

Strategische personeelsplanning in de sport

DE JUISTE VROUW/ MAN OP DE JUISTE PLAATS

DOOR ONNO VERBAAS

Dit artikel is het derde in de reeks over strategische personeelsplanning (SPP) in de sport. Keken we eerst vooral naar de kwantitatieve kant van SPP (hoeveel mensen hebben we nodig?), nu zoomen we in op het functioneren en de ontwikkelbaarheid van de huidige medewerkers. Kortom, tijd voor een vlootschouw.

Strategische personeelsplanning heeft altijd een kwantitatieve en een kwalitatieve kant. Vanuit de kwantitatieve benadering vormt u zich een beeld van de te verwachten situatie over een paar jaar, bijvoorbeeld op het gebied van uitstroom. Maar niet alleen de vraag hoeveel medewerkers er straks nodig zijn is belangrijk. Het gaat er ook om dat u weet welk type medewerker u nodig heeft. Welke competenties en vaardigheden zijn vereist? En in welke arbeidsrelatie? Deze kwalitatieve toevoeging maakt de confrontatie tussen het huidige en het gewenste personeelsbestand complex. Want kunnen en willen de huidige medewerkers mee in de veranderingen waarvoor de organisatie zich gesteld ziet?

Een vlootschouw maken

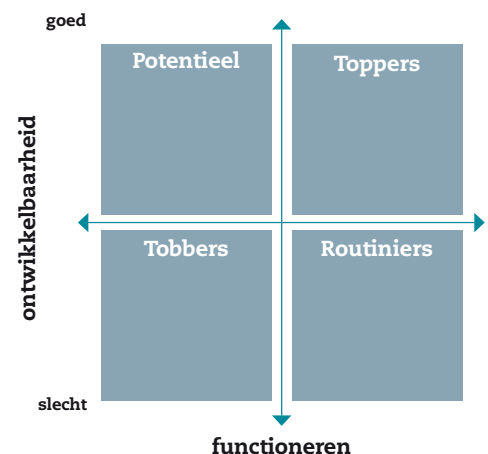
Met een zogeheten vlootschouw brengt u uw personeelsbestand op een kwalitatieve manier in kaart. Het maakt niet uit of het nu gaat om werknemers met een arbeidsovereenkomst of over vrijwilligers. Het in kaart brengen van hun functioneren en ontwikkelbaarheid is van belang om een goede 'bedrijfsvoering' voor de toekomst zeker te stellen. Ook (of vooral) vrijwilligers

verrichten werkzaamheden die voor het functioneren van de organisatie cruciaal zijn. Veranderingen in de omgeving en de organisatie maken dat ook aan vrijwilligers mogelijk andere eisen gesteld gaan worden. Dat vrijwilligers hierin worden meegenomen is essentieel voor zowel de organisatie als voor de vrijwilliger zelf. Voor het maken van een vlootschouw zijn verschillende modellen en methoden in omloop. Van complex en arbeidsintensief tot snel en eenvoudig (de 'quickscans'). Zoekt u een handige manier om een eerste snelle inventarisatie te maken? Dan kunt u uw medewerkers onderbrengen in onderstaand schema dat bestaat uit vier kwadranten. U krijgt zo een globaal beeld van de uitdagingen waar uw organisatie voor staat. Ook kunt u op organisatorisch en individueel niveau actieplannen maken.

Actie ondernemen

Na het maken van de vlootschouw brengt u de toekomstige situatie in kaart op basis van één of meerdere scenario's. Welke eisen worden in de toekomst aan de medewerkers gesteld? Wat moeten zij kunnen en hoe verschilt dat van de huidige situatie?

Het ligt voor de hand dat er in de organisatie in de toekomst geen plaats is voor medewerkers die slecht functioneren en beperkt ontwikkelbaar zijn. Veranderen de eisen aan uw medewerkers niet of beperkt? Dan kunnen de routiniers wel mee naar de nieuwe situatie. Voor het potentieel in uw organisatie hangt dit af in hoeverre zij zich ontwikkelen. Het is belangrijk dat u daar op functie- en individueel niveau naar kijkt. Dat geldt ook voor de toppers. Hoewel zij nu goed functioneren en zich verder kunnen ontwikkelen, is het nog de vraag of zij zich in de juiste richting en op de juiste competenties kunnen ontwikkelen. Met andere woorden: ook voor de toekomstige situatie is het belangrijk dat u alle medewerkers individueel onderbrengt in de kwadranten. Op basis hiervan kunt u plannen maken voor eventuele werving en selectie, deskundigheidsbevordering en exit-beleid.





Met een zogeheten vloot-schouw brengt u uw personeelsbestand op een kwalitatieve manier in kaart

Let op

De typering in de kwadranten zijn stereotypen. Bijna geen enkele medewerker bevindt zich in de uitersten van de kwadranten. De praktijk leert dat een vloot-schouw altijd betrekking heeft op echte mensen en echte relaties. Het doel van een vloot-schouw is dan ook geen harde sanering, maar een analyse van hoe u uw medewerkers mee kunt nemen naar de toekomst. Bij voorkeur binnen de organisatie en anders van werk naar werk.

Werken aan duurzame inzetbaarheid

De vraag hoe u uw medewerkers meeneemt de toekomst in raakt de kern van het werken aan duurzame inzetbaarheid. Strategische personeelsplanning leidt dus vanzelf tot het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid. Daarbij is het van belang dat u duurzame inzetbaarheid in brede zin interpreteert. Het gaat er niet alleen om een medewerker gemotiveerd en productief binnen de organisatie te houden. Het doel is ook om de medewerker aantrekkelijk te houden voor de arbeidsmarkt. Zoals gezegd werken in organisaties mensen van vlees en bloed. De aanpak is dan ook maatwerk en daarmee dus flexibel en mobiel. Bovendien blijft de organisatie flexibel, zodat u altijd kan inspelen op de eisen van de toekomst. Een win-win dus voor werkgever en werknemer.

.....
Onno Verbaas is HR-adviseur PGGM Werkgeversdiensten, onno.verbaas@pggm.nl.

Reageren? Discussieer mee over dit onderwerp in onze LinkedIn-groep Nieuwe wegen voor HR.
.....

Toelichting schema

Toppers:

Toppers zijn die medewerkers die goed functioneren. Ook hebben zij nog voldoende capaciteiten om zich verder te ontwikkelen. Dat wil niet zeggen dat u zich over deze werknemers geen zorgen hoeft te maken. Als hun ontwikkeling wordt veronachtzaamd bestaat de kans dat zij "afzakken" naar één van de andere kwadranten of vertrekken naar een andere werkgever. Binden en boeien is voor deze groep medewerkers een belangrijk vraagstuk. HR-thema's die hierin een rol kunnen spelen zijn onder andere ontplooiingsmogelijkheden, autonomie, uitdaging en natuurlijk arbeidsvoorwaarden.

Tobbers:

Tobbers zijn niet geschikt om met de organisatie de toekomst tegemoet te treden. Op hun huidige positie functioneren zij slecht en zij kunnen zich hierin ook niet meer verbeteren. Deze groep moet dus gaan "bewegen". Dat bewegen kan intern zijn, bijvoorbeeld naar een functie waarvoor zij wel geschikt zijn of geschikt kunnen worden. In veel gevallen is dan wel sprake van een demotie (degradatie). U kunt deze mensen natuurlijk ook zo goed mogelijk begeleiden naar werk buiten de organisatie. Hoe sneller dit gebeurt, hoe beter. Tobbers functioneren immers in de huidige situatie niet. Zij belemmeren daarmee op dit moment al de bedrijfsvoering.

Let op

Overigens is een kanttekening hier wel op zijn plaats. Komen uw medewerkers uit het kwadrant Tobbers steeds dichterbij de buurt van het kwadrant Potentieel? Dan is de mogelijkheid groter om hen toch voor de organisatie te behouden.

Potentieel:

Om de één of andere reden functioneren de medewerkers in dit kwadrant onvoldoende, terwijl zij wel over de capaciteiten beschikken of kunnen beschikken. Belangrijk is dat u achterhaalt wat de reden van hun gebrekkige functioneren is. Oorzaken kunnen worden gezocht in motivatie, cultuur, sociale context, onvoldoende aandacht voor ontwikkeling (in de voorliggende periode) of zelfs in de privésfeer. Afhankelijk van de oorzaak kunt u HR-interventies doorvoeren. Denk hierbij aan het verzorgen van opleidingen en trainingen, het stimuleren van teambuilding of aan het verbeteren van de HR-gesprekscyclus of de balans tussen privé en werk.

Routiniers:

De groep Routiniers binnen uw organisatie verdient bijzondere aandacht. Zij leveren nu goede prestaties, maar het is de vraag of zij de organisatie in haar ontwikkeling kunnen volgen. Het feit dat zij in de toekomst mogelijk niet meer geschikt zijn voor hun functie ligt buiten hun eigen invloedssfeer. Van belang is hoe de functie die zij nu vervullen er in de toekomst uitziet. Zijn de competenties die nu gevraagd worden nog wel toereikend? En als dat niet het geval is, gaat u dan binnen uw organisatie een plek voor deze medewerkers creëren? Of niet? En als u dat niet doet, welke plannen heeft u dan met deze groep? Als u niets doet komen deze medewerkers terecht in het kwadrant Tobbers. Zij zijn immers al beperkt ontwikkelbaar en kunnen in de nieuwe situatie mogelijk ook niet meer aan de eis van goed functioneren voldoen.