
Werkgeversreacties bij krapte

Van Winden, P. & Van Nes, P.J., Krapte op de arbeidsmarkt; werkgeversreacties. NEI, in opdracht van OSA (publicatie A178)

De afgelopen periode van hoogconjunctuur in Nederland heeft geleid tot een sterke stijging van de welvaart en een toenemende bedrijvigheid in de economie. Hierdoor stijgt ook het beroep dat op de productiefactor arbeid wordt gedaan. De groei van de werkgelegenheid heeft als gevolg dat er meer mensen aan het werk zijn en gezien de hoge werkdruk wordt er ook een groot beroep gedaan op de inzet van het werkende deel van de bevolking. De ontstane knelpunten in de personeelsvoorziening stuwden de lonen van werknemers op. Ook hebben ze invloed op de aard en omvang van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

menselijk kapitaal. Voor dit probleem worden veelal twee structurele oplossingen aangedragen, namelijk het verhogen van de participatie op de arbeidsmarkt en het verbeteren van de kwaliteit en inzetbaarheid (employability) van het menselijk kapitaal door scholing. Deze twee onderwerpen staan dan ook hoog op de agenda van de Nederlandse overheid.

Informatie op microniveau van individuele organisaties uit het OSA-organisatiepanel laat zien dat de sterkere inzet van de productiefactor arbeid achterblijft op de vraag. Dit blijkt onder meer uit het recordaantal openstaande vacatures. Met name kleine bedrijven, bedrijven in de randstad, bedrijven in de bouw, groothandel en financiële en zakelijke dienstverlening en bedrijven met een conjunctuur- of seizoensgebonden productiepatroon worden met forse knelpunten in de personeelsvoorziening geconfronteerd. Als alle vacatures op dit moment vervuld zouden worden, dan zou de werkgelegenheid met één sprong ongeveer 4 procent kunnen stijgen. Daarnaast ziet een toenemend aantal bedrijven af van uitbreiding vanwege de heersende krapte. In de periode 1997 tot 1999 is de werkgelegenheids groei hierdoor 2 ppn achtergebleven in vergelijking met een (hypothetische) situatie van een onbepaald arbeidsaanbod. Uit deze cijfers blijkt duidelijk dat *het beperkte arbeidsaanbod een rem zet op de economische groei.*

Mede door het gunstige conjuncturele tijds kampt Nederland met een tekort aan productief inzetbaar

De rol van werkgevers

De toenemende krapte is primair een probleem voor werkgevers. Door het verbeteren van de employability van zittend personeel én potentieel nieuw personeel kunnen werkgevers een structurele bijdrage leveren aan de oplossing van 'het Nederlands krapteprobleem'. Aan de andere kant kunnen bedrijven ook maatregelen nemen die weliswaar een oplossing bieden voor de eigen personeelsknelpunten, maar nauwelijks bijdragen aan de vermindering van de krapte op landelijk niveau. Intensievere werving en loonsverhogingen hebben bijvoorbeeld invloed op de verdeling van het beschikbare menselijke kapitaal over bedrijven (concurrentie op de arbeidsmarkt), maar leiden slechts in beperkte mate tot een toename van de landelijke 'voorraad' menselijk kapitaal. Er wordt enkel intensiever gehengeld in een vijver met hetzelfde aantal vissen.

De *beleidsmatige reacties* van individuele werkgevers op knelpunten in de personeelsvoorziening kunnen een bijdrage leveren aan het tegengaan van krapte op de landelijke arbeidsmarkt. In dit on-

derzoek zijn we nagegaan welk personeelsbeleid werkgevers als gevolg van de toegenomen knelpunten hebben ontplooid. Mede op basis van deze kennis kan worden bepaald in hoeverre er behoefte is aan flankerend beleid door overheden en sociale partners.

Maatregelen bij moeilijk vervulbare vacatures

In het OSA-organisatiepanel is aan alle werkgevers met moeilijk invulbare vacatures gevraagd, welke maatregelen zij nemen om deze vacatures in te vullen in de afgelopen twee jaar (peildatum 1997 en 1999). Deze werkgevers zien een *intensievere werving* en het *opleiden van nieuwkomers en van zittend personeel* als de belangrijkste instrumenten om de knelpunten te bestrijden. Het uitbesteden van taken, het verhogen van lonen, het verlagen van functie-eisen en het aanpassen van arbeidstijden krijgen een lagere prioriteit.

De grote aandacht voor scholing wekt de verwachting dat bedrijven als gevolg van de groeiende

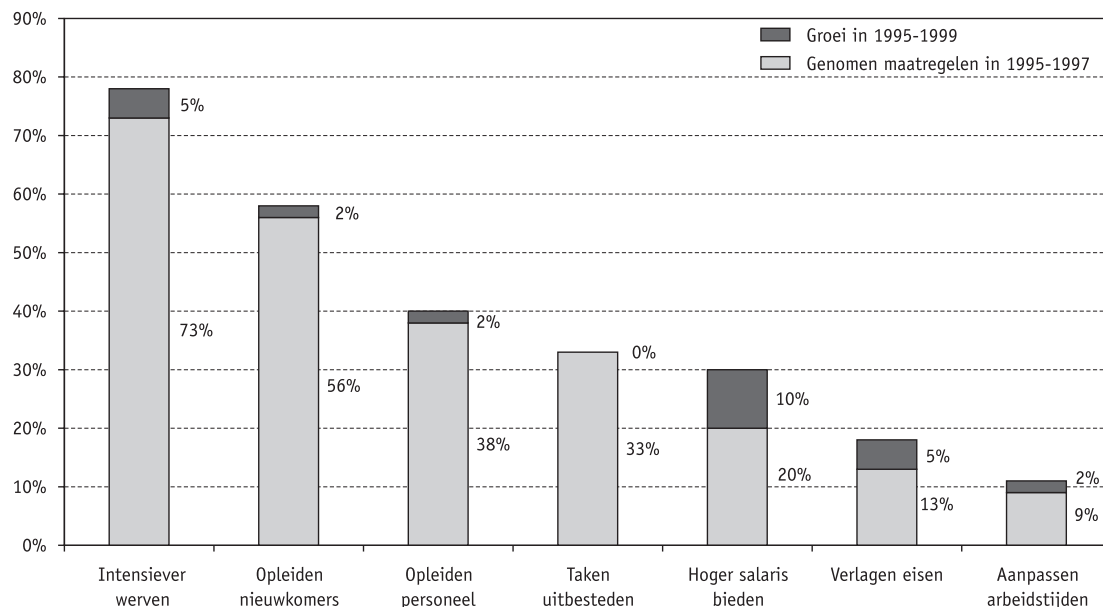
krapte in toenemende mate structureel investeren in de kwaliteit van de voorraad menselijk kapitaal. De ontwikkelingen tussen 1995 en 1999, een periode van groeiende krapte op de arbeidsmarkt, tonen echter een *ander beeld*. Sinds 1995 zetten werkgevers steeds vaker in op het verhogen van salarissen, het intensiveren van de werving en het verlagen van de functie-eisen als maatregel om moeilijk invulbare vacatures in te vullen. De aandacht voor scholing van nieuwkomers en zittend personeel is in dezelfde periode slechts licht gestegen.

Personeelsbeleid in vogelvlucht

Sinds 1995 lijken bedrijven met moeilijk invulbare vacatures steeds vaker in te zetten op maatregelen die weliswaar leiden tot een verbetering van hun relatieve positie op de arbeidsmarkt, maar slechts in beperkte mate een maatschappelijk rendement afwerpen. De vraag is nu of hier sprake is van een bredere trend. Tabel 1 geeft een samenvatting van de belangrijkste landelijke *ontwikkelingen in het personeelsbeleid*. Verder wordt ingegaan op de intensiteit van het personeelsbeleid in sectoren en re-

Figuur 1.

Genomen maatregelen bij bedrijven met moeilijk invulbare vacatures in 1995-1997 en groei in 1995-1999



Bron: OSA-organisatiepanel

gio's (gecombineerd) en bij individuele bedrijven met een bovengemiddelde omvang en/of groei van knelpunten in de personeelsvoorziening.

Tabel 1 bevestigt dat knelpunten in de personeelsvoorziening een opdrijvend effect hebben op de loonontwikkeling en op het niveau van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit geldt op alle niveaus, dus zowel voor individuele bedrijven met bovengemiddelde knelpunten ten opzichte van de sector, voor sectoren met bovengemiddelde knelpunten ten opzichte van andere sectoren en voor de Nederlandse economie als geheel. De invloed van knelpunten op het wervingsbeleid, aannamebeleid en scholingsbeleid is minder eenduidig te bepalen. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen binnen de onderscheiden beleidsgebieden.

Ontwikkelingen per beleidsgebied

Werving

In tijden van krapte besteden werkgevers naar verwachting meer aandacht aan de werving en het behoud van personeel. Bedrijven met relatief grote of

groeïende knelpunten werven dan ook *intensiever* dan andere bedrijven, met name via advertenties en door het inschakelen van arbeidsbemiddelaars, zoals uitzendbureaus, wervingsbureaus en arbeidsbureaus. Toch is er landelijk gezien tussen 1997 en 1999 nauwelijks sprake van een toename in de wervingsinspanningen of van een verschuiving in de keuze voor verschillende wervingskanalen. Kennelijk wordt de intensiteit van werving in een bedrijf sterk bepaald door de (relatieve) omvang van de knelpunten ten opzichte van soortgelijke werkgevers en in veel mindere mate door de collectieve toename van de krapte op regionaal, sectoraal of landelijk niveau. De krapte heeft overigens wel als (landelijk) gevolg gehad dat Nederlandse bedrijven zich frequenter oriënteren op de *buitenlandse arbeidsmarkt* voor het verkrijgen van nieuw personeel. Het OSA-panel bevat helaas geen gegevens over aantallen werknemers die bedrijven denken te kunnen betrekken uit het buitenland.

Aannamebeleid

Naast intensiever werven is het *verlagen van functie-eisen* een instrument om nieuwe werknemers te

Tabel 1.

Het gevoerde personeelsbeleid tussen 1997 en 1999 per beleidsgebied; landelijk, bij sectoren/regio's met bovengemiddelde knelpunten en bij individuele bedrijven met bovengemiddelde knelpunten

Beleidsveld	Beleid tussen 1997 en 1999		
	Landelijke ontwikkeling	Bij sectoren/regio's met relatief grote (toename van) knelpunten t.o.v. andere sectoren/regio's	Bij bedrijven met relatief grote (toename van) knelpunten t.o.v. soortgelijke bedrijven in dezelfde sector/regio
Werving	0	- -	++
Lagere eisen bij aanname	++	?	0
Scholing	++	0	+(+)
Secundaire Arbeidsvoorwaarden	++	+++	++
Loon	+++	+++	+++

0 : Gelijk gebleven
 +, - : Licht gestegen/gedaald
 ++, - - : Sterk gestegen/gedaald
 +++, - - - : Zeer sterk gestegen/gedaald

Bron: OSA-organisatiepanel

vinden. Dit middel lijkt met name te worden ingezet door bedrijven met moeilijk invulbare vacatures. Landelijk gezien is er een trend om bij aannames meer aandacht te besteden aan leergierigheid en geschiktheid en minder vaak te vragen naar een specifieke beroepsopleiding. Deze trend lijkt echter algemeen te zijn en wordt nauwelijks beïnvloed door de toegenomen knelpunten bij bedrijven.

Als werkgevers als gevolg van de krapte hun eisen aan nieuw personeel verlagen, kan dit op termijn leiden tot een *mindere toerusting van het personeel* voor het toekomstige werk. Bedrijven met relatief grote of groeiende knelpunten in de personeelsvoorziening geven dan ook een negatievere inschatting van de toerusting van het zittend personeel. De gemiddelde Nederlandse werkgever schat de toerusting van zijn personeel in 1999 echter niet somberder in dan in 1997.

Scholing

In de moderne informatiemaatschappij is scholing van cruciaal belang voor het aanpassen van beschikbare kennis en vaardigheden aan een snel veranderende omgeving. In tijden van krapte is scholing eens te meer van belang ter overbrugging van eventuele kwalitatieve discrepanties tussen arbeidsvraag en arbeidsaanbod. Werkgevers met moeilijk invulbare vacatures geven dan ook aan, scholing als een *belangrijk instrument* te zien bij het oplossen van knelpunten in de personeelsvoorziening. Bedrijven met relatief grote knelpunten investeren met name meer in interne cursussen, maar besteden anderzijds minder aandacht aan opleiding op de werkplek.

Landelijk gezien is het aantal gevolgde interne en externe cursussen vanaf 1997 *sterk gegroeid*, maar dit lijkt slechts voor een beperkt deel het gevolg van de toegenomen krapte op de arbeidsmarkt. De krapte op sectoraal en regionaal niveau blijkt namelijk nauwelijks bij te dragen aan de inspanningen van bedrijven op het gebied van scholing. De intensiteit van scholing in een bedrijf lijkt dus sterk te worden bepaald door de relatieve omvang van de knelpunten ten opzichte van andere, soortgelijke werkgevers en in veel mindere mate door de collectieve toename van de krapte.

Arbeidsvoorwaarden

Schaarse goederen zijn duur. De groeiende krapte op de arbeidsmarkt heeft zich dan ook vertaald in betere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden voor werknemers. Vooral de *lonen* zijn tussen 1997 en 1999 sterk gestegen, bijna anderhalf procentpunt sterker dan in de periode 1995-1997. Deze stijging is met name gerealiseerd in bedrijven en sectoren met bovengemiddelde knelpunten op de arbeidsmarkt. De schaduwzijde van de primaire logica achter de loonstijgingen (schaars=duur) is het gevaar van de loon-prijsspiraal, met alle negatieve gevolgen voor de economie van dien.

Op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden lijkt de toegenomen krapte te hebben geleid tot het vaker voorkomen van *prestatiebeloning, betaald overwerk, en regelingen voor kinderopvang en flexpensioen* (ten koste van de VUT). Deze vier arbeidsvoorwaarden kunnen dan ook direct gerelateerd worden aan de toegenomen knelpunten. Prestatiebeloning en betaald overwerk hebben naar verwachting een positief effect op de inzet van het zittend personeel. Kinderopvang en flexpensioen kunnen een positieve bijdrage leveren bij het betrekken en behouden van vrouwen en ouderen bij het arbeidsproces. Verrassend genoeg lijken knelpunten in de personeelsvoorziening geen effect te hebben gehad op het hanteren van variabele werktijden of flexibele jaarroosters.

Tot slot

De strijd om het schaars geworden personeel lijkt met name te worden gevoerd op het gebied van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. De toename van scholingsinspanningen als gevolg van de krapte blijven hier duidelijk bij achter. Op het gebied van werving en aannamebeleid heeft de krapte nauwelijks geleid tot een intensivering van de beleidsinspanningen van werkgevers, noch op sectoraal of regionaal, noch op landelijk niveau. Alleen *binnen* sectoren en regio's lijken bovengemiddelde knelpunten zich te vertalen in een geïntensiveerd beleid.

Een mogelijke verklaring voor het geschetste beleidspatroon is de sterk *toegenomen externe mobiliteit* van werknemers. De interne mobiliteit is van-

af 1997 daarentegen zelfs licht gedaald. Door het maken van een externe overstap effectueert een werknemer zijn toegenomen macht op de arbeidsmarkt en kan deze te gelde maken in termen van verbeterde arbeidsvoorwaarden. Teneinde het zittend personeel te behouden worden werkgevers in toegenomen mate gedwongen de arbeidsvoorwaarden te verbeteren.

Verder maakt de toegenomen externe mobiliteit *investeringen in scholing minder aantrekkelijk voor werkgevers*. Investerings in scholing werpen met name rendement af voor een bedrijf als het in de betrokken werknemers geïncorporeerde human capital voor de werkgever behouden blijft. De Human Capital theorie leert dan ook dat externe

mobilititeit de oorzaak kan zijn van een maatschappelijke onderinvestering in scholing. Het voorkomen van een ongezonde concurrentie op arbeidsvoorwaarden en het stimuleren van scholing lijken dan ook de belangrijkste aanknopingspunten voor het toekomstige beleid van sociale partners en overheden.

Pieter Van Winden
(Nederlands Economisch Instituut)

Peter Van Nes
(Social Economic Research Rotterdam)