meest opvallende is dat het motief voor invoering lijkt te veranderen. Stond eerst aantrekkelijkheid en het binden

van medewerkers centraal, nu lijkt er meer aandacht te zijn voor versterking van de motivatie van werknemers en van hun resultaatgerichtheid. In het licht van een neergaande economie is dat geen opzienbarende uitkomst, maar wel één waarmee bij de vormgeving rekening kan worden gehouden.

Het commentaar in dit nummer is niet zozeer een repliek op het artikel van Gerritsen en Sijm, als wel een uitwerking in een praktijkvoorbeeld. De case van Staalbankiers die door Dekkers wordt beschreven, illustreert hoe resultaatafhankelijk belonen er in de praktijk kan uitzien. Staalbankiers heeft voor een vorm van variabel belonen gekozen die Gerritsen en Sijm 'performancegekoppelde beloning' noemen. Dekkers illustreert rijkelijk waarom Staalbankiers is overgegaan tot variabel belonen en welke keuzes in vormgeving zijn gemaakt.

Het tweede artikel, van de hand van Henkens en Van Solinge, gaat over fysieke veroudering en het einde van de loopbaan. De auteurs stellen zich de vraag welke wensen en ideeën oudere werknemers hebben ten aanzien van stoppen met werken en in hoeverre men daarop vooruitloopt. Op grond van hun onderzoek onder 4650 oudere werknemers bij vier bedrijven in de private sector en bij de rijksoverheid komen twee conclusies naar voren die voor het HR-

management van deze levensfase van groot belang zijn. In de eerste plaats blijkt dat uittreedbeslissingen tot nu toe vrijwel uitsluitend in de privé-sfeer totstandkomen en dat leidinggevendend daar niet of nauwelijks bij worden betrokken. Dat kan, vanuit het oogpunt van personeelsplanning gezien, tot ongewenste situaties leiden. De auteurs geven dan ook het advies dat tijdige explicitering van verwachtingen ten aanzien van wensen en mogelijkheden gewenst is. Een tweede conclusie betreft de effecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een dergelijk beleid, vooral wanneer het rijkelijk is voorzien van ontlastings- en ontzietmaatregelen, kan leiden tot wat de auteurs zo mooi voorsorteergedrag noemen: oudere werknemers nemen alvast een voorschot op hun naderende pensioen. Dat voorsorteergedrag bevordert juist dat investeren in ouderen achterwege wordt gelaten en dat zij onderbelast raken. En juist dat laatste prikkelt ouderen weer om vervroegd uit te treden. Zo blijft een goedbedoeld leeftijdsbewust beleid zichzelf in de staart.

Het derde artikel vraagt niet alleen wat meer van uw denkvermogen, maar misschien ook wel van uw incasseringsvermogen. Korver en Oeij stellen namelijk de vraag of (delen van) de personeelsfunctie niet beter uitbesteed kan/kunnen worden. Met een niet-alledaagse redeneertrant stellen zij namelijk de vraag of de grotere behoefte aan flexibiliteit van zowel werknemers als van organisaties nog langer op de schaal van één organisatie te regelen is. Vooral het inspelen op de (verschillen in) levensloop van werknemers stelt organisaties voor geheel nieuwe vragen. En de achterliggende vraag is of die vragen binnen de schaal van een organisatie het beste kunnen worden opgelost. Volgens de auteurs biedt samenwerking met anderen (andere organisaties en intermediairs) betere kansen om

het levensloopvraagstuk aan te pakken met gelijktijdige versterking van de operationele flexibiliteit van organisaties.

Het laatste artikel, van Sanders, De Grip en Van Loo, sluit aan bij het tweede. Het lijkt in eerste instantie eerder een statistische exercitie dan een bruikbare bijdrage voor het vak te zijn. Uitgaande van een competentieverouderingsmodel gaan zij voor tien bedrijfssectoren na welke risico's daar bestaan van (snelle) competentieveroudering en hoe scholing in deze sectoren wordt ingezet om die (verschillende vormen van) veroudering tegen te gaan. Uiteindelijk kan dan worden beoordeeld hoe goed de risico's met het opleidingsmedicijn in de betreffende sector worden bestreden. Op zich biedt dit artikel al een informatief beeld van de stand van zaken in verschillende sectoren. Maar er is meer. Het ontwikkelde raamwerk van soorten risico's en bestrijdingsmiddelen kan ook worden toegepast in individuele organisaties en past ook volgens de auteurs binnen een adequaat competentie-managementsysteem. Risico's bestaan namelijk juist niet op het niveau van een sector, maar doen zich concreet voor bij categorieën van werknemers. Vroegtijdige herkenning van deze risico's en adequate bestrijding binnen organisaties kunnen veel ellende voorkómen.

De artikelen in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* zijn, zo zeiden we eerder, beeldbepalend voor de HR-praktijk van vandaag. Zij leggen ook allemaal een ander kenmerk van de hedendaagse praktijk bloot: hoe om te gaan met dilemma's. Want hoewel resultaatafhankelijk belonen ontegenzeggelijk in opmars is, is het geen rustig bezit. Steeds zal moeten worden nagegaan of de regeling het beoogde effect sorteert en geen ongewenste bijwerkingen vertoont.

In het artikel over competentieveroudering zien we het dilemma terug tussen enerzijds het gebruik van en anderzijds het op peil houden van het arbeidsvermogen van werknemers. Vooral in tijden van recessie is men geneigd om scholingsinspanningen snel af te bouwen, waardoor competentieveroudering toeneemt. In plaats van investeren in vitaliteit voor de toekomst wordt zo een neerwaartse spiraal in gang gezet. Ontzien en ontlasten zijn vaak kernactiviteiten in een ouderenbeleid. Begrijpelijk, maar ze leiden wel tot versnelde afbouw en uitstroom in plaats van die tegen te gaan.

Door Korver en Oeij wordt het dilemma aan de orde gesteld van 'make or buy': wat doe je zelf en wat kun je beter uitbesteden? Een vraag die niet alleen van belang is voor de productie, maar evenzeer voor aspecten van het personeelsmanagement. Het is het dilemma van de schaal. Iedere organisatie wil een eigen goed HR-beleid en gaat vanuit dat motief voorbij aan de mogelijkheden die samenwerking én uitbesteding van activiteiten kunnen bieden.

Het is opnieuw duidelijk: alerte HR-professionals beleven nooit een saaie dag, ook al zullen ze daar best eens naar snakken.

