

Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen Vlaanderen

 **Bart Moens & Brigitte van Lierop**

Departement WSE en Steunpunt Werk
Vlaams arbeidsmarktcongres
12 december 2022

Doelstelling

- Zicht krijgen op de voordelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van het ‘herdenken’ van jobs ofwel job redesign als strategie voor de instroom en de retentie van personeel in knelpuntberoepen.
- Methode:
 - Literatuurstudie rond job redesign
 - Studie naar goede praktijken in binnen- en buitenland
 - Verdiepende case studies in Vlaanderen
 - Valorisatie en bekendmaking van de resultaten

Mismatch of beter misfit

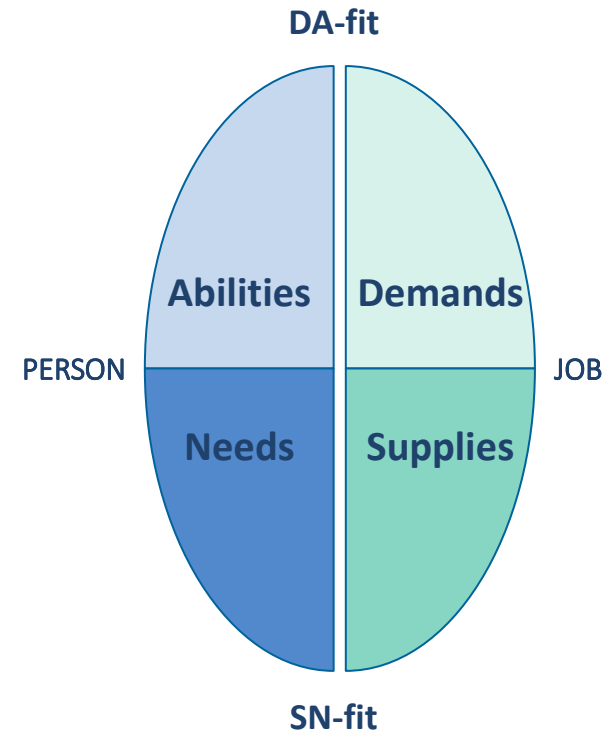
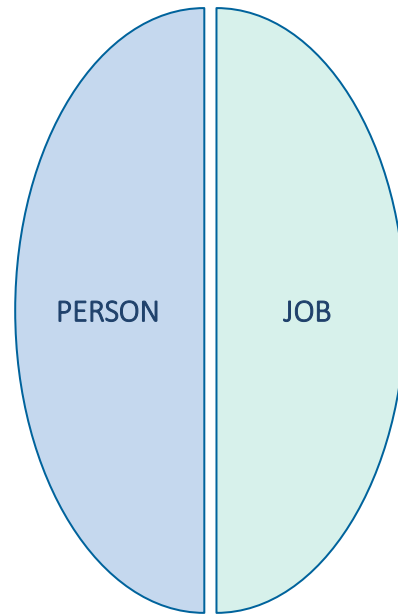
Het knelpuntberoepenprobleem gaat op micro-economisch niveau om de (mis)match tussen de kenmerken van individuele werknemers (in termen van kennis, vaardigheden, capaciteiten, gezondheid en motivatie) en het werk, en dus om een persoon-omgeving-(mis)fit

>> Persoon-omgeving bestaat uit:

- de fit tussen de persoon en de organisatie (persoon-organisatie of PO-fit)
- de fit tussen de persoon en andere personen op het werk (persoon-groep of PG-fit)
- de fit tussen de persoon en diens supervisor (persoon-supervisor of PS-fit)
- de fit tussen de persoon en de baan (persoon-job of PJ-fit)

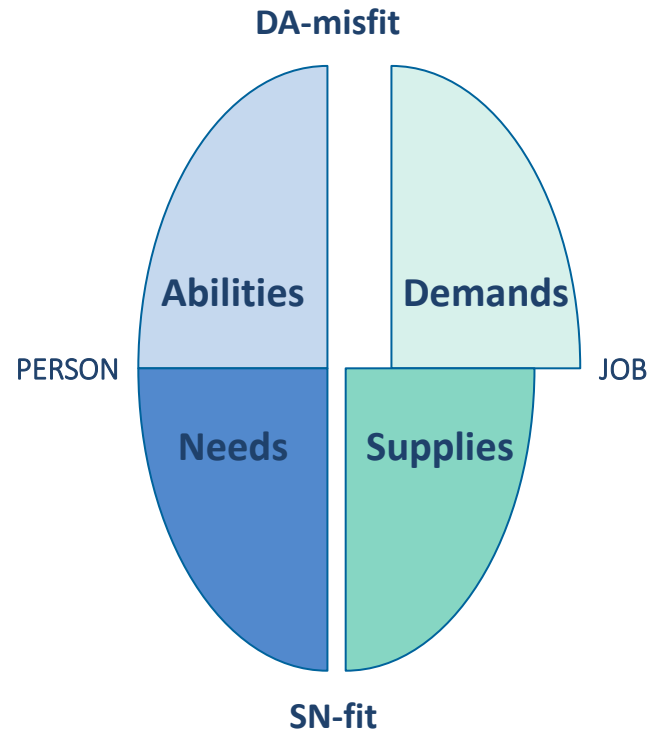
Person-Job fit bestaat uit twee typen fit:

- 1) demands-abilities fit (DA-fit)
- 2) supplies-needs fit (SN-fit)

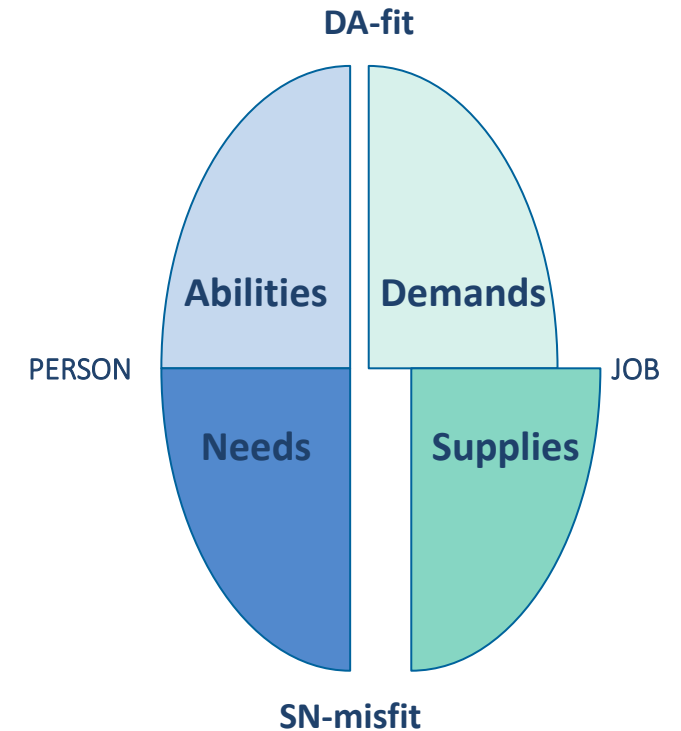


Knelpuntberoepen bekeken vanuit Person-Job (mis)fit

Kwalitatief & kwantitatief tekort aan arbeidskrachten



Specifieke (voor werkzoekenden onaantrekkelijke) arbeidsvoorwaarden & -omstandigheden



Person-job misfit herstellen en/of voorkomen door...

- ▣ de mens aan te passen aan het werk (Person → Job-fit)
- ▣ het werk aan te passen aan de mens (Job → Person-fit) >> JOB REDESIGN

Onder job redesign verstaan we...

“... het aanpassen of herinrichten van het werk, de werkomgeving en/of de arbeidsvoorwaarden, zowel op initiatief van de werkgever (top-down) als van de werknemer (bottom-up), met het oog op een betere fit tussen dat wat het werk vraagt en biedt en dat wat (kandidaat-)werknemers kunnen, willen en belangrijk vinden in werk.”

In dit onderzoek focus op volgende job redesign-methoden:

- job crafting
- i-deals
- job carving
- inclusief job design

De verschillende job redesign-methoden

- Job crafting houdt in dat de werknemer zelf vorm geeft aan zijn of haar job door kleine aanpassingen te doen op het vlak van taken/inhoud, met of voor wie hij of zij werkt, waar en wanneer hij of zij werkt, en de invulling die hij of zij geeft aan de betekenis en doel van het werk.
- Bij het onderhandelen van i-deals stappen werknemers wel naar hun leidinggevende, hr-verantwoordelijke of andere betrokkenen om bijvoorbeeld meer flexibiliteit, opleidingskansen en loon te vragen of hun takenpakket aan te passen (ex ante: bij aanwerving, ex post: tijdens de tewerkstelling).
- Bij job carving wordt er voor een bepaalde (kandidaat)-werknemer een baan op maat gecreëerd door de taken die niet binnen de belastbaarheid en/of de mogelijkheden van betrokken medewerker passen, uit het takenpakket te snijden en eventueel te ruilen tegen beter passende taken van een collega.
- Inclusief job design zoekt in het takenpakket bij geschoolde en/of meer ervaren medewerkers naar logistieke, administratieve en organisatorische taken van repetitieve aard, en kijkt uit deze uit hun takenpakket gehaald kunnen worden en vervolgens gebundeld tot een nieuwe functie die geschikt is voor minder geschoolde en/of minder ervaren medewerkers.

Inschatting toepasbaarheid van de job redesign-methoden als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen

Knelpuntberoepen met een kwantitatief en/of kwalitatief tekort		Inclusief job design	Ex ante i-deals	Ex post i-deals	Job crafting
Instroom	Geen specifieke vereisten	—	—	—	—
	Middengeschoold	√	√*	—	—
	Hooggeschoold	√	√*	—	—
Retentie		√**	—	√	√

√ = mogelijk toepasbaar

— = niet/weinig toepasbaar

* = toepasbaar voor individuele werkgevers en door hen gegeerde sollicitanten

** = indirect

Praktijkstudie in binnen- en buitenland

Verdiepende case studies in Vlaanderen

- Focus op volgende sectoren en beroepen:
 - Social profit: begeleider in de kinderopvang, opvoeder/begeleider
 - Techniek (industrie): elektrotechnicus en elektrotechnisch installateur
 - Bouw: metselaar, dakdekker, schilder-decorateur, vloerder en schrijnwerker
 - Horeca: keukenhulp, kok, ober

Toepasbaarheid van de job redesign-methoden als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen

Knelpuntberoepen met een kwantitatief en/of kwalitatief tekort		Inclusief job design	Ex ante i-deals	Ex post i-deals	Job crafting
Instroom	Geen specifieke vereisten	<u>√***</u>	—	—	—
	Middengeschoold	√	√*	—	—
	Hooggeschoold	√	√*	—	—
Retentie		√**	—	<u>√**</u>	<u>√**</u>

√ = toepasbaar

— = niet/weinig toepasbaar

* = toepasbaar voor individuele werkgevers en door hen gegeerde sollicitanten

** = indirect

*** = mits slim inzetten van diverse betaalde en niet-betaalde tewerkstellingsvormen

Haalbaarheid van de job redesign-methoden als strategie voor een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen

- Inclusief job design: ja, maar de toepassing ervan vraagt om een organisatieverandering. Veranderbereidheid is dan ook cruciaal. Organisaties maken pas de benodigde tijd, financiën en menskracht vrij voor de implementatie van inclusief job design als dit volgens hen bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Externe factoren kunnen inclusief job design maken, zoals eisen rondom diploma's.
- Het succes van job crafting en i-deals hangt af van hoe het wordt geïntegreerd in de organisatie. Een aangepaste hr-strategie en ondersteunende organisatiecultuur zijn onder andere belangrijk. De organisaties die in het kader van het onderzoek bevestigd werden, geven echter aan dat medewerkers de organisatie verlaten om redenen zoals ontevredenheid over het loon, de arbeidsvoorwaarden, de werk-privé balans, de werkdruk, etc. Om die problemen op te lossen, zijn er volgens hen eerder structurele aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden nodig.

Beleidsaanbevelingen

- ▣ Bevorder de intentie van werkgevers om job redesign toe te passen in de organisatie door:
 - hun kennis over job redesign te vergroten
 - in te spelen op hun attitude, sociale norm en self-efficacy met betrekking tot het toepassen van job redesign > nood aan breder onderzoek
 - de toepasbaarheid en haalbaarheid van inclusief job design in hun organisaties te laten verkennen, en waar mogelijk door te verwijzen naar dienstverleners
 - échte verhalen of narratieven te delen van werkgevers die job redesign succesvol hebben toegepast

Beleidsaanbevelingen

- Zorg dat werkgevers die inclusief job redesign willen toepassen, dat ook kunnen door
 - eventuele afspraken op sectorniveau en/of wet- en regelgeving die de implementatie van inclusief job design belemmeren, waar mogelijk weg te werken
 - de kennis en tools om inclusief job design beter bekend te maken in het bredere werkveld van (hr-)adviseurs
 - (hr-)adviseurs alsook arbeidsbemiddelaars die in de huid van adviseur kruipen, bijeen te brengen in een kennisnetwerk, gericht op het verzamelen, verwerven en onderling delen van kennis en ervaringen over inclusief job design en de correcte toepassing ervan in organisaties
 - hen te voorzien van advies en begeleiding of door hen een subsidie of belastingvoordeel toe te kennen
- Richt inclusief job design ook op het creëren van middengeschoolde jobs

Dank voor uw aandacht!

Vragen?

Bart Moens

bart.moens@odisee.be

0468 12 06 08

www.odisee.be



Onderzoek?



Navormingsaanbod?



Basisopleidingen?