

Werken aan groei - Personeelstekort? Dit is de oplossing!

Dat kan tot anderhalf jaarsalaris kosten, wanneer mensen komen en gaan.

Een aangenomen medewerker is nog geen ingewerkte en volledig betrokken medewerker.

Vier op de vijf mensen die beginnen, daarvan komen de verwachtingen niet overeen die ze hadden tijdens die wervings- en selectiefase.

Één van de grootste uitdagingen van dit moment zijn de enorme personeelstekorten.

En dat voelen we in elke sector.

Winkels gaan eerder dicht, restaurants gaan minder vaak open, er wordt minder goede zorg verleend, en ouderen zijn vaker aangewezen op zichzelf, en kinderen kunnen niet meer naar de opvang.

Nog nooit waren er zoveel vacatures als nu.

Maar hoe los je die tekorten op?

Als het aan Kirsten de Roo ligt begint het allemaal bij jezelf.

Maar hoe pak je dat aan, en hoe zorg je ervoor dat je nieuwe personeel niet direct weggaat.

Je hoort het allemaal in deze nieuwe aflevering van "werken aan groei".

In deze podcast van Indeed gaan we op zoek naar toekomstbestendig recruitment.

Jan-Willem Boks, senior strategist bij Indeed, gaat in gesprek met inspirerende mensen uit het vak, over onderwerpen die Indeed belangrijk vindt, als het gaat om het verbinden van de juiste kandidaat aan de juiste werkgever.

En andersom.

- Hai, welkom Kirsten, leuk dat je er bent.

- Ja, dank je wel.

- Ik vraag het meteen aan iedereen die te gast is, hoe ziet werk eruit in tweeduizend dertig?

- Nog meer flexibiliteit, in de zin van dat de generaties die nu op de arbeidsmarkt komen, die willen graag mét een werkgever werken in plaats van vóór.

En vinden hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk.

En willen continu geprikkeld blijven.

Dus veertigjarig dienstverband bestaat nu al niet meer.

Maar dan al helemaal niet meer.

Dus er zal meer gericht op korte dienstverbanden, minder op locatie, veel meer ook remote.

Dus die flexibiliteit die wordt alleen maar sterker.

Dus zal er ook veel meer vanuit vertrouwen moeten worden leiding gegeven, aan die generaties, om mensen succesvol te laten blijven in hun werk, maar ook te kunnen behouden.

- Daarin staat niet meer de werkgever centraal, maar ook meer juist de werknemer.

- Ja, dat zie je natuurlijk nu al gebeuren, en dat zal zich alleen maar verder gaan ontwikkelen naar de toekomst toe.

- Ja. Jij hebt onlangs een boek uitgebracht, 'Personeelstekort begint bij jezelf'.

Wat kun je zelf doen om het tij te keren?

- Heel veel. Waar het mee begint, is in feite hoe kijk je naar personeel als werkgever.

Zie je het puur als een kostenpost, die je eigenlijk alleen maar nodig hebt, om het werk goed te kunnen doen.

Of zie je het personeel als een waardevolle investering, waar je in moet blijven investeren om succesvol te worden met je bedrijf, maar ook te blijven.

En op het moment dat je mensen ziet als een waardevolle investering, dan ga je ook veel meer vanuit die lange termijn kijken in plaats van korte termijn.

Nú een vacature, nú gaan we mensen werven, morgen stopt die klant ermee, dus we stoppen die vacature.

En dat je veel meer vanuit de lange termijn gaat kijken zodat je continu zorgt voor de mensen op de juiste plek.

En dat je gewoon aandacht geeft aan goed werkgeverschap.

En dat je het ook echt als prioriteit numero één ziet, binnen je bedrijfsvoering in plaats van iets wat alleen maar veel tijd en aandacht kost.

Daar begint het mee.

- Zie je dat al veel gebeuren dat werkgevers kijken naar de lange termijn en niet naar de korte termijn?

- Nee.

En eigenlijk de reden dat heel veel bedrijven nu last hebben van personeelstekort, is eigenlijk omdat ze voornamelijk heel veel bezig zijn geweest alleen maar met die korte termijn.

We hebben eindelijk die vacature ingevuld dus voor inwerken hebben we geen tijd, dus laat die medewerker maar gewoon gaan.

We hebben nu inderdaad een vacature dus we gaan werven, morgen is het minder druk dus we zetten het on hold.

Zo is het eigenlijk al jaren gegaan en door niet aandacht te besteden aan je werkgeverschap en aan die lange termijn, is het nu dat zo dat heel veel bedrijven last hebben van personeelstekort.

En eigenlijk, nog steeds daarmee zo mee bezig zijn, dus het is ook echt wel tijd dat er veel meer op die lange termijn wordt gekeken, alleen dat vraagt een hele andere manier van denken en doen, en daar zit het hem nog in, ja dat dat moet gaan veranderen.

- Ja.

- Ik hoorde wel trouwens in mijn eerste vraag toen ik vroeg naar tweeduizend dertig, dat je hoopvol daaromtrent bent.

Want nu hoor ik dus eigenlijk dat werkgevers nog heel erg op zichzelf gericht zijn, maar ze moeten dus gaan veranderen naar die werknemer.

- Nu ja, tweeduizend dertig gaat meer over, hoe ziet werk er dan uit en dan bekijk ik het heel erg ook vanuit die werknemer, maar werkgevers zullen daar ook op moeten inspringen.

In de zin van dat ze inderdaad niet vasthouden alleen maar aan traditionele functieprofielen, vasthouden aan, mensen moeten van negen tot vijf op kantoor zijn, en ja, weet je, dus hoopvol, ja, het is een must, om uiteindelijk ook te kunnen veranderen daarin.

En natuurlijk heb je met onzekerheden te maken, Corona zag ook niemand aankomen, dus daar moesten bedrijven ook op acteren.

Maar naar de toekomst toe zul je zien de vergrijzing dat blijft, die krapte die blijft, de instroom op de arbeidsmarkt neemt af.

Dus met die, in die wetenschap zullen bedrijven ook naar de lange termijn moeten kijken, om ervoor te zorgen dat ze wel de juiste mensen gaan vinden en ook behouden.

- Ja, de mindset moet dus anders.

- Ja.

- Hoe pak je dat aan?

- Nou, in feite begint het bij zelfreflectie.

Dat je als werkgever ook naar jezelf kijkt, hoe is mijn rol als werkgever, hoe is mijn rol als leidinggevende.

Hoe ga ik met mijn mensen om, hoe ga ik ermee om als ik mensen nodig heb, kom ik dan pas in de actie stand als ik een vacature heb, en ga ik op zoek naar het schaap met de vijf poten, of ben ik continu bezig, hoe zorg ik ervoor dat ik een aantrekkelijke werkgever ben en blijf.

En dat ik Top of mind ben bij mensen zodat ze ook, als ik een vacature heb, dat ze gauw aan mij denken en bij me willen komen werken.

Dus het gaat er heel erg over, het start met die zelfreflectie, door naar jezelf te kijken, hoe je het zelf doet, wat daarin goed gaat, wat daarin nog niet goed gaat, en dan ook, durf te kijken, wat moet ik daaraan anders doen, in plaats van vast te blijven houden aan je eigen traditionele denkpatronen.

- Moet je dan ook op zoek gaan naar wat de werknemer wil?

- Ook.

Ja je hebt met verschillende generaties te maken op de werkvloer, millennials, daaronder de generatie Z, die willen niet meer voor een werkgever werken, maar veel meer samen mét een werkgever.

Dus ontwikkelmogelijkheden, privé, werk-privé balans, en daar zul je naar moeten kijken en als jij vast blijft houden aan standaard werkprocessen van negen tot vijf en altijd bijvoorbeeld op locatie, weinig ontwikkelmogelijkheden, dan krijg je steeds meer die mismatch.

Dus je zal ook moeten gaan kijken van, met welke doelgroepen heb ik te maken.

En wat betekent dat voor mijn rol als werkgever, en ook mijn werkprocessen, hoe kan ik die daar beter op afstemmen.

Zonder het zakelijke component natuurlijk uit het oog te verliezen, want uiteindelijk moet je gewoon natuurlijk geld verdienen met je bedrijf.

Maar dat kan absoluut hand in hand gaan.

- Ja.

En als je zegt, bedrijven moeten dus naar zichzelf kijken, kennen bedrijven zichzelf heel goed?

- Dat kan beter. Dat kan zeker beter.

Weet je, het vraagt ook om een bepaalde kwetsbaarheid, ik heb ook weleens een bedrijf gesproken die hadden enorm veel last van verloop, maar nog steeds kijkend, ja maar de generatie is zo lastig, en voor een dubbeltje meer zijn ze weg.

In plaats van 'hé, maar wat is nou mijn rol als werkgever, hoe ervaren mensen het eigenlijk bij ons, om hier te werken'.

'En kan ik daar dingen in verbeteren als dat nodig is?'

Ja, en het is natuurlijk vaak niet leuk om naar die kant te gaan kijken, dus het vraagt ook wel kritisch naar jezelf te durven kijken en die kwetsbaarheid.

En ik denk dat daar nog heel veel te winnen valt en dat het daar ook mee begint.

Je moet van binnen naar buiten kijken en niet andersom.

- Ja, want je kan ook niet altijd de werkgever zijn die het meeste betaalt, dus dat dubbeltje meer zal er altijd zijn.

- Precies.

- Zijn dat dan andere zaken waar je je op kan richten?

- Zeker.

Kijk uiteindelijk gaat het erom dat mensen zich onderdeel voelen van het team, dat ze zich gewaardeerd voelen, gehoord voelen, dat ze het idee hebben dat het zinvol is waar ze aan bijdragen, dat ze ook weten waaraan ze bijdragen, in plaats van alleen maar 'een functie doen'.

En ook voor mijn boek heb ik Dirck Slabbekoorn geïnterviewd, hij heeft een supermarkt in Rotterdam, en neemt eigenlijk iedereen aan die bij hem wil komen werken als hij vacatures heeft.

'Open hiring'.

En hij doet dat door enerzijds, gewoon heel duidelijk aan te geven, van, nou als je bij mij komt werken kun je dit van mij verwachten, en dit verwacht ik van jou, maar hij kijkt ook heel erg naar de mensen achter de medewerker.

Waardoor mensen echt het gevoel hebben, hé ik werk hier met plezier, ik kan hier mijn ei kwijt, als er iets is kan ik dat bespreekbaar maken.

Maar hij betaalt niet het hoogste salaris binnen de branche.

En is het weleens voorgekomen dat iemand weg is gegaan vanwege dat salaris, maar die kwam weer terug, omdat hij zich daar niet gezien en gewaardeerd voelde.

Dus dan zie je toch, geld is belangrijk, natuurlijk zeker in deze tijd van hoge inflatie, maar uiteindelijk gaat het om het gevoel van, 'hé, waar voel ik mij thuis, waar voel ik mij gewaardeerd,' en is hij dus ook teruggekomen na een paar weken.

Om die reden.

- Ja.

En je had het over 'open hiring', - Ja.

- Houdt dat in dat iedereen die zijn of haar, c.v. opstuurt, op gesprek komt?

Hoe werkt dat?

- Nou, in het geval bij Dirk, je komt op een lijst te staan en op het moment dat je bovenaan staat, dan word je dus aangenomen.

En bij Dirk is natuurlijk, in de supermarkt daar heb je geen bepaalde harde criteria nodig zoals een specifieke opleiding of kennis en ervaring.

Hij zegt, wat mij betreft kan het voor alle beroepsgroepen gelden, mits je heel duidelijk die harde criteria duidelijk hebt, dus bijvoorbeeld een piloot moet een vliegbrevet hebben.

Maar alle subjectieve criteria, waar je dus niet objectief op kunt selecteren, ja, dat nemen we dan niet mee want hij zegt, want het is niet fair, want anders ga ik toetsen op mijn eigen gevoel, op basis van mijn eigen waarden en normen, en dat is niet heel erg fair dus ik selecteer puur en alleen op die harde criteria.

Dus inderdaad, op het moment, als mensen dan willen komen werken, en ze voldoen aan bepaalde harde criteria, dan zijn ze gewoon welkom.

- Oh. Wow, interessant.

- Ja.

- Ja, en dat is dan goed werkgeverschap?

Maar wanneer ben je een goede werkgever?

- Kijk, het is een totaalplaatje, hè.

Dus het gaat niet alleen maar om goede arbeidsvoorwaarden, het gaat vooral ook om die bedrijfscultuur.

Hoe gaan we met elkaar om, hoe voelen mensen zich.

Dat er ook een cultuur is, waarin mensen ook bespreekbaar kunnen maken, hoe ze het werk ervaren, wat ze minder leuk ervaren, dat ze betrokken worden bij, hoe kunnen we samen bedrijfsdoelstellingen bereiken.

Dat ze dus ook mee mogen denken, dat ze echt het gevoel hebben, onderdeel te zijn van, en dat het gewaardeerd wordt wat ze doen.

En dat ze fouten mogen maken in plaats van dat ze meteen op de vingers worden getikt.

En dat ze vanuit vertrouwen mogen handelen in plaats van dat ze heel erg gecontroleerd worden.

Dus het totaalplaatje van goede arbeidsvoorwaarden, maar vooral die bedrijfscultuur waarin mensen zich fijn voelen, ja, dan kom je al een heel eind.

- Ja.

Promoten bedrijven die bedrijfscultuur ook veel extern?

Zie je dat gebeuren?

- Nou ja, vanuit die werving en selectie, blijven veel bedrijven wel hangen in containerbegrippen.

Het is bij ons uitdagend, het is bij ons gezellig, maar wat is het dan precies, wat typeert jou dan als bedrijf?

En het is ook goed om te benoemen, wat eventueel minder positieve kanten zijn.

Weet je, het is zeker in deze tijd dat als bedrijven mensen willen werven, zijn ze heel erg geneigd, om alles wat rooskleuriger te maken.

En dan zijn mensen begonnen en dan denken ze 'oh wacht even', 'Dit had ik even niet bedacht'.

Bijvoorbeeld een teamleider die aan wordt genomen, en waarvan wordt gezegd, je mag gaan bouwen met je team.

En hij start en de helft van zijn team is al ziek.

Door bijvoorbeeld onveilige bedrijfscultuur.

Ja weet je, dus het is wel van belang dat je, ja, duidelijk aangeeft van wat typeert ons als bedrijf, en hoe gaan we met elkaar om.

En wat kun je daarin verwachten.

Heel simpel voorbeeld als een bedrijf elke ochtend met elkaar gaat ontbijten, en lunchen 's middags, sommige mensen vinden dat super, maar anderen denken ook, 'ja, maar daar heb ik helemaal geen zin in.' - Nee.

- Als je dat van tevoren weet, dan kun je de keuze maken, ga ik daar wel werken of niet.

Dus maak het explicieter.

- Ja.

Je had het net al even over de vacature teksten, - Ja.

- Wat is daarin belangrijk, ik hoor net ook dat je zegt, wees daarin eerlijk, geef je ook weleens het advies om dan inderdaad die negatieve kant in die vacaturetekst te zetten.

Negatief, kijk wat de een negatief vindt, vindt de ander misschien niet negatief.

- Dat is waar.

- Dus het gaat er maar net om dat je mensen aantrekt die bij jouw cultuur passen.

En net zoals ik net, ja dat simpele voorbeeld van dat ontbijt of die lunch, ja sommige mensen vinden dat geweldig en anderen zeggen, daar zit ik niet op te wachten.

Ik kom gewoon voor mijn werk en ja, voor mijn collega's leuk maar verder niets.

Dus het gaat er vooral om dat je gewoon echt, ja bijvoorbeeld aangeeft, hoe ziet een dag eruit en hoe ziet die samenwerking dan eruit.

En wat kunnen mensen vanuit leiderschap ook verwachten.

Vinden we het belangrijk dat we met zijn allen op kantoor zitten, of is er ook ruimte om thuis te werken en hoe gaan we dan met elkaar om.

Dus schets gewoon een beeld hoe het is en ja wat de een positief vindt, kan de ander negatief vinden.

Maar uiteindelijk gaat het erom dat de juiste mensen voor je kiezen.

- Ja.

Je bent succesvol, je hebt je brief, je c.v. gestuurd, je wordt uitgenodigd voor het selectiegesprek.

Wat is nou een goed selectiegesprek?

- Nou, vooral leer de persoon kennen.

Weet je, ga niet vinkjes afvinken zeg maar.

Ga het gesprek aan, vraag door, leer de persoon erachter kennen, dus vraag wat iemand heeft gedaan op zijn werk, wat daarin goed is gegaan, wat misschien wat minder goed is gegaan.

Vraag ook waar iemand energie van krijgt, wat energie kost, dus het gaat er veel meer over dat vanuit gelijkwaardig niveau, een gesprek met elkaar wordt gevoerd, van 'hé, wie ben jij als persoon', wie zijn wij als werkgever, en passen we bij elkaar.

En ben jij degene die voor ons van toegevoegde waarde gaat zijn in deze functie.

En ga jij blij worden bij ons.

- Ja.

- Dus het is meer die gelijkwaardige relatie die in het gesprek centraal moet staan, in plaats van een soort verhoor wat nog vaak gebeurt.

- Dus als ik dan terugkom op dat voorbeeld van de Jumbo, dan heb je eigenlijk de vinkjes al gezet, want je hebt naar het c.v. gekeken, die harde criteria daar voldoet diegene al aan.

Maar dan ga ik kijken naar, wie is die persoon nu eigenlijk.

En is dat een match met ons.

- Ja, precies.

- Ja. Zijn er ook dingen die je in het selectiegesprek niet mag vergeten, wat je absoluut niet moet vergeten.

- Ja, dat is natuurlijk ook afhankelijk van de functie context maar waar het eigenlijk om gaat, is dat je weet van, 'hé, heeft die persoon de juiste bagage, om bij ons van toegevoegde waarde te zijn,' en dat je dus ook heel goed doorvraagt om concrete voorbeelden.

Als iemand zegt van, nou ik ben heel sterk analytisch, ik noem maar wat, wat is dat dan precies, en waar is dat uit gebleken, en waarin heeft iemand dat laten zien.

In wat voor soort projecten bijvoorbeeld.

En wat ook wel van belang is, is dat je doorvraagt of iemand ook op zichzelf kan reflecteren.

Dus bijvoorbeeld, je vraagt naar een bepaalde situatie, wat heeft iemand daarin gedaan in zijn werk, welke acties heeft hij daarin ondernomen.

Welke resultaten heeft hij daarin behaald.

En vooral ook, wat heeft hij daarvan geleerd.

Zou hij eventueel de volgende keer het anders aanpakken en waarom wel en waarom niet.

- Ja.

- Want die mate van zelfreflectie is ook wel belangrijk om daarnaar te kijken of iemand dat heeft.

Ook om te kijken, wil iemand graag leren, of kan iemand heel moeilijk tegen kritiek en blijft hij stilstaan.

Zeker als je verwacht dat mensen bij jou verder gaan leren.

- Ja. Als ik dan even terugdenk ook weer aan die vacaturetekst, daarin zeg je eigenlijk van, geef aan wat je op een dag doet binnen de functie.

Ja, eigenlijk vraag je dan in het selectiegesprek van de kandidaat, wat hij heeft gedaan tot nu toe en wat hij verwacht van die dag.

- Ja, precies. Het gaat er ook over dat je, goed die wederzijdse verwachtingen afstemt, wat kun je van mij als werkgever verwachten, en wat verwacht ik van jou als medewerker.

En strookt dat met elkaar.

Want heel vaak zijn die verwachtingen onduidelijk, en op het moment dat iemand dan gaat starten, dan denkt hij, 'hé, de realiteit is heel anders dan wat ik had verwacht tijdens die werving- en selectiefase'.

Vier op de vijf mensen die beginnen, daarvan komen de verwachtingen niet overeen die ze hadden tijdens die werving- en selectiefase.

Dus ja, wees daarin gewoon heel duidelijk met elkaar.

- Dus van 80 procent komt de verwachting niet overeen met voordat zij begonnen, met dag één.

- Ja.

- Nou goed, dan heb je, die persoon is toch binnen.

En dan moet je ze ook behouden.

Zestig procent van de werknemers denkt er namelijk over om na een maand alweer weg te gaan.

Aan wie ligt dat?

- Aan wie ligt dat? Nou, grotendeels de werkgever.

In die zin wat vaak gebeurt, is, alle wervings- en selectiecampagnes zijn uit de kast getrokken, want we moeten heel gauw die vacature invullen.

En dan is iemand gestart en dan laten we diegene vaak zwemmen, en is er geen fatsoenlijk inwerktraject, of wat ik net aangaf, de verwachtingen die zijn voorgespiegeld, tijdens die werving- en selectiefase, die komen totaal niet overeen.

Wat ik eerder aangaf die teamleider, die dacht, ik ga bouwen aan mijn team, maar hij komt in een team terecht waarin de helft bijvoorbeeld ziek is.

Nou maar dat hebben we maar even weggelaten want ja, dat is niet zo heel aantrekkelijk.

Dat zal wel goedkomen.

- Ja.

Maar dan voelt iemand zich al een beetje bedonderd, zeg maar.

En ik zeg altijd, een aangenomen medewerker is nog geen ingewerkte en volledig betrokken medewerker.

Daar is tijd voor nodig.

- Ja.

- Dus als dat meteen al heel snel fout gaat, dan daalt die betrokkenheid al heel snel, en dan kunnen mensen al heel snel de keuze maken van nou, hier pas ik dus niet.

- Nee, is daar een blauwprint voor?

Ik zeg altijd, negentig dagen is zo'n beetje gemiddeld, en waar het mee start is, tijdens die wervings- en selectiefase dat die verwachtingen dus helder zijn, en dat je dus ook al helder bent, wat kan iemand die eerste negentig dagen sowieso verwachten, gedurende dat inwerktraject.

En weet dan ook vanuit leiderschap wat iemand nodig heeft om goed te kunnen landen, binnen zijn rol, binnen de samenwerking met collega's, in de bedrijfscultuur, een assessment of een persoonlijkheidstest, of hoe je het ook wilt noemen, kan dan ook helpen om inzicht te krijgen, goh wie ben je als persoon.

Stel je al snel vragen of ben je een beetje behoudend, en vind je het soms lastig om vragen te stellen omdat je misschien bang bent om dom over te komen.

Bijvoorbeeld, dus.

Er wordt heel gauw gedacht van ja, als het niet loopt, zal diegene wel vragen stellen, maar dat, ja, dat geldt niet voor iedereen.

Dus weet ook vooral vanuit leiderschap wat heeft iemand nodig om goed te kunnen landen en zijn plek te vinden en vandaaruit, dat je gewoon een inwerkplan gaat maken, die eerste negentig dagen zodat, kennismaking met vakcollega's, dat iemand zijn rol leert kennen.

Eventueel kennisprocedures leert kennen.

Misschien bepaalde workshops moet volgen die hij nodig heeft voor zijn functie, in plaats van dat hij pas die workshops krijgt in week acht, maar dat hij het ook meteen de eerste week krijgt.

Dus kijk heel erg goed wat heeft iemand nodig om goed, zijn functie goed te doen, en wat vraagt dat dan van het inwerken, en van de ontwikkeling van de persoon en dus ook vanuit het leiderschap, vanuit de leidinggevende.

- Ja. En adviseer jij dan ook aan organisaties om altijd wel een blauwprint te hebben, maar die dan inderdaad te personaliseren.

Ja, weet je, je hebt die negentig dagen en dan kijk je ook van ja, bijvoorbeeld een groep Customer Service medewerkers, die tegelijk beginnen, die kun je meer een collectieve onboarding aanbieden.

En ook wel met ruimte voor maatwerk omdat je ook met de persoon te maken hebt.

Maar heb je individuele personen die je aanneemt dan ga je veel meer de persoon zeg maar, kijken dus waar het met name om gaat, is dat de eerste weken dat je kijkt van, wat heeft iemand nodig vanuit kennis te leren, wat heeft iemand nodig om te gaan samenwerken met zijn collega's, in de cultuur zeg maar, ook zijn plek te kunnen vinden, en dat je dan elke week gewoon even evalueert met de leidinggevende, of een buddy die je koppelt aan die nieuwe collega, een soort vakcollega, een mentor, die hem gewoon helpt en heel laagdrempelig is, als iemand vragen heeft.

Maar vooral die eerste weken even evalueren, hoeft niet uren, al is het maar even een half uurtje, om even in de gaten te houden, hoe gaat het, wat gaat goed, en waar moeten we bijsturen.

- Ook weer die persoonlijke aandacht, voor die nieuwe medewerker, - Ja.

- Die is niet voor niets aangenomen, dat was de perfecte kandidaat toch?

- Ja, ja, precies. Dus er is een reden dat je degene aan hebt genomen, maar dan is het ja, wat ik zeg, een aangenomen medewerker is nog geen betrokken en ingewerkte medewerker dus.

Weet je, die werving- en selectie en onboarding gaan hand in hand, wil je ervoor zorgen dat iemand ook succesvol wordt in je organisatie.

- Ja.

Ik denk trouwens dat iedereen weleens zo'n beroerde onboarding heeft meegemaakt.

Jij ook?

- Nu mijn allereerste bijbaantje dat staat me echt volledig voor ogen, dat was in de horeca, ik was zestien, net uit het ei gekropen.

Ja, dus gewoon eerste werkervaring en nou, dan in de horeca in de bediening, ga het maar doen.

Nou ik denk dat ik heel veel glazen heb laten vallen.

- Ja.

- En maar ook ja, weet je, er werd ook geen aandacht aan besteed, je moest gewoon gaan doen, nou ja, bij elk glas wat ik liet vallen werd ik steeds onzekerder.

- Ja.

- Dus dat was geen lang leven beschoren.

- Nee, heb je niet lang volgehouden?

- Nee ik heb het niet lang gedaan.

- Jammer.

Heb je trouwens ook voorbeelden van bedrijven die het wel heel goed doen?

- Ja zeker, een Mkb-bedrijf binnen de techniek, die maken machines binnen de agrarische sector dus ook nog echt wel een schaarse branche, in die zin, en die zoeken dan monteurs en die zijn natuurlijk dan supermoeilijk te vinden.

- Heel moeilijk.

- Maar zij hebben geen last van personeelstekort. En hoe komt dat?

Omdat ze, ze hebben een hele goede naam lokaal, besteden heel veel aandacht aan het goed werkgeverschap, mensen voelen zich daar thuis en dus wat krijg je, dat mensen die daar werken, ook al heel snel nieuwe mensen werven vanuit hun netwerk.

Van, 'hé, ik werk daar, superleuk, misschien ook wel iets voor jou'.

Dus doordat zij al die fases goed op orde hebben en heel erg bewust van zijn van ja, mensen kunnen mijn bedrijf maken en breken, dus dat maakt, en daar zijn ze ook continu mee bezig, ook als ze geen vacatures hebben.

Dat ze heel veel aandacht besteden aan hun zichtbaarheid, en dus die lange termijn voor ogen hebben en dat maakt dat ze dus geen last hebben van tekorten.

- Dus ook kostenverlagend.

- Zeker.

- Dus eigenlijk die goede onboarding waarvan je instelling misschien, nou, laat ze gewoon aan het werk gaan, die betaalt zich later uit.

- Maar dat is het, dat is ook vaak korte termijn gedacht, hè, kost me veel te veel tijd, kost me teveel geld, ik moet bezig zijn met mijn primaire processen, het corporate proces in feite terwijl als je daar even in investeert en je hebt het goed op orde dan verdient zich dat vanzelf terug.

Als je dat niet doet, het kan tot anderhalf jaarsalaris kosten wanneer mensen komen en gaan.

Dat is niet alleen je werving- en selectiekosten, maar ook inderdaad productieverlies, mensen die, collega's die zich ziek melden, omdat ze ervan balen dat er weer een collega is vertrokken.

Dat er weer werk bij hun terecht komt.

Klanten die beginnen te klagen en die misschien uiteindelijk wel vertrekken, omdat ze weer met een nieuwe medewerker te maken hebben.

Dus het werkt in heel veel facetten door en maar dat is indirect wat je niet meteen ziet, en dat maakt het ook wel soms een lastige businesscase op bedrijven.

- Ja.

We hebben nu een aantal concrete tips besproken die je kan toepassen in het hele recruitmentproces.

Toch is er nog steeds een tekort aan personeel.

Is dat altijd de schuld van die bedrijven zelf dan? Of zijn er andere oorzaken?

- Nee, er zijn meerdere oorzaken.

Kijk, enerzijds gaat het over waar we het net over hebben gehad, waar nog andere kansen liggen is ook het anders organiseren van werkprocessen.

Dus bijvoorbeeld taken opknippen, processen opknippen zodat bijvoorbeeld met monteurs die zich kunnen richten op complexe taken en de andere werkzaamheden, die misschien wat simpeler zijn, dat ze die overlaten aan mensen met bijvoorbeeld een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals ze dat dan noemen.

Waardoor je ook minder mensen nodig hebt, of in dit geval minder monteurs nodig hebt, dus het gaat ook wel voor bedrijven van, hoe kan ik mijn bedrijfsprocessen anders inrichten.

En ook meer automatiseren, maar als je kijkt vanuit de politiek gezien bijvoorbeeld, het moet ook lonen voor mensen om bijvoorbeeld meer te gaan werken.

- Ja.

- Een moeder of een vader die part-time werkt, en kinderen heeft, en die er alleen voor staat en die wel graag meer wil werken, dat moet dan ook lonen.

In plaats van, hij of zij gaat meer werken, maar de toeslagen worden minder dus ja, ik ga er alleen maar op achteruit.

Dus in dat opzicht moet er ook worden gekeken van, hoe kunnen we ervoor zorgen dat meer werken gewoon loont.

En dat vraagt ook wel verandering van wet en regelgeving.

- Ja. Dat is dus een taak voor de overheid.

Daar kunnen bedrijven dan helaas niets aan doen.

- Nee precies.

Maar gelukkig zijn er nog wel genoeg dingen die nú niet goed gaan, als je dan die negentig dagen hebt overleefd, tijdens het inwerken, kun je dan als werkgever achterover leunen, of moet je méér doen?

- Nee, het is een continu proces, want waar je aandacht moet hebben voor je mensen, dus want na die negentig dagen, ga je ook kijken, nou hoe kunnen we vervolgens ook zorgen dat mensen bij ons willen blijven vanuit een tevreden gevoel, maar dat ze zich bijvoorbeeld ook verder kunnen ontwikkelen, zodat ze ook mee kunnen groeien met ons bedrijf.

Dus dan zal je ook moeten kijken van, oké wat heb je nodig om goed te kunnen blijven functioneren, vanuit leiderschap en wat heb je nodig vanuit jouw eigen ontwikkeling, om met ons mee te groeien.

Blijf ook met je mensen in gesprek ook over hun ambities, over hoe ze het ervaren, wat ze lastig vinden, en wat dat ook vraagt vanuit het bedrijf, maar ook vanuit hunzelf, want uiteindelijk is het een wederzijdse verantwoordelijkheid, om de relatie tussen werkgever en medewerker succesvol te krijgen en te behouden.

- Ja.

- Maar, nee, je kunt niet achterover gaan leunen, het is een continu proces.

En dat is ook iets wat vaak werkgevers denken, nou dan hebben we die onboarding, we hebben het al heel goed gedaan.

- Ja.

- Nu zijn we klaar. Nee.

- En dan doen ze ook nog een jaarlijks evaluatiegesprek en dat is dan, dat is het dan.

- Precies.

Beoordelingsgesprek in december en dan is het ook vaak éénrichtingsverkeer, en dan nou, krijg je misschien nog wel of niet salaris erbij en een kerstpakket en klaar.

- Ja.

- Weet je dus, het gaat veel meer over ja, ontwikkelgesprekken, in plaats van beoordelingsgesprekken en ook niet wachten tot het einde van het jaar als er iets is, maar het gaat er ook om dat je een cultuur creëert dat mensen ook zelf dingen durven aan te geven.

En niet alleen maar denken, oh ja ik zeg maar niets want het wordt toch niet opgepakt, of, nou ja, over een paar weken hebben we een gesprek, - Is dat ook nog wel van nu?

Is niet de generatie die nu aan het werk gaat ook gewoon die zegt, nou doe, het staat me niet aan, ik ben weg.

- Ja, maar juist omdat je ook met die generaties te maken hebt, is het van belang dat je goed in zicht houdt van, wat leeft er bij die generatie, en vinden ze het nog leuk, en als ze het niet meer leuk vinden, waar ligt het dan aan en wat kunnen we daaraan doen.

Weet je en daarmee niet zeggende dat je continu je werkprocessen alles aan moet passen, op die generatie, want als het niet kan, dan kan het simpelweg niet.

Maar blijf wel met elkaar in gesprek en kijk waar liggen mogelijkheden, wat kan wel, wat kan niet.

En daarnaast, weet je, kijk ook naar de oudere generatie, die zijn er ook nog, vanaf 50 - 55+, ja vaak wordt gezegd, we mogen niet discrimineren, maar het gebeurt allemaal.

Weet je, het is ook goed om een gezonde mix te hebben van diverse mensen op de werkvloer, in plaats van alleen maar te focussen op de millennials of op generatie Z, die moeilijker te binden zijn.

- Ja.

Dus je moet ook luisteren en in gesprek blijven met jouw medewerkers, - Precies.

- om aan te kunnen sluiten bij hun behoefte.

- En ook écht luisteren, niet alleen maar luisteren van, nou, ik heb dat ook weer gedaan, en meteen zeggen bijvoorbeeld als iemand zegt, ik zou graag een dag thuis willen werken.

Nee kan niet.

- Ja.

- Nee, waarom kan het dan niet. Onderzoek het.

Weet je, wat weerhoud je ervan.

Of kan het dan misschien wel en vraagt het misschien vanuit jouw leiderschap meer vertrouwen, in plaats van controle.

Dus ja, die kritische zelfreflectie moet je ook blijven behouden als werkgever.

- Heb je trouwens een mooi voorbeeld daarvan, van een werkgever die je daarin gecoacht hebt, die dat nu doet, die dus nu heel goed luistert naar de nieuwe of naar de medewerkers, en daardoor personeel langer kan behouden.

- Daar ben ik eigenlijk continu inderdaad mee bezig, maar vaak is het ook geen onwil, hè, of het is ook wel zeker de oudere generatie ondernemers, bijvoorbeeld, die hebben bepaalde denkpatronen en blijven daar soms ook wat vaster in zitten.

Dus dat vraagt ook om die zelfreflectie en daar help ik ze dan wel bij.

Als ze bijvoorbeeld zeggen van ja, Kirsten die wil een dag thuiswerken, dat gaat écht niet.

Dan vraag ik, waarom dan niet?

Waardoor kan het dan niet en wat zijn eventueel wel mogelijkheden, en als iemand dan zegt, ja maar gewoon omdat ik vind dat het niet kan, dat is natuurlijk niet voldoende.

- Nee.

- Kan het niet omdat de werkprocessen eronder lijden, of de klanten eronder lijden, als dat niet zo is, nou ja, hoe kunnen we het dan wel mogelijk maken.

Alleen vinden dat iets niet kan, ja daarmee kom je er niet meer, je moet toch gaan onderzoeken, objectief, nou wat zijn wél de mogelijkheden, waarbij de medewerker goed zijn werk kan doen en het ook goed is voor het bedrijf.

- Ja.

Om mensen te vinden en aan je te binden, heb je een concrete strategie met een duidelijk plan nodig, zeg jij in je boek, hoe ziet dat plan eruit?

- Nou, waar het mee begint is dat je heel goed kijkt van, wie zijn wij nu als bedrijf.

Waarom bestaan we eigenlijk?

Die purpose, mensen vinden het een rotwoord, maar het gaat in feite over ja, waarom doen we wat we doen.

Bijvoorbeeld, in plaats van, we zijn fietsenmaker, nee, we maken fietsen omdat we mensen gezond willen laten bewegen en we willen een bijdrage leveren aan een beter milieu, bijvoorbeeld.

Zodat je op die manier ook gaat kijken van, wat vraagt het dan voor soort mensen, die we nodig hebben om daaraan bij te kunnen dragen.

Ook vanuit de doelstellingen die we hebben, vaak zijn doelstellingen helemaal niet concreet maar op het moment als je heel helder weet, dit zijn onze doelstellingen, voor één, drie, vijf, vijf is wat lang in deze tijd maar wel zeg maar, daarop gericht dat je weet van wat willen we eigenlijk bereiken vanuit die doelen en wat vraagt dat vanuit de competenties, de kennis, vaardigheden, die we nodig hebben om die doelen te bereiken.

- Wie past daarbij?

- Wie past daarbij en wie zijn we dan als, wie zijn we dan ook als bedrijf vanuit de cultuur.

Hoe willen we met elkaar omgaan, wat vinden we daarin belangrijk.

Heerst er bij ons een hele informele cultuur waarbij iedereen gewoon bij elkaar binnen kan lopen, waarbij men elkaar aanspreekt of is het echt een mail cultuur, deuren dicht dus zeker in het begin is het heel belangrijk om daarover na te denken want die beginfase is de basis voor je cultuur en dus ook voor de mensen die daarbij passen en zich thuisvoelen.

Nou als je het dan hebt over die doelstellingen, kijk dan vooral naar je totale arbeidscapaciteit, dus niet sec per se naar je functies maar wat hebben we nou precies allemaal aan kennis, ervaring, vaardigheden nodig om uiteindelijk die doelen te kunnen bereiken.

En hoe vertalen we dat naar de mensen die we nodig hebben.

En ook kijkend naar, ter aanvulling op de huidige mensen die je al hebt zitten, zijn er mensen die zich kunnen ontwikkelen, in plaats van dat je iemand gaat werven, terwijl je iemand intern hebt zitten, die zich daar heel goed in zou kunnen ontwikkelen.

Heel vaak wordt er al heel snel een vacature uit de kast getrokken, omdat men eigenlijk helemaal niet weet wat het potentieel is wat ze in huis hebben.

Of de ambities die mensen hebben die al voor ze werken.

Weet je, breng dat eerst goed in kaart.

Ga van binnen naar buiten en niet andersom.

- Ja.

En vervolgens ga je ook kijken naar je werkprocessen, hoe kunnen we nou zorgen dat we de juiste mensen binnenkrijgen, en als er een schaarste is, wat in deze tijd natuurlijk bijna overal zo is, ga dan kijken hoe kun je misschien bepaalde taken en processen opknippen, zodat je misschien daarvoor minder mensen nodig hebt, en andere mensen die meer een afstand hebben tot de arbeidsmarkt en die moeilijk aan het werk komen, dat je die dat bijvoorbeeld kan laten doen.

- Ja.

- Dat is ook belangrijk dus kijk meer naar potentieel wat er allemaal is, om je werk te kunnen doen in plaats van een heel erg gerichte functie en teveel eisen daaraan te stellen.

Terwijl er ook in, kijkend naar je werkprocessen, dat brengt al heel veel mogelijkheden.

- Ik hoor ook een kans voor werkgevers omdat als je je medewerkers heel goed kent, en je weet waar iemands ambities, potentie ligt, dan kan je misschien wel intern iemand door laten groeien naar die moeilijk vervulbare functie, waardoor misschien een functie die wat makkelijker in te vullen is, - Zeker.

- openkomt, waar je dan voor moet werven.

- Dat klopt. We hebben net besproken van, ben je na die onboarding klaar, nee, dat is ook een onderdeel, zorg dat je weet wat de ambities van je mensen zijn, en wat het ontwikkelpotentieel is.

En kijk niet alleen naar functies, het kan ook zijn dat iemand bepaalde competenties heeft ingezet, binnen een bepaalde rol, wat een hele andere functie is maar dat wel die competenties, goed kunnen ingezet worden, binnen een hele andere rol.

- Ja.

- Ik heb bijvoorbeeld weleens een keer een chefkok, die is bijvoorbeeld teamleider op een werkplaats geworden.

Een totaal andere rol maar omdat die communicatie, sociale vaardigheden die ook als chefkok belangrijk zijn, die komen ook in die rol terug.

- Ja.

- Kijk daar ook zo naar binnen je bedrijf, breng dat in kaart, je ontwikkelpotentieel, die ambities zodat je inderdaad een kans hebt om moeilijk vervulbare vacatures in te vullen, met mensen die je bedrijf al kennen, zodat je inderdaad nieuwe vacatures wellicht wat makkelijker kan invullen.

- Ja en dus ook kijk naar de kandidaat zelf.

Als er iemand van extern solliciteert die misschien niet dezelfde functie heeft gehad, - Precies.

- of diploma's heeft voor de rol die jij open hebt staan, maar kijk naar de persoon.

- Precies. Ja, er wordt veel te veel nog gekeken naar specifieke ervaring, iemand moet specifiek ervaring hebben uit die branche, zoveel jaar ervaring, die opleiding, en dat beperkt enorm.

Ik had laatst ook iemand die was voor een Customer Service rol, zij had nog heel beperkte ervaring binnen Customer Service, maar daarvoor had ze heel veel ervaringen gehad binnen ontwikkelingswerk heeft ze gedaan, psychologe was ze geweest, dus ook weet je, heel erg communicatief heel sterk, inlevend, die ze ook heel goed kan inzetten binnen zo'n Customer Service rol.

- Ja.

- Maar dat bedrijf zei, ja, maar nee, ze heeft nog zo weinig ervaring, dat gaan we niet doen.

Dan denk ik, kijk verder want bepaalde kennis kan ze aanleren vanuit die Customer Service rol, maar de competenties die ze al eerder in heeft gezet kan ze supergoed daar inzetten.

En dat vraagt ook weer een bredere blik van werkgevers om zich niet vast te pinnen op functieprofielen, of functienamen, maar naar breder palet, wat heeft iemand allemaal gedaan en aan bagage in huis, wat diegene bij ons heel goed in kan zetten en verder in kan leren.

Nogmaals een piloot moet zijn vliegbrevet hebben, anders ga ik niet instappen.

Of een huisarts moet wel, nou ja, geneeskunde hebben gedaan want anders dan zoek ik ook even verder.

- Ja.

- Maar kijk verder wel van, ja, wat zijn dingen die mensen bij ons kunnen leren.

En dat je heel erg je richt op de potentieel.

- Open blik dus.

- Open blik.

- Kortere vacatureteksten.

- Ja. En ook zorgen dat je continu zichtbaar bent als bedrijf.

Niet alleen maar hangen op vacatureteksten, maar ook zorgen dat je, ook als je géén vacatures hebt, zorg dat je zichtbaar bent op social media, stel regelmatig je deuren open, dat mensen gewoon vrijblijvend kennis kunnen maken, met een vakcollega om eens te horen, hoe is het werken bij jullie.

Wat is leuk, wat is wat minder leuk.

Zodat je ook een netwerk gaat opbouwen van mensen, dat als je dan vacatures hebt, veel sneller kunt schakelen en dus ook sneller je vacatures kunt vervullen.

- Ja..

Samengevat. Probeer als werkgever je mindset te veranderen, dat doe je om te beginnen door je medewerkers te zien als waardevolle investering, om succesvol te kunnen blijven en te investeren in een duurzame relatie met je personeel.

En daarnaast is een goede onboarding van werknemers belangrijker dan ooit.

Stel, we doen dit, zijn we dan verlost van mismatches en hebben we dan geen personeelstekorten meer.

- Nou het zal al een heleboel schelen, wat ik zeg, de werkgever heeft grote invloed, maar nog steeds, werk moet ook meer aantrekkelijk gemaakt worden in de zin van dat meer werken moet lonen.

Dus als dat er nog bijkomt dan denk ik dat we dan wel echt een oplossing hebben voor het personeelstekort.

Plus dat werkgevers ook meer gaan automatiseren wat kan.

Dus er worden andere vaardigheden dan van medewerkers gevraagd, maar ga automatiseren wat je kunt automatiseren.

Ga bedrijfsprocessen opknippen waar mogelijk en dan denk ik inderdaad dat, met nog een beetje hulp van de overheid, dat we dan een heel eind komen.

- Kirsten de Roo, strateeg, coach en schrijver van het boek 'Personeelstekort begint bij jezelf'.

Dank je wel.

- Graag gedaan.

Dit was werken aan groei, een podcast serie van Indeed, over recruitment van de toekomst.

Wil je nog een aflevering luisteren, dan vind je misschien de aflevering met containerkoningin Christel Groeneboom leuk.

Zij wilde als vierjarig meisje het containerbedrijf van haar vader overnemen, twintig jaar later lukte dat.

Inmiddels is zij de hoogst opgeleide persoon in het techniek bedrijf Zij vertelt in de podcast aan Jan-Willem Boks hoe het is om als vrouw die mannenwereld de baas te zijn.

Werken aan groei is te vinden op [BNR.nl](https://www.bnr.nl), [Spotify](https://open.spotify.com/show/1a1a1a1a), [Apple podcast](https://applepodcast.com/show/1a1a1a1a) en [Indeed.nl/inspiration](https://www.indeed.nl/inspiration).

Dank je wel voor het luisteren.