

TITEL: HERDENKEN VAN JOBS: NAAR EEN BETERE INSTROOM EN RETENTIE VAN PERSONEEL IN KNELPUNTBEROEPEN IN VLAANDEREN

Auteur(s): Bart Moens, Brigitte van Lierop & Wim Peersman

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

Dit onderzoek focust op het 'herdenken' van jobs, nl. *job redesign*, op vlak van de inhoud en de context van jobs. Het doel van dit onderzoek is het verkennen van de voor- en nadelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van job redesign als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen. Hierbij wordt gekeken naar volgende methoden van job redesign: job crafting, i-ideals, job carving en inclusief job design.

Het onderzoek bestaat uit drie delen: een literatuuronderzoek, een studie naar goede praktijkvoorbeelden in Europa en verdiepende casestudies in Vlaanderen. Voor de studies naar goede praktijken en de verdiepende casestudies ligt de focus op vier sectoren, zijnde social profit, techniek (industrie), bouw en horeca.

In het literatuuronderzoek wordt ingegaan op het probleem van de mismatch en de knelpuntberoepen bekeken door een hr-bril. De verschillende methodes van job redesign en de factoren van invloed op de implementatie ervan worden beschreven. Op basis van de literatuur wordt de inschatting gemaakt dat de methoden deels toepasbaar zijn als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen.

De bevindingen uit de praktijkstudie laten zien dat inclusief job design als strategie voor de instroom kan worden ingezet. De methodes job crafting en i-deals lijken mogelijk toepasbaar als strategie voor het bevorderen van retentie.

De verdiepende casestudies naar het potentieel en de haalbaarheid van de job redesign-methoden bevestigen het beeld over inclusief job design dat uit de praktijkvoorbeelden naar voren is gekomen. Job crafting en i-deals worden niet gezien als onmiddellijk toepasbare methode voor de oplossing van de knelpuntberoepenproblematiek.

Algemeen kan gesteld worden dat de literatuur, de praktijkvoorbeelden en de verdiepende casestudies leren dat inclusief job design bijdraagt aan de instroom in de knelpuntberoepen, en dat job crafting en i-deals mogelijk enige bijdrage kunnen vormen in het verbeteren van de retentie. Door de opzet (casestudies) en omvang van dit onderzoek dienen deze antwoorden evenwel met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

Key words: job redesign, job crafting, i-deals, inclusief job design, knelpuntberoepen, instroom werkzoekenden, retentie

2. Doelen van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is het verkennen van de voor- en nadelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van *job redesign* als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen. Volgende methoden van job redesign worden bestudeerd: job crafting, i-ideals, job carving en inclusief job design.

Het onderzoek geeft antwoord op deze vragen:

- Is job redesign een toepasbare en haalbare strategie om de instroom en de retentie van medewerkers te bevorderen in knelpuntberoepen?
- Voor welke knelpuntberoepen wel of niet?
- Welke voorwaarden in en/of buiten de organisatie zijn nodig om job redesign als strategie voor de instroom en de retentie van medewerkers in knelpuntberoepen mogelijk te maken?

Verduidelijking van kernbegrippen

- Job redesign: 'herdenken' van jobs, zowel wat betreft de inhoud van de jobs als de context ervan
- Knelpuntberoep: jobs die niet of moeilijk ingevuld raken
- Instroom: mensen die een baan vinden op de arbeidsmarkt
- Retentie: behoud van werk, bij de huidige werkgever blijven werken
- Job crafting: aanpassingen realiseren in de job, op initiatief van de medewerker
- I-deals: aanpassingen in het werk op vraag van de medewerker officieel in afspraken vastleggen
- Inclusief job design: taken van ondersteunend niveau voor de medewerker bundelen tot een nieuwe job
- Toepasbaarheid van job redesign: de mate waarin de methode job redesign is toe te passen als oplossing
- Haalbaarheid van job redesign: de mate waarin de methode job redesign in de uitvoering haalbaar is

3. Methoden en data

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, maken we gebruik van:

- 1) een verkennende literatuurstudie rond job redesign
- 2) een studie naar goede job redesign praktijken in binnen- en buitenland
- 3) verdiepende casestudies in Vlaanderen

Methodische toelichting

De eerste fase van het onderzoek bestond uit een narratieve literatuurstudie, waarbij we gebruik hebben gemaakt van academische rapporten en gepubliceerde artikelen in nationale en internationale tijdschriften in het Nederlands of Engels gepubliceerd in de periode na 1 januari 2000. Deze hebben we aangevuld met grijze literatuur uit dezelfde periode uitgegeven door professionele organisaties op nationaal, Europees en internationaal niveau.

De tweede fase van het onderzoek bestond uit het verzamelen en analyseren van goede praktijken van organisaties in binnen- en buitenland die versies van job redesign toepassen als strategie voor instroom en retentie bij knelpuntberoepen. Het onderzoek van deze goede praktijken is gebeurd middels online semigestructureerde interviews, aan de hand van een interviewschema met degenen die betrokken zijn bij de uitvoering en/of implementatie van de verschillende job redesign-methoden.

In de derde fase hebben we het potentieel en de haalbaarheid van de toepassing van methoden van job redesign binnen enkele werkomgevingen in Vlaanderen geanalyseerd via verdiepende casestudies. Hiervoor zijn we op zoek gegaan naar organisaties die een initiatief rond job redesign wensten op te starten, recent opgestart of net afgerond hadden. Reden om te kiezen voor dergelijke variatie, is dat er in elke fase specifieke elementen spelen die van invloed zijn op het job redesign-proces en de uitkomsten ervan, en het interessant is om te weten hoe organisaties die nog geen ervaring met job redesign hebben, denken over job redesign. De inzichten uit de literatuurstudie, de goede praktijken in binnen- en buitenland, en de casestudies in Vlaanderen laten ons toe om relevante beleidsaanbevelingen te formuleren inzake de toepassing van de verschillende methoden van job redesign als strategie voor instroom en retentie bij knelpuntberoepen.

4. Bevindingen

Inleiding op de bevindingen

Dit onderzoek gaat over de toepasbaarheid en de haalbaarheid van job redesign als antwoord op de knelpuntberoepenproblematiek. Volg nu een overzicht van de bevindingen.

Over de toepasbaarheid van inclusief job design ter bevordering van de instroom

In de literatuurstudie wordt toegelicht dat inclusief job design gaat om het herverdelen van taken tussen bestaande functies en nieuwe functies, waarbij gekeken wordt welke taken kunnen worden uitgevoerd door medewerkers met minder scholing en/of ervaring. De gekwalificeerde medewerkers kunnen zich vervolgens meer richten op hun kerntaken. Door het werk op die wijze anders in te delen, kunnen werkgevers banen aanbieden die qua gevraagde werkeisen beter aansluiten bij wat beschikbare werkzoekenden kunnen en zodoende hun tekort aan geschikte werkkrachten verminderen. Daarmee kunnen we stellen dat inclusief job design gericht is op het bieden van een oplossing voor de instroom van personeel in knelpuntberoepen met een kwalitatief en/of kwantitatief tekort aan arbeidskrachten als oorzaak. Het onderzoek naar goede praktijken in binnen- en buitenland laat zien dat inclusief job design inderdaad een oplossing kan bieden voor de moeilijke zoektocht naar geschoold of gekwalificeerd personeel.

Bij de organisaties uit de casestudies die de methode inclusief job design hebben toegepast, zien we dat deze succesvol zijn geweest in het herverdelen van werk en het creëren van nieuwe kortgeschoolde functies en daarmee een deel van de bestaande knelpuntberoep problematiek konden oplossen. Bij de organisaties uit de casestudies die de methode inclusief job design niet hebben toegepast, is er het besef dat de competenties van beschikbare kandidaten onvoldoende aansluiten bij de competenties die in de door hen aangeboden jobs gevraagd worden en dat deze kloof mogelijk gedicht kan worden door het werk in de organisatie anders in te richten en jobs te creëren die beter aansluiten bij de talenten en competenties die deze werkzoekende met zich meebrengt én die een meerwaarde kunnen betekenen voor het bedrijf.

Over de toepasbaarheid van inclusief job design ter bevordering van retentie

Uit de literatuurstudie kunnen we afleiden dat inclusief job design mogelijk ook een indirecte, positieve invloed heeft op de retentie van zittende medewerkers. In de goede praktijken zien we deze indirecte, positieve invloed terug in het concrete voorbeeld van een organisatie die de methode heeft toegepast; de andere organisaties zien in de methode eveneens een manier om de werkdruk bij medewerkers te verlichten en hen zodoende beter aan boord te kunnen houden. Uit de casestudies leren we dat inclusief job design de retentie van medewerkers eveneens kan bevorderen door het creëren van groeikansen aan interne medewerkers, door tussenfuncties te creëren voor minder ervaren en/of geschoolde medewerkers.

Over de toepasbaarheid van job crafting en het bevorderen van de instroom

In de literatuur lezen we dat job crafting inhoudt dat medewerkers proactief bepaalde aanpassingen aanbrengen in hun werk en/of werkomgeving, zodoende dat deze beter passen bij hun ambities, interesses en capaciteiten. Daarmee valt job crafting bij voorbaat af als methode om instroom te bevorderen, omdat het gericht is op zittende medewerkers.

Over de toepasbaarheid van job crafting en het bevorderen van retentie

In de literatuur wordt beschreven dat medewerkers met job crafting trachten de misfits tussen het werk en zichzelf te voorkomen en/of te herstellen. Als dat lukt, heeft dat een positief effect op onder meer de job tevredenheid en de verlooptententie. Job crafting kan daarmee voor organisaties een mogelijk toepasbare strategie zijn voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen. De goede praktijken laten zien dat job crafting wordt ingezet om motiverende, gezonde en productieve jobs te creëren. Als medewerkers daardoor langer aan boord blijven, is dat voor organisaties een mooie bijvangst. Uit de Vlaamse casestudies leren we dat job crafting geen passend antwoord biedt op het voorkomen van retentie in de geselecteerde sectoren. Het aanpakken van retentie vraagt volgens de geïnterviewden in de casestudies om het realiseren van betere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

4. Bevindingen (vervolg)

Over de toepasbaarheid van i-deals en het bevorderen van instroom

In de literatuur worden i-deals omschreven als een proactieve onderhandeling tussen (kandidaat)medewerkers en hun huidige of mogelijk toekomstige werkgever over werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkomstandigheden, met de bedoeling deze beter te laten fitten met hun persoonlijke capaciteiten, interesses en behoeften. Het typerende van i-deals is dat het gaat over niet-standaard afspraken; afspraken die afwijken van wat is vastgelegd in de cao of in het hr-beleid van de organisatie. Instroom gaat over nieuwe medewerkers in de organisatie opnemen. Bij i-deals gaat het dan over de onderhandeling tijdens de sollicitatie; een ex-ante i-deal. Deze wordt vrijwel niet toegepast, zo lezen we in de literatuur. Vanuit de goede praktijken zien we hiervan geen voorbeelden. In de casestudies in Vlaanderen wel, bij drie cases waarbij het telkens gaat over sollicitanten die de werkgever bijzonder graag aan boord wil halen. I-deals vormen daarmee een beperkte bijdrage als het gaat over de instroom van personeel om het knelpuntenberoepenprobleem in het algemeen deels of geheel op te lossen.

Over de toepasbaarheid van i-deals en het bevorderen van retentie

Retentie gaat over behoud van personeel. Bij i-deals gaat het dan over onderhandelingen van zittend personeel: ex-post i-deals. We lezen in de literatuur dat het toekennen van een i-deal aan de medewerker een positief effect heeft op onder meer de job tevredenheid en het afnemen van de verloopintentie. I-deals kunnen daarmee een mogelijk toepasbare strategie zijn voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen. De voorbeelden uit de studie van 'goede praktijken' laten zien dat ex post i-deals bijdragen tot een betere persoon-job fit, en zodoende direct tot meer job tevredenheid en daarmee mogelijk indirect tot een lagere intentie om de organisatie te verlaten. De werkgevers uit de casestudies gaven aan dat zij deze methode niet als een oplossing zien voor een betere retentie van personeel in knelpuntberoepen; hier zijn vooral structurele aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in de organisatie nodig.

Over de haalbaarheid van inclusief job design

In de literatuur komt duidelijk naar voren dat het toepassen van inclusief job design in alle gevallen vraagt om een verandering in, onder meer in de structuur van de organisatie, omdat er gesleuteld wordt aan jobs. De literatuur stelt dat de top voornamelijk door bedrijfseconomische prestaties gemotiveerd wordt, en de benodigde tijd, geld en menskracht voor de implementatie van inclusief job design zal vrijmaken als dit volgens hen bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Zowel de voorbeelden uit de goede praktijken als uit de casestudies lijken bovenstaande aanname te bevestigen. Veelal passen organisaties deze methode toe vanuit een noodzaak, zoals een tekort aan passend talent op de arbeidsmarkt of vanwege bezuinigingen. De casestudies uit Vlaanderen laten eveneens zien dat externe factoren van negatieve invloed kunnen zijn op de mogelijke toepasbaarheid van inclusief job design in een organisatie, zoals bijvoorbeeld eisen rondom diploma's, of specifieke vereisten qua kennis. De implementatie van inclusief job design vraagt ook om de bereidheid tot veranderen. In zowel de goede praktijken als in de casestudies wordt het belang van de veranderbereidheid van de betrokkenen in de organisatie onderkend.

Over de haalbaarheid van job crafting en i-deals

In de literatuurstudie hebben we vastgesteld dat organisaties aandacht moeten besteden aan zowel individuele als interne omgevingsfactoren binnen de organisatie om zo positieve organisatorische uitkomsten te realiseren. De verschillende factoren en het belang om hieraan als organisatie voldoende aandacht te geven, vinden we terug in de goede praktijken in binnen- en buitenland. Uit de Vlaamse casestudies komt naar voren dat job crafting en i-deals niet de oplossing bieden die zij nodig hebben om de retentie van medewerkers te bevorderen; daartoe zijn eerder de structurele aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in de organisatie nodig.

Tot slot: dit onderzoek laat op basis van de literatuur, de goede praktijkvoorbeelden en de casestudies zien dat job redesign, en meer in het bijzonder inclusief job design, een toepasbare en haalbare strategie is om de instroom en retentie van personeel te bevorderen. De concepten job crafting en i-deals lijken minder geschikt om directe resultaten gericht op retentie te bereiken; wel kan het indirect hieraan bijdragen. Vanwege de opzet en omvang van het hier gepresenteerde onderzoek dienen de bevindingen met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

5. Beleidsimplicaties

Wat kan het beleid doen om job redesign te stimuleren en te faciliteren?

Onderneem actie om kennisdeling over job redesign te stimuleren en te faciliteren. Werkgevers zijn onvoldoende op de hoogte van wat job redesign is en hebben onvoldoende inzicht in het belang ervan voor hun organisatie. Zij kunnen bijvoorbeeld door de sector- en werkgeversorganisaties en ook door publieke en private arbeidsbemiddelaars van die kennis worden voorzien. Om dat te kunnen, dienen deze stakeholders eerst zelf die kennis te ontwikkelen. De overheid kan een ondersteunende rol spelen in het stimuleren en faciliteren van die kennisontwikkeling en kennisdeling.

Initieer een breder onderzoek naar de drijfveren voor toepassing van job redesign. Er is onvoldoende inzicht in de drijfveren van werkgevers en van werknemers om werk te maken van de verschillende vormen van job redesign. Deze inzichten kunnen verworven worden door bijkomend onderzoek bij werkgevers en werknemers en zullen helpen om de juiste strategie en bijhorende interventies te kiezen om werkgevers aan te zetten tot het toepassen van job redesign in de organisatie. De overheid kan dit bredere onderzoek initiëren.

Stimuleer en faciliteer arbeidsbemiddelaars in het organisatiebreed checken van inclusief job design. Arbeidsbemiddelaars dienen voldoende vertrouwd te zijn met inclusief job design zodat zij werkgevers kunnen ondersteunen in het verkennen van de mogelijkheden voor inclusief job design in hun organisatie. Daartoe is het nodig dat zij over de nodige kennis en vaardigheden beschikken om de mogelijkheden voor inclusief job design op organisatieniveau te toetsen. Publieke en private arbeidsbemiddelaars kunnen hier zelf investeren, de overheid kan hen hierin stimuleren en faciliteren.

Stimuleer en faciliteer stakeholders in het verzamelen en delen van verhalen. De implementatie van de verschillende job redesign-methoden vraagt om een verandering, vaak gepaard gaande met twijfel en onzekerheid over de haalbaarheid van de verandering bij organisaties. Het delen van échte verhalen, zogenoemde narratieven van werkgevers die job redesign succesvol hebben toegepast, biedt hier een mogelijke oplossing. Zowel sector- en werkgeversorganisaties als arbeidsbemiddelaars kunnen deze verhalen ontwerpen en onder de aandacht van werkgevers brengen. De overheid kan de hierboven genoemde actoren stimuleren tot en faciliteren tot het verzamelen en delen van de verhalen.

Stimuleer sectororganisaties om op zoek te gaan naar belemmerende drempels. Om de toepassingsmogelijkheden van inclusief job design te vergroten, is het aangewezen om te onderzoeken waar afspraken op sectorniveau en/of wet- en regelgeving de implementatie van inclusief job design belemmeren en waar mogelijk deze aan te passen. De overheid kan de sectororganisaties stimuleren om te onderzoeken welke drempels de implementatie van inclusief job redesign in de sector belemmeren, en voorstellen formuleren om deze drempels weg te werken.

Initieer en ondersteun de oprichting van een kennisnetwerk over inclusief job design. De kennis en de tools zijn nog onvoldoende doorgestroomd naar het bredere werkveld van organisatieadviseurs en hr-dienstverleners. Arbeidsbemiddelaars, organisatieadviseurs en hr-dienstverleners kunnen hun complementaire kennis delen en versterken in een netwerk. De overheid kan de oprichting van een dergelijk kennisnetwerk initiëren en waar nodig ondersteunen.

Ken organisaties een subsidie of belastingvoordeel toe bij de implementatie van inclusief job design voor wat betreft advies en begeleiding. De toepassing van inclusief job design vraagt om de nodige middelen als kennis, geld, tijd en menskracht, vaak van externen. De overheid kan de financiële drempel wegnemen door organisaties die het werk in de organisaties anders willen inrichten, te voorzien van advies en begeleiding of door hen een subsidie of belastingvoordeel toe te kennen.

Stimuleer de toepassing van inclusief job design gericht op middengeschoolde jobs. Middengeschoolden die hun banen zien verdwijnen, zoeken én vinden alsmear vaker de toevlucht in lager geschoolde banen. Banen waarvoor zij in wezen overgekwalificeerd zijn. Hierdoor vindt er van boven af verdringing van de arbeidsmarkt plaats. De methode inclusief job design is toepasbaar om middengeschoolde jobs te creëren. De overheid zou de toepassing van inclusief job design gericht op het ontwikkelen van middengeschoolde jobs mee kunnen nemen in de hoger beschreven acties.

Stimuleer de ontwikkeling van opleidingsprogramma's voor leidinggevendenden. De rol van de leidinggevende in de toepassing van job redesign is cruciaal. De overheid kan hierin een stimulerende rol spelen, door samen met publieke en private opleidingsverstreckers programma's te stimuleren gericht op die cruciale leiderschapsrol van leidinggevendenden.

Ontwikkel samen stimuleringsprogramma's, gericht op de van de randvoorwaarden van job redesign. Job redesign, en dan vooral job crafting en i-deals vraagt om een integrale aanpak, waarbij onder meer aandacht is voor de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden en een hr-beleid waarin mogelijkheden voor job redesign zijn opgenomen. Organisaties dienen dit zelf op te pakken. De overheid kan dit stimuleren, door samen met publieke en private organisaties stimuleringsprogramma's te ontwikkelen gericht op de randvoorwaarden voor job redesign, zoals leiderschapstrainingen voor leidinggevendenden .

Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

Moens, B., van Lierop, B. & Peersman, W. (2022). Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen. Brussel: Odisee vzw.