

Schaarste op de arbeidsmarkt: 'Waar halen wij in de toekomst onze medewerkers vandaan?'

ZES ONTWIKKELINGEN, VIJFTIEN ACTIES

De komende jaren wordt het voor menig organisatie bijna onmogelijk om over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken. Scholieren halen hun neus op voor banen waar je vuile handen moet maken (technische branche) of mensen aan het bed moet verzorgen (zorg). Als jongeren al geïnteresseerd zijn in dergelijk werk, dan is het in dienst nemen van schoolverlaters vaak ontoereikend om alle medewerkers die met pensioen gaan te vervangen. Dit artikel zet 6 arbeidsmarktrends op een rij en koppelt daar 15 acties aan, die ingezet kunnen worden om het tijt te helpen keren. Want een lekkend kraantje kan simpelweg niet vanuit India gerepareerd worden.

Op dit moment zijn er wat ons betreft de volgende 6 trends op de arbeidsmarkt te onderscheiden.

6 trends

1. Kwantitatieve schaarste
2. Kwalitatieve schaarste
3. Van 'vast en zeker' naar flexibel en organisch
4. Verscheidene generaties op één werk vloer
5. Een steeds diverser wordende beroepsbevolking
6. Verschuiving van het economische wereldhart naar Azië

15 acties. Op deze trends zou je als organisatie of HR-afdeling een aantal acties kunnen ondernemen. Wij zetten er 15 op een rij (waarschijnlijk zijn er meer te bedenken). Vier acties worden met een voorbeeld uitgewerkt.

- actie 1** Strategische personeelsplanning
actie 2 Zorgen voor een aantrekkelijk

werkgeversimago ('employer branding')

- actie 3** Het oprichten van vakscholen
actie 4 SMART en STARR selecteren
actie 5 Doelgroepenbeleid
actie 6 Arbeidsvoorwaarden à la carte
actie 7 Het verplaatsen van productie en dienstverlening naar andere landen
actie 8 Talentmanagement
actie 9 Levensfasegericht diversiteitsbeleid
actie 10 Het Nieuwe Werken
actie 11 Verbindend leiderschap in een stimulerend werkklimaat
actie 12 Zorg voor het behoud en delen van kennis
actie 13 Gebruik van (internet)technologie
actie 14 Het samenwerken met andere organisaties
actie 15 Het inschakelen, aansturen, verbinden en ontwikkelen van flexwerkers

Meester-gezelrelaties (actie 3: oprichten van vakscholen).

Recentelijk was er een spotje van een uitzendbureau op tv waarin jonge lassers al telefonierend en headbangend een schip in elkaar lassen. 'Gelukkig' is daar nog een oude rot met twintig jaar lasserij die de jonge honden het vak leert! Ook netwerkbeheerder Enexis vindt het eeuwig zonde als pensioengerechtigde medewerkers met veel kennis en ervaring de organisaties verlaten zonder deze kennis en ervaring over te dragen aan hun jongere opvolgers. Enexis kent daarom zogenaamde meester-gezelrelaties waarin een oude rot een jonge hond inwerkt en begeleidt. Deze intensieve meester-gezelrelatie vergroot het reflectieve vermogen en deze wijze van leren (leren = doen = reflecteren) is inmiddels gemeengoed binnen deze organisatie.

De moederlijn (actie 5: doelgroepenbeleid).

Nederland kent circa een half miljoen zogenaamde Nuggers, niet uitkeringsgerechtigden. Zij werken niet, maar hebben ook geen recht op een uitkering, bijvoorbeeld omdat hun partner werkt. Veel Nuggers zijn relatief jong en beschikken over een goed opleidingsniveau. Meer dan twee derde van de totale groep is vrouw. Volgens de Raad voor Werk en Inkomen is het hoog tijd om Nuggers te mobiliseren voor de arbeidsmarkt. Met een toenemende flexibilisering van de arbeidsverhoudingen (I-deals), Het Nieuwe Werken en Jobcrafting ligt er op dit punt een kans. Met maatwerkafspraken, waarbij rekening wordt gehouden met bijvoorbeeld een gewenste werk- en privébalans, zouden deze drempels weggenomen kunnen worden, zoals een verwerkingsbedrijf voor kipfilet deed. Een van de belangrijkste zaken binnen de productiefdeling van dit verwerkingsbedrijf is het op tijd starten van de productielijnen en het minimaliseren van de stilstand van de machines. Het fileerwerk vergt veel fysieke inspanning en specifieke vaardigheden. Om 6.30 uur precies start de productie en moeten alle productielijnen

Word kapper

We zouden onze kinderen niet zo moeten aanmoedigen om een universitaire studie te doen, zegt filosoof, mecanicien en schrijver Matthew Crawford. De toekomst is aan loodgieters, kappers en schoenmakers. Werk dat je met je handen moet doen blijft in Nederland. Kenniswerk wordt in de toekomst verplaatst naar het buitenland of geautomatiseerd.

zonder onderbreking draaien. Te laat komen, is vrijwel zonder uitzondering einde arbeidsovereenkomst. Een bedrijfscultuur en werkomgeving die ongeschikt is voor alleenstaande moeders. Maar in plaats van te blijven focussen op de belemmeringen, is gezocht naar een creatieve oplossing: de moederlijn. Een van de productielijnen is afgescheiden van het centrale proces, waardoor beter kan worden ingespeeld op de mogelijkheden van de alleenstaande moeders. Productie tijdens school- en kinderopvangtijden, mogelijkheid om tussentijds pauzes te nemen en aangepaste werkzaamheden zijn voorbeelden van gevonden maatwerkoplossingen voor deze groep medewerkers.

De Praatkaart (actie 8: talentmanagement).

Zorggroep Tellens uit Friesland kent de zogenaamde Praatkaart. Deze kaart is gebaseerd op drie invalshoeken van duurzame inzetbaarheid: competent, gemotiveerd en gezond. Om je werk goed te kunnen doen, zijn volgens de Zorggroep de volgende drie basisbegrippen belangrijk: willen, kunnen en begrijpen. Voor medewerkers is het belangrijk dat zij bereid zijn om het werk te doen (willen en gemotiveerd). Ook moeten zij in staat zijn om het werk te doen (kunnen, competent en gezond). Tot slot moeten medewerkers ook begrijpen hoe en waarom het werk gedaan moet worden (begrijpen en competent). Op de Praatkaart staan vragen (voel jij je gezond en fit genoeg voor je werk, wat motiveert je om hier te blijven werken?) die leidinggevenden en medewerkers kunnen gebruiken om een dialoog op gang te brengen die ertoe bijdraagt dat medewerkers op een gezonde en gemotiveerde wijze voor Zorggroep Tellens blijven werken.

Tegensprekers (actie 9: levensfasegericht diversiteitsbeleid).

Aandacht voor diversiteit en het streven om het eigen personeelsbestand een afspiegeling van de maatschappij te laten zijn, is bij de politie een 'business issue' en noodzakelijk om taken goed te kunnen uitvoeren. Het herkennen, begrijpen, respecteren en inspelen op de verschillende groepen mensen in de samenleving, zorgt ervoor dat de politie door iedereen wordt gezien als 'hun politie'. Naast het naar een hoger werk- en denk-



niveau ontwikkelen van haar rechers, is het korps Twente begonnen met het werven van jonge, hoogopgeleide, creatieve talenten (denk hierbij aan psychologen, bestuurskundigen, journalisten) die graag het politievak in willen. Als zij-instromers krijgen zij een opleiding tot recherchekundige. De gedachte achter dit project is om binnen de recherche te komen tot een mix van medewerkers, de zogenaamde 'oude rotten in het vak' en de hoger opgeleide jonge (zij-instromende) recherchekundigen. Door vogels van diverse pluimage aan te nemen die ook uit alle windstreken komen aanvliegen, vergroot de politie niet alleen haar bestaansrecht, maar tussen deze

'vreemde vogels' zitten zogenaamde tegensprekers die door hun frisse blik en 'anders-dan-anders-vragen' de kwaliteit van het researchewerk een impuls geven.

Op HRbase.nl is de discussiegroep Overspoeld door schaarste in het leven geroepen om verder te kunnen discussiëren over dit onderwerp en mogelijke oplossingen.

Jacco van den Berg is oprichter van Van den Berg Training & Advies. Richard Jongsma is HRM-Manager bij Friesland-Campina. Samen schreven zij met veertien relaties, praktijkprofessionals, het boek *Overspoeld door schaarste*.



Overspoeld door schaarste

In het boek *Overspoeld door schaarste*. Ontwikkelingen in de arbeidsmarkt eisen actie worden zes trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en vijftien personeelsgerelateerde acties die organisaties nu al inzetten beschreven, die hen in staat moeten stellen om in 2020 en daarna minstens zo goed als nu hun producten en diensten aan te kunnen bieden. Veertien professionals uit de onderstaande organisaties geven een kijkje in de eigen keuken en delen met de lezer (ervaringen met acties die (in combinatie) bijdragen aan een hogere arbeidsparticipatie en een hogere productiviteit en vitaliteit van medewerkers. ISBN: 9789013106268

