

tempo-team

RED REPORT

RECRUITMENT &
EMPLOYMENT
DEVELOPMENTS 2014

WETEN WAT WERKT:
DE HR-TRENDS VAN 2014



tempo-team



Weten wat werkt: de HR-trends van 2014

Werkgevers zweren bij meer flexibiliteit, werknemers bij standvastigheid. Dit lijkt een onmogelijke tegenstelling, maar is het niet. Werknemers én werkgevers zijn zich namelijk bewust van de noodzaak van verandering van bedrijfsprocessen en arbeidsethiek, om de uitdagingen waarvoor we in Europa staan het hoofd te bieden. Onze toekomstige werkvloer is volgens beide partijen divers en flexibel. En kennis hét instrument om te innoveren. De weg naar die ideale werkvloer is echter nog lang.

Als eerste essentiële stap moet het zelfvertrouwen van werknemers versterkt worden, zo blijkt uit dit RED Report. Werkgevers moeten hiervoor de juiste omgeving creëren. De boodschap is: zet in op kennisverdieping en -circulatie en het ontwikkelen van vaardigheden. Dit is cruciaal voor de broodnodige innovatie en slagkracht die we nodig hebben om de mondiale uitdagingen aan te gaan.

Tempo-Team toetst de nieuwste trends en inzichten voor toekomstig succes van bedrijven, organisaties en hun medewerkers aan de ervaring van Belgische, Duitse en Nederlandse werkgevers en werknemers. Dit levert boeiende en leerzame inzichten op in hun motivatie, ambities, zorgen en professioneel denken en handelen. De resultaten bundelen wij voor u in dit vierde RED Report. Deze inzichten kunnen u helpen beslissingen te nemen en te onderbouwen, om een succesvolle toekomst van uw organisatie of bedrijf vorm te geven.

Tempo-Team denkt en doet actief met u mee door de inzetbaarheid van mensen te vergroten en zo hun en uw succes te versterken. Wij bieden een effectieve combinatie van beproefde en innovatieve oplossingen. Samen met u en in overleg met alle spelers op de markt, zoals de overheid en de sociale partners, bouwen we aan de toekomst.


- 1 Beginnend herstel geeft vertrouwen, maar vraagt ook om actie**
- 2 Vasthouden aan je baan geeft schijnzekerheid**
- 3 Gezocht: sociale nerds**
- 4 Stijgende werkstress is onderschatte risicofactor**
- 5 Opleiden is geen kostenpost**
- 6 Kennisdelen is de zuurstof voor succes**
 - Zeven HR-tips voor meer succes**
 - Nawoord**

Over het RED Report

Tempo-Team gaf het onafhankelijke onderzoeksbureau InSites Consulting opdracht om een onderzoek uit te voeren naar de ontwikkelingen rond recruitment en employment op de arbeidsmarkt. Dit gebeurde met een representatieve steekproef onder werkgevers, werknemers (vaste en tijdelijke) in België, Duitsland en Nederland. In dit rapport geven we zowel resultaten per land als verschillen tussen werkgevers en werknemers in totaal weer.

 Duitsland: 200 werkgevers - 626 werknemers

 Nederland: 200 werkgevers - 615 werknemers

 België: 200 werkgevers - 616 werknemers

Significante verschillen worden als volgt aangegeven:

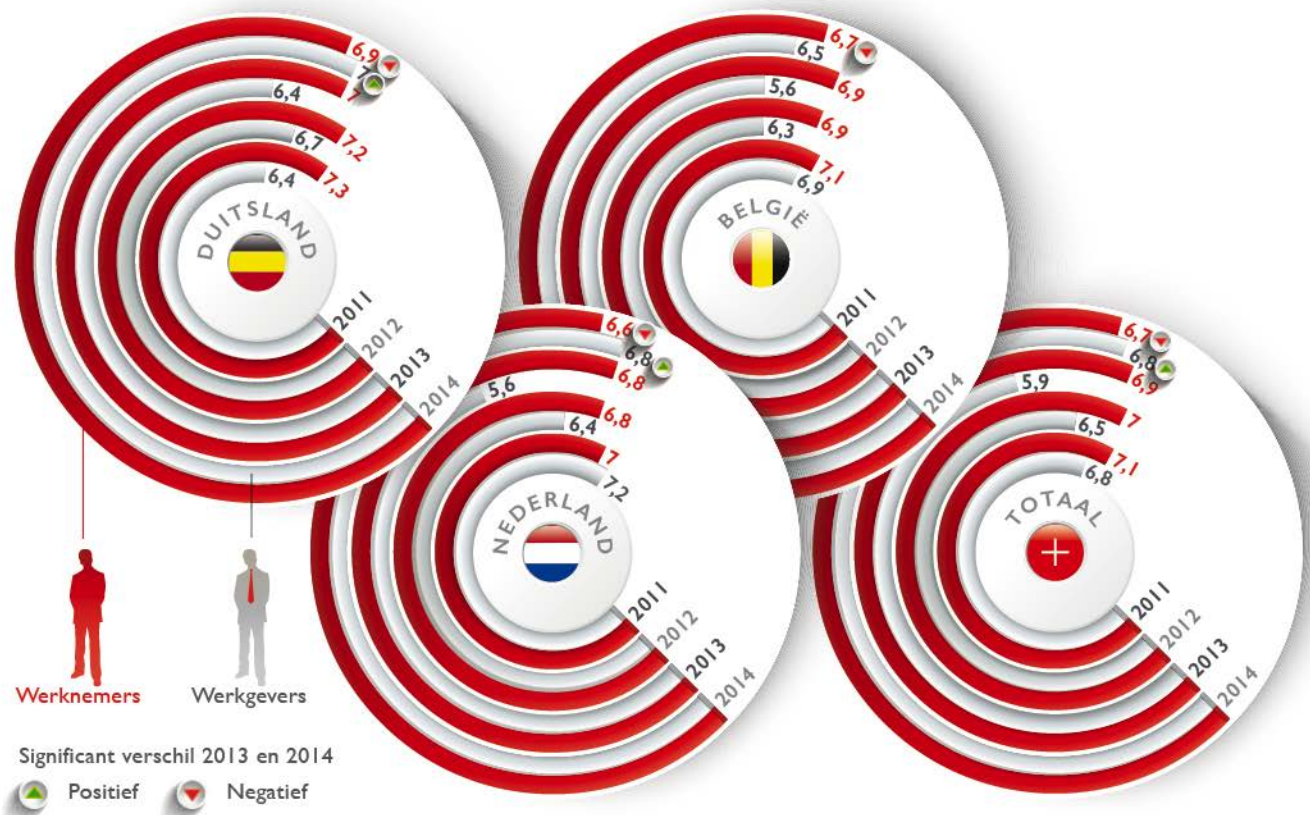
 Positief

 Negatief

I Beginnend herstel geeft vertrouwen, maar vraagt ook om actie

Voor het eerst in drie jaar zien werkgevers licht aan het einde van de tunnel; de economie trekt iets aan. Één op twee werkgevers verwacht dat deze eerste tekenen van herstel een voorbode zijn op een algemene heropleving van de conjunctuur in 2016. Belgische werkgevers zijn nog iets optimistischer en verwachten al in 2015 een heropleving. Dit geeft een groeiend vertrouwen in de arbeidsmarkt. De stabiele inflatie en rente in combinatie met de stijgende handel en consumptie in Europa voeden het - nog steeds broze - algemeen ondernemersvertrouwen.

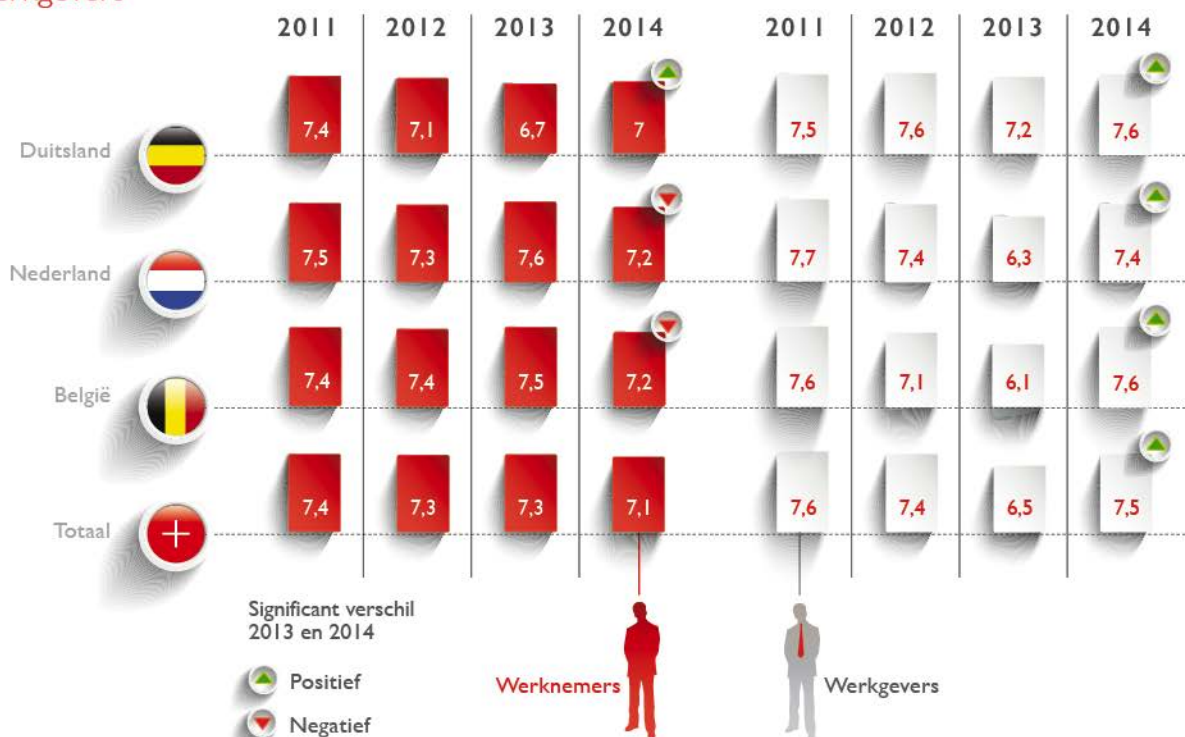
Grafiek 1:
Vertrouwen in de arbeidsmarkt



Toch is het vertrouwen van werknemers in de arbeidsmarkt ten opzichte van vorig jaar geslonken, net als hun tevredenheid over hun baan. Werknemers zijn ook duidelijk minder optimistisch dan werkgevers over een snel en duurzaam herstel van de economie. Zij worden nog dagelijks geconfronteerd met hoge werkloosheid en een onzekere situatie op de arbeidsmarkt, door aanhoudende herstructureringen in bedrijven.

Wie een uitvoerend beroep uitoefent, heeft minder vertrouwen in zijn werkzekerheid en de arbeidsmarkt (6,8) dan meer gespecialiseerde profielen (7,0) en managementprofielen (7,2). Datzelfde geldt voor de loyaliteit aan de werkgever. Die is het kleinst bij uitvoerende profielen (7,1), gevolgd door gespecialiseerde werknemers (7,2) en is het grootst bij het management (7,4).

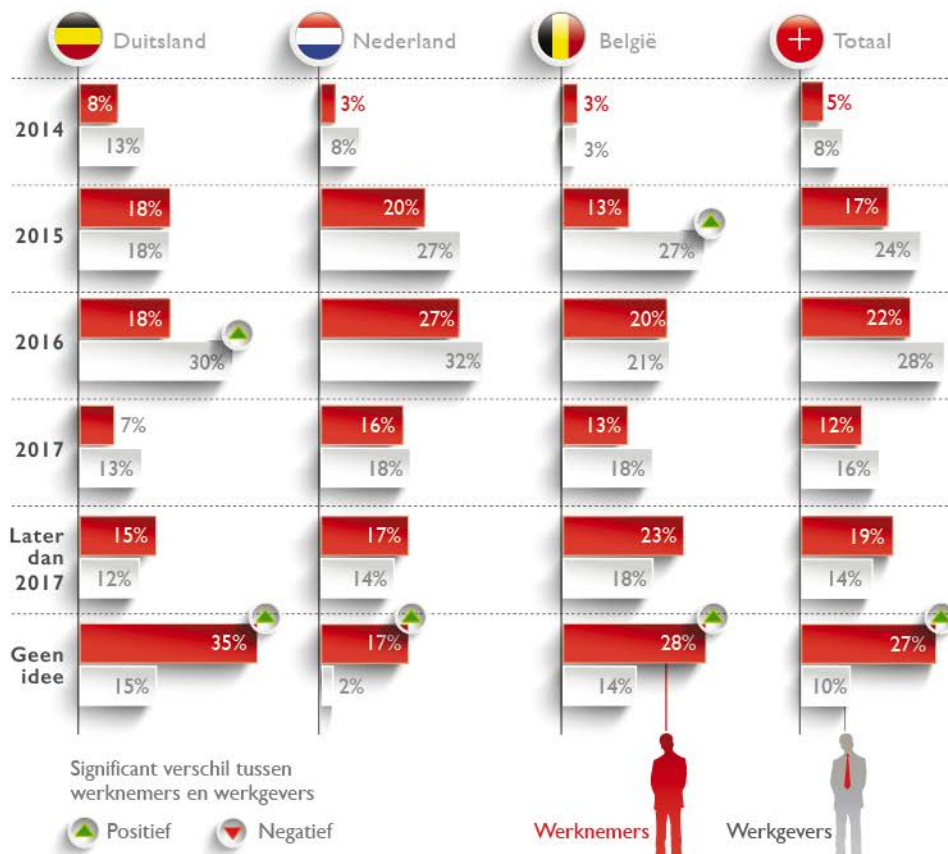
Grafiek 2:
Tevredenheid werknemers
(over baan) en werkgevers
(over personeel)



De tevredenheid van werknemers over hun baan ging weliswaar iets achteruit, maar blijft hoog en constant over de laatste vier jaar (7,3). Dat wordt bevestigd door hun loyaliteit aan hun werkgever (7,2).

Het valt overigens op dat de tevredenheid van de werknemers stijgt met de omvang van het bedrijf waar ze werken. Voor de kleinste bedrijven met minder dan vijftig werknemers is dat een score van 6,8 en bij middelgrote bedrijven tot 250 werknemers een 7,0. Bij de grote bedrijven met meer dan 250 werknemers geeft men gemiddeld een 7,1 voor tevredenheid.

Grafiek 3:
Verwachting
economisch herstel



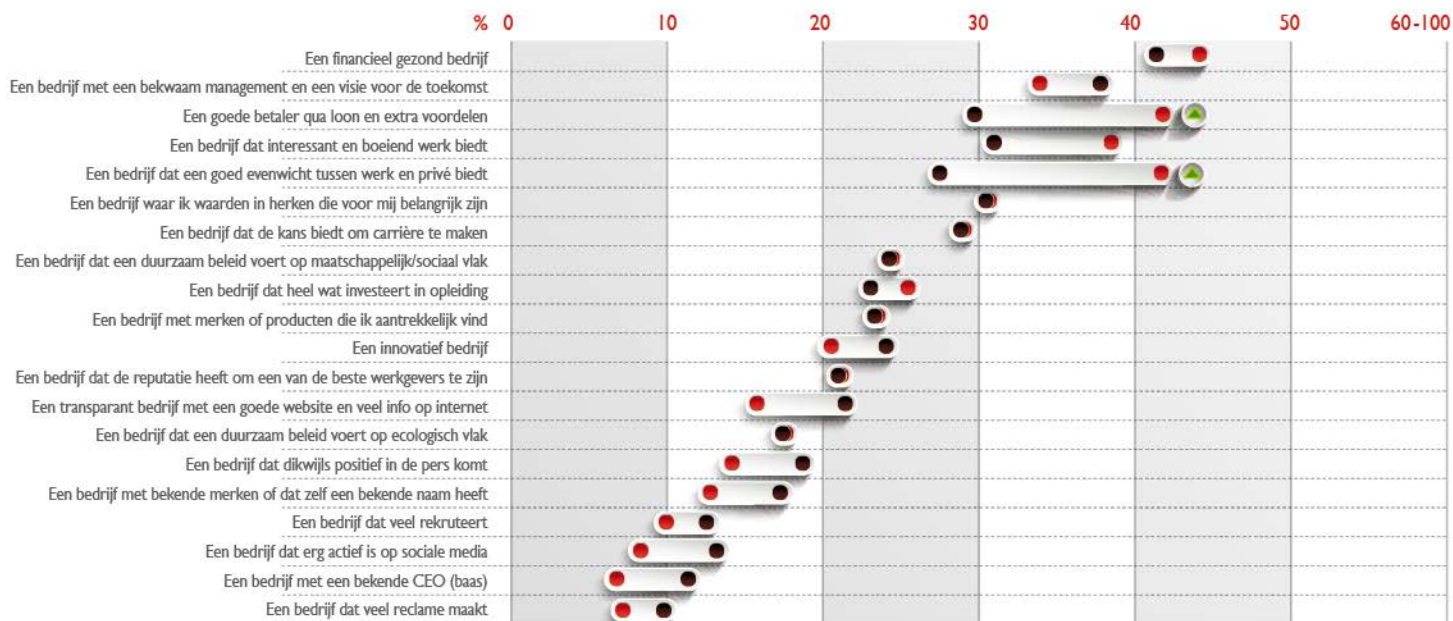
Werkgevers zien het prille herstel eerder dan werknemers. Deze laatste groep onderzocht het afgelopen jaar nog weinig of geen positieve verandering in de onzekerheid op de arbeidsmarkt en in hun bedrijf. Maar als het algemene vertrouwen van ondernemers en consumenten in de Eurozone blijft toenemen, zal dit uiteindelijk ook een positief effect hebben op hun vertrouwen.

Zoeken naar zekerheid

Bepalend voor de tevredenheid en loyaliteit van werknemers is, net als vorig jaar, vooral de financiële gezondheid van het bedrijf (46%), gevolgd door goede salariering (43%) en een goede balans tussen werk en privéleven (42%). De jaren ervoor stonden de kwaliteit van het werk en de balans tussen werk en privéleven nog bovenaan. Dit bevestigt dat werknemers nu vooral behoefte hebben aan zekerheid op de onzekere arbeidsmarkt.

Hoe denken werkgevers zelf over goed werkgeverschap? Ook zij vinden dat goed werkgeverschap vooral gekenmerkt wordt door de financiële gezondheid van een bedrijf. Daarnaast vinden zij de kwaliteit van het management en het aangeboden werk belangrijke criteria. Zij hechten in dit opzicht aanmerkelijk minder waarde aan salariering en de werk-privébalans dan werknemers.

Grafiek 4:
Rangschikking kenmerken
van een goede werkgever



Significant verschil tussen werknemers en werkgevers

Positief Negatief



Liever boeiend werk dan een carrière

Een ruime meerderheid (60%) van de werknemers is veel meer geïnteresseerd in een betekenisvolle en interessante baan dan in een carrière of loopbaan. Kennelijk hebben veel ondervraagden op de lange termijn hun ambities op een laag pitje gezet, als gevolg van de laagconjunctuur en de weinig aantrekkelijke arbeidsmarkt van de laatste jaren. Van baan veranderen - binnen of buiten de organisatie - om te bouwen aan een carrière, vindt men nu minder belangrijk.

Aandacht voor innovatie, duurzaamheid en opleiden onder druk

Het belang dat werkgevers en werknemers hechten aan de traditionele bedrijfseconomische focus op winst, rendement en continuïteit gaat ten koste van innovatie (10e plaats bij werkgevers), duurzaamheid (11e plaats) en opleiding (12e plaats). Het is algemeen bekend dat juist deze cruciaal zijn voor toekomstig succes van bedrijven en hun werknemers.

CFO vraagt CEO:

'Wat gebeurt er als we investeren in de ontwikkeling van onze mensen en ze vertrekken?'

CEO: '

Wat gebeurt er als we dat niet doen, en ze blijven?'

Peter Bækklund - Authentic Resourceful Leadership,
www.peterbaekklund.com

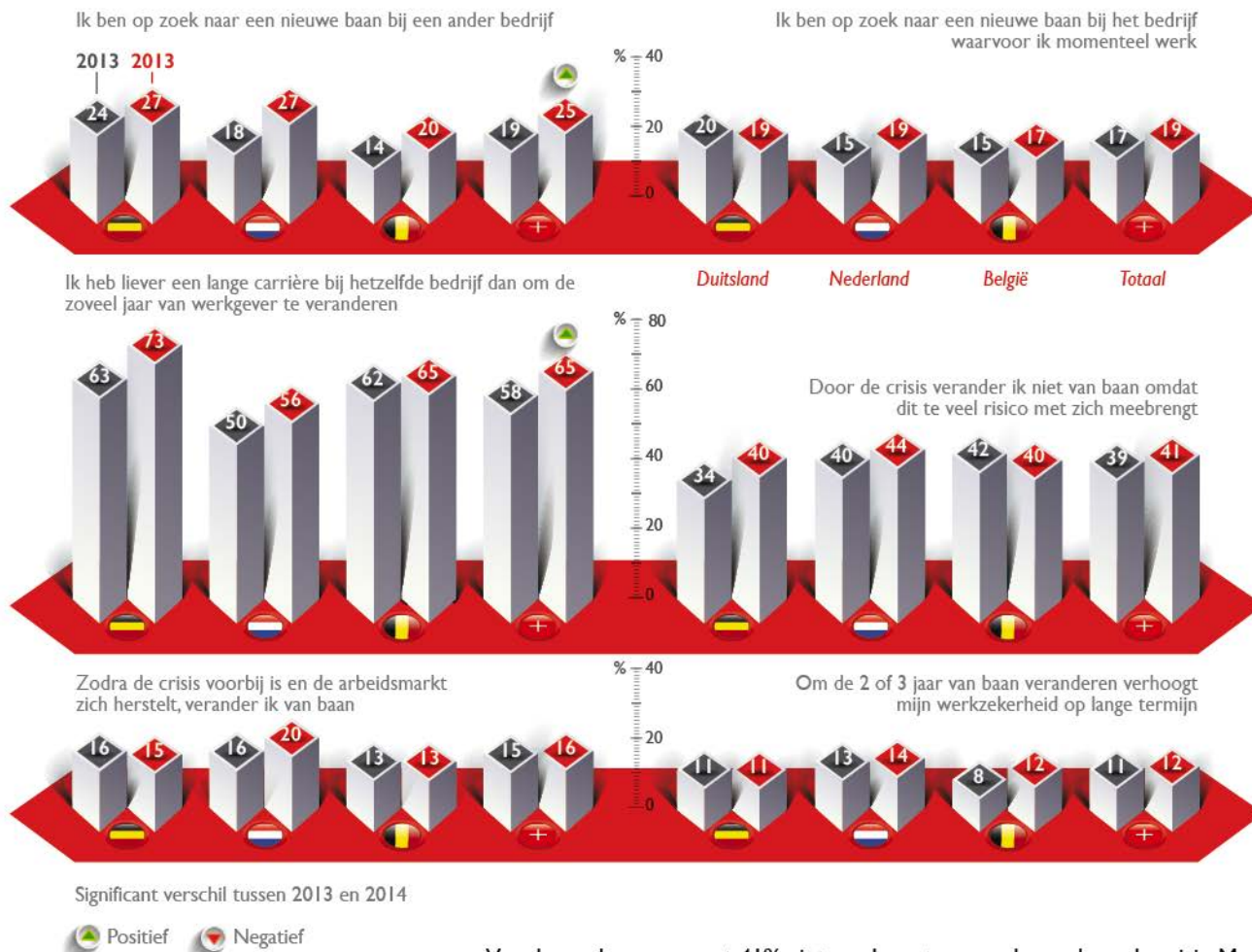
Zoeken naar zekerheid. De focus op financiële gezondheid is volgens werkgevers en werknemers doorslaggevend in tijden van economische crisis. Dat kan duurzame arbeidsrelaties en dus toekomstig succes in de weg staan. Bedrijven die nú goed vooruitkijken (lange termijn) en investeren in opleiding en innovatie, hebben de toekomst (succes).

2 Vasthouden aan je baan geeft schijnzekerheid

Het prille economisch herstel biedt kansen voor werknemersmobiliteit. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat dit jaar meer werknemers de intentie hebben om van baan te veranderen dan vorig jaar. Een kwart van de werknemers zegt actief op zoek te zijn naar een nieuwe baan bij een andere werkgever, terwijl dat in 2013 19% was. En 19% zegt actief naar een nieuwe baan bij dezelfde werkgever te zoeken, tegenover 17% vorig jaar. De meeste werknemers die een andere baan ambiëren, geven dus de voorkeur aan een baan buiten hun huidige bedrijf.

Eén op de vier werkgevers bevestigt dat hun werknemers binnen hun bedrijf nog te weinig mobiel zijn. Terwijl vijftig procent van de werkgevers meent dat hun werknemers goed op andere functies of afdelingen inzetbaar zouden zijn.

Dit wijst erop dat werknemers te weinig interne mobiliteitskansen zien. Ze tonen daarvoor weinig interesse en ambitie voor interne baankansen aan hun werkgever. Dat is een interessant aandachtspunt voor het HR-management, juist omdat het aanmoedigen van interne mobiliteit duurzame arbeidsverhoudingen ten goede komt. En ook omdat interne mobiliteit talent meer kansen biedt om zich binnen het bedrijf te ontplooien en zo sterker bij te dragen aan het succes van de organisatie.



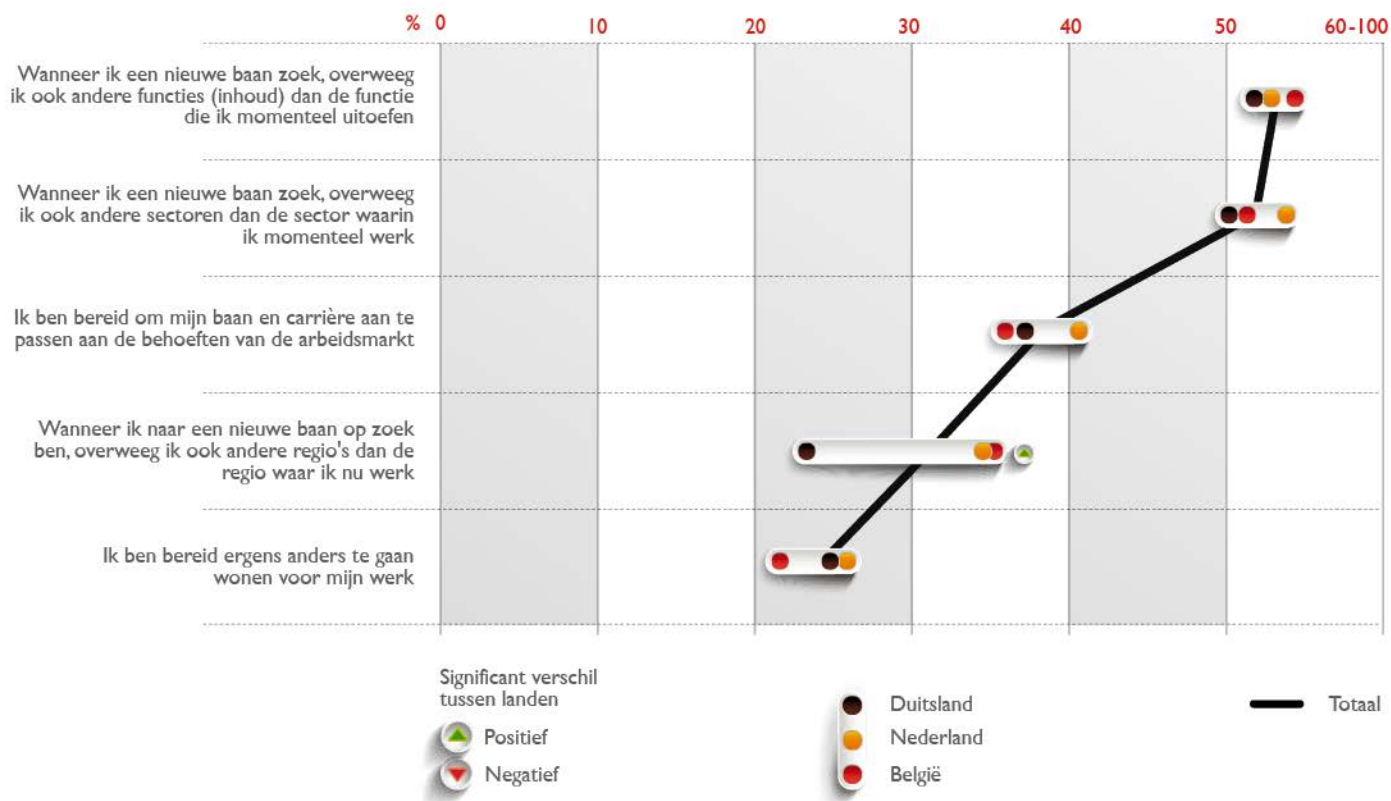
Grafiek 5:
Arbeidsmarktmobiliteit
(volgens werknemers)

Van de werknemers zegt 41% niet van baan te veranderen door de crisis. Meer dan de helft van de werkgevers herkent dat sentiment. Maar als de arbeidsmarkt zich herstelt, zullen de werknemers hun vleugels uitslaan. Liefst 16% van de werknemers zegt dan van baan te veranderen. Eén op de vier werkgevers vreest hier ook voor.

Werknemers kiezen zekerheid boven veranderen

Van de werknemers verkiest 65% een lange carrière bij dezelfde werkgever boven om de zoveel jaar veranderen van werkgever. Dit cijfer is gestegen ten opzichte van 2013. Vasthouden aan de baan zekerheid op korte termijn, heeft op de huidige onzekere arbeidsmarkt voor de meerderheid van de werknemers dus prioriteit. Slechts 12% meent dat de werkzekerheid op lange termijn juist toeneemt door regelmatig van baan te veranderen.

Grafiek 6:
Arbeidsmarkt mobiliteit overwegingen van werknemers



MENINGEN OVER MOBILITEIT:

- 40% van de werknemers is bij een verandering van werkgever bereid om zijn **baan en carrière aan te passen aan de vraag van de arbeidsmarkt**;
- de helft van alle ondervraagde werknemers zou bij het zoeken naar een nieuwe uitdaging **openstaan voor een andere functie** dan die ze nu uitoefenen;

- de helft van alle ondervraagde werknemers zou zonder probleem ook **voor een andere sector kunnen kiezen**, dan die waarin ze nu werken;
- 60% van de werknemers en 50% van de werkgevers is er in dit kader mee eens, dat men moet **openstaan voor herscholing** om de interne en externe mobiliteit te versterken;
- heel wat meer werknemers (50%) dan

werkgevers (35%) gevenaant dat **loopbaanbegeleiding en coaching belangrijk** zijn om de mobiliteit op de arbeidsmarkt te bevorderen;

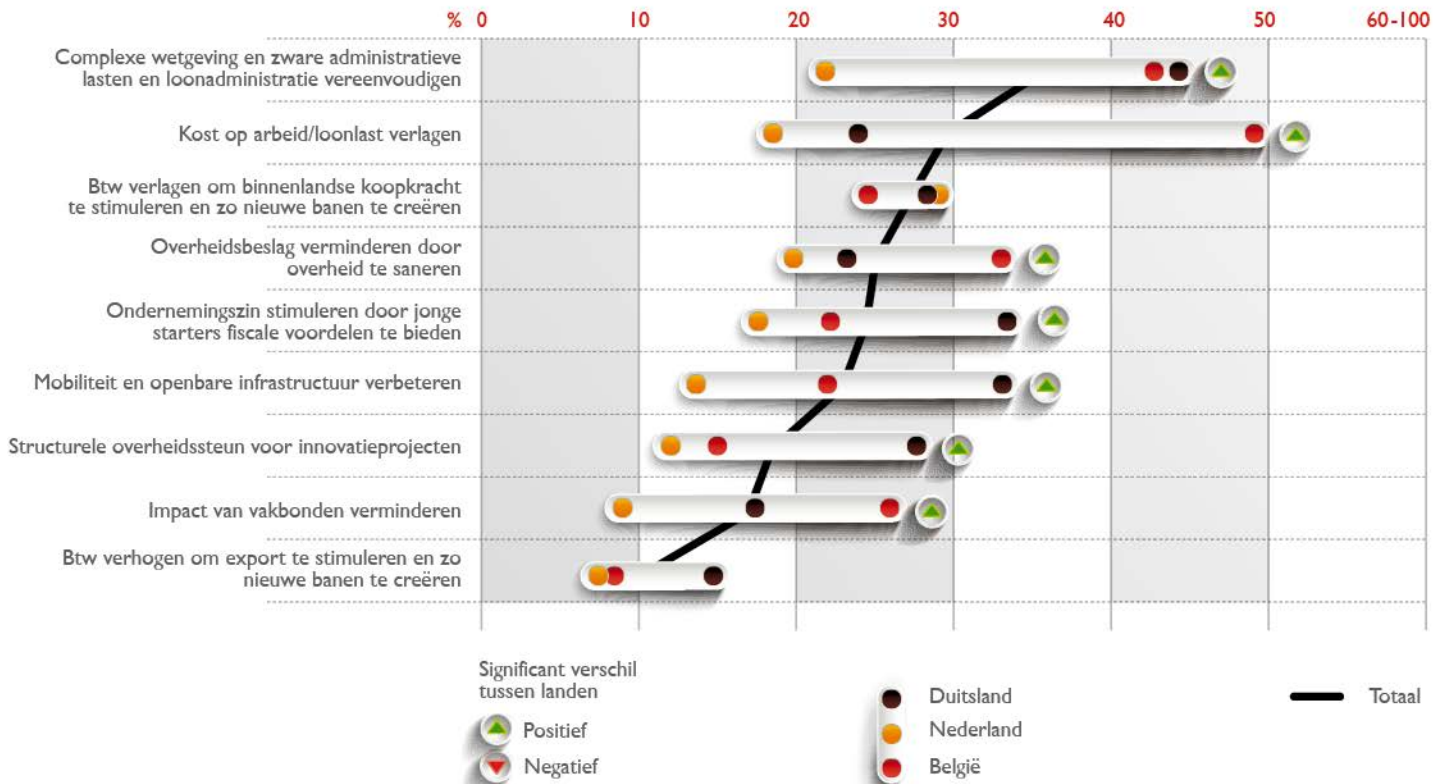
– een aanzienlijke groep werknemers (30%) zegt ook bereid te zijn in een andere regio te gaan werken als ze van werkgever veranderen. Een kwart van hen is zelfs bereid om **voor een nieuwe baan te verhuizen**.

Nieuwe banen, meer werk

Voor meer werkzekerheid voor de toekomst én een grotere mobiliteit op de arbeidsmarkt, zijn nieuwe banen essentieel. Dat vereist, in de optiek van veel werkgevers, een beter ondernemersklimaat. De bevroegde werkgevers staan dan ook te springen om maatregelen van de overheid op drie terreinen: verbetering van het ondernemersklimaat, bestrijding van de werkloosheid en activering van werknemers en werkzoekenden.

HR-managers en de overheid zouden actief moeten inspelen op het grote verschil tussen de lage mobiliteitsintenties van werknemers en het besef dat de arbeidsmarkt nét het tegenovergestelde vraagt. Met een beleid gericht op arbeidsmarktmobiliteit moeten zij de inzetbaarheid van werknemers verhogen én de mentaliteit van werknemers (helpen) veranderen.

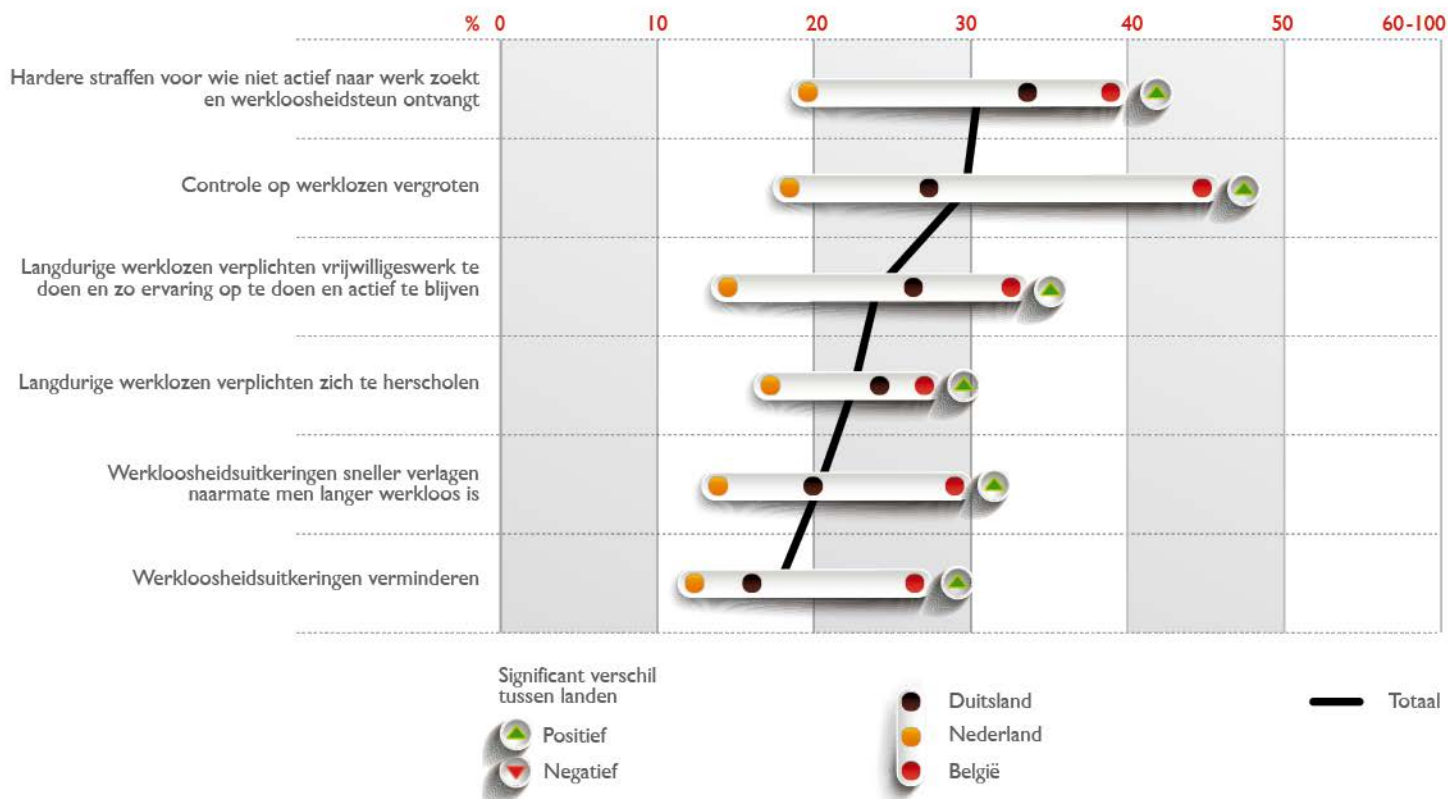
Grafiek 7:
Verbeteren ondernemersklimaat
(volgens werkgevers)



Werkgevers hebben een conservatieve houding, blijkt uit het onderzoek. Zij vragen vooral maatregelen om hun kosten te verlagen en winsten te verhogen. Er is een veel minder uitgesproken behoefte aan structurele maatregelen die juist innovatie stimuleren en mobiliteit vergroten. Ook vragen ze weinig om spitsvondige economische ingrepen, zoals verhoging van de btw ten voordele van een verlaging van de arbeidskosten om zo de export te stimuleren.

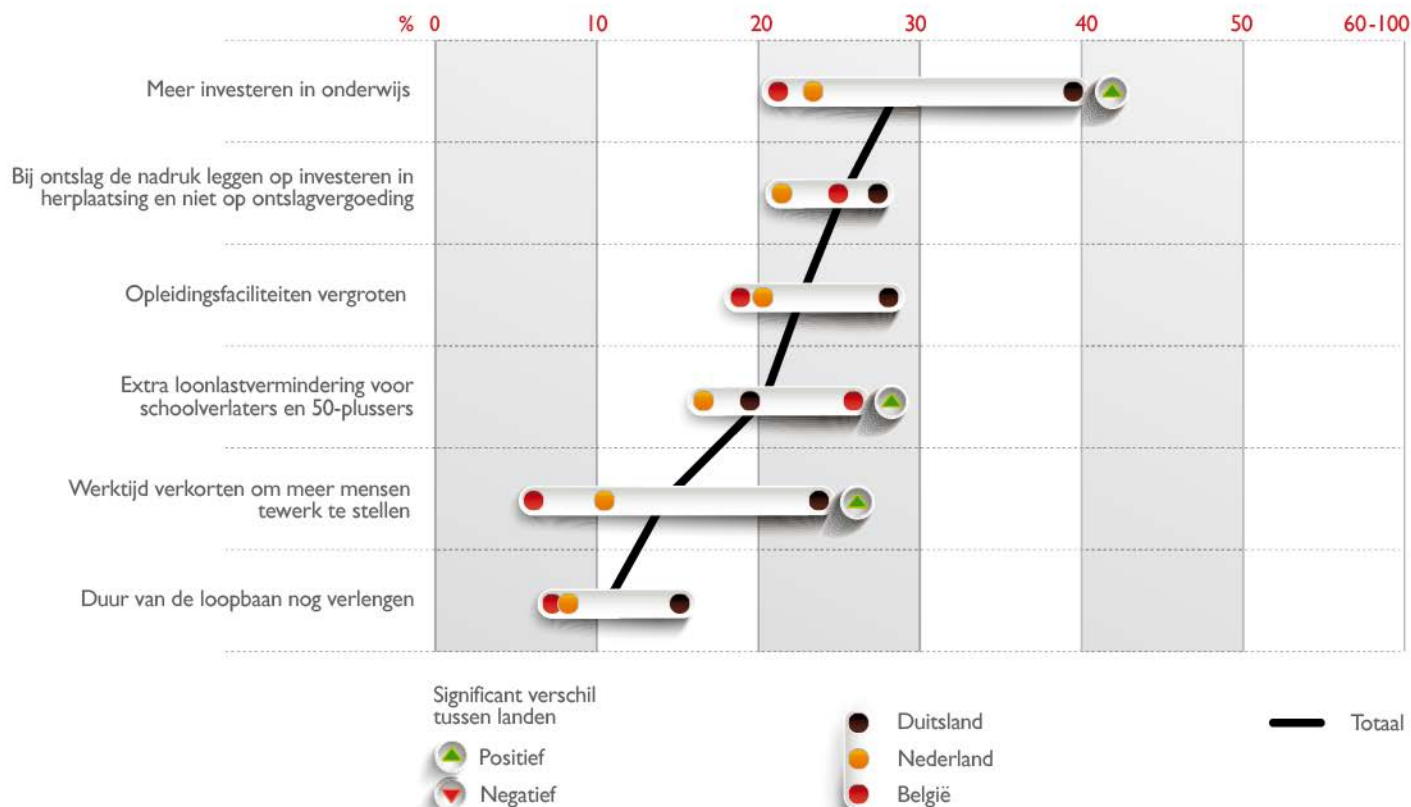
De kleinste bedrijven - met minder dan vijftig werknemers - vragen het meest om administratieve vereenvoudiging (40% tegenover 35% gemiddeld). Hetzelfde geldt voor het verlagen van de arbeidskosten (35% tegenover 30% gemiddeld). Net zoals in het vorige RED Report, blijkt hier dat deze bedrijven het sterkst vragen om maatregelen die het ondernemersklimaat kunnen verbeteren.

Grafiek 8:
Bestrijden werkloosheid
(volgens werkgevers)



Werkgevers hechten veel waarde aan maatregelen om de werkloosheid te bestrijden en werklozen te activeren. De roep om nieuwe, hardere maatregelen tegen werkloosheid zwakt af: in 2013 pleitte nog bijna de helft van de werkgevers voor een actievere aanpak van de werkloosheid. Dit jaar is dat nog minder dan een derde. Maar er zijn grote verschillen tussen Duitsland, Nederland en België. In België is de groep die meer maatregelen wil verreweg het grootst, misschien omdat Duitsland en Nederland de afgelopen jaren een ingrijpender beleid hebben gevoerd dan België.

Grafiek 9:
Inzetten op activatie
(volgens werkgevers)



Duitsland had minder economische tegenwind dan Nederland en België, maar de mismatch tussen vraag en aanbod is er groter. Duitsland zoekt het antwoord in bij- en omscholing. Opleiding was en is het belangrijkste middel om werk te vinden én geeft werkzekerheid. Daar zijn werkgevers en werknemers het unaniem over eens. Werkgevers vinden opleiding zelfs cruciaal voor toekomstig succes én om te overleven op de geglobaliseerde markten.

Samen zo veel mogelijk mensen bemiddelen naar werk

Meer mensen bemiddelen naar werk met minder budget: dit is een van de uitdagingen van 2014 voor elke Nederlandse gemeente. Om zo veel mogelijk werkzoekenden te bemiddelen naar werk én op de uitgaven te bezuinigen, werkt een groeiend aantal gemeenten nauw en succesvol samen met Tempo-Team. Met 'ActiveerKracht' bundelen Tempo-Team en de gemeenten de krachten in meerjarige strategische partnerships, in de vorm van een publiek-private samenwerking. Het partnership bestaat naast het verminderen van het aantal werkzoekenden ook uit het professionaliseren en flexibiliseren van elkaars dienstverlening.

'ActiveerKracht' van Tempo-Team is inmiddels bij diverse gemeenten succesvol. Door vacatures, netwerken, branche- en arbeidsmarktkennis optimaal met elkaar te delen, gaan er meer kandidaten aan de slag en bereiken we meer met minder.

Het succes van 'Activeerkracht' is gebaseerd op drie pijlers:

- bestandsreductie: minder werkloze werkzoekenden;
- professionaliseren: uitwisseling van kennis, methodieken en cultuurelementen;
- flexibilisering: samen een efficiëntere bezetting creëren.

Gemeente Delft: 'Al 10% meer geplaatst dan gepland'

'Wij willen graag onze marktbenadering verder professionaliseren met de kennis en kwaliteiten van Tempo-Team. Dankzij de inzet van Tempo-Team kunnen we meer werkzoekenden begeleiden naar een baan. We hebben nu al 10% meer geplaatst dan gepland. Een goed begin van onze samenwerking.'

Jörg Bauer, manager Werkgeversservicepunt Delft

Meer weten?

Lees verder op: www.tempo-team.nl/redreport

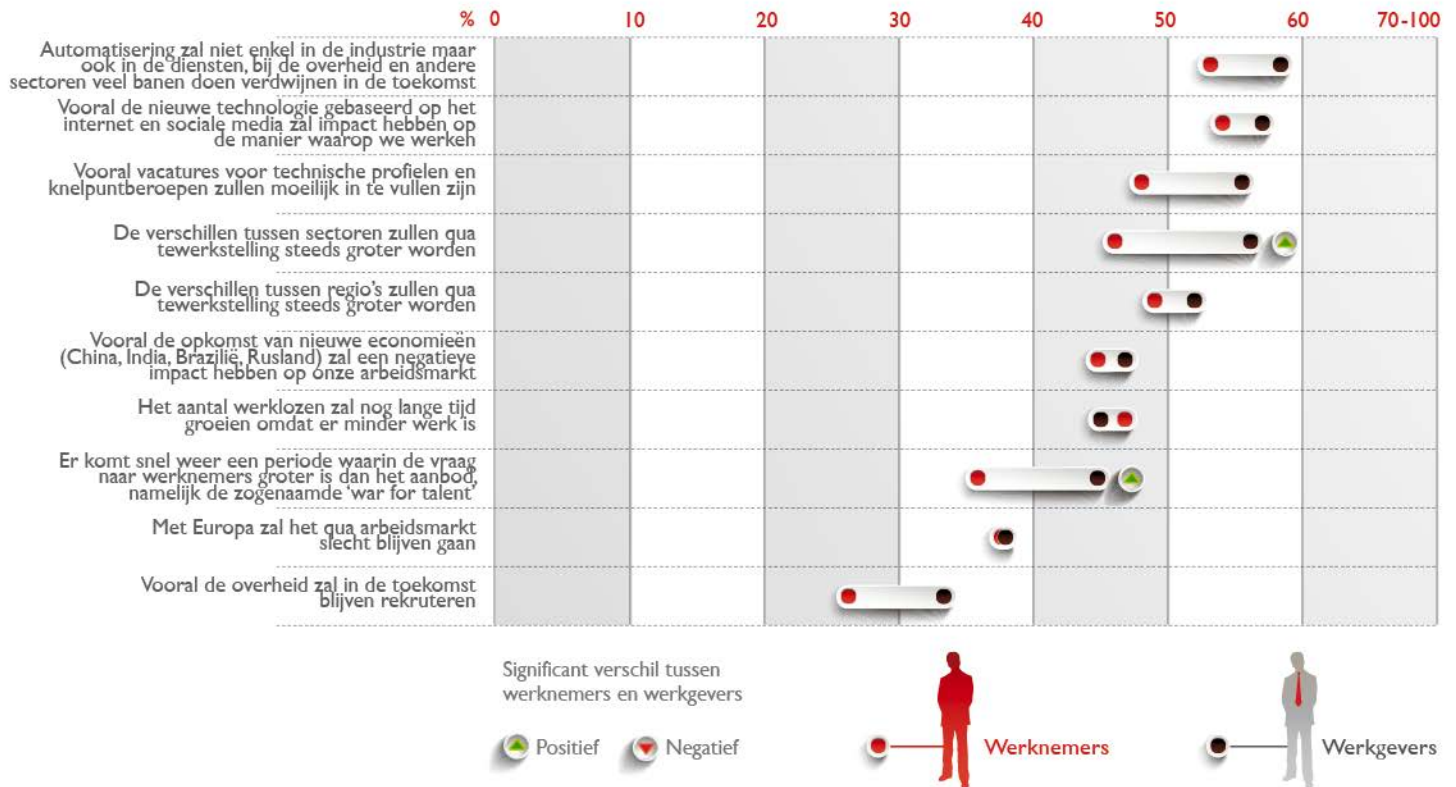


De meeste werknemers kiezen voor veiligheid en zekerheid en blijven zitten in hun huidige baan. Naast deze lage externe mobiliteit is men ook binnen de eigen organisatie niet mobiel. De houding van werknemers wordt echter wel flexibeler en hun visie op werk en loopbaan is aan het veranderen. Deze mentaliteitsverandering is wellicht één van de belangrijkste uitdagingen voor de arbeidsmarkt. Ze is essentieel voor meer mobiliteit op de arbeidsmarkt en dus voor groei en succes.

3 Gezocht: sociale nerds

Werkgevers en werknemers zijn ervan overtuigd dat de arbeidsmarkt snel, structureel en wezenlijk verandert naar een compleet nieuw model. Een ruime meerderheid onderkent dat steeds meer diensten automatiseren, nu ook en vooral in andere sectoren dan de industrie. De invloed van nieuwe, webgedreven technologie op de manier van werken neemt hard toe. Het is dan ook niet meer dan logisch dat 45% van de werknemers en werkgevers vreest dat vaardigheden en kennis sneller of gemakkelijker achterhaald raken door de snelle evolutie van de technologie en automatisering.

Grafiek 10:
Toekomstige arbeidsmarkt

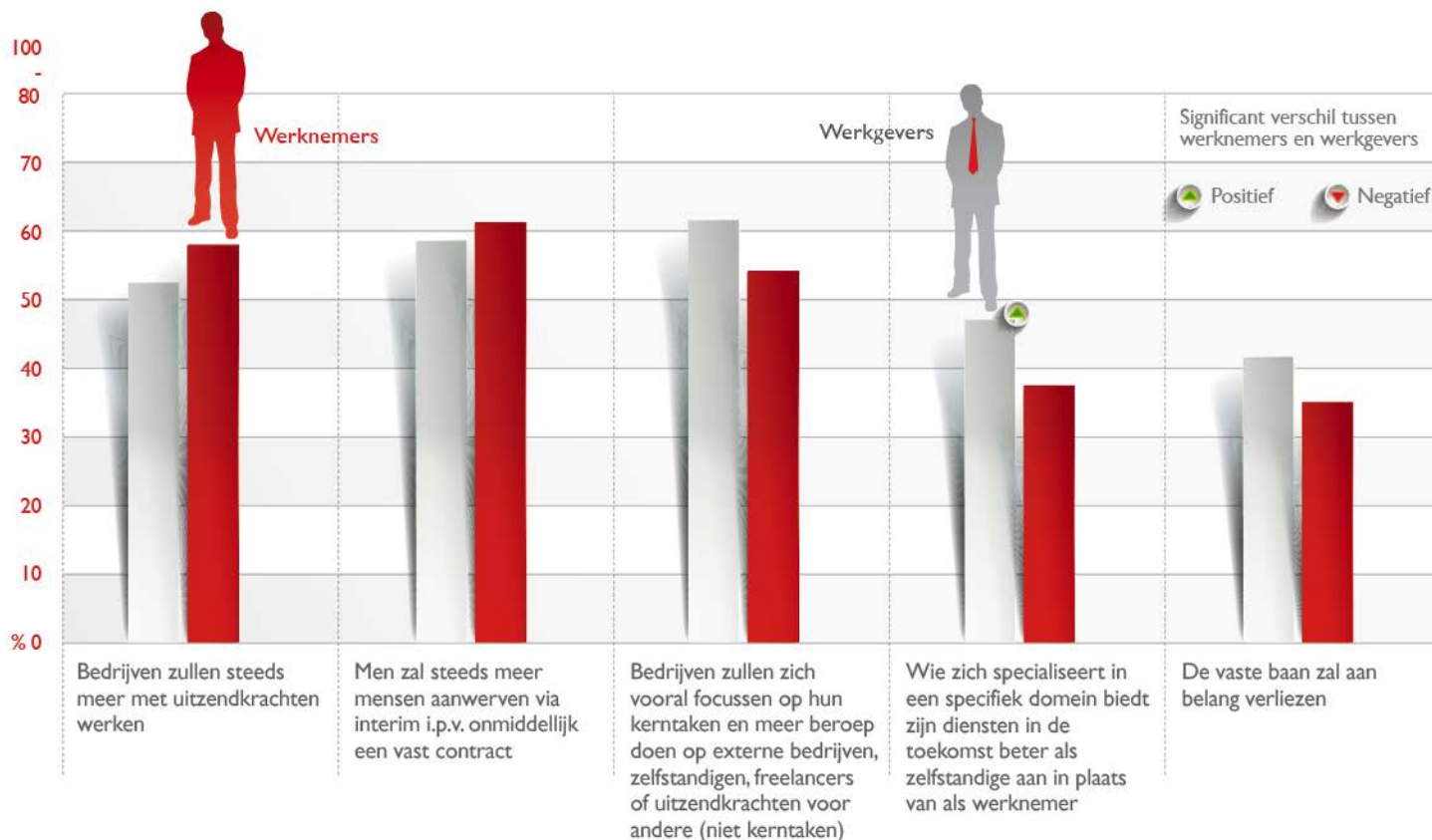


Iets meer werkgevers dan werknemers zien dat de verschillen in werkgelegenheid tussen de regio's steeds groter worden. Verder vrezen de werkgevers negatieve effecten op de arbeidsmarkt door nieuwe groei-economieën. De werkloosheid zal toenemen, verwachten ze, maar ze zijn er ook van overtuigd dat de vraag naar (vaktechnische) specialisten en talent het aanbod snel weer zal overstijgen.

Vaste baan verliest aan belang

Bedrijven zullen zich in deze arbeidsmarkt focussen op hun kerntaken en voor de niet-kerntaken meer beroep doen op externe partners, zelfstandigen, freelancers of uitzendkrachten. Dat is de verwachting van meer dan de helft van werkgevers en werknemers. Vanwege de groeiende vraag naar specialisten, voorziet de helft van de werkgevers en ruim een derde van de werknemers dat ook dat meer specialisten hun diensten als externe partij of zelfstandige gaan aanbieden. Ook verwacht de helft van de werkgevers en ruim een derde van de werknemers dat de vaste baan aan belang verliest.

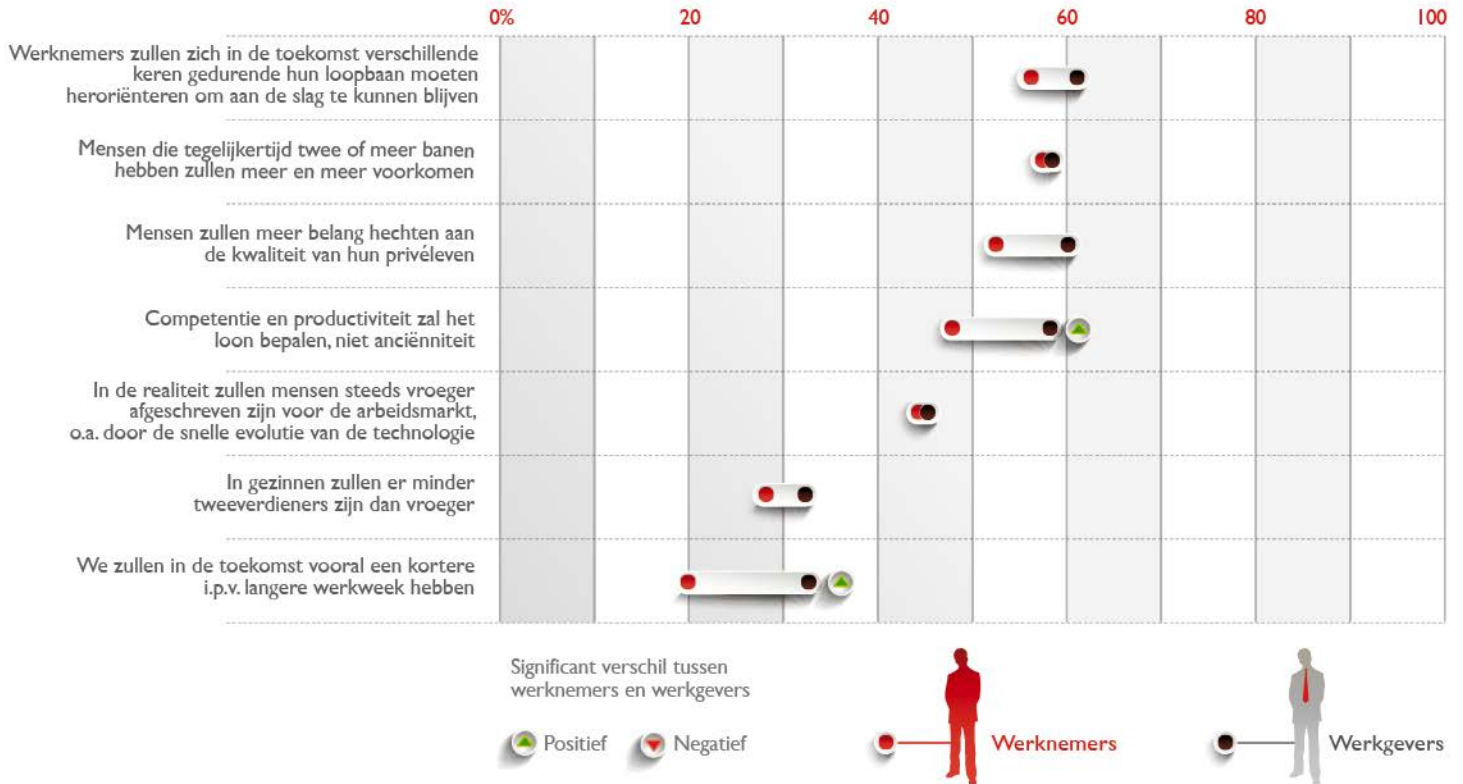
Grafiek 11:
Flexibiliteit op de werkvloer



Onhoudbare spagaat

Terwijl werknemers weinig mobiel zijn op de arbeidsmarkt, vraagt die arbeidsmarkt daar juist wel om. Dat is een onhoudbare spagaat, waar bedrijven, HR-management en de overheid actief op moeten inspelen, met gedegen activeringsbeleid en het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers. Maar voor dat laatste is ook een mentaliteitsverandering van werknemers noodzakelijk.

Grafiek 12:
Werk vormgeven

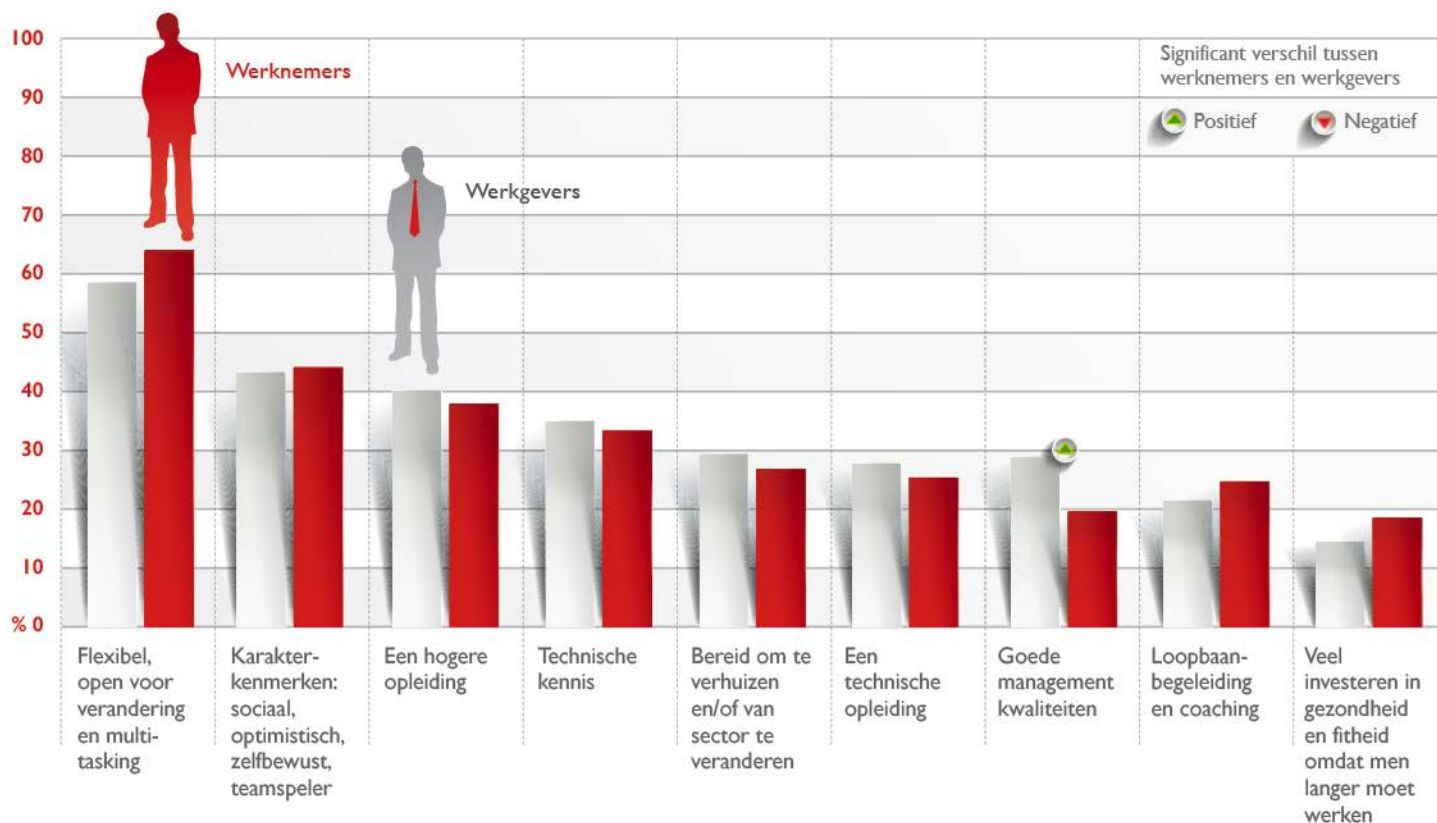


Niet het aantal dienstjaren, maar competenties en productiviteit gaan het loon bepalen. En mensen zullen in de toekomst twee of meer banen tegelijk hebben. Althans, dat is de verwachting van de helft van de werkgevers en werknemers.

De meeste kansen op de arbeidsmarkt

De snel veranderende arbeidsmarkt vereist nieuwe vaardigheden en creëert nieuwe kansen. Om hun inzetbaarheid te vergroten, hebben werknemers én hun werkgevers er alle belang bij om hun kennis en specialisatie te verdiepen en hun vaardigheden te verbreden en te versterken.

Grafiek 13:
Belangrijkste aspecten voor
het vinden van werk



Volgens vrijwel alle werkgevers (ongeacht sector of grootte van het bedrijf) en werknemers (ongeacht het onderwijsniveau, vol- of deeltijds werk, functie of sector) is de werknemer met de meeste kansen op de arbeidsmarkt (op volgorde van belangrijkheid):

1. flexibel en open voor verandering;
2. sociaal, optimistisch, zelfbewust en teamspeler;
3. hoger opgeleid.

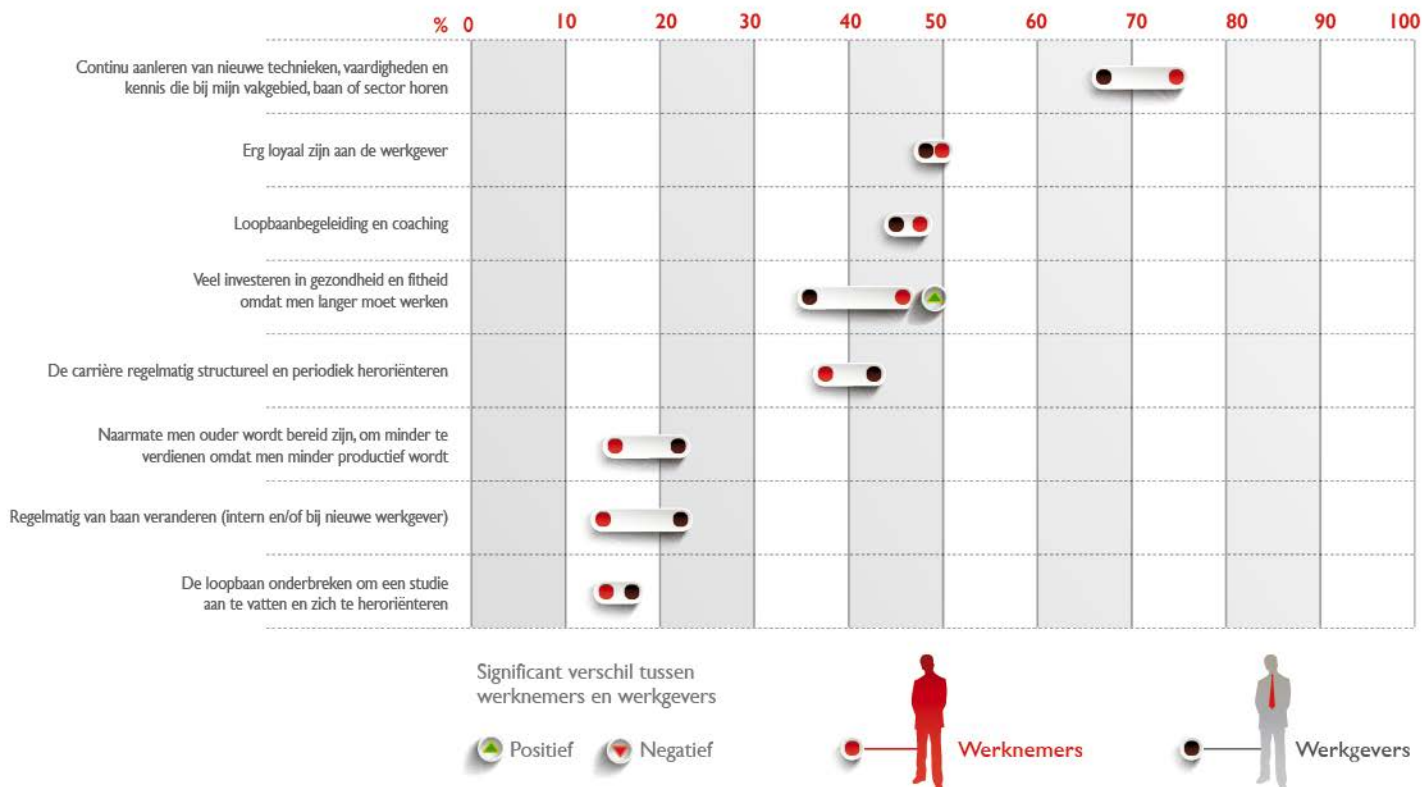
Er zijn ook verschillen per sector, profiel of baan:

- Werkgevers uit de industrie hechten meer belang aan vaktechnische kennis.
- Hooggeschoolde werknemers vinden managementkwaliteiten belangrijker dan hun lager geschoolde collega's.
- Deeltijdwerknemers hechten meer aan flexibiliteit collega's die fulltime werken.

Blijf leren

Over de vereisten voor toekomstige werkzekerheid zijn werkgevers en werknemers het eens. Een grote meerderheid meent dat het, om inzetbaar te blijven, essentieel is om voldoende te investeren in opleiding. En ruim de helft onderschrijft het belang van regelmatige heroriëntatie gedurende de loopbaan.

Grafiek 14:
Belangrijkste aspecten voor
het behouden van werk



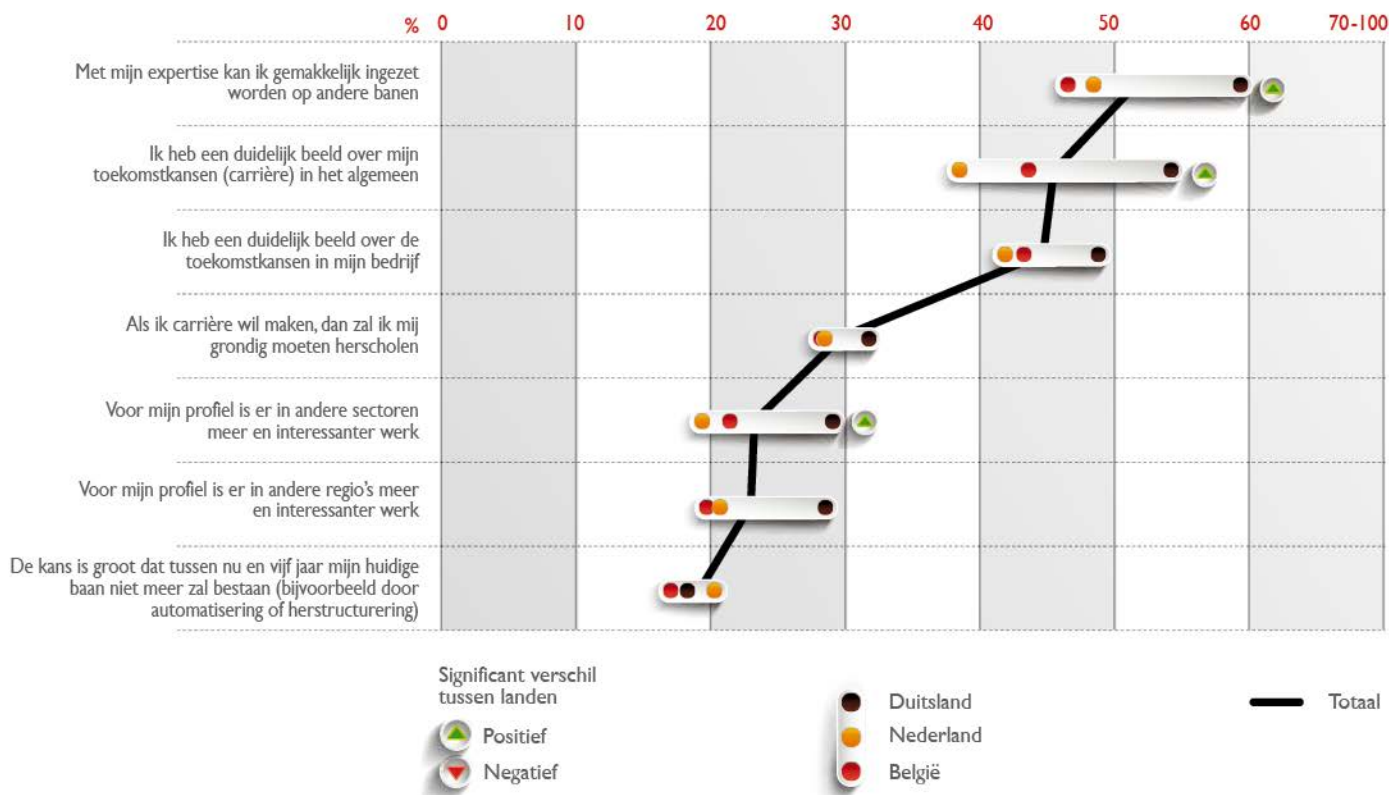
Beide partijen achten het verreweg het belangrijkste om continu nieuwe technieken, vaardigheden en kennis aan te leren. Ook - maar veel minder - belangrijk vinden zij loyaliteit aan de werkgever en goede loopbaanbegeleiding of coaching. Deze eensgezindheid is een goede basis om sterke banden tussen organisaties en hun werknemers te smeden. Door samen te werken aan persoonlijke ontwikkeling, groeit wederzijdse loyaliteit en solidariteit.

Voor werknemers is het belangrijk om zich minder vast te klampen aan hun baan en zich meer te richten op flexibele inzetbaarheid. Dat vraagt wél een andere visie op hun loopbaan. Hier ligt een schone taak voor HRM: de duurzame, flexibelere inzetbaarheid van werknemers versterken en een mentaliteitsverandering bevorderen.

Zorgen over de toekomst

Bijna de helft van de werknemers heeft een helder beeld van hun toekomstkansen, maar maakt zich ook zorgen.

Grafiek 15:
Kansen op de arbeidsmarkt
(volgens werknemers)

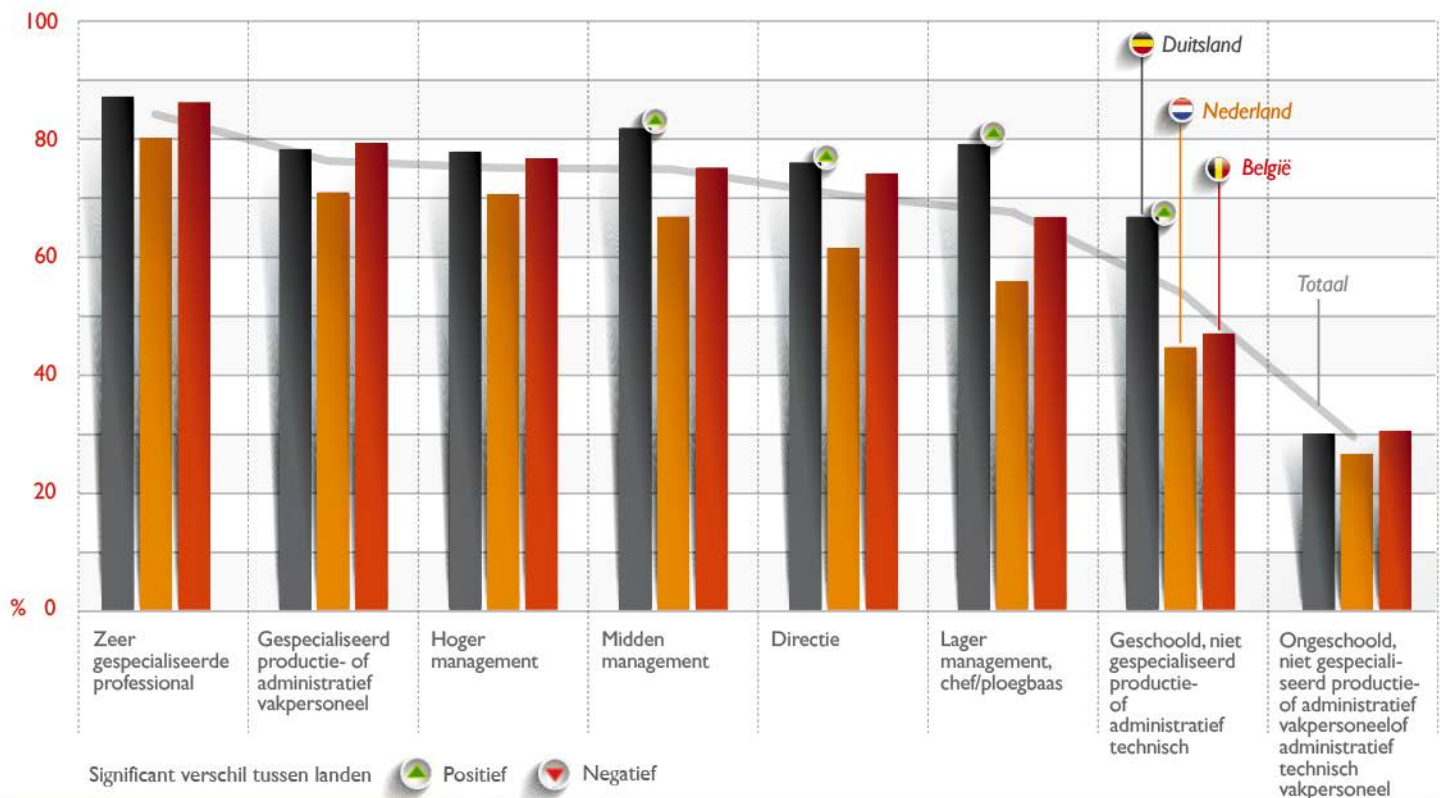


Zo denkt nog niet de helft van de Belgische en Nederlandse werknemers en maar 60% van de Duitse werknemers dat ze in de toekomst nog gemakkelijk inzetbaar zijn. En slechts iets minder dan een kwart gelooft dat er voor zijn of haar profiel in andere sectoren of regio's interessanter werk is. Eén op de vijf werknemers vreest zelfs dat zijn of haar huidige baan tussen nu en vijf jaar verdwijnt door automatisering of herstructurering. Er zijn vooral weinig laaggeschoolde werknemers (39%) die inzetbaar zeggen te zijn op andere banen. Hoger- (60%) en hoogst- (63%) geschoolde werknemers zien dat positiever voor zichzelf.

Specialisatie loont

Werkgevers geven duidelijk aan dat expertise meer kansen op werk geeft. Met het oog op werkzekerheid scoren specialistische functies zelfs hoger dan management- of directiefuncties. Door hun kennis en expertise te verdiepen, voldoen werknemers actief aan de grote vraag van werkgevers naar specialisten en dus die van de arbeidsmarkt. Meer dan ooit garandeert vergaande specialisatie duurzame werkzekerheid.

Grafiek 16:
Kansen op werk per profiel
(volgens werkgevers)



Kennis verdiepen en vaardigheden trainen

In een snel veranderende wereld raken kennis en vaardigheden ook snel achterhaald. Werkgevers vragen steeds meer om specialisten met sociale en communicatieve vaardigheden. Voor werknemers is het steeds belangrijker om actief hun kennis te verdiepen en hun vaardigheden te trainen. Zo vergroten zij hun duurzame inzetbaarheid. Slim, snel en flexibel opleiden is cruciaal.

De door ons opgeleide financiële professionals bijvoorbeeld, voorzien direct in de grote behoefte in de financiële sector aan goed opgeleide, klantgerichte adviseurs.

Financieel adviseurs met een T-profiel

Betrouwbaarheid, daar draait het om in de financiële en verzekeringswereld. De kwaliteit van de adviezen van financiële dienstverleners, of het nou gaat over hypotheek, levensverzekeringen of schadeverzekeringen, is doorslaggevend voor betere resultaten. Van financieel adviseurs wordt dan ook verwacht dat hun kennis actueel en volledig is. De wettelijke opleidingseisen zijn daarom strenger geworden.

Tempo-Team leidt proactief financieel adviseurs op die voldoen aan de eisen van morgen. Dus zorgen we niet alleen dat hun specialistische kennis altijd up-to-date is, maar besteden we ook veel aandacht aan de ontwikkeling van hun sociale, klantgerichte vaardigheden. Immers, het gedrag en de vaardigheden van de professional maken uiteindelijk het verschil.

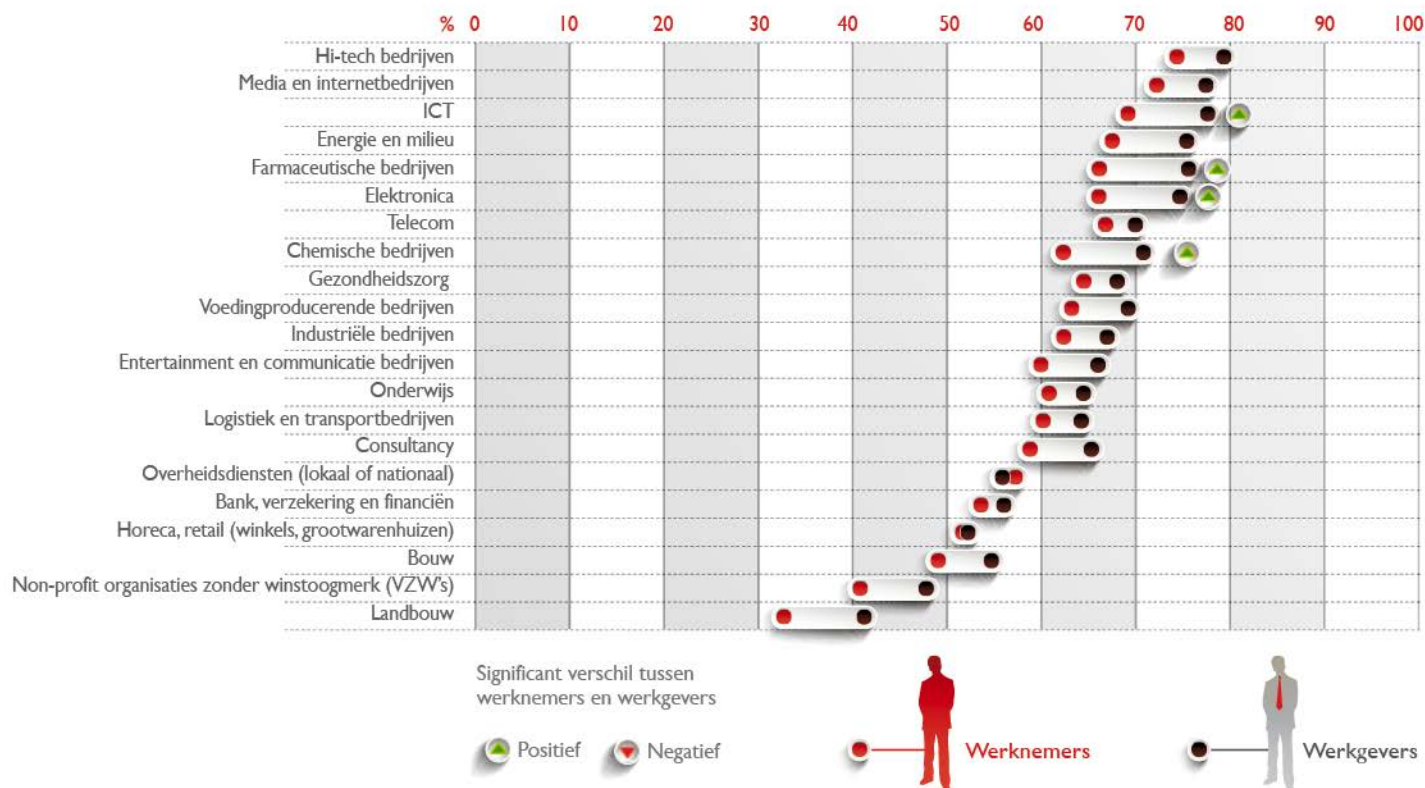
Meer weten?

Tempo-Team biedt verschillende specialistische opleidingen, bijvoorbeeld voor operators.

Lees verder op: www.tempo-team.nl/redreport



Grafiek 17:
Kansen op werk per sector



Parallel met de specialisatietrend bieden de brede technologiesector en de industrie de meeste kansen op werk. Niet toevallig specialistische sectoren. Dienstverlenende bedrijven bieden aanmerkelijk minder perspectieven.

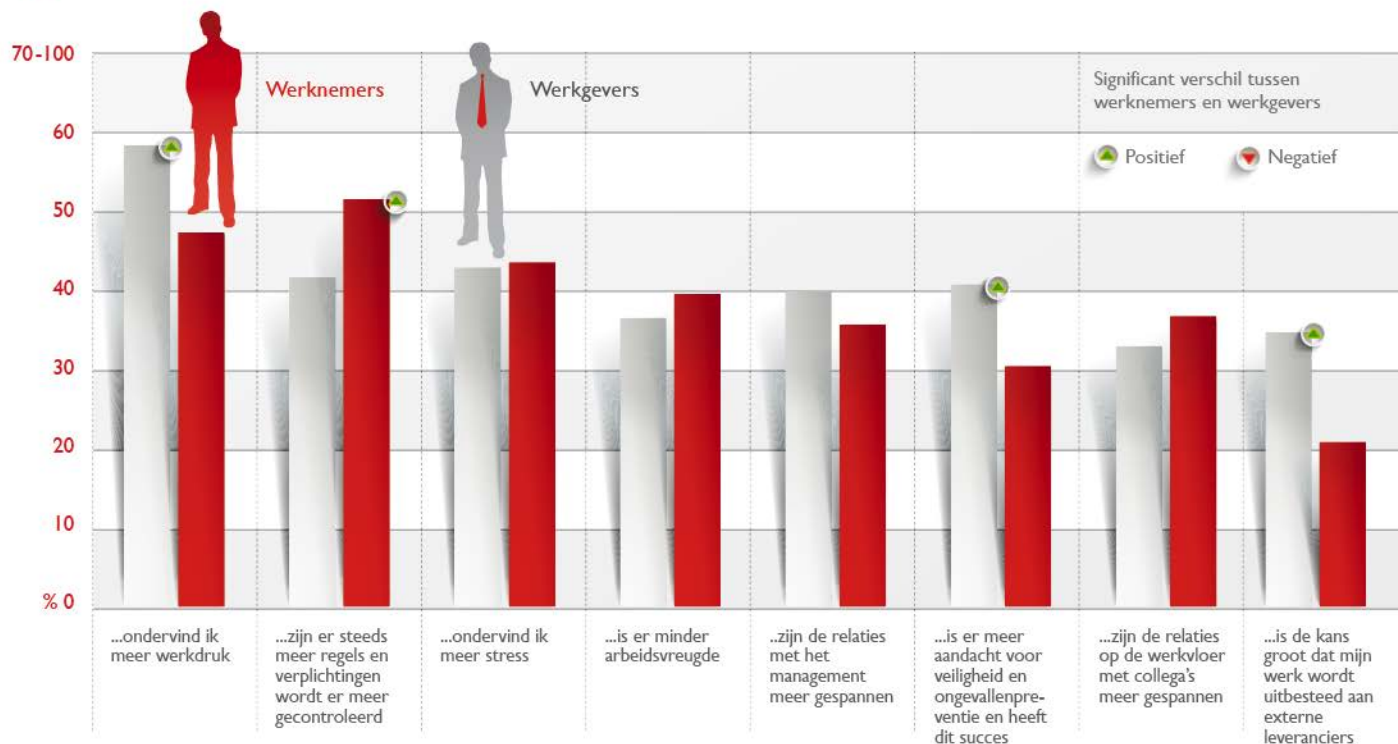
De groeiende complexiteit van de arbeidsmarkt en de snelheid waarmee (technologische) veranderingen gepaard gaan, vereisen een ingrijpende mentaliteitswijziging bij werknemers en werkgevers. Meer samenwerking op regio- en sectorniveau tussen bedrijven is steeds belangrijker om de groei door innovatie te versterken. Dat vraagt van medewerkers een flexibele houding, gekenmerkt door specialisatie en het verdiepen van kennis en tegelijk het versterken van (verbindende) sociale vaardigheden.

4 Stijgende werkstress is onderschatte risicofactor

Uit cijfers van het *Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk* blijkt dat stress en werkdruk de grootste veroorzakers van ziekteverzuim zijn in de EU.

Grafiek 18:
Werkdruk en stress.
Vergeleken met een
jaar geleden...

Dit onderzoek bevestigt die prognose. Door de competitieve en voortdurend veranderende wereld, ziet meer dan de helft van de werknemers en bijna 60% van de werkgevers de werkdruk en stress weer stijgen ten opzichte van vorig jaar.



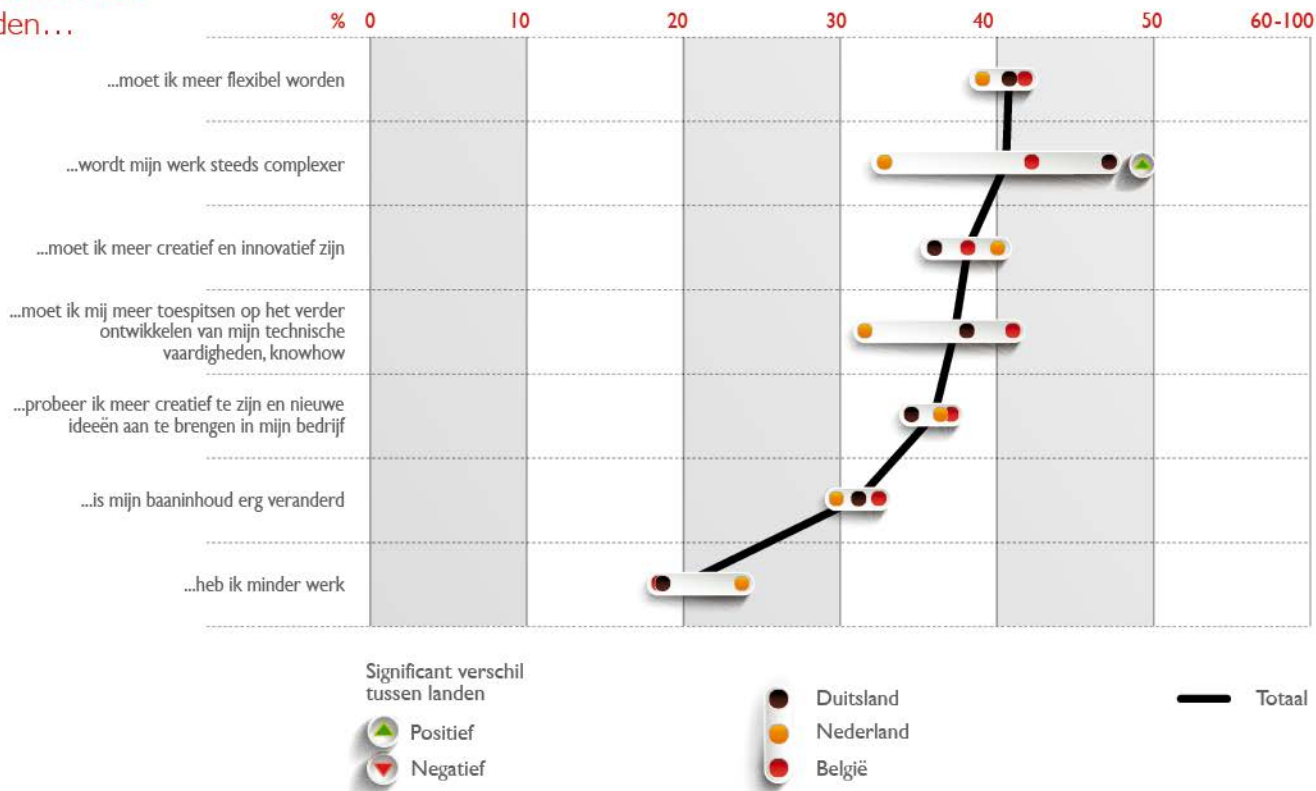
Eén op de drie werknemers én werkgevers erkent negatieve invloed van werkdruk en stress op de arbeidsvreugde en ervaart meer spanningen op de werkvloer. Zowel met het management als met collega's. Het vraagt daadkracht van het HR-management om

medewerkers beter uit te rusten om met stress om te gaan en het evenwicht tussen de werkdruk en arbeidsvreugde te herstellen. Door beter naar medewerkers te luisteren, hen meer inspraak te geven, hen te vertrouwen en te erkennen én te laten delen in het succes van de organisatie, kan HRM de veerkracht van de organisatie en haar medewerkers versterken.

Grafiek 19:
Werkervaring
(volgens werknemers).
Vergeleken met een
jaar geleden...

Werk verandert en wordt steeds complexer

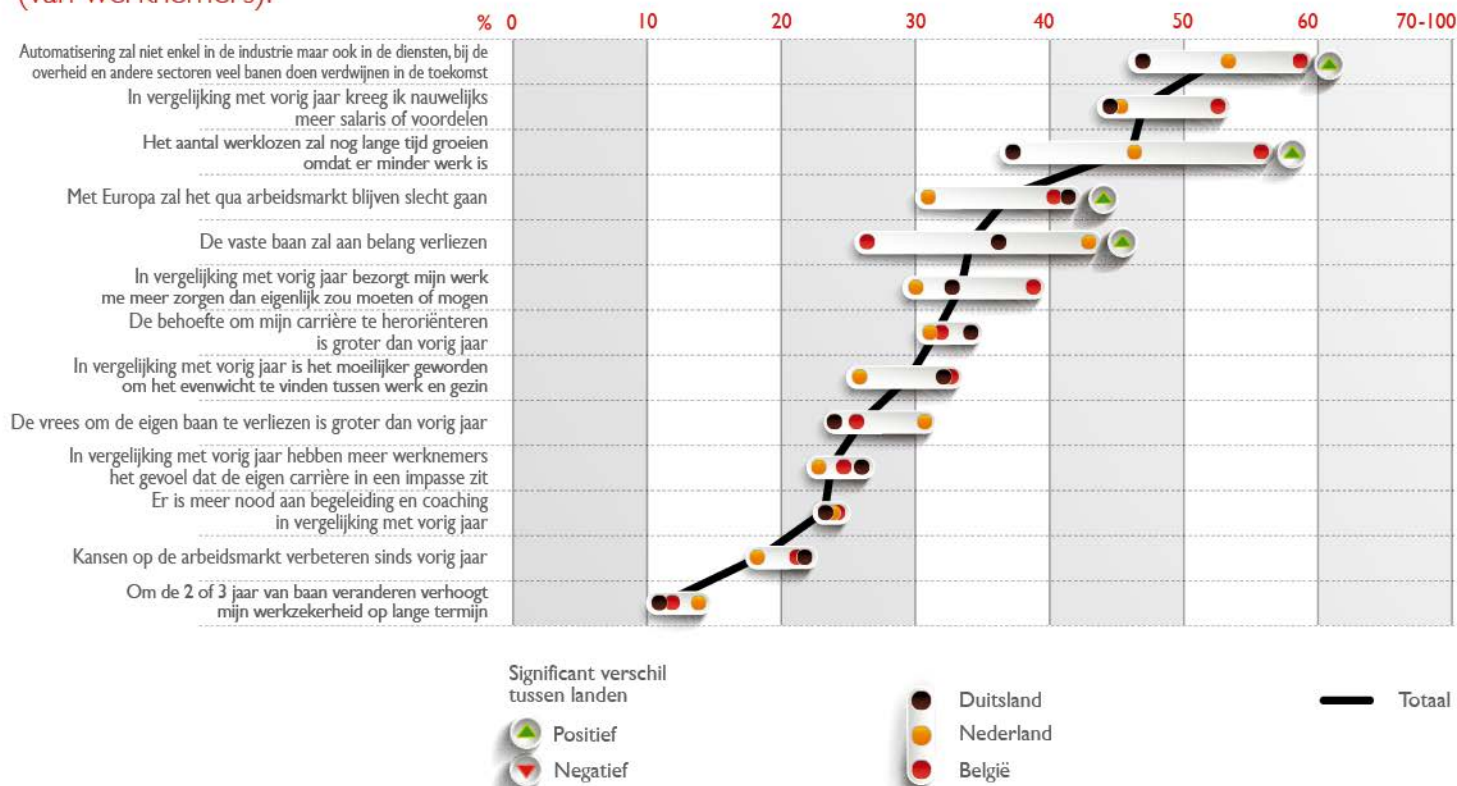
De veranderingen op de arbeidsmarkt hebben vanzelfsprekend impact op de werkvloer.



Werknemers ervaren dat van hen steeds meer flexibiliteit, creativiteit en innovatie wordt verwacht. Bijna de helft geeft aan dat hun werk complexer én stressvoller wordt en een derde zegt dat de inhoud van hun werk ingrijpend is veranderd. De verhoogde werkdruk en stress geven Eén op drie werknemers meer zorgen en maken het hen steeds moeilijker om evenwicht tussen werk en privé te vinden.

De helft van de werknemers zegt dat de verhoogde werkdruk en veranderingen nauwelijks resulteerden in meer salaris of extra voordelen, zoals bonussen. Daardoor kunnen werknemers in de toekomst besluiten een andere werkgever te zoeken, een aandachtspunt voor werkgevers dus.

Grafiek 20:
Werkbeleving
(van werknemers).

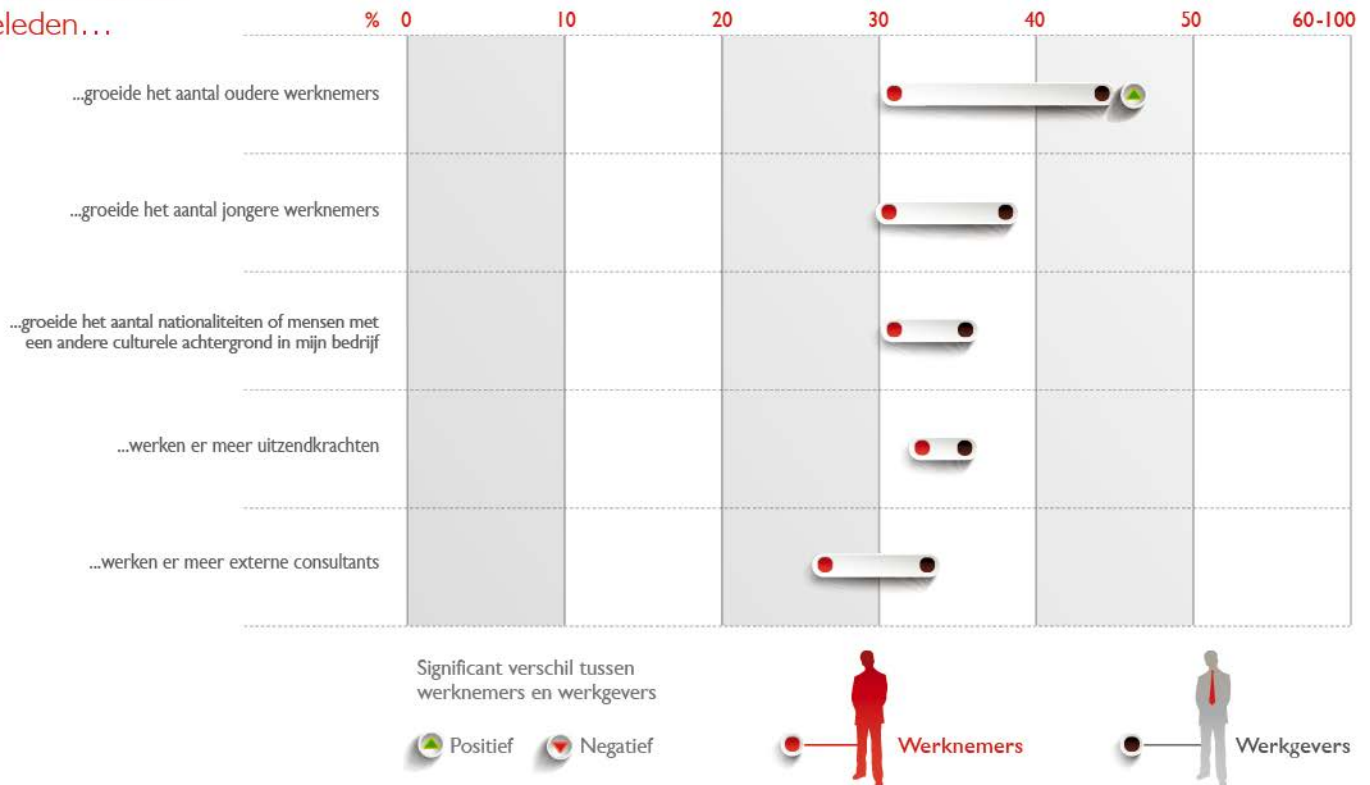


Verminderende kansen op de arbeidsmarkt (33%) maken werknemers onzekerder. 28% is bang zijn baan te verliezen en een kwart zegt dat zijn carrière in een impasse zit. Die optelsom kan stress-gerelateerde ziekten veroorzaken. Ook een punt van aandacht voor werkgevers.

De werkvloer wordt steeds diverser

Omdat er tot op hogere leeftijd doorgewerkt moet worden, zijn er meer oudere werknemers. Ook de culturele diversiteit onder werknemers neemt toe. Werknemers en werkgevers moeten wennen aan die grotere diversiteit op de werkvloer.

Grafiek 21:
Diversiteit op de werkvloer.
Vergeleken met een
jaar geleden...



In bijna een derde van de bedrijven ervaren werkgevers en werknemers (werknemers iets minder dan werkgevers) groeiende diversiteit op de werkvloer door vergrijzing, culturele diversiteit én de toename van tijdelijke externe inhuur.

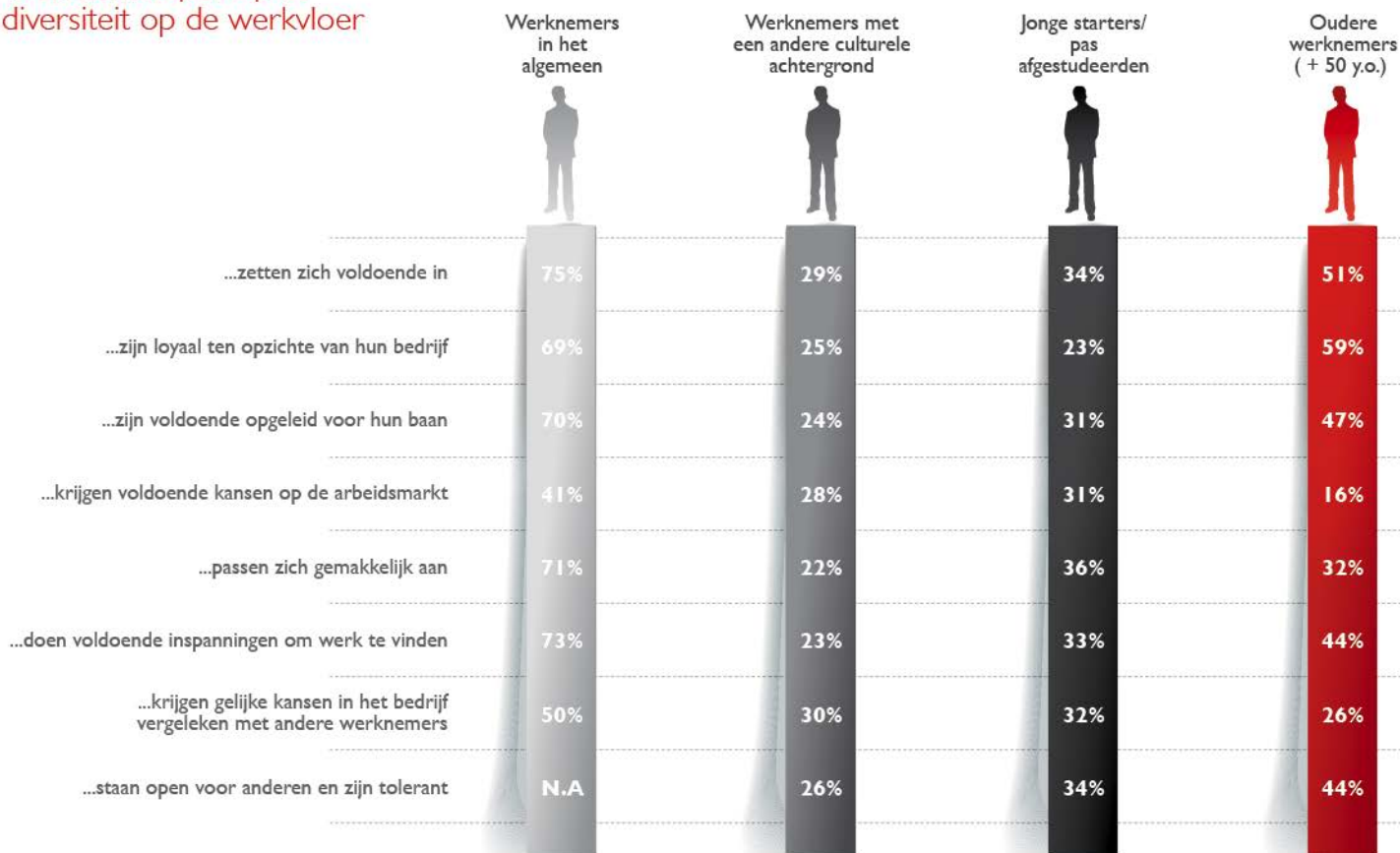
Diversiteit kan verrijken, maar veroorzaakt volgens 40% van de werknemers ook spanningen in de relaties met de collega's. (HR-)management en medewerkers moeten hierover nadenken en hiervoor oplossingen uitwerken.

Spanningsveld tussen verschillende groepen

Als werknemers zichzelf als uitgangspunt nemen, geven zij collega's van een andere generatie of met een andere culturele achtergrond systematisch een veel lagere score voor werkethiek. Vooral de perceptie van de kwaliteiten van collega's met een andere culturele achtergrond en van de jongste generatie werknemers is negatief. Driekwart van de werknemers zegt zichzelf voldoende in te zetten, maar gevraagd naar de inzet van jongere collega's of werknemers met een andere culturele achtergrond, vinden maar weinig werknemers die inzet voldoende, respectievelijk 34% en 29%.

De basis voor gelijkwaardigheid lijkt hierdoor te ontbreken; een diepgeworteld probleem waarvoor het (HR-)management een oplossing moet vinden.

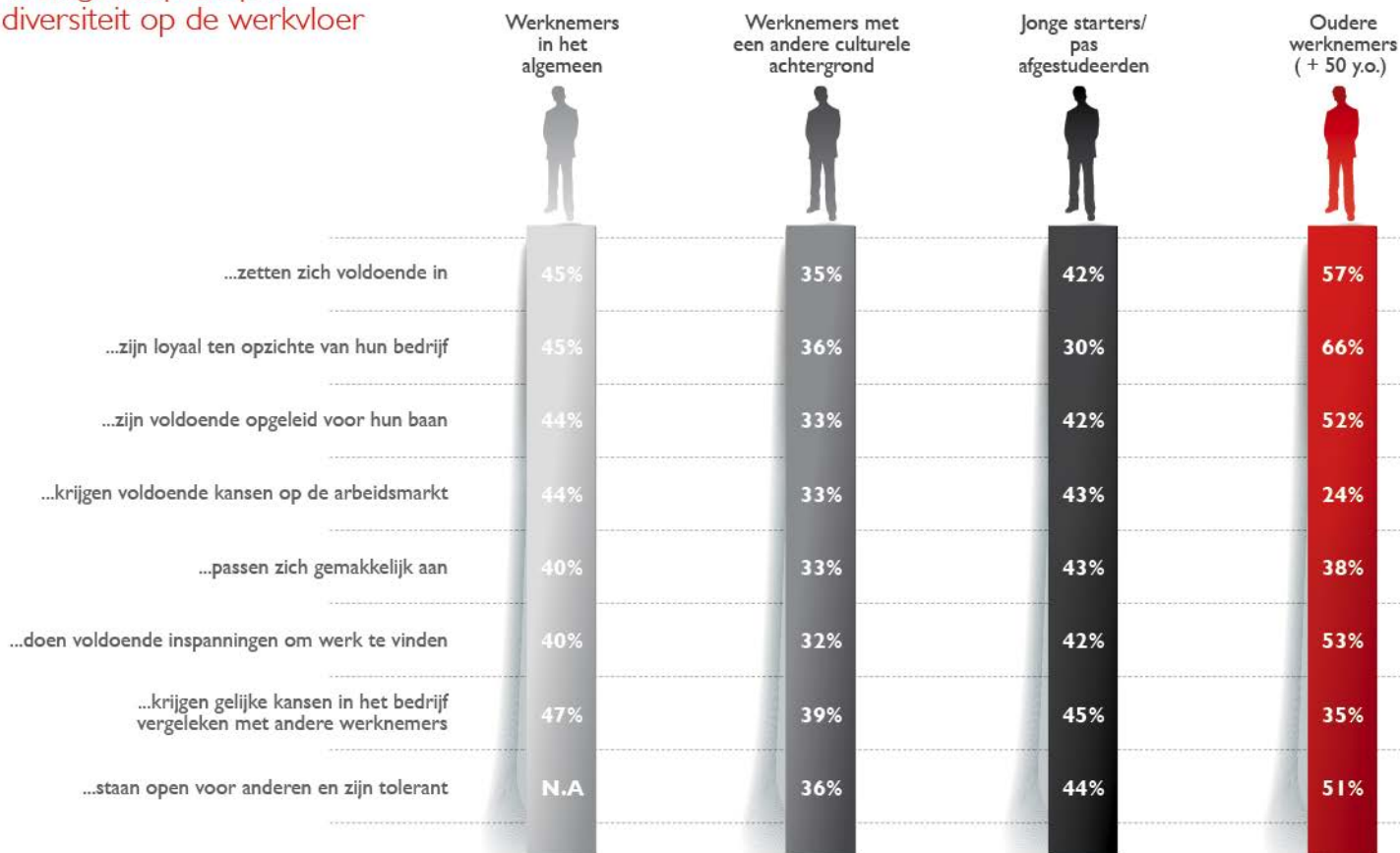
Grafiek 22:
Werknemersperceptie
diversiteit op de werkvloer



Werkgevers zijn genuanceerder

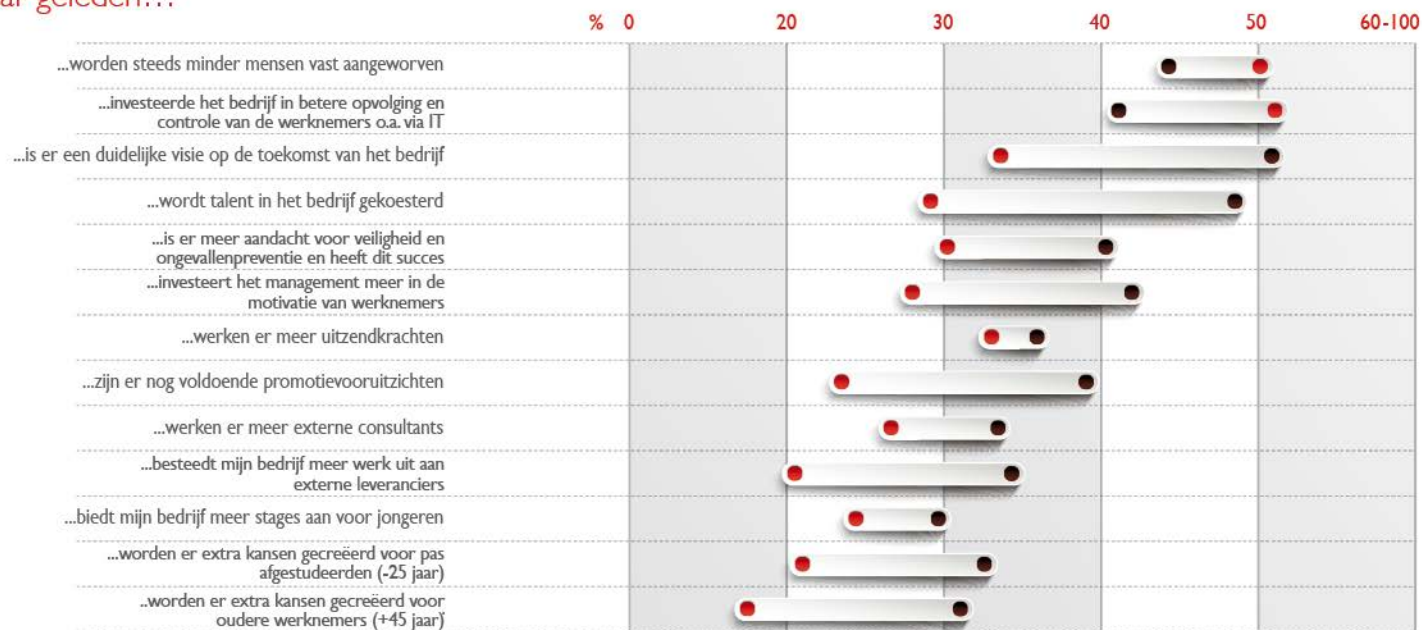
Het mentaliteitsprobleem ten opzichte van diversiteit op de werkvloer spitst zich duidelijk toe op het niveau van de werknemers. Werkgevers zijn significant positiever en denken genuanceerder over de verschillende groepen op de werkvloer. Zo zijn ze vaker positief over oudere werknemers; twee derde van de werkgevers vindt oudere werknemers loyaal - slechts 30% vindt dit van jongeren. Voor werknemers met een andere culturele achtergrond wijzen werkgevers op het belang van meer investeren in opleiding en kansen creëren.

Grafiek 23:
Werkgeversperceptie
diversiteit op de werkvloer



Minder dan de helft van de werkgevers blijkt in deze materie concrete stappen te zetten. Dit wijst er op dat er nog een heel traject te gaan is. Zeker, omdat werknemers de inspanningen die hun werkgevers wél zeggen te doen op het vlak van diversiteitsmanagement, op de werkvloer nog minder ervaren.

Grafiek 24:
HR-management van
verandering en diversiteit.
Vergeleken met een
jaar geleden...



Significant verschil tussen werknemers en werkgevers

▲ Positief ▼ Negatief





Grip op duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers

Tempo-Team ontwikkelde het Strategische Personeelsplanning totaalconcept, een instrument om duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning en strategisch personeelsmanagement geïntegreerd in te zetten. Het biedt organisaties onder meer handvatten om actief diversiteitsbeleid te voeren op de steeds complexere werkvloer.

De uitdagingen van een gemeente

De sector Stadsbeheer van de gemeente Dordrecht bijvoorbeeld, kampt met een ziekteverzuimpercentage van maar liefst 8% en een sterk verouderd medewerkersbestand. Verlies van specifieke expertise door pensionering en uitval van werknemers is een probleem, terwijl van instroom nauwelijks sprake is. En dat terwijl er nieuwe, complexe uitdagingen op de gemeente afkomen, en budgetten onder druk staan.

Productief inzetbaar houden

Het nieuw ingevoerde Strategisch Personeelsplan (SPP) is erop gericht om het management handvatten te bieden voor het productief inzetbaar houden van oudere werknemers. Tempo-Team maakt in haar SPP-totaalconcept onder andere gebruik van het door TNO ontwikkelde DIX-model (Duurzame Inzetbaarheids IndeX), waarmee per medewerker inzicht wordt verkregen over diens inzetbaarheid. Door dit te koppelen aan organisatiedoelen en functiegegevens kunnen specifieke managementrapportages worden gegenereerd. Voor de organisatie en de werknemer biedt dat het inzicht om samen te werken aan een gezonde arbeidsrelatie.

Integrale aanpak

Joop Veth, hoofd van het bedrijfsbureau van Stadsbeheer: 'We starten nu met de implementatie van het SPP-totaalmodel. We verwachten er veel van; niet alleen de duurzame inzetbaarheid van onze oudere medewerkers vergroten, maar dankzij de integrale aanpak die Tempo-Team Consultancy ons heeft aangedragen, kunnen we ook heel veel HR-uitdagingen die voor ons liggen adequaat aanpakken. Zoals het verhogen van de medewerkerstevredenheid en het borgen van kennis in de organisatie.'

Meer weten?

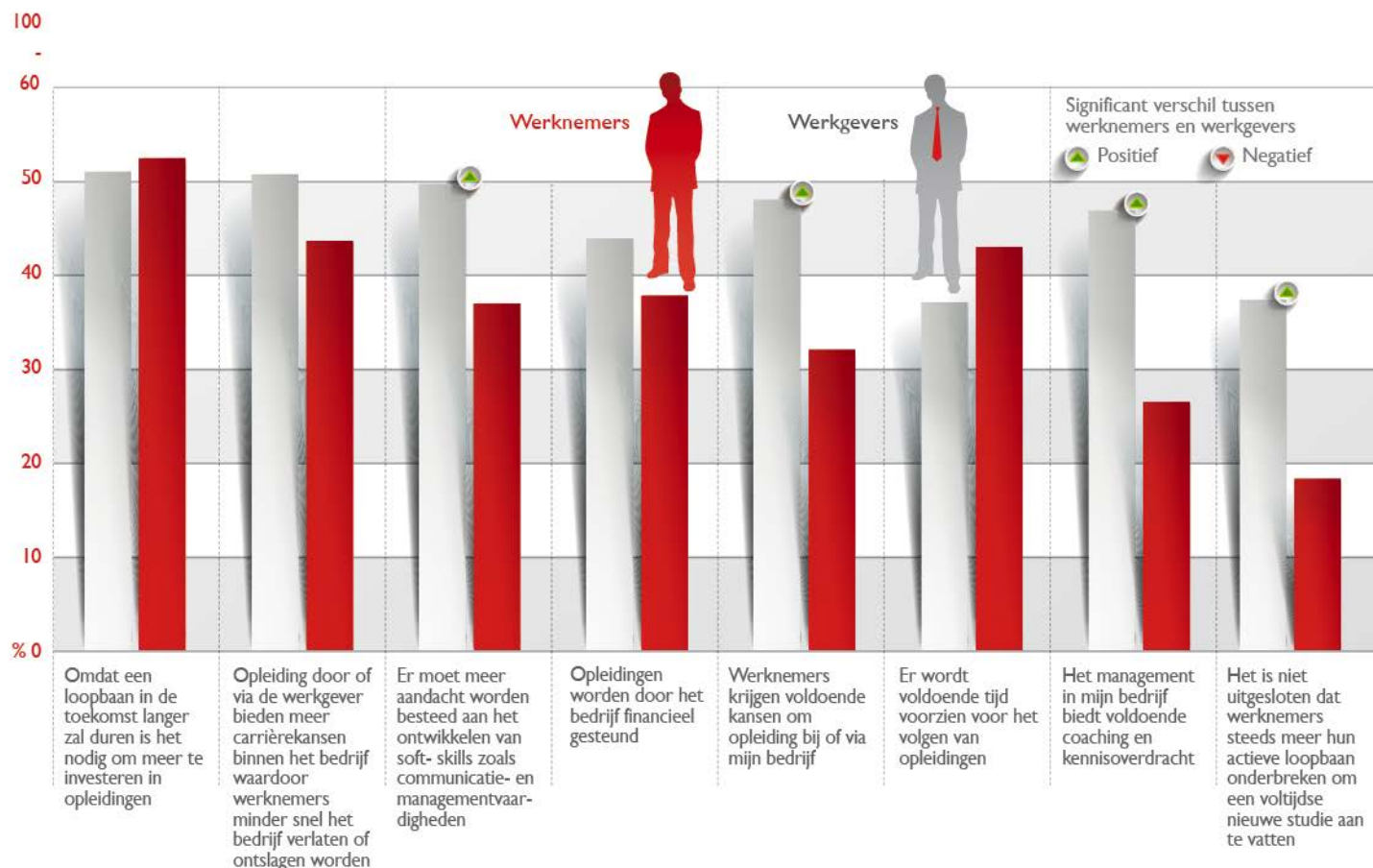
Tempo-Team Consultancy adviseert organisaties over HR-vraagstukken binnen de driehoek van planning, functies en arbeidsmarkt, op operationeel én strategisch niveau. Lees verder op: www.tempo-team.nl/redreport

De werkvloer verandert en wordt steeds diverser. Dat is zowel een kans als een uitdaging voor werkgevers. Samenwerkingsverbanden en afzetmarkten breiden zich verder uit van lokaal naar regionaal of zelfs mondiaal. Mensen staan meer met elkaar in verbinding en de informatiestromen zijn overweldigend. Dit biedt vele kansen, doordat er vanuit een bredere scope aan kennis en ervaring samengewerkt kan worden. Werkgevers moeten zich echter ook realiseren dat meer diversiteit ook leidt tot meer werkstress bij werknemers. Hier moet aandacht voor zijn en goed mee worden omgegaan. Focus en gezamenlijke doelen zijn daarbij onontbeerlijk.

5 Opleiden is geen kostenpost

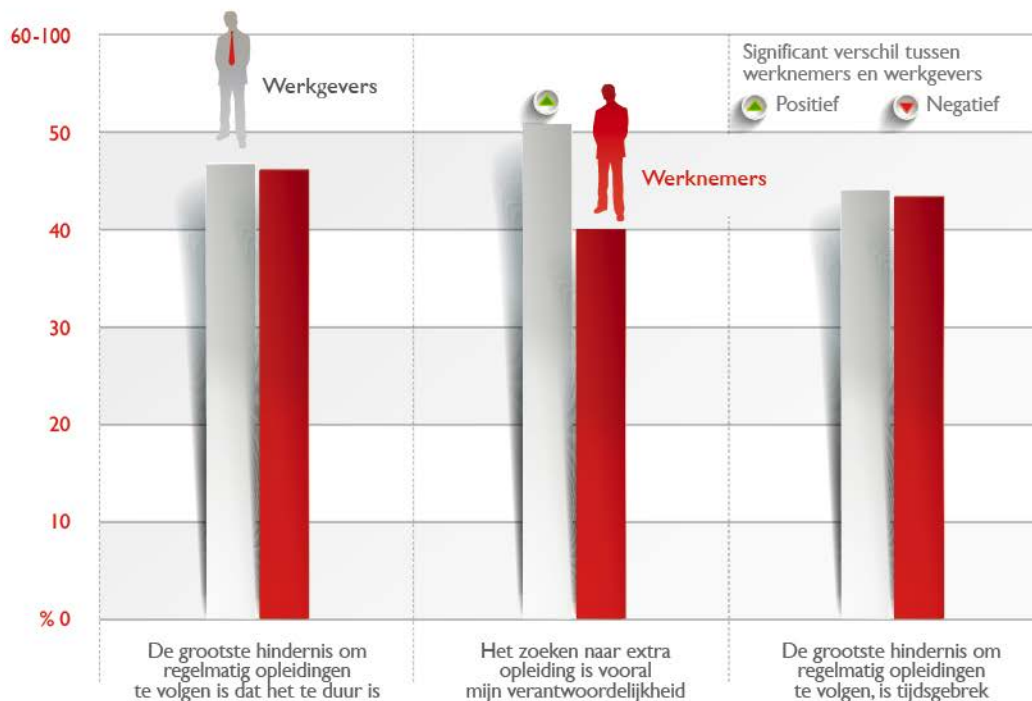
Onderwijs en levenslang leren zijn van cruciaal belang voor werknemers, werkgevers, de economie en de welvaart. Wetenschappers, beleidsmakers en ondernemers zijn het erover eens dat innovatie - door kennis beter te verspreiden en te benutten - hét antwoord van West-Europa moet zijn op de opkomst van de nieuwe groei-economieën. Kennisontwikkeling en kenniscirculatie zijn de aanjager voor verder herstel van onze economie en verbetering van de arbeidsmarkt. De uitkomsten van dit onderzoek onderschrijven dit inzicht. Ongeveer de helft van de ondervraagde werkgevers en werknemers onderkennen het belang van opleiding voor een duurzame loopbaan en werkzekerheid. Beide groepen vinden dat er nog meer in geïnvesteerd moet worden.

Grafiek 25:
Belang van continu opleiden



Ondanks het belang dat werkgevers hechten aan levenslang leren, onderschatten zij de behoefte van werknemers aan opleiding, kansen en kennisoverdracht. Werknemers verwachten van hun werkgever meer aanbod en tijd daarvoor en 45% van hen meent dat hun werkgever hen meer ruimte moet geven om opleidingen te volgen. Het blijkt zelfs dat slechts een derde van de werknemers voldoende kansen tot opleiding zegt te krijgen. Bijna de helft van de werknemers denkt dat de kostprijs (48%) en tijdgebrek (42%) de grootste bezwaren zijn om meer opleidingen aan te bieden. De helft van de werkgevers beaamt dit.

Grafiek 26:
Opleiding volgen



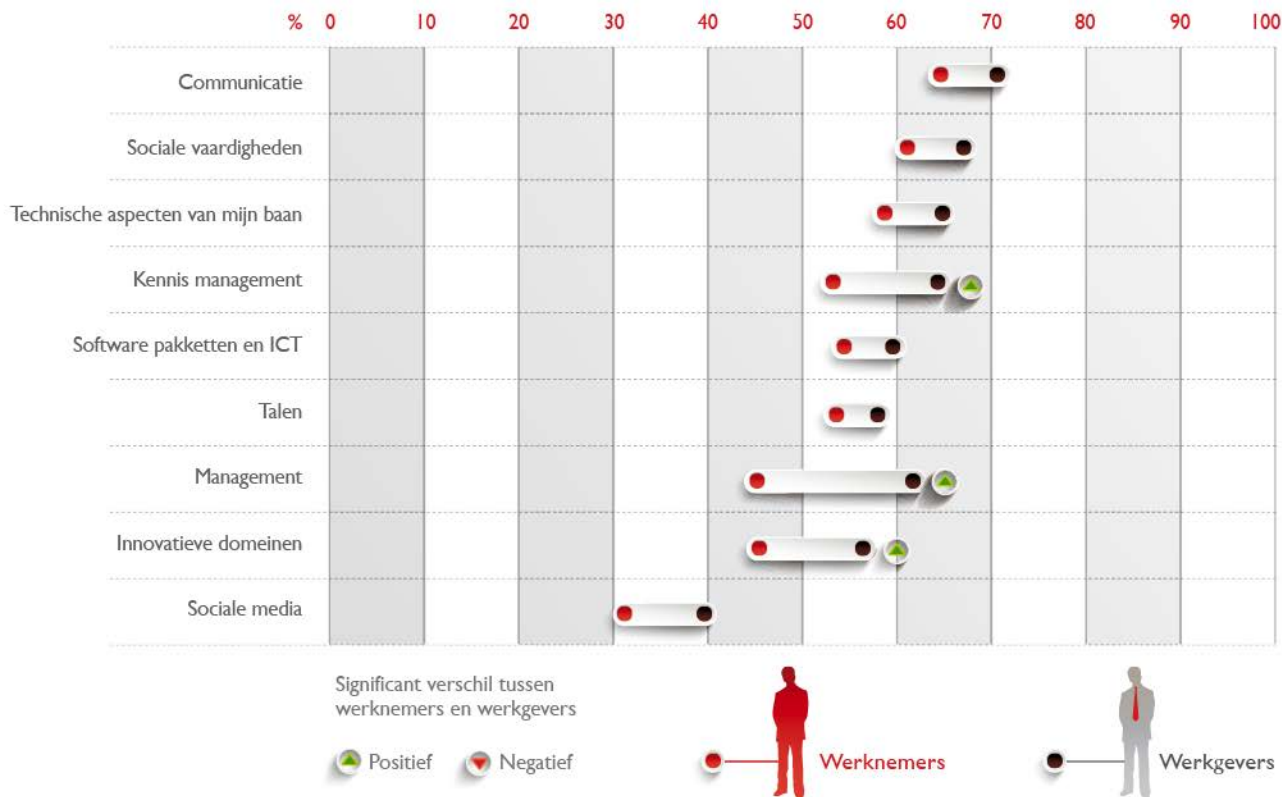
Door de kostenbarrière te verlagen of te elimineren, kunnen werkgevers beter voldoen aan de opleidingsbehoefte van werknemers. Maar meer initiatief van werknemers helpt ook. Ruim de helft van de werkgevers verwacht van werknemers dat zij zelf meer initiatief moeten nemen om opleidingen te volgen. 40% van de werknemers is het daarmee eens.

Kennis, de drijvende kracht van innovatie

Kennis die tot succes leidt, is niet noodzakelijk technisch of wetenschappelijk. Integendeel: in de steeds complexere en snel veranderende wereldwijd én arbeidsmarkt, zijn vaardigheden die de duurzaam persoonlijke inzetbaarheid versterken noodzakelijk voor het succes van organisaties. Met werknemers met de juiste sociale en communicatieve vaardigheden, kunnen bedrijven en organisaties zich differentiëren én snel schakelen.

Zowel communicatie als sociale vaardigheden blijken voor ruim 60% van de werknemers en 70% van de werkgevers dan ook belangrijker opleidingsterreinen dan technische en inhoudelijke aspecten van het werk. Ze staan stevast hoog op het verlanglijstje van werknemers en werkgevers. Dit is voor hen vertrouwd terrein, samen met het versterken van hun vakkennis.

Grafiek 27:
Belangrijkste
opleidingsdomeinen



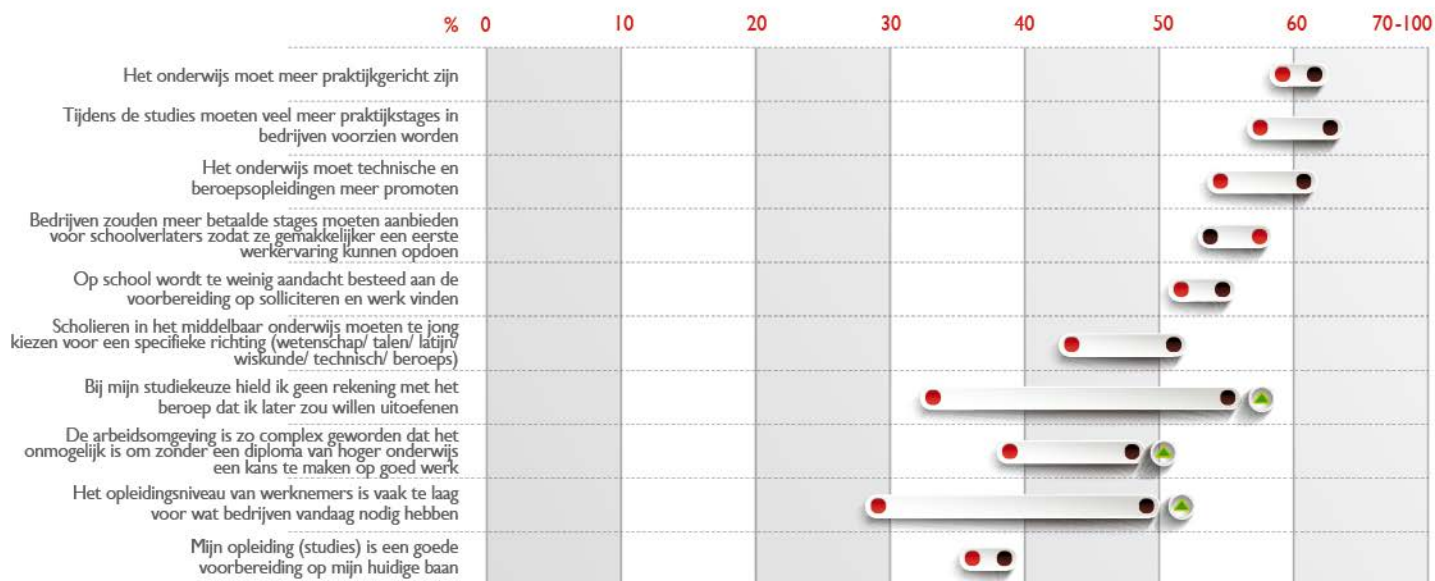
Nieuwere opleidingsdomeinen, zoals kennismanagement, innovatie en social media, zijn heel wat minder in trek. Onbekend maakt blijkbaar onbemind. Toch winnen deze vaardigheden op de werkvloer snel aan belang. Werken in een complexe en snel veranderende omgeving vereist immers het ontwikkelen van sociale intelligentie.

Om concepten te begrijpen die Eén discipline overstijgen, zullen werknemers trans-disciplinair moeten kunnen denken en samenwerken. En dat samenwerken gebeurt ook nog eens steeds vaker in virtuele teams, dankzij de groeiende mogelijkheden van het internet. Om binnen dergelijke teams productief te kunnen zijn, neemt het belang van virtuele samenwerkingscapaciteiten snel toe. Het zijn juist déze vaardigheden die de persoonlijke inzetbaarheid en het duurzame succes van organisaties versterken. De kenniseconomie is immers de drijver van innovatie. De succesvolle bedrijven van morgen beschikken daarom over een goed verankerde leer- en opleidingscultuur, waarin het verdiepen van kennis en het verbreden van vaardigheden centraal staan. Daar is voor veel bedrijven nog een wereld te winnen.

Onderwijs moet praktischer

Een leven lang leren begint vanzelfsprekend op school. Om beter aan te sluiten op de arbeidsmarkt moet het onderwijs, naast de klassieke kennisverwerving, nog meer aandacht geven aan noodzakelijke, praktische vaardigheden.

Grafiek 28:
Onderwijs en arbeidsmarkt



Significant verschil tussen werknemers en werkgevers

▲ Positief ▼ Negatief



Slechts één op drie werknemers voelt zich door het door hen gevolgde onderwijs goed voorbereid op de huidige baan. Evenveel werknemers (30%) vinden dat hun opleidingsniveau niet voldoet aan de huidige behoefte van bedrijven. Met de kennis van nu zouden zij de destijds gekozen studie(s) niet opnieuw doen.

Het opleidingsniveau van werknemers is ook te laag is, ervaren veel werkgevers. Ruim de helft van hen denkt dat studenten bij hun studiekeuze te weinig rekening hielden met hun latere beroep en bijbehorende taken. Medewerkers bevestigen dat. Volgens de helft van de werkgevers en -nemers is het belangrijk om technische opleidingen en beroepsopleidingen meer te promoten.

Studieadvies zou dan ook veel dwingender moeten zijn, vindt 35% van de werknemers. Om aan een goede baan te raken in de complexe arbeidsomgeving, meent 40% zelfs dat een diploma van hoger onderwijs vereist is.

TechniPret neemt drempel weg naar technisch beroep

Op de arbeidsmarkt gaapt een gat tussen de hoge (jeugd)werkloosheid aan de ene en een overschot aan technische vacatures aan de andere kant. Sinds februari 2014 overbruggt het project TechniPret die kloof, door vijftig jongeren zonder startkwalificatie kosteloos naar een technisch beroep te begeleiden door individuele studiebegeleiding. 'We willen de jongeren laten zien dat technische beroepen leuker zijn dan ze misschien dachten. Ook voor 'creatieve' jongeren zijn er mogelijkheden, bijvoorbeeld in de metaalbewerking of informatietechnologie', aldus Joyce van Randwijk, directeur van projectbureau De Jonge Krijger, dat het project ontwikkelde.

De Jonge Krijger is specialist in hulp bij studiekeuze en de aanpak van voortijdig schoolverlaten en jeugdwerkloosheid. Tempo-Team ondersteunt het project met een geldelijke bijdrage vanuit de Tempo-Team Foundation. Daarnaast helpt Tempo-Team uitstromende jongeren te matchen met werkgevers uit haar uitgebreide netwerk van bedrijven in de techniek. Het project TechniPret in Rijnmond duurt een jaar en wordt uitgebreid naar andere regio's, onder andere Utrecht.

Meer weten?

Lees verder op: www.tempo-team.nl/redreport



Onderwijs moet praktijkgericht

Een ruime meerderheid van de werkgevers en werknemers (60%) vindt dat het onderwijs praktijkgericht moet zijn om beter aan te sluiten op de arbeidsmarkt. Meer praktijkstages in bedrijven zijn daarom essentieel. Meer dan de helft van de werkgevers en werknemers vindt dat het onderwijs nog beter moet voorbereiden op solliciteren en werk vinden.

Zes van de tien werkgevers vinden afgestudeerden en schoolverlaters slecht op de praktijk voorbereid. Dat vindt slechts 40% van de werknemers. Werkgevers vinden dat de kwaliteit van de uitstroom van het onderwijs naar de arbeidsmarkt beter kan. Ook vinden zij dat het onderwijs de studiekeuze beter moet begeleiden en studiekeuze en talent beter moet matchen. Nu zien zij op de arbeidsmarkt een mismatch tussen vraag en aanbod van talent en vaardigheden. De helft van de werkgevers en 60% van de werknemers vindt dat het bedrijfsleven meer kan bijdragen om de drempel naar de arbeidsmarkt te verlagen, bijvoorbeeld door vakspecialisten als coaches in te zetten en door promotie en voorlichting door vakinhoudelijke experts.

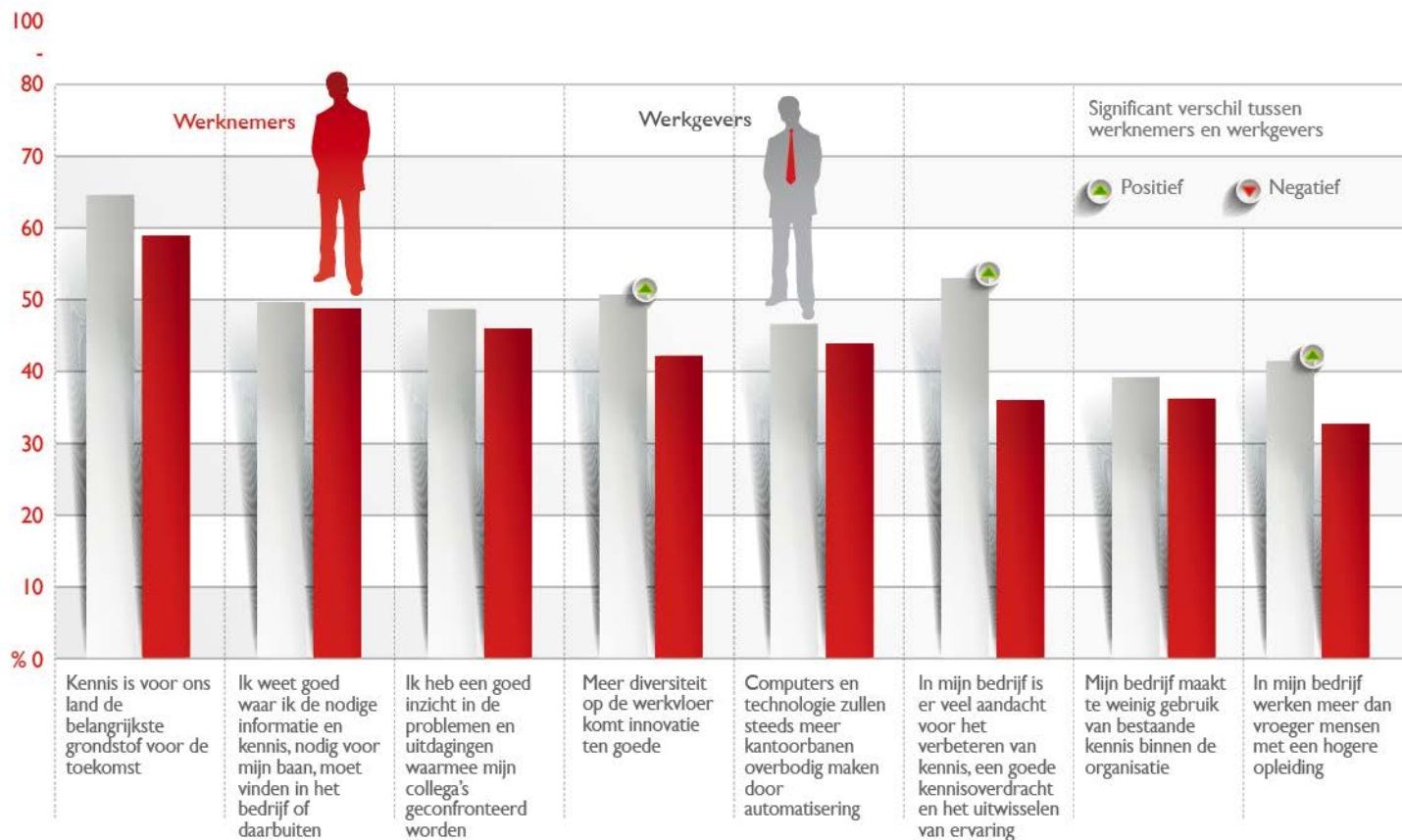
Het onderwijs én het bedrijfsleven moeten meer overleggen en nauwer samenwerken om studenten beter wegwijs te maken in de behoeften van de arbeidsmarkt en hun praktische kennis en vaardigheden bij te brengen. Dit moet vooral regionaal gebeuren, omdat hier de behoefte van de werkgevers ligt!

In een kenniseconomie moet men kennis goed organiseren, benutten, laten circuleren én vaardigheden ontwikkelen. Dankzij werknemers met de juiste kennis en vaardigheden presteren én concurreren bedrijven beter. Kennis geeft werknemers toegevoegde waarde, maakt optimale inzetbaarheid mogelijk en versterkt de werkzekerheid. Leren en werken zullen steeds meer in elkaar doorlopen - dit stelt eisen aan de interactie tussen het bedrijfsleven (of arbeidsorganisaties) en onderwijsinstellingen.

6 Kennisdelen is de zuurstof voor succes

In de kenniseconomie is het belangrijk om kennis te versterken en te creëren, maar minstens zo belangrijk om bestaande kennis toegankelijk te maken, goed te benutten én te laten circuleren. De combinatie is de basis voor innovatie. En dus voor het succes en de groei van bedrijven. Om dit mogelijk te maken, moeten bedrijfsprocessen wel goed op elkaar zijn afgestemd. En de bedrijfscultuur moet het mogelijk maken dat werknemers en werkgevers samenwerken aan oplossingen en hierdoor innovatiever worden. De hele organisatie is dan ingericht op het aangaan van uitdagingen. Dit inzicht toetsten we in dit onderzoek aan de opinie van werkgevers en werknemers.

Grafiek 29:
Kenniscirculatie

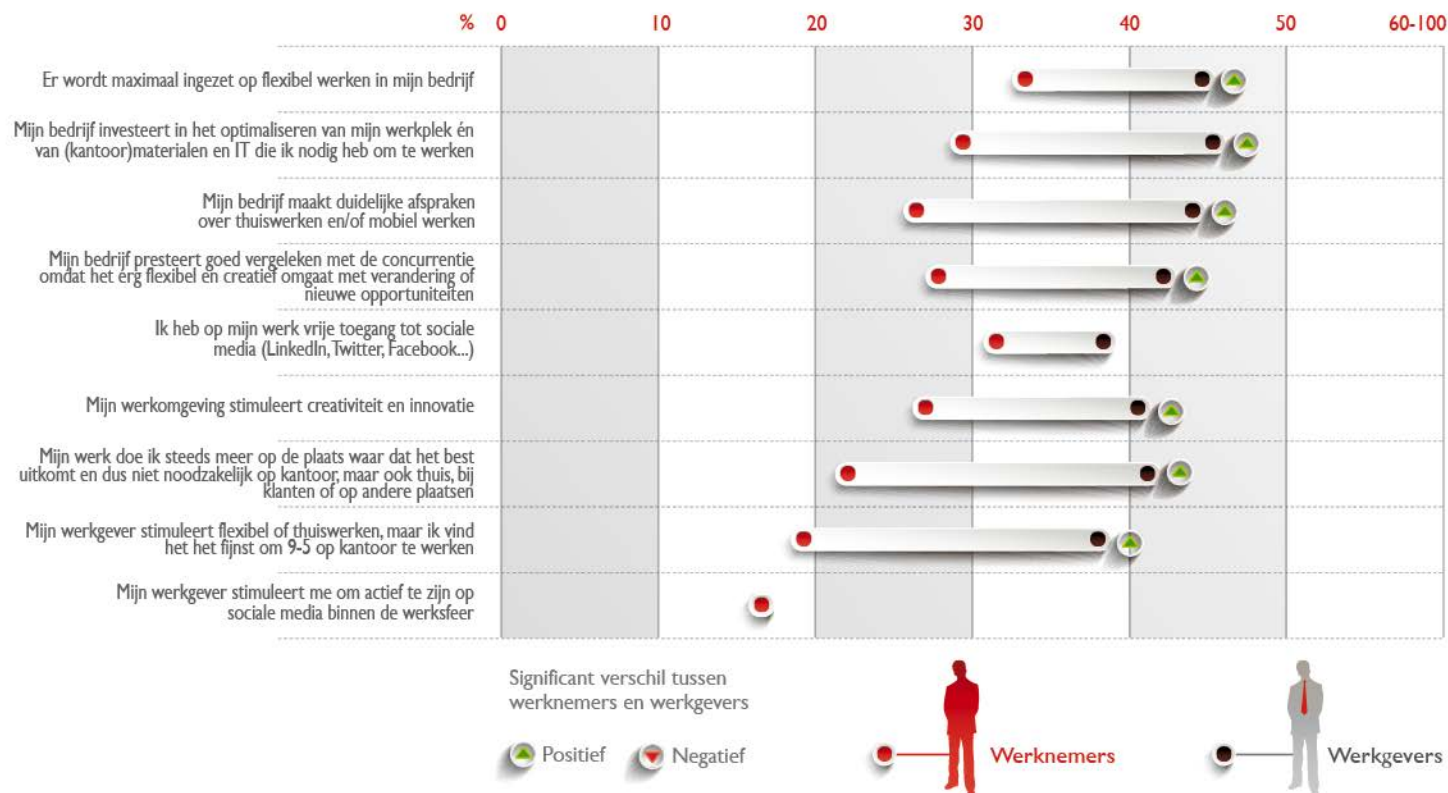


Van de werkgevers en werknemers erkent 60% het belang van kennis voor succes. De helft zegt te weten waar ze de benodigde informatie kunnen vinden, maar helaas geeft een derde toe te weinig gebruik te maken van de kennis in de organisatie. Weliswaar vindt meer dan de helft van de werkgevers (55%) dat er in het bedrijf veel aandacht is voor kennisverbetering, goede kennisoverdracht en uitwisseling van ervaringen, slechts Eén op de drie werknemers bevestigt dat. Dit perceptieverschil wijst er waarschijnlijk op dat het management werknemers nog te weinig bij het onderwerp betreft.

Creativiteit en innovatie stimuleren

Innovatie en creativiteit veronderstellen een aangepaste, flexibele werkomgeving met voldoende ruimte voor verantwoordelijkheid, autonomie en toegang tot interne en externe informatiebronnen. Helaas zegt slechts Eén op vier werknemers in een omgeving te werken die creativiteit en innovatie stimuleert. Een derde van de werkgevers bevestigt dat. Dit is absoluut een aandachtspunt voor bedrijven die succesvol willen zijn.

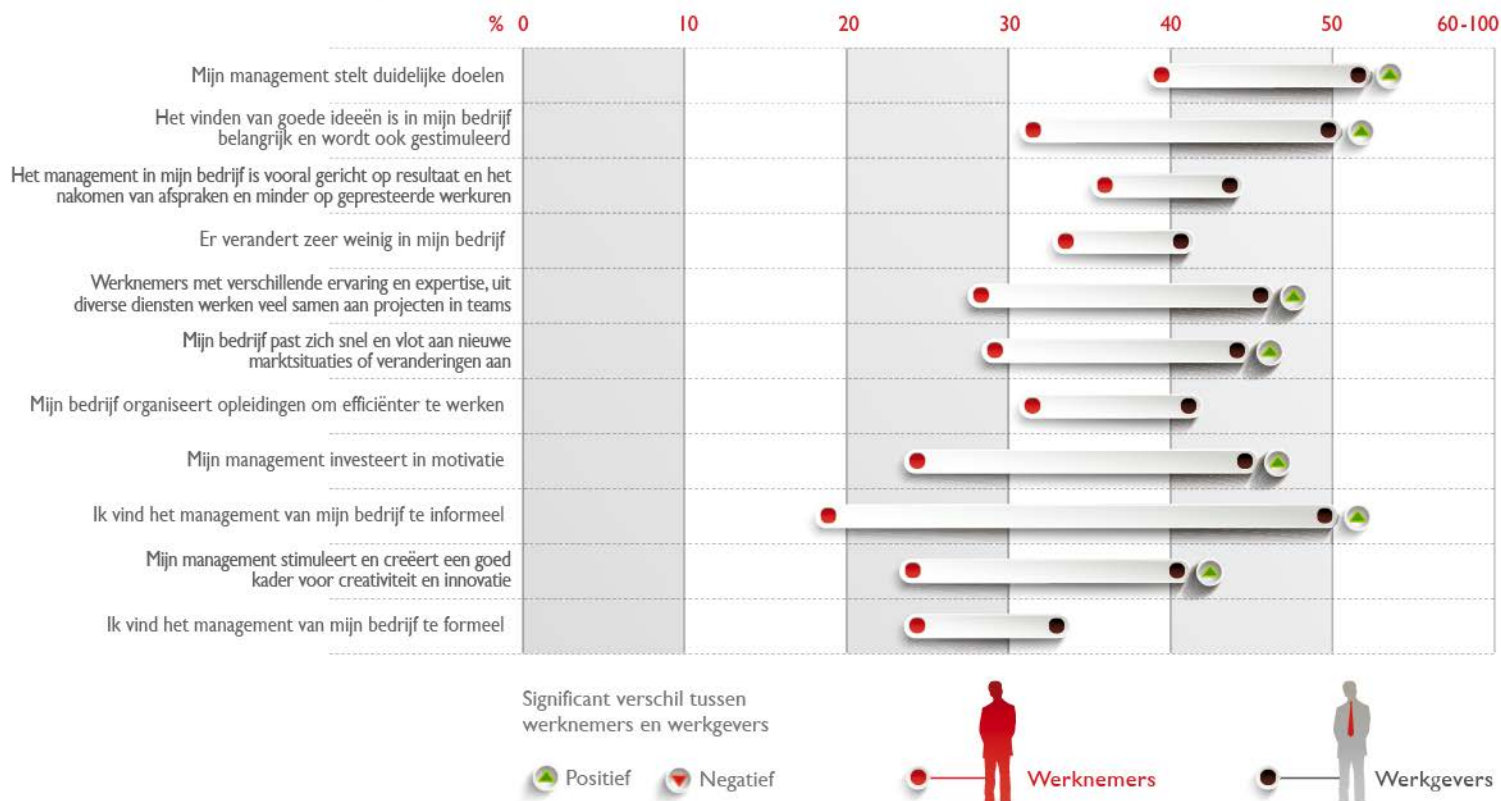
Grafiek 30:
Innovatie stimuleren



Architectuur voor innoverend ondernemen

Kennisgedreven bedrijven vereisen een aangepast, niet hiërarchisch, maar dienend management waarin coaching, overleg en aanpassingsvermogen belangrijke ingrediënten zijn. Maar de invulling van kennisgedreven en innoverend ondernemen is niet eenduidig. Het is zaak om de visie en het beleid op dit punt helder te communiceren en er in alle geledingen in het bedrijf draagvlak voor te zoeken.

Grafiek 31:
Factoren voor kennismanagement

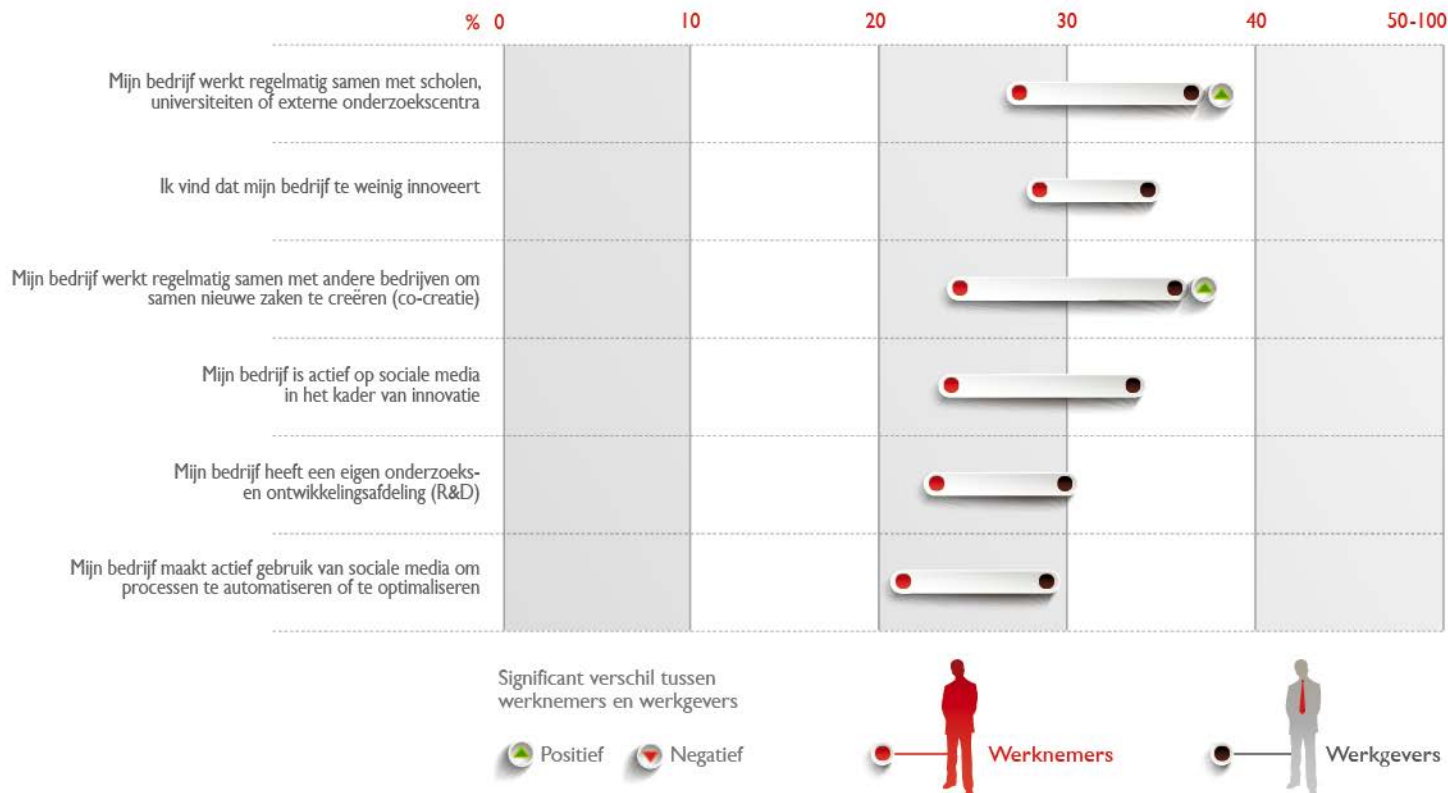


Werknemers en werkgevers verschillen behoorlijk van mening over hoe bedrijven een werkomgeving kunnen creëren waar creativiteit, innovatie, co-creatie¹, motivatie en verandermanagement goed gedijen.

¹ Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers op basis van gelijkwaardigheid invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces, zoals een plan, advies of product.

Om optimaal in te spelen op snelle veranderingen van de omgeving, markten en regio's zijn co-creatieprocessen essentieel. Deze stimuleren zelfbewuste, gedreven en betrokken werknemers om buiten de gebaande paden te werken en te denken. Werkgevers en werknemers zijn zich bewust van het belang van co-creatie en bedrijfs-, regio-, markt- en grensoverschrijdende multidisciplinaire samenwerking, maar in de praktijk valt er nog veel te winnen.

Grafiek 32: Hefbomen voor innovatie



Minder dan de helft van de werkgevers en nog geen kwart van de werknemers vindt dat het bedrijf voldoende aandacht besteedt aan eigen R&D en co-creatie met externe partijen, zoals andere bedrijven, klanten, onderwijs, andere stakeholders binnen de eigen regio's en markten én daarbuiten. Bedrijven laten dus nog veel kansen liggen.



Complexe wetgeving? Kennis bundelen!

Tempo-Team en financiële dienstverlener Van Lanschot Chabot hebben hun expertise gebundeld en de gevolgen van de modernisering van de Ziektewet in kaart gebracht: de gevolgen voor het HR-beleid van organisaties én de financiële consequenties en risico's. In een serie seminars maken ze dit totaalbeeld samen inzichtelijk voor bedrijven. Karin van der Pluym, manager Tempo-Team

Health@Work: 'De aanpassingen in de wetgeving zijn complex en de gevolgen reiken verder dan het HR-beleid. Voor onze klanten is dit complete aanbod van informatie dan ook erg waardevol.'

Bart Brenninkmeijer, directeur Employee Benefits bij Van Lanschot Chabot, is blij met de samenwerking met Tempo-Team: 'Dankzij de samenwerking kunnen we onze klanten een compleet beeld schetsen en concrete, praktische oplossingen bieden. Buiten verzekeringen om. Je kunt nu eenmaal niet alles verzekeren.'

Meer weten?

Vanuit de dienst Health@Work doet Tempo-Team succesvol verzuimbegeleiding van eigen medewerkers en gedetacheerden, zo blijkt onder meer uit het gemiddelde verzuimpercentage van slechts 2%.

Lees verder op: www.tempo-team.nl/redreport

In de huidige economie is kennis de basis voor innovatie. Kennis moet je creëren, toegankelijk maken, benutten en laten circuleren. Dit vraagt om een aangepaste, flexibele werkomgeving en dienend management, dat een duidelijke visie en dito beleid op dit gebied uitdraagt. Veel organisaties voldoen nog niet of onvoldoende aan deze voorwaarden. Hier ligt dus nog een grote kans voor bedrijven.

Zeven HR-tips voor meer succes

Kennis en kenniscirculatie zijn geen toverwoorden; het zijn belangrijke hefboomen voor innovatie in onze, door kennis gedreven, economie. Zowel werkgevers als werknemers zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling ervan. En HRM is de spil om die ontwikkeling te faciliteren en te integreren in de bedrijfscultuur.

Onderstaande zeven inzichten helpen u om de belangrijkste bevindingen van dit RED Report te vertalen naar concrete acties in uw organisatie.

1. Stimuleer vertrouwen door los te laten

Om het voorzichtig economisch herstel van binnenuit de onderneming te stimuleren, moeten werknemers en werkgevers meer vertrouwen krijgen in zichzelf en hun bedrijf. Voed dat vertrouwen door talent te erkennen, erin te investeren, en dat direct en optimaal in te zetten om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Functieniveau of hiërarchie zijn daarbij niet van belang; laat dat los. Dit is niet alleen het antwoord op onzekerheid, werkdruk en stress, het is vooral de weg naar succes.

2. Meer intern laten 'bewegen'

Werknemers meer inzetten op basis van hun talenten vereist meer (interne) mobiliteit. Om de organisatiedoelstellingen te halen, is inzicht in de benodigde competenties een vereiste. HR is daar samen met het management verantwoordelijk voor en kan hierop anticiperen met een systeem van continue (om)scholing en begeleiding. Bied medewerkers ook de ruimte om andersoortige werkzaamheden te doen. Wie altijd hetzelfde blijft doen, zal zich maar moeilijk kunnen ontwikkelen.

3. Verdieping én verbreding moeten hand in hand gaan

Er is geen schaarste aan mensen, wel aan de juiste kennis en vaardigheden. Organisaties hebben behoefte aan specialisten met brede sociale vaardigheden. Meer dan ooit kenmerkt een succesvolle loopbaan zich dan ook door specialisatie in combinatie met verbreding. Een omgeving van continu leren, waarin iedereen zijn eigen talent- en kennismanager wordt, heeft de toekomst. Investeer dus in trajecten, waarmee werknemers op demand de nodige opleidingen en begeleiding kunnen krijgen om diepgaande specialistische kennis te ontwikkelen, en de vaardigheden om die te delen.

4. Maak kennis toegankelijk en deel die

Om te kunnen innoveren, zijn toegang tot en het delen van kennis belangrijker dan het eigendom ervan. Kies daarom voor onbeperkte toegang tot communicatie, niet alleen binnen de eigen organisatie, maar vooral ook met de buitenwereld. Stel kennis centraal, in plaats van het individu dat of de groep mensen die hier verantwoordelijk voor is. Focus daarbij niet alleen op de high potentials, maar op de brede groep, zodat iedereen betrokken wordt bij de successen. Het management en HR moeten dit stimuleren en mogelijk maken.

5. Creëer een creatieve en informele omgeving voor innovatie

Innovatie wordt de nieuwe graadmeter voor succes. Dit vereist een open, flexibele en transparante organisatie die ruimte laat voor experimenteerzin, eigen initiatief en meedenken met verantwoordelijkheid. Betrek iedereen daarbij, ongeacht functietype of -niveau. Het zijn juist de informele netwerken die bijdragen aan een innovatieve cultuur. Besef daarbij dat innovaties ook kleine praktische ideeën kunnen zijn die 'van de werkvloer' komen.

6. Zoek en maak verbinding

Elke organisatie heeft medewerkers van verschillende generaties, met andere culturele achtergronden en hun eigen expertise. Die diversiteit is de voedingsbodem voor multidisciplinaire samenwerking, niet alleen binnen de eigen organisatie, maar ook over de klassieke grenzen van de organisatie heen. Geef vorm aan die samenwerking, want dan ontstaan goede en innovatieve ideeën, die nodig zijn voor de steeds complexere uitdagingen van de nieuwe werkelijkheid waarin we leven en werken.

7. Durf te veranderen!

Het is nu of nooit. Nog te veel organisaties denken dat we na de crisis weer teruggaan naar de oude en vertrouwde waarden. Dat is zeker niet het geval. Er is een nieuwe werkelijkheid ontstaan. De vele technische en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een andere invulling van personeel en aansturing. Deze veranderingen raken de fundamenten van de organisatie en starten ook op de werkvloer. En HR-managers hebben nu de kans om het voortouw te nemen. Durf te veranderen!

NAWOORD

Omarm verandering met kennis- en talentontwikkeling. Dat is het antwoord van Tempo-Team op de HR-uitdagingen die vandaag op de agenda staan. Het veronderstelt nieuwe inzichten en processen voor het werven, motiveren, betrekken en aan boord houden van medewerkers. Samenwerking over de grenzen van bedrijven en organisaties heen, de ontwikkeling van nieuwe operationele kaders en werkomgevingen en vooral het stimuleren van het potentieel in elke medewerker zijn hierbij van cruciaal belang.

Dit RED Report onderbouwt het belang dat zowel werkgevers als werknemers hechten aan het zichzelf 'heruitvinden' om persoonlijk en organisatiesucces beter op elkaar af te stemmen. Iedereen wil immers het verschil maken om continuïteit te verzekeren. Werkgevers ambiëren duurzaam resultaat en duurzame groei en werknemers een duurzame inzetbaarheid en werkzekerheid. Het ontwikkelen en circuleren van kennis en vaardigheden zijn hierbij de drijvers voor innovatie en succes. Tempo-Team is de doorgewinterde HR- en arbeidsmarktexpert om dit samen met u te doen; het flexibel managen van verandering is immers onze tweede natuur. En dat bewijzen we elke dag voor de vele duizenden organisaties en werknemers die we professioneel begeleiden op hun pad naar succes.

De praktische oplossingen van Tempo-Team om de kansen van verandering te managen:

- Effectieve werving- en selectiemethodes om snel de beste kandidaat voor uw vacature te vinden, waarbij kennis én vaardigheden de belangrijkste graadmeters zijn.
- Vakopleidingen, competentiegerichte trainingen en leer-werktrajecten, waarmee onze flexwerkers en professionals duurzaam inzetbaar blijven.
- Efficiënte online planningstools en slimme administratieve oplossingen om uw personeelsplanning te ontzorgen.
- Strategische personeelsplanning en poolmanagement.
- Onze proactieve coachingsmethodiek (It's All About Doing) bewezen effectief bij outplacement- en re-integratietrajecten.

Als brede HR-dienstverlener denkt Tempo-Team graag met u mee. Tempo-Team Consultancy adviseert organisaties op strategisch en operationeel niveau over HR-vraagstukken binnen de driehoek van planning, functies en arbeidsmarkt. En onze dienst Health@Work adviseert over onder meer verzuimbegeleiding.

tempo-team

uitzenden | professionals | inhouse services | employability | payrolling | outsourcing