

DUURZAME INZETBAARHEID IN CIJFERS

Met leeftijdsbewust personeelsbeleid kunt u onder meer in kaart brengen hoe de leeftijdsopbouw in uw organisatie is, hoe de verdeling van leeftijdsgroepen is en hoe u uw medewerkers inzetbaar kunt houden.

Een grote organisatie in het midden van het land heeft een SWOT-analyse uitgevoerd. In een overleg van het managementteam, waarbij de HRM'er met controlling in zijn takenpakket zitting heeft, worden de resultaten van de SWOT-analyse gepresenteerd. Uit deze analyse blijkt dat voor de nabije toekomst een grote bedreiging (Threat) gevormd wordt door het afnemende aantal jonge medewerkers in de samenleving. Ook worden de cijfers gepresenteerd met betrekking tot de analyse binnen de organisatie naar de Strong points en Weak points voor wat de samenstelling van het personeelsbestand betreft. Op grond van een steekproef ($N = 20$) binnen de organisatie is de HRM'er tot de volgende leeftijdsverdeling gekomen aan de hand van een stamgram.

Vrouw (n = 5)	Stam	Man (n = 15)
2	2	5
60	3	
1	4	269
5		0334
6	5	55.889
6	34	

Stamgram is een afkorting van stam-en-bladdiagram. Hierbij wordt een getalscore opgesplitst in een stamdeel en een bladdeel. Het blad is het laatste cijfer (soms de laatste twee of zelfs drie) van de score, het stamdeel bevat de cijfers hiervoor. Een leeftijdscore van 25 jaar deelt u bijvoorbeeld op in het stamdeel 2 en het bladdeel 5. Alle mogelijke stamdelen worden in het diagram op volgorde boven elkaar geplaatst in de stam, de voorstaande bladeren worden op volgorde van grootte naast het stamdeel gehangen. De bladeren naast een stamdeel vormen samen een tak. Omdat aan enkele stamwaarden erg veel bladeren hangen, zijn de takken gesplitst in één tak met bladeren 0-4 en één met bladeren 5-9. Zo ontstaat een overzichtelijker stamgram.

Duidelijk is te zien dat de leeftijd van de meeste vrouwen nog relatief jong is, terwijl de meeste mannen ouder dan 40 jaar zijn. Ook is de gemiddelde leeftijd en de mediaan berekend om het inzicht in de populatie te vergroten. Allereerst de gemiddelde leeftijd van de totale populatie (steekproef: $N = 20$). Hierdoor is gebruik gemaakt van de indeling in klassen.

klasse	x	f	f / n	x · (f / n)
20 - 29	25	2	0,1	2,5
30 - 39	35	2	0,1	3,5
40 - 49	45	4	0,2	9
50 - 59	55	10	0,5	27,5
60 - 69	65	2	0,1	6,5
				$\Sigma = 49$ jaar

Formule: $X = \sum x \cdot (f/n)$

Op grond van deze berekening komt men uit op een gemiddelde leeftijd van 49 jaar. Vervolgens is de mediaan bepaald. Deze wordt bepaald door de tiende en elfde waarneming te middelen. Uit het stamgram is te halen dat de tiende waarneming de leeftijd 53 jaar is, en de elfde waarneming eveneens 53 jaar. De mediaan is dan $(53 + 53)/2 = 53$ jaar. Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een hoge gemiddelde leeftijd van de personeelssamenstelling bij de organisatie en dat maar liefst de helft van het personeelsbestand 53 jaar of ouder is. Op grond van deze informatie besluit het management om als speerpunt voor de komende jaren de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten of, voor zover van toepassing, te handhaven. Voor de HRM'er en de HR-afdeling betekent dit dat er een 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' wordt ontwikkeld.

Inzetbaarheid waarborgen

Samen met het management gaat de HRM'er aan de slag om een set van kengetallen (of kengetallensysteem) te ontwikkelen die een signaleringssysteem vormen op grond waarvan snel actie ondernomen kan worden om discrepanties op te heffen, c.q. de inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen. Dit 'sig-

naleringsysteem' gaat voor het gehele personeelsbestand gelden. Naast het waarborgen van de inzetbaarheid van de medewerkers heeft dit signaleringssysteem nog een andere en zeer belangrijke functie: het kan ertoe bijdragen dat allerlei vooroordelen over oudere medewerkers binnen de organisatie ontkracht worden. Om het kengetallensysteem te bepalen, doorlopen de relevante managers en de HRM'er het stappenplan.

Wanneer het kengetallensysteem is samengesteld, is het de taak van de HRM'er om vinger aan de pols te houden en regelmatig na te gaan of er geen afwijkingen geconstateerd worden. Mocht op enig moment uit de kengetallen een afwijking geconstateerd worden, die bij nadere analyse duidt op een lagere inzetbaarheid van bijvoorbeeld oudere medewerkers (bijvoorbeeld leeftijdsinterval 50-55), dan kunnen er voor

deze groep correctieve maatregelen genomen worden. Deze correctieve maatregelen vormen geen 'eenheidsworst'. Met iedere medewerker in de leeftijds categorie 50-55 wordt nagegaan welke maatregelen, arrangementen, van toepassing en wenselijk zijn.

Drs. Raymond M. Opdenakker en mr. drs. Carin V. Cuypers zijn zelfstandig ondernemer binnen Bureau Lara.

Wilt u echt werk maken van strategisch HRM? Meld u dan aan voor de Masterclass Ken- en Stuurgetallen Strategie.
Ga naar www.hrpraktijk.nl/magazine voor meer informatie.

Stappenplan kengetallensysteem bepalen

1: De dominante thema's bepalen

Onder een dominant thema wordt een aspect van het organisatiebeleid begrepen dat van cruciaal belang is voor het succes van de organisatie. In dit geval 'behoud inzetbaarheid medewerkers'.

2: De personeelscategorieën bepalen

Deze stap heeft betrekking op het benoemen van de personeelscategorieën waarop de afzonderlijke dominante thema's van toepassing zijn. In eerste instantie heeft het dominante thema betrekking op het totale medewerkersbestand. In voorkomende gevallen, zoals zal blijken uit het kengetallensysteem, kunnen specifieke medewerkercategorieën benoemd worden, gebaseerd op leeftijdsintervallen.

3: De werkterreinen van HRM bepalen

Baarda et al. (1994) delen het werkterrein van HRM in zeven hoofdfuncties in: 1. instroom; 2. doorstroom; 3. uitstroom; 4. beloning; 5. inrichting taken en functies; 6. personeelsadministratie, -informatie en -beleid; 7. communicatie.

Het dominante thema 'behoud inzetbaarheid medewerkers' heeft voornamelijk betrekking op de werkterreinen 'inrichting taken en functies' en 'doorstroom'.

4: De bijdrage van de HR-afdeling bepalen

De gegevens 'relatieve veroudering' en 'vitaliteit' vloeien voornamelijk voort uit de personeelsadministratie en opleidingen, wat tot het takenpakket van de HR-afdeling behoort. 'Sociale vaardigheden' worden gehaald uit de beoordelingsgesprekken die de managers frequent met hun medewerkers voeren. Voor wat betreft de gegevens op het gebied van de arbeidsomstandigheden kan gebruik worden gemaakt van de diensten van de arbodienst, voor zover de arbocoördinator, werkzaam op de HR-afdeling, dit niet binnen het pakket heeft. Dit geldt met name voor periodieke keuringen om de (diverse vormen van) slijtage vast te stellen.

5: (De formules voor) een set kengetallen samenstellen

De ontwikkelde set van kengetallen ziet er volgens drs. F.H. Tros (1993) als volgt uit:

Indicatoren inzetbaarheid medewerkers	Kengetallen inzetbaarheid medewerkers
A. Slijtage	
Lichamelijke slijtage	1. Lichamelijke klachten 2. 'Lichamelijk verzuim'
Psychische slijtage	3. Psychische klachten 4. 'Psychisch verzuim'
Sociale slijtage	5. Sociale klachten 6. 'Sociaal' verzuim'
B. Relatieve veroudering	
Kennis/technische vaardigheden	7. Opleidingsniveau 8. Toereikendheid opleiding 9. Beoordeling vakmanschap
Sociale vaardigheden	10. Beoordeling sociale vaardigheden
Werkervaring	11. Horizontale mobiliteit 12. Verticale mobiliteit
C. Vitaliteit	
Opleidingsbereidheid	13. Opleidingsdeelname
Veranderingsbereidheid	14. Indicatie horizontale mobiliteit 15. Indicatie verticale mobiliteit
Betrokkenheid	16. Tevredenheid werk 17. Verzuimfrequentie 18. Ingezonden ideeën

De inzetbaarheid van (ouder wordende) medewerkers wordt bepaald door drie factoren, namelijk:

- **Slijtage:** de inzetbaarheid van een medewerker kan achteruitlopen door een vermindering van zijn persoonlijke gesteldheid. Deze slijtage kan van lichamelijke, psychische en sociale aard zijn.
- **Relatieve veroudering** (of economische veroudering): hiervan is sprake wanneer de arbeidskwalificaties van medewerkers in onvoldoende mate meelopen met de ontwikkelingen rond werksituaties.
- **Vitaliteit:** hiermee wordt de mogelijkheid van medewerkers bedoeld om actief in te kunnen spelen op veranderingen.