

We laten werknemers te lang in hun vertrouwde job



1 op 4 van de werkende Belgen heeft helemaal géén interesse in een nieuwe job. Niet bij een andere werkgever, niet bij de eigen werkgever. Dat lijkt goed nieuws, maar op termijn is dat een probleem voor de inzetbaarheid van talent, zo waarschuwt Acerta.

De interesse in een andere job bereikte een nieuw dieptepunt, zo blijkt uit de tiende Talent Pulse-bevraging van hr-dienstverlener Acerta in samenwerking met de carrièresite Monster.be. Amper 12% van de werkende Belgen is actief op zoek naar een nieuwe job. In 2018 was dat nog 16%.

Sleet

Bovendien veranderen werknemers ook niet snel van job bij hun huidige werkgever. Ruim de helft van de werknemers startte nog nooit een andere functie bij hetzelfde bedrijf. Dat kan goed nieuws zijn, als het betekent dat medewerkers tevreden zijn en dat iedereen op de juiste stoel zit.

Tom Vlieghe, Business Unit Manager van het Acerta Career Center, is daar echter niet zo gerust in. "De juiste plek vandaag is dat wellicht morgen niet meer. Bovendien zien we in de cijfers bepaalde effecten van functie-anciënniteit op werkbeleving en zelfs op verloopintenties. In onze cijfers zien we dat de leercurve gemiddeld twee jaar

stijgt, maar nadien al afneemt. Dezelfde knik zien we in de mate waarin mensen zeggen uitgedaagd te worden in hun job; daar ligt de knik (naar beneden)

op drie jaar. We zien ook een knik in de mate waarin ze gelukkig zijn in hun functie, namelijk tussen drie en vier jaar. De intentie om te vertrekken stijgt ook al na drie tot vier jaar. Je ziet dat ook in de cijfers rond het type verandering dat medewerkers verkiezen: bij een andere werkgever of bij de huidige? Tussen vier en vijf jaar is de groep die vooral uitdagingen bij andere werkgevers ziet, groter dan de groep werknemers die verandering bij de huidige werkgever verkiezen. De mensen die hun uitdaging intern zien, zijn vooral de mensen die minder dan vier jaar in dezelfde functie zitten."

Dialogo

Maar mensen verplichten van job veranderen, veroorzaakt altijd wel wat onzekerheid. "Als je mensen nieuwe taken

“Amper 12% van de werkende Belgen is actief op zoek naar een nieuwe job.”

geeft zonder inspraak, zal je inderdaad meer kwaad doen dan goed", zo reageert Tom Vlieghe. "Belangrijk is de dialoog en dat zal een permanente dialoog moeten zijn. Het wordt dus permanent praten en zoeken naar het raakvlak tussen veranderingen die belangrijk zijn voor de organisatie en veranderingen die passen bij de talenten en de voorkeuren van de individuele medewerker. Zorg dus voor een cultuur waarin plaats is voor een open gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden."

Medewerkers zoeken zeker niet altijd een volledig nieuwe en andere functie. In vorig onderzoek onderzocht Acerta



ook wat er zou gebeuren als medewerkers de eigen functie zouden hertekenen op een wit blad. Toen bleek dat zo'n 60% van de huidige functie behouden bleef. "Medewerkers zoeken dus eerder een andere invulling van taken, een andere rol, extra verantwoordelijkheid... Het gaat 'm dus niet altijd over promotie of hiërarchische groei."

Dat opent de weg naar regelmatig nieuwe taken opnemen en naar bijscholing, wat ook perspectieven creëert om mensen betrokken te houden. Tom Vlieghe ziet ook mogelijkheden om vacatures anders in te vullen. "Wellicht kan men zelfs functies zodanig hertekenen, dat men voor de resterende taken makkelijker een vervanger vindt op de arbeidsmarkt of intern, doordat die taken makkelijker aan te leren zijn."

"De juiste plek vandaag is dat wellicht morgen niet meer."

Die dialoog organiseren is voor veel ondernemingen echter niet evident. Weinigen zijn tevreden over de lopende functioneringsgesprekken. "In veel organisaties is dat een zwaar proces waar zowel leidinggevendenden als medewerkers tegenop kijken. Uit Acerta-onderzoek naar gesprekken met leidinggevendenden leren we dat 17% van de werknemers zegt nooit een gesprek te hebben met de leidinggevende over hun functioneren in de job. Van de anderen had ruim de helft zo'n gesprek over dagelijkse, operationele zaken. "Met mensen

die hun job al goed beheersen, kan men het gesprek beter breder opentrekken. De feedback op het puur operationele heeft trouwens niet eens als resultaat dat de medewerker zich achteraf bekwaamer voelt", zo bleek ook al uit Acerta-studies.

Werven op potentieel

Een ander verrassend resultaat van de Talent Pulse 2019 was de vaststelling dat aanwerven op potentieel eerder terrein verliest dan wint, ondanks het discours van veel hr-specialisten rond 'hire for attitude, train for skills'.

In de Talent Pulse van 2017 woog bij 53% ervaring meer door dan potentieel bij hun aanwerving. Dit jaar is deze groep gegroeid naar 63%. Slechts 18% gaf in 2017 aan dat ze tussen 41% en 60% van hun job beheersten bij aanwerving. Dit jaar is deze groep gedaald tot 14%. De groep die aangaf minder dan 40% van hun job te beheersen bij aanwerving, bedroeg in 2017 29%, in 2019 nog maar 23%.

Ondanks de consensus over het belang van aanwerven op potentieel, ondanks de arbeidskrachte en ondanks het besef dat taken snel evolueren, blijven werkgevers vooral aanwerven op competentie en ervaring. Werknemers getuigen in de bevraging dat zij bij de start van hun job al 75% van de job onder de knie hadden.

Tom Vlieghe snapt wel hoe het komt: "Aanwerven op ervaring is makkelijker en minder risicovol. Het potentieel van iemand zien, zal nochtans helpen om via degelijke opleidingen medewerkers te laten evolueren. Bovendien is de huidige rekruteringspraktijk verre van perfect. Uit een analyse van de data van ruim 40.000 werkgevers aangesloten bij Acerta bleek dat zomaar even 1 op 3 contracten van onbepaalde duur wordt beëindigd binnen het eerste jaar. Dikwijls is het de werknemer die het initiatief neemt. Tom Vlieghe: "Ik kan me voorstellen dat het voor één van beide partijen niet helemaal blijkt te zijn wat men verwachtte, maar mits een open dialoog ook in dit vroege stadium kan men wellicht vroeger bekijken of het takenpakket niet kan worden aangepast om toch tot een langdurige samenwerking te komen."

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Shutterstock