

Onderzoeksvorstel in het kader van het
Strategisch Arbeidsmarktonderzoek 2000 (VIONA)

Thema Human Resources Management:

Kosten en baten van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid: een verkennend
onderzoek in Vlaanderen

Prof. dr. Dirk Buyens
Vlerick Leuven Gent Management School
Universiteit Gent

1. Promotor

Prof. dr. Dirk Buyens
Universiteit Gent &
Vlerick Leuven Gent Management School
Bellevue 6, 9050 Gent-Ledeberg
Tel.: 09/210.97.22
Fax: 09/210.97.61
E-mail: dirk.buyens@vlerick.be

2. Titel van het onderzoeksproject

Kosten en baten van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid: een verkennend onderzoek in Vlaanderen.

3. Bondige beschrijving van het onderzoeksproject

De paradox op de Vlaamse arbeidsmarkt combineert een groeiend aantal knelpuntvacatures met een groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve. Een ombuiging van deze situatie vereist een geïntegreerde aanpak, waarbij het volle engagement van zowel overheid, werkgevers, vakorganisaties en alle andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt noodzakelijk is.

Twee belangrijke uitdagingen die we in het kader van deze problematiek kunnen onderkennen zijn: het activeren van een steeds groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve; en het stimuleren van een professioneel en arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

In het kader van dit onderzoek zal worden stilgestaan bij de uitbouw en ondersteuning van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Hierbij zullen we concrete HR-praktijken in functie van een pro-actief arbeidsmarktgericht beleid in kaart brengen en evalueren, met als verhoopd doel een anticiperende rol te spelen in functie van de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Concreet stellen we in dit onderzoek de volgende tweeledige onderzoeksvraag: (1) welke zijn de motieven tot, de modaliteiten van en de kosten en baten van reeds gerealiseerde initiatieven binnen het Vlaamse bedrijfsleven in het kader van een pro-actief arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid, en (2) welke maatregelen kan de overheid nemen om de implementatie ervan te stimuleren.

Vertrekkend vanuit een analyse rond enerzijds de motieven tot een verhoogde interesse van het bedrijfsleven in de arbeidsmarkt, en anderzijds de manier waarop de arbeidsmarktgegevens worden geïntegreerd binnen het HR-beleid van organisaties, zullen de implicaties van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid naar de instroom (werving, selectie en socialisatie), doorstroom (communicatie, opleiding, loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden en omstandigheden) en uitstroom worden onderzocht. Hierbij zal, gebruik makend van beschikbare ken- en stuurgetallen, bijzondere aandacht worden besteed aan een analyse van de kosten en baten van dergelijk personeelsbeleid, en zal de invloed van (reeds geïmplementeerde of te ontwikkelen) beleidsmaatregelen worden nagegaan.

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen organiseren we een diepgaand kwalitatief onderzoek binnen een beperkt aantal (12-tal) bedrijven. Initiatieven in het kader van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid kunnen immers niet los worden gezien van de bedrijfsspecifieke en bredere sociaal-economische context van een organisatie, welke moeilijk kan worden gevat door middel van een enquêteonderzoek. Het onderzoek zal bestaan uit de volgende fasen: (1) literatuurstudie, (2) ontwikkeling van een bevragsinstrument, (3) diepgaand kwalitatief onderzoek en (4) analyse, generalisering van de resultaten en beleidsaanbevelingen.

Op basis van verkennende gesprekken zal in de eerste fase van het empirisch onderzoek op zoek worden gegaan naar cases die relevant zijn in het kader van de te formuleren beleidsmaatregelen, waarbij de aandacht kan gaan naar zowel 'best practices' als 'worst cases'. Belangrijk is dat de arbeidsmarkt bewust HR-initiatieven uitgewerkt en geïmplementeerd zijn, waardoor het maken van een (tussentijdse) evaluatie (kosten en baten) mogelijk is. Tijdens de casestudies zullen, met behulp van het ontwikkelde bevragsinstrument, de diverse indicatoren in kaart worden gebracht die in het –te ontwikkelen- conceptueel model worden onderscheiden.

Het uiteindelijke resultaat van het onderzoek is een overzicht en beoordeling van bedrijfsinitiatieven met betrekking tot een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid, waaruit beleidsaanbevelingen zullen resulteren met betrekking tot de modaliteiten van een effectieve ondersteuning en stimulans voor een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid binnen Vlaamse bedrijven.

Voor een uitgebreide onderzoeksbeschrijving: zie bijlage.

4. Thema en topic waarbij het projectvoorstel aansluit

Thema 2: Human Resources Management

Topic 10

5. Tijdschema

Fase 1 : Literatuurstudie en operationalisatie variabelen	2 maanden
Fase 2 : Ontwikkelen van een bevraginginstrument	2 maanden
Fase 3 : Empirisch, kwalitatief onderzoek	5 maanden
Fase 4 : Analyse, generalisering en valorisatie	3 maanden

6. Valorisatie

De onderzoeksresultaten zijn belangrijk met het oog op de verdere stimulering en uitbouw van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid, in functie van een betere afstemming tussen vraag en aanbod op de Vlaamse arbeidsmarkt. Naast het opleveren van een onderzoeksrapport zullen de resultaten verspreid worden via een persconferentie. Bovendien zal er een studiedag worden georganiseerd waarop de resultaten van het onderzoek zullen worden bekendgemaakt en er over het thema een debat kan worden opgezet. Deze studiedag zal zich in de eerste plaats richten tot beleidsmedewerkers, vakorganisaties, werkgevers en personeelsverantwoordelijken.

In samenspraak met de visiegroep kan worden overwogen om, als aanvulling op het onderzoeksrapport, de resultaten van het onderzoek te publiceren in een beknopt, toegankelijk document dat op bredere basis kan worden verspreid.

7. Overzicht van lopende onderzoeksprojecten

‘Het opleidingsbeleid in Vlaamse bedrijven : Determinerende Factoren en Knelpunten’
VIONA-onderzoeksproject in samenwerking tussen KULeuven/HIVA en Vlerick Leuven Gent Management School. Deels gefinancierd door ESF, deels door Vlaamse Gemeenschap. Einddatum : mei 2000.

‘Continuing Vocational Training Survey’ 2. Onderzoek in opdracht van de Europese Commissie. Samenwerking tussen Vlerick Leuven Gent Management School, ICHEC en onderzoekers uit alle EU lidstaten. Gefinancierd door ESF, Vlaamse Gemeenschap en eigen werkingsmiddelen. Einddatum : maart 2001.

‘Analyse van Bedrijfsstrategieën ter heroriëntering van werknemers bij downsizing.’
VIONA-onderzoeksproject. Vlerick Leuven Gent Management School. Deels gefinancierd door Vlaamse Gemeenschap, deels door ESF. Einddatum : oktober 2000.

The role of HRD within organisations in creating opportunities for life-long learning.’
Tweejarig onderzoeksproject, gefinancierd door de Europese Commissie (TSER program). Vlerick Leuven Gent Management School, in samenwerking met onderzoekers uit 7 Europese landen. 1998-2000.

‘De rol van HRM in het managen van competenties’. Tweejarig onderzoeksproject, gefinancierd door partners uit het bedrijfsleven. Vlerick Leuven Gent Management School. Einddatum : juli 2000.

‘Optimalisering van de overheidscommunicatie over het onderwijsbeleid met het onderwijsveld.’ Onderzoek in het kader van het Onderwijskundig Beleids- en Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek. Vlerick Leuven Gent Management School. 1999-2000.

'Cranet', onderzoekssamenwerking van 20 Europese landen, waarbij om de drie jaar een internationale survey wordt georganiseerd rond ken- en stuurgetallen met betrekking tot de HRM-functie.

'De toegevoegde waarde van HRM', 1-jarig onderzoeksproject. Vlerick Leuven Gent Management School, 1997. (reeds afgelopen, maar relevant in kader van dit onderzoek)

VIONA-Onderzoeksvoorstel
Kosten en baten van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid:
een verkennend onderzoek in Vlaanderen

Bijlage 1:
Uitgebreide omschrijving van het onderzoeksproject

Prof. dr. Dirk Buyens
Vlerick Leuven Gent Management School
Universiteit Gent

8. Probleemstelling

In de media vinden we steeds meer berichtgeving over een paradoxale Vlaamse arbeidsmarkt. De impact van wijzigende arbeidsmarktomstandigheden op het bedrijfsleven tekent zich steeds ingrijpender af. De arbeidsmarktparadox combineert een groeiend aantal knelpuntvacatures (zie ook Lamberts, et al.; 1999) met een groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve. Er is sprake van een structurele mismatch tussen vraag en aanbod.

Deze constatering kan worden begrepen vanuit een meer omvattende kijk op de arbeidsmarktevoluties, zowel langs vraag- als langs aanbodzijde. Aan vraagzijde wordt een toenemend belang onderkend van de tertiaire sector binnen de werkgelegenheid. Dit toenemend belang kan voornamelijk worden begrepen vanuit de sterke uitbreiding van de dienstverlening (informatica, uitzendsector en advies) naar organisaties toe. Omwille van deze verschuiving naar kennisintensieve sectoren, stijgt de vraag naar hogere kwalificaties op de arbeidsmarkt (Klamer, et al., 1997). Anderzijds leiden ook technologische innovaties tot een hogere vereiste scholingsgraad van werknemers, en een steeds flexibelere (functionele) inzetbaarheid van medewerkers. Het traditionele patroon van de arbeidsmarkt met veelal arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde duur en 'normale' werktijden zal verder veranderen en steeds meer worden gekenmerkt door een hoge mate van flexibiliteit: in arbeidsverhoudingen, in werkuren en -tijden, in aanbod van werkzaamheden en de juridische verankering daarvan (Bolweg & Van Bekhoven, 1995).

Langs aanbodzijde kunnen eveneens een aantal ingrijpende trends worden waargenomen. Het profiel van de beroepsbevolking is de afgelopen decennia immers

grondig geëvolueerd: steeds meer vrouwen participeren aan het arbeidsproces, de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking; verhoging van opleidingsniveau, ...

Een ombuiging van deze situatie vereist een geïntegreerde aanpak, waarbij het volle engagement van zowel de overheid (op Europees, Federaal en Vlaams niveau), werkgevers, vakorganisaties en alle andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt is vereist.

Een eerste belangrijke uitdaging hierbij is **het activeren van een steeds groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve**. Ondanks de inspanningen op Europees, Federaal en Vlaams niveau in functie van de werkgelegenheid, vinden we binnen de beroepsbevolking een aantal groepen wiens participatie aan het arbeidsproces te laag blijft. Hierbij denken we aan laaggeschoolden, schoolverlaters, 50-plussers en vrouwen. Uit een analyse van de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen blijkt immers dat de bovenstaande groepen onderpresteren in vergelijking met het Europees gemiddelde en dat van onze buurlanden. In het breder kader van de arbeidsherverdeling, heeft de Vlaamse regering reeds een aantal maatregelen uitgewerkt met het oog op het behoud en de maximalisering van de tewerkstelling in het algemeen. Denken we onder meer aan de aanmoedigingspremies voor deeltijds werk en loopbaanonderbreking. Dat dergelijke en andere –zowel individuele als collectieve- maatregelen ter herverdeling van het bestaande arbeidsvolume wel degelijk resultaat kunnen hebben, blijkt onder meer uit voorgaand VIONA-onderzoek (Sels & Dejonckheere, 1998). De inspanningen naar laaggeschoolden (intensieve begeleiding en sensibilisering van ondernemingen) resulteerden echter niet in een hogere werkzaamheidsgraad bij de laaggeschoolden (Holderbeke, 1999). Naar de jongeren toe, leidden het jongerenbanenplan, de eerstewerkervaringscontracten en het Jeugdwerkgarantieplan slechts tot een (tijdelijke) opstoot van het aantal vacatures (Holderbeke, 1999), terwijl een structurele wijziging van de werkzaamheidsgraad uitbleef.

Een tweede belangrijke piste die in de beleidsnota van het Vlaamse Ministerie van Tewerkstelling, geïnspireerd op de Europese richtsnoeren ter bevordering van de werkgelegenheid (cfr. Buitengewone Raad over werkgelegenheid in Luxemburg), wordt naar voor gebracht is het stimuleren van **een 'professioneel en arbeidsmarktbewust personeelsbeleid'**. Hiermee wordt benadrukt dat ook voor de ondernemingen zelf een

rol is weggelegd. Het ontwikkelen van een HRM-beleid dat op de steeds problematischer wordende arbeidsmarktsituatie weet in te spelen én te anticiperen, is een uitdaging die steeds meer aan belang wint. Toch dient meteen te worden benadrukt dat het concrete beleid van de ondernemingen in grote mate mee wordt bepaald door de positionering en invloed van andere actoren zoals de werknemers en hun vertegenwoordigers, de verschillende intermediairen en opleidingsverstrekkers en vooral de overheid (Ramioul, 1999).

In het kader van dit onderzoek zal worden stilgestaan bij de uitbouw en ondersteuning van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid. Recent Nederlands onderzoek toont aan dat de aandacht van de personeelsmanager voor de externe arbeidsmarkt groeit. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat personeelsmanagers steeds meer gegevens over de externe arbeidsmarkt betrekken bij alle strategische in-, uit- en doorstroomvraagstukken (Van Zevenbergen, 1999).

In het kader van dit onderzoek stellen we ons concreet de vraag wat de motieven tot een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid zijn, wat de implicaties zijn naar de uitbouw van het HRM-proces (instroom, doorstroom en uitstroom), wat de kosten en baten zijn van een effectief arbeidsmarktgericht personeelsbeleid, en tenslotte hoe de implementatie ervan kan worden ondersteund en gestimuleerd door de Vlaamse overheid en andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt. De antwoorden op deze vragen moeten het beleid toelaten om een anticiperende in plaats van curatieve rol te spelen in functie van de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Tot op heden is weinig geweten over de motieven, kenmerken, kosten en baten van een pro-actief, effectief arbeidsmarktgericht personeelsbeleid. De resultaten van dit onderzoek kunnen de modaliteiten van een effectieve ondersteuning en stimulans van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid binnen Vlaamse bedrijven verduidelijken.

9. Onderzoeksvragen

In dit onderzoek stellen we een tweeledige onderzoeksvraag: (1) welke zijn de motieven tot, de modaliteiten van en de kosten en baten van reeds gerealiseerde initiatieven binnen het Vlaamse bedrijfsleven in het kader van een pro-actief arbeidsmarktgericht

personeelsbeleid; en (2) welke maatregelen kan de overheid nemen om de implementatie ervan te stimuleren.

Deze onderzoeksvraag kan worden opgesplitst in volgende deelvragen:

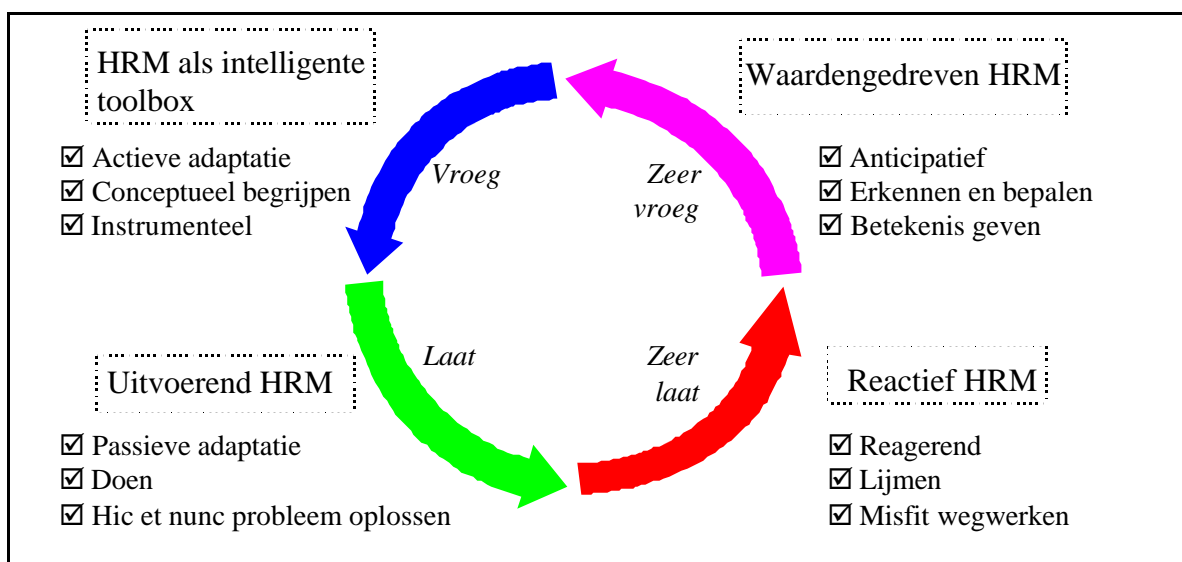
1. Welke zijn de motieven van bedrijven tot het initiëren van een pro-actief arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?
2. Welke implicaties heeft het voeren van een pro-actief arbeidsmarktgericht personeelsbeleid naar beleid en methodieken op vlak van instroom van personeel?
3. Welke implicaties heeft het voeren van een pro-actief arbeidsmarktgericht personeelsbeleid naar beleid en methodieken op vlak van doorstroom van personeel?
4. Welke implicaties heeft het voeren van een pro-actief arbeidsmarktgericht personeelsbeleid naar beleid en methodieken op vlak van uitstroom van personeel?
5. Hoe worden de genomen initiatieven geëvalueerd, wat zijn de kosten en de baten?
6. Wat is de invloed van overheidsmaatregelen als motivator tot een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid en op welke wijze kan de overheid via gerichte maatregelen de 'arbeidsmarktgerichtheid' van het gevoerde personeelsbeleid in Vlaamse bedrijven verhogen?

1. Motieven van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid

Het HRM-beleid binnen bedrijven lijkt steeds meer onder invloed te staan van de kenmerken van de (interne en externe) arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt een verhoogde interesse van de personeelsmanager in arbeidsmarktgegevens (Van Zevenbergen, 1999). Een eerste belangrijke vraag in het kader van dit onderzoeksopzet betreft enerzijds de motieven tot die verhoogde interesse, anderzijds de manier waarop de arbeidsmarktgegevens worden geïntegreerd binnen het HR-beleid van de organisatie.

Terwijl er een duidelijke trend is naar een toenemend belang van de HR-functie op het vlak van begeleiden van veranderingen binnen organisaties (Buyens, et al., 1998; Ulrich, 1997); merken we dat de invloed van de arbeidsmarkt op het personeelsbeleid op zich een fundamentele verandering voor de personeelsfunctie tot gevolg heeft. De vraag stelt zich hoe de personeelsfunctie op deze verandering inspeelt, wetende dat de toegevoegde waarde van de HRM-functie voor een aanzienlijk deel hierdoor zal worden bepaald. In het kader van deze vraagstelling biedt een door ons onderzoeksteam

ontwikkeld model met betrekking tot de betrokkenheid van HRM bij veranderingen (Buyens, et al., 1998) een relevant referentiekader (zie figuur 1). Het profileert de toegevoegde waarde van HRM, afhankelijk van de betrokkenheid bij het veranderingsgebeuren. Het model onderscheidt vier verschillende stadia: reactief HRM, uitvoerend HRM, HRM als intelligente toolbox en waardengedreven HRM. Specifiek met betrekking tot een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid stelt zich de vraag in welke fase van de beleidsvorming arbeidsmarktgegevens worden geïntegreerd binnen het globale HRM-beleid.



Figuur 1: Betrokkenheid van HRM bij het veranderingsproces (Buyens, et al., 1998)

1. Implicaties naar de instroom

De rechtstreekse confrontatie tussen de arbeidsmarkt en het bedrijfsgebeuren, vindt plaats tijdens het instroomproces binnen de organisatie. Binnen het instroomproces onderscheiden we drie elementen: de werving, de selectie en het socialisatieproces van nieuwe medewerkers. De werving van medewerkers omvat het geheel van activiteiten dat gericht is op het bewegen van voldoende geschikte kandidaten om zich aan te melden als gegadigden voor een vacature. De optie van een wervingsmethode is

afhankelijk van de aard van de functie (kerncompetentie of perifeer), de organisatie(cultuur), de situatie op de arbeidsmarkt en het beschikbare budget (Henderickx & Buyens, 1995). Het tweede onderzoeksobject vorm het selectiegebeuren. Selectie wordt hierbij als een tweezijdig afstemmingsproces benaderd: niet alleen moeten de organisatorische eisen maximaal aansluiten bij de individuele capaciteiten, wensen en verwachtingen, maar ook moeten de geboden arbeidsinhoud, -voorwaarden en –omstandigheden aansluiten bij de behoeften en capaciteiten van de kandidaat-werknemers (Henderickx & Buyens, 1995). De vraag stelt zich hier welke methodieken een arbeidsmarkt bewust selectiebeleid kenmerken.

Socialisatie omvat die processen die ertoe leiden dat mensen zich min of meer aanpassen aan de cultuur en het functioneren van de organisatie (Feldman, 1981; Fisher, 1986; Schein, 1988; Ostroff & Kozlowski, 1992) Tijdens de socialisatie leert de nieuwe medewerker zijn 'plek' verwerven, verkrijgt hij inzicht in de socio-normatieve cultuur en wordt de functierol technisch uitgelegd (Henderickx & Buyens, 1995). De socialisatieperiode lijkt ons uitermate belangrijk in functie van het welslagen van de (toekomstige) succesvolle tewerkstelling van medewerkers.

In het kader van de instroom zal de rol van de 'regionale arbeidsmarkt' en de mobiliteitsproblematiek van de beroepsbevolking van naderbij worden onderzocht. Momenteel is reeds een onderzoek lopend in het kader van VIONA welke de link tussen mobiliteit en de arbeidsmarkt legt (Bruyninckx & Vanhoof, 1999). Uit eigen onderzoek blijkt niet alleen dat die problematiek speelt, maar dat vanuit het bedrijfsleven reeds initiatieven werden ontwikkeld om oplossingen te vinden met betrekking tot onvoldoende instroom tengevolge van mobiliteitsproblemen bij sollicitanten. Zo is er ISS-Abilis dat werd geconfronteerd met een sterk regionaal bepaalde arbeidsmarkt en de beperkte mobiliteit van medewerkers en sollicitanten. Om aan die gebrekkige mobiliteit tegemoet te komen werden selectiegesprekken decentraal (over het Vlaamse land) georganiseerd, en dit met medewerking van de VDAB die lokalen ter beschikking stelde (Buyens & Dewettinck, 1998a).

10. Implicaties naar de doorstroom

Binnen het streven naar een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid, biedt het doorstroomproces binnen de organisatie heel wat opportuniteiten. Binnen dit blok

worden de volgende elementen gecategoriseerd: informatiestroom naar de medewerkers, opleiding, loopbaanmogelijkheden en tenslotte arbeidsvoorwaarden en omstandigheden. De bedoeling hier is na te gaan, hoe de aangeworven medewerkers verder worden begeleid in hun beroepsloopbaan binnen de organisatie, waarbij de noden van het individu en van de organisatie (ook naar de toekomst toe) maximaal op elkaar worden afgestemd.

Specifiek met betrekking tot het element opleiding zal nader worden onderzocht in welke mate opleidingen inspelen op de algemene inzetbaarheid –één van de vier peilers, uitgewerkt in het Europees tewerkstellingsbeleid- van de medewerkers. Een bredere inzetbaarheid van medewerkers lijkt immers een oplossing voor de noodzaak van organisaties om sneller wendbaar te zijn. Het bevorderen van interne mobiliteit, waarbij voortdurend een balans moet zien gevonden tussen een instrumentele (korte-termijn) en een visionaire (lange-termijn) aanpak, lijkt immers van primordiaal belang in functie van het verhogen van de arbeidsmarktgerichtheid van het personeelsbeleid (Van Zeverbergen, 1999). Binnen de doorstroomproblematiek zullen specifiek de initiatieven ter bevordering van de kwalitatieve en kwantitatieve inzetbaarheid, de geografische en functionele mobiliteit, en de opleidingsbereidheid en veranderingszin van medewerkers in kaart worden gebracht. Een eerste belangrijke bevinding in het kader van het onderzoek ‘Analyse van bedrijfsstrategieën ter heroriëntering van medewerkers bij downsizing’, dat momenteel door onze onderzoeksploeg in het kader van de VIONA-projecten wordt uitgewerkt, is dat het verhogen van de employability van medewerkers door het bedrijfsleven wordt erkend als belangrijkste middel ter voorkoming van afvloeiingen. De ontwikkeling van een arbeidsmarktgericht doorstromingsbeleid kan dus worden beschouwd als een noodzaak om ook binnen het uitstroomproces een beleid te ontwikkelen dat maximaal inspeelt op de huidige trends binnen de arbeidsmarkt.

11. Implicaties naar de uitstroom

Naast de instroom en doorstroom wint de uitstroomproblematiek steeds meer aan belang. In het kader van de arbeidsherverdeling liggen immers op dit terrein nogal wat mogelijkheden. Een beperking van de uitstroom lijkt een eerste belangrijk actiepoint. Zoals reeds eerder gesteld verondersteld dit echter een duidelijke afstemming tussen het doorstroom en uitstroombeleid binnen de organisatie. Bijzondere aandacht verdient

het beleid naar oudere medewerkers toe (zie ook Drury, 1993; Kerckhoff, 2000; London, 1992; McDonald & Potton; 1997; ...) . Brugpensionering blijkt, hoewel het oorspronkelijk als een arbeidsherverdelende maatregel werd ingevoerd, het meest gebruikte (en sociaal meest aanvaarde) instrument in het kader van downsizing. Uit de talloze interviews die wij de afgelopen jaren met personeelsverantwoordelijken voerden (in het kader van het hierboven vermelde VIONA-onderzoek rond heroriëntatie van medewerkers bij downsizing, en tevens in het kader van onderzoek in opdracht van de Koning Boudewijnstichting, waar we een aantal initiatieven rond een leeftijdsbewust personeelsbeleid in kaart hebben gebracht) blijkt echter dat steeds meer kritische geluiden hieromtrent opgang maken. Ook het bedrijfsleven stelt de maatschappelijke implicaties van de brugpensioenregeling meer en meer in vraag.

Een arbeidsmarktgericht uitstroombesluit veronderstelt echter meer dan een focus op interne reconversie. Ook bij verwijzing van medewerkers naar de externe arbeidsmarkt, onderkennen we nog heel wat mogelijkheden. Outplacement kan immers worden beschouwd als een rechtstreekse aanpassing van medewerkers op de externe arbeidsmarkt. Via opleiding en ondersteuning worden medewerkers begeleid in hun zoektocht naar een nieuwe functie (zie ook Denolf, Denys, De Vos & Buyens, 1999). Hoewel outplacement, collectief of individueel, ons inziens eerder moet worden gezien als een curatieve maatregel, loont het toch de moeite om te onderzoeken hoe ook dit begeleidingsgebeuren maximaal kan worden afgestemd op de situatie van de (in sommige gevallen lokale) arbeidsmarkt. In dit kader zullen naast de initiatieven vanuit het bedrijfsleven, tevens de mogelijke rol van de overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt (hierbij denken we in de eerste plaats aan de VDAB en sectoriele instellingen) bijzondere aandacht krijgen.

12. Kosten en baten van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid

Naast het in kaart brengen van de modaliteiten waarin verschillende aspecten van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid worden uitgewerkt, zal tevens worden stilgestaan bij de kosten- en baten. Hierbij zullen we op basis van ken- en stuurgetallen trachten om een beeld te schetsen van de (financiële) implicaties van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid. Hierbij lijkt het ons bijzonder relevant om bijvoorbeeld de kosten (of

investering?) naar het verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers in kaart te brengen, en deze vervolgens af te wegen met kosten tengevolge van extra aanwervingen, extra verloop en afdanking van medewerkers. De statement van Ludo Van de Kerkhof: "Training is altijd goedkoper dan afdanking" (HRMagazine, Februari 2000) indachtig, lijkt het ons zeker de moeite waard deze analyse in het kader van dit onderzoek verder te trekken. Opnieuw verwijzend naar het HRM-betrokkenheidsmodel (Buyens, et al., 1998) stellen we ons de vraag of een 'waardengedreven HRM' waarbij arbeidsmarktevoluties worden geanticipeerd, 'lonend' is. Binnen dit hoofdstuk zullen de onderzochte initiatieven dus voornamelijk vanuit een bedrijfseconomische benadering worden geduid.

13. Invloed van beleidsmaatregelen

Tenslotte vormt een analyse van de rol van de Vlaamse overheid en andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt een belangrijk onderzoeksthema.

In eerste instantie zal worden nagegaan in welke mate de organisaties vanuit de overheid en vanuit de sectoren steun hebben genoten bij de uitwerking en implementatie van initiatieven in het streven naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

Tevens zal vanuit een analyse van de knelpunten bij het uitdenken en uitvoeren van dergelijk beleid worden onderzocht in welke mate de Vlaamse overheid, binnen de haar toegekende bevoegdheden, als ondersteuner en motivator van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kan optreden. Hierbij gaan we op zoek naar gerichte maatregelen welke de 'arbeidsmarktbewustheid' van het gevoerde personeelsbeleid in Vlaamse bedrijven kunnen verhogen.

3. Methodologie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zullen we als volgt te werk gaan:

1. Grondige literatuurstudie
2. Ontwikkeling van een bevraginginstrument
3. Diepgaand kwalitatief onderzoek in bedrijven
4. Analyse en generalisering van de resultaten en beleidsaanbevelingen

Fase 1: Literatuurstudie

In de Vlaamse en internationale literatuur gaan we op zoek naar theorieën en onderzoek rond een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Hiermee zetten we het reeds opgestarte literatuuronderzoek verder. Hoewel de literatuur rond de implicaties van arbeidsmarktkenmerken op het HRM-beleid eerder schaars en gefragmentariseerd is, biedt de literatuur toch voldoende aanknopingspunten om dit onderzoek theoretisch degelijk te onderbouwen. Zo biedt het bestaand onderzoek rond de HRM-implicaties in het kader van een doelgroepenbeleid een aantal belangrijke aanknopingspunten. Vooral

binnen de Angelsaksische literatuur bestaat een vrij uitgebreide onderzoeksstroming rond dit thema (zie onder meer Shepherd, 1995; Humpries & Grice, 1995; Betters-Reed & Moore, 1995; Rutherford, 1999; Murphy & Sutherland, 1991; London, 1992; Taylor & Walker, 1997; Sutherland, 1999; Lucas & Ralston, 1997; Herriot & Pemberton, 1995; Kossek & Lobel, 1996; Walker & Taylor, 1993; ...).

Ook op Europees niveau werden de implicaties van een doelgroepenbeleid voor het HRM onderzocht (zie onder meer: Drury, 1993; Emmerik & Verleisdonk, 1989; Gustafsson & Bruyn-Hundt, 1991; McDonald & Potton, 1997; ...).

Tenslotte zal binnen de literatuurstudie het employability-thema uitvoerig worden onderzocht. Ook rond dit thema neemt het aantal publicaties, zowel nationaal als internationaal gestadig toe (zie onder meer: Bolweg & Van Beckhoven, 1995; Elig, 1998; Gaspersz & Ott, 1996; Kerkhoff, 2000; Mes & Limbourg, 1996; Rockwell, 2000; ...).

Op basis van deze literatuurstudie zullen we een antwoord formuleren op de volgende vragen:

1. Welke zijn de motieven tot het voeren van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid, en welke bedrijfseconomische criteria spelen daarbij een rol?
2. Welke implicaties heeft het voeren van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid naar methodieken binnen het in-, door- en uitstroombesluit?
3. Op welke wijze en wanneer binnen het beleidsontwikkelingsproces kunnen en/of worden arbeidsmarktindicatoren opgenomen?
4. Welke rol kan hierbij voor verschillende actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt, en in het bijzonder de overheid zijn weggelegd.

In functie van de gegevens uit dit literatuuronderzoek zal een conceptueel model worden ontwikkeld en zal de aanzet worden gegeven tot de ontwikkeling van indicatoren voor het meten van de variabelen die in het model worden onderscheiden.

Timing: 2 maanden.

Fase 2: Ontwikkeling van een bevraginginstrument

Om de doelstellingen van het onderzoek maximaal te realiseren, stellen wij een kwalitatief onderzoek door middel van case-studies voor. Een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid dient immers te worden begrepen vanuit de bedrijfsspecifieke en bredere sociaal-economische context van een organisatie, welke moeilijk kan worden gevat door middel van een enquêteonderzoek. Op basis van de gegevens uit het literatuuronderzoek stellen we een bevraginginstrument samen dat zal fungeren als leidraad bij de case studies. Hierin komen de verschillende onderzoeksvragen aan bod en worden de variabelen geoperationaliseerd die in het conceptueel model worden onderscheiden. De vragenlijst wordt opgesteld om de vergelijkbaarheid van de case studies te maximaliseren, wat toelaat om de in het conceptuele model onderscheiden variabelen zo volledig mogelijk in kaart te brengen.

Bij de ontwikkeling van deze vragenlijst zal zeker rekening gehouden worden met de input van de leden van de visiegroep. Om maximaal aan te sluiten bij de problematiek zoals die zich in de realiteit stelt, zullen een aantal gesprekken worden georganiseerd met betrokkenen vanuit Vlaamse bedrijven en verschillende actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Timing: 2 maanden

Fase 3: Empirisch onderzoek: diepgaand kwalitatief onderzoek

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen organiseren we een diepgaand kwalitatief onderzoek binnen een beperkt aantal bedrijven. Binnen elk van deze bedrijven zal, op basis van het ontwikkelde bevraginginstrument, een case studie onderzoek plaatsvinden. We richten ons hierbij op bedrijven die reeds bepaalde initiatieven binnen hun HRM-beleid hebben ontwikkeld, specifiek in functie van het streven naar een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid.

De keuze van bedrijven zal los van enige sectoriele indeling gebeuren. Op basis van verkennende gesprekken met verschillende instanties (bedrijven, sectoren, sociale partners, e.d.) zal in de eerste fase van het empirisch onderzoek op zoek worden gegaan naar zogenaamde 'best practices'. Hiermee doelen we op cases waarbij

arbeidsmarktbewuste HR-initiatieven, ten volle uitgewerkt en geïmplementeerd zijn geworden, waardoor het maken van een (tussentijdse) evaluatie (kosten en baten) reeds mogelijk is.

Ons voorstel is om een twaalfstal cases te ontwikkelen: vier met betrekking tot initiatieven op het vlak van de instroom (onderzoeksvraag 2), vier op het vlak van de doorstroom (onderzoeksvraag 3) en vier op het vlak van de uitstroom (onderzoeksvraag 4). De onderzoeksvragen (1), (5) en (6) zullen in elk van de cases worden behandeld.

Momenteel denken we reeds concreet aan een aantal bedrijfsinitiatieven welke in het kader van dit onderzoek uitermate relevant zijn. Met betrekking tot de uitstroom van werknemers denken we hierbij aan **Alcatel Bell**, waar onze onderzoeksploeg reeds een onderzoek heeft uitgevoerd met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid; en **Van Hool**. Deze laatste blijkt niet enkel initiatieven te ontwikkelen met betrekking tot oudere werknemers, maar kent tevens het beroepsonderwijs als belangrijkste recruiteringsdomein. De aangeworvenen (lagergeschoolde jongeren) worden door middel van on-the-job training, en ondersteund door een mentor (oudere werknemer) binnen het bedrijf verder opgeleid.

Met betrekking tot de doorstroom vermelden we **ISS-Abilis**, 's lands grootste dienstverlenend bedrijf actief binnen het onderhoud en schoonmaak. Deze organisatie tracht reeds sinds jaren om laaggeschoolden een volwaardige job aan te bieden, waarbij scholing van primordiaal belang is en tevens carrièremogelijkheden worden uitgetekend startend vanop de laagste niveau's binnen de organisatie (Buyens & Dewettinck, 1998).

In overleg met de visiegroep kan worden overwogen om een aantal buitenlandse cases (hierbij denken we in de eerste plaats aan Nederland) in het onderzoek op te nemen.

De bevraging richt zich tot de diverse partijen die betrokken waren in de uitwerking van en de implementatie van het initiatief of initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, en zal gebeuren aan de hand van het in fase twee ontwikkelde bevragingsinstrument.

Timing: 5 maanden

Fase 4: Analyse van de onderzoeksresultaten, generalisering en valorisatie

De gegevens verkregen door middel van de kwalitatieve uitwerking van de case-studies zullen met behulp van inhoudsanalyse-technieken worden geanalyseerd.

Na de realisatie van de analyses zullen een aantal discussiegroepen worden samengesteld en uitgenodigd in functie van de bredere generaliseerbaarheid van de gegevens verkregen uit het casestudie onderzoek. De discussiegroepen zullen worden samengesteld uit vertegenwoordigers van werknemers- en werkgevers en andere betrokkenen, relevant binnen de gestelde problematiek. Hierbij zullen tevens die sectoren worden betrokken, welke niet binnen het casestudie onderzoek aan bod zijn gekomen. De resultaten uit het casestudie onderzoek in fase drie zullen worden vertaald in een aantal concrete discussiepunten, die zullen worden voorgelegd aan de deelnemers aan de discussiegroepen. De respons vormt daarbij de input voor het verder verwerken en aanvullen van de onderzoeksconclusies en voor het opstellen van beleidsconclusies.

Het uiteindelijke resultaat van het onderzoek is een overzicht en beoordeling van bedrijfsinitiatieven met betrekking tot een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, waaruit beleidsaanbevelingen zullen resulteren met betrekking tot de modaliteiten van een effectieve ondersteuning en stimulans voor een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid binnen Vlaamse bedrijven.

5. Referenties

- Betterers-Reed, B. & L. Moore (1995) Shifting the management development paradigm for women. *Journal of Management Development*, Vol. 14, Nr. 2, pp. 24-38.
- Bolweg, J. & G. Van Bekhoven (1995) Employability, een nieuw doel voor de P&O-functie? *Gids voor personeelsmanagement*, Nr. 12, pp. 55-57.
- Bruyninckx, H. & K. Vanhoof (1999) *Duurzame mobiliteit voor een duurzame arbeidsmarkt : verkenning van het terrein en empirische duiding*. Lopend onderzoek in kader van VIONA.
- Buyens, D., S. Van Schelstraete, A. De Vos & T. Vandenbossche (1998) *HRM in transitie. Via het toegevoegd-waarde-denken' naar een Human Investment Strategie*. Antwerpen: SDWorx.
- Buyens, D. & K. Dewettinck (1998) *ISS-case*. Intern document. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School
- Buyens, D. & K. Dewettinck (1998) *Case Belgacom 1*. Gent: Universiteit Gent.
- Buyens, D. & K. Dewettinck (1998) *Case Belgacom 2*. Gent: Universiteit Gent.
- Buyens, D., E. De Winter, E. Henderickx, M. Mees & G. Vandewalle (1995) *Personeelsmanagement en communicatie in organisaties*. Kluwer Editorial.
- Denolf, L, J. Denys, A. De Vos & D. Buyens (1999) *Collectief outplacement: gewikt en gewogen*. Leuven / Gent: HIVA / Vlerick Leuven Gent Management School.
- Drury, E. (1993) *Age discrimination against older workers in the European Community*. London: Eurolink Age.
- Elig, B. (1998) Employment and employability: foundation of the new social contract. *Human Resource Management*, Vol. 37, Nr. 2, pp. 173-175.
- Emmerik, H & Y. Verleisdonk (1989) *Naar een vrouwvriendelijk personeelsmanagement, bouwstenen voor een beter beleid*. Deventer: Kluwer.
- Feldman, D. (1981) The multiple socialization of organisation members. *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 309-318.
- Fisher, C. (1986) Organisational socialization: An Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, pp. 101-745.
- Gaspersz, J. & M. Ott (1996) *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

- Gustafsson, S. & M. Bruyn-Hundt (1991) Incentives for Women to work: a comparison between The Netherlands, Sweden and West-Germany. *Journal of Economic Studies*, Vol. 18, Nr. 5.
- Herriot, P. & C. Pemberton (1995) *Competitive advantage through diversity. Organisational learning from difference*. London: Sage.
- Holderbeke, F. (1999) Conjunctuur en arbeidsmarktindicatoren. *Nieuwsbrief van het steunpunt WAV*, Nr. 3, pp. 53-57.
- Humphries, M. & S. Grice (1995) Equal employment opportunity and the management of diversity. *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 8, Nr. 5, pp. 17-32.
- Kerkhoff, V. (2000) Ouderen langer inzetbaar houden. *Gids voor personeelsmanagement*, Nr. 4, pp. 22-25.
- Klamer, A., L. Van der Laan & J. Prij (1997) *De illusie van volledige werkgelegenheid*. Assen: Van Gorcum.
- Kohli, M. et al. (1991) *Time for retirement. Comparative studies of early exit from the labor force*. Cambridge: University Press.
- Kossek, E.E. & S.A. Lobel (1996) *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge: Blackwell.
- Laczko, F. & C. Phillipson (1991) *Changing work and retirement: social policy and the older worker*. Milton Keynes: Open University Press.
- Lamberts, M., J. Vandoorne & L. Denolf (1999) *Ze zijn zo moeilijk te vinden, meneer*. VIONA-onderzoeksproject. Leuven: HIVA.
- Lee, T.W. & T.R. Mitchel (1994) An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 51-89.
- London, M. (1992) When older workers are not expendable: organisational conditions associated with hiring and developing people over 55 years. *International Journal of Career Management*, Vol. 4, Nr. 2.
- Lucas, R. & L. Ralston (1997) Youth, gender and parttime employment. A preliminary appraisal of student employment. *Employee Relations*, Vol. 19, Nr. 1, pp. 51-66.
- McDonald, F. & M. Potton (1997) The nascent European policy towards older workers: can the European Union help the older workers? *Personnel Review*, Vol. 24, Nr. 4, pp. 293-306.
- Mes. H. & M. Limbourg (1996) Van life-time employment naar life-time employability. *Personeel & Organisatie*, Nr. 5, pp. 2-11.

- Murphy, L. & J. Sutherland (1991) From the perspective of the Unemployed: employers' selection criteria and themselves. *International Journal of Manpower*, Vol. 12, Nr. 5.
- Ostroff, C. & S. Kozlowski. (1992) Organisational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 849-874.
- Ramioul, M. (1999) De opleidingsparadox. *Nieuwsbrief van het steunpunt WAV*, Nr. 3, pp. 9-13.
- Reynaert, E. (1998) *Handleiding sociale auditing: een stapsgewijze ontwikkeling naar duurzaam ondernemen*. Leuven: Acco.
- Rockwell, B. (2000) Investeren in inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, Nr. 4, pp. 54-55.
- Rutherford, S. (1999) Equal opportunities policies – making a difference. *Women in Management Review*, Vol. 14, Nr. 6, pp. 212-219.
- Schein, E. (1988) Organisational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 53-64.
- Schokkaert, E. (1999) Social exclusion and ethical responsibilities: Solidarity with the least skilled. *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, Nr. 2, pp. 251-267.
- Sels, L. & J. Dejonckheere (1998) *Herverdeling van arbeid. De kosten en baten van nieuwe arbeidstijds patronen*. Viona-onderzoeksrapport, onderzoeksprogramma 1997, Vlaams Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling.
- Shepherd, C. (1995) Discrimination issues affecting the selection of salespeople in the United States. *International Journal of Manpower*, Vol. 16, Nr. 4, pp. 57-69.
- Sutherland, J. (1999) Viewpoint – investing in young people: some changes and some challenges. *Education and Training*, Vol. 41, Nr. 8, pp. 348-358.
- Taylor, P. & A. Walker (1997) Age discrimination and public policy. *Personnel Review*, Vol. 26, Nr. 4, pp. 307-318.
- Van Zevenbergen, R. (1999) De blik naar buiten. *Gids voor personeelsmanagement*, jaargang 78, nr. 12, pp. 74-75.
- Walker, A. & P. Taylor (1993) Ageism versus productive aging: the challenge of age discrimination in the labour market. In: Bass, S., F. Caro & Y.P. Chen, *Achieving a productive aging society*. London: Auburn House.
- Walker, A. & P. Taylor (1998) *Combating age barriers in employment: a European portfolio of good practices*. Dublin: European foundation for the improvement of living and working conditions.

