

10

2022
EDITIE

HR& EMPLOYABILITY

10 SUCCESFACTOREN

VOORWOORD

Als HR-professionals balanceren we dagelijks tussen uitdagingen rond een krappe arbeidsmarkt, het behoud van medewerkers en ook nog eens dat diezelfde medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Best lastig soms om je medewerkers realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden te bieden om ze gemotiveerd, productief en gezond te laten werken. Toch kan het! Je bedrijfscultuur en de HR-tools horen hierbij aan te sluiten en dat is soms maatwerk en ook per doelgroep verschillend. Daarom is diversiteit nu wellicht belangrijker dan ooit.

We bieden je graag een toolbox aan verzameld door Compagnon, die als geen ander kan onderschrijven waar HR-experts dagelijks mee worstelen. Doe er je voordeel mee en kom snel op een van onze events hierover napraten.



HR& EMPLOYABILITY

10 succesfactoren voor duurzame inzetbaarheid

De wereld om ons heen is meer dan ooit in beweging. Daarmee verandert ook ons werk én de manier waarop we ons werk doen. Dat vraagt om medewerkers die in staat zijn mee te groeien met veranderingen en die duurzaam inzetbaar zijn.

Maar hoe zorg je als organisatie dat je medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven? En hoe doe je dat juist in deze tijd waarin we steeds vaker tijd- en plaatsonafhankelijk werken en elkaar minder vaak treffen op de werkvloer?

EEN LEVEN LANG LEREN

Duurzame inzetbaarheid (employability) staat torenhoog op de agenda van werkgevers en HR-professionals. Meer dan ooit is het van belang dat mensen in staat zijn mee te groeien met veranderingen in hun vakgebied. En dat ze buiten de gebaande paden willen treden of zelfs bereid zijn heel ander werk te doen, als dat nu of in de toekomst nodig is. Omdat de wereld om ons heen en het werk dat we doen veranderen, blijven mensen in veel beroepen vooral duurzaam inzetbaar als zij gezond blijven, af en toe iets nieuws leren en stappen blijven zetten in hun loopbaan.



DE JUISTE VOORWAARDEN SCHEPPEN

Flexibiliteit, aanpassingsvermogen, proactief loopbaangedrag. Het zijn competenties die in het kader van duurzame inzetbaarheid vaak van medewerkers worden verwacht. Maar zeker zo belangrijk is het dat jij als werkgever of HR-professional de juiste voorwaarden scheidt voor je medewerkers om deze competenties te tonen of juist nog te ontwikkelen. Voorwaarden die vallen of staan met een sociaal veilige werkomgeving en een goede bedrijfscultuur. Waarin medewerkers kansen krijgen én die durven te pakken.

IN 3 STAPPEN NAAR DUURZAME INZETBAARHEID

In veel beroepen wordt meer dan ooit vanuit huis gewerkt. Een extra uitdaging voor werkgevers en HR-professionals. Want hoe stimuleer je op afstand dat mensen blijven nadenken over hun toekomst en ambities, en dat zij stappen willen en kunnen nemen? We onderscheiden drie belangrijke sleutels tot duurzame inzetbaarheid.

- *Creëer een stimulerende omgeving en organisatiecultuur*

Zorg voor een organisatiecultuur en manier van werken die mensen elke dag opnieuw prikkelt om proactief te zijn. Als zij in de dagelijkse praktijk inspraak hebben op hun taakhoud, invloed hebben op hoe ze hun werk doen en uitgedaagd worden om te experimenteren, laten ze sneller proactief loopbaangedrag zien. Praat vooral met elkaar over wát er qua werk gedaan moet worden en niet over hóe dat gedaan moet worden. Zorg daarnaast voor een klimaat waarin mensen zich veilig voelen en zich gekend voelen in hun ambities. Denk actief mee. Luister naar persoonlijke doelen en creëer de juiste kansen.

Het huidige tijd- en plaatsafhankelijk werken brengt hierbij een extra uitdaging met zich mee. Want juist de spontane gesprekjes en informele overleggen in de wandelgangen en bij het koffieautomaat zijn vaak zo belangrijk. De spontaniteit van dit soort ontmoetingen zorgt dat je laagdrempelig met elkaar in gesprek gaat en op de hoogte blijft van eventuele knelpunten, wensen en ambities. Hier ligt een taak voor werkgevers en HR-professionals: zorg dat je ook – of juist! – in tijden van thuiswerken zowel formeel als informeel met elkaar in gesprek blijft.

- *Zorg voor een integrale aanpak*

Veel werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Zij roepen een werkgroep of speciaal team in het leven dat met het project aan de slag gaat. En precies hier gaat het mis. Want duurzame inzetbaarheid is geen HR-thema of los project. Bekijk het breder: de volledige cyclus van in-, door- en uitstroom draagt bij aan de optimale match tussen mens en werk.

Zorg voor een integrale aanpak en een langetermijnvisie, en integreer duurzame inzetbaarheid in de dagelijkse praktijk. Hoe je dat doet? Door in de HR-cyclus en de gesprekken met de medewerkers continu het vizier op de toekomst te richten. En door mensen werk te bieden dat hen intrinsiek motiveert en waarin ze veel eigen verantwoordelijkheid hebben. Geef feedback en nodig ze uit zichzelf constant te ontwikkelen.

- *Speel in op individuele behoeften*

Er zijn allerlei instrumenten en interventies in die je kunt inzetten om mensen te leren en stimuleren om mee te bewegen. Van een vitaliteitscursus tot complete loopbaantrajecten: werknemers kunnen vaak kiezen uit ontzettend veel verschillende opleidingen, workshops, portals, instrumenten en andere mogelijkheden. Maar als er veel keuze en vrijblijvendheid is, en de eigen behoefte onduidelijk, doen mensen vaak niets. Het gevolg? De opleidingsbudgetten blijven onbenut.

Zonder eigen vraag of doel voelen mensen niet de urgentie om actief te werken aan hun inzetbaarheid en toekomst. We moeten dus van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Bekijk samen met je medewerker wat hij of zij nodig heeft en zorg voor een passend, overzichtelijk en beperkt aanbod aan opleidingen en andere mogelijkheden.



ZO KRIJG JE MENSEN IN BEWEGING: 10 SUCCESFACTOREN

Proactief loopbaangedrag kun je dus versterken met een combinatie van interventies: een integrale aanpak, zelfstandig (online) werken én momenten voor reflectie en persoonlijke feedback. Maar ook bepaalde eigenschappen dragen hieraan bij, zoals nieuwsgierigheid en geloof in eigen kunnen. Niet iedereen heeft deze eigenschappen van nature. Maar wist je dat ze kunnen worden versterkt in de juiste omgeving? 10 factoren die leiden tot dé werkomgeving om mensen in beweging te krijgen.

1 Verleid met verhalen

Dankzij storytelling kunnen mensen elkaar én zichzelf verleiden om na te denken over hun loopbaanpad en toekomst. Denk hierbij aan inspirerende successtory's over geslaagde loopbaantransities. Aan het uitwisselen van ervaringen, bijvoorbeeld in pitches. Maar ook aan het letterlijk samen schrijven van iemands verhaal. Want wist je dat mensen die letterlijk hun verhaal en de belangrijke keuzes in hun leven op papier zetten, makkelijker stappen zetten in hun loopbaan? Dat komt omdat ze zo niet alleen de feiten op een rijtje zetten, maar ook de 'lijm' daartussen zien. Wat vindt iemand belangrijk in zijn of haar leven en werk en wat betekent werk voor deze persoon precies? Creëer een cultuur waarin het normaal is om hierover te praten. En waarin mensen hun verhalen met elkaar delen.

2 Laat medewerkers hun loopbaankansen verkennen

Stimuleer dat medewerkers zich oriënteren op de arbeidsmarkt en hun loopbaankansen verkennen. Trek hier budget voor uit en geef ze de ruimte om in de breedste zin van het woord bezig te zijn met hun inzetbaarheid. Een training personal branding? Of een cursus die niet samenhangt met de functie? Prima! Zo ontdekken mensen sluimerende talenten die in de toekomst goed van pas kunnen komen.

Door te investeren in hun ontwikkeling maak je je medewerkers tot een goede vangst op de arbeidsmarkt. Maar geen zorgen over deze zogeheten 'employability paradox': uit onderzoeken blijkt dat mensen graag blijven werken voor een organisatie die energie steekt in hun persoonlijke groei. Het mag dan bedreigend lijken dat je medewerkers hun waarde en kansen buiten de organisatie ontdekken, het is belangrijk ze die ruimte te geven. Ze voelen zich gezien en gehoord. En raken bovendien geïnspireerd om zichzelf belangrijke ontwikkelvragen te stellen die ze vervolgens betrekken op hun huidige job. Conclusie: hoe meer ruimte je je medewerkers geeft om hun talenten en kansen te ontdekken, hoe groter de kans dat ze bij je blijven én zich ontwikkelen.

3 (No) match? Blijf in gesprek

Ga regelmatig in gesprek. Laat mensen zelf bepalen welk moment voor hen relevant is, bijvoorbeeld na een project of juist van tevoren. Stel daarbij vragen om in dialoog te gaan over de match. Bijvoorbeeld: Zit je lekker in je vel? Doe je nog de juiste dingen? Past de functie bij je? Blijf doorvragen om samen tot de kern te komen. Dit zijn vaak niet de makkelijkste gesprekken voor HR-adviseurs of leidinggevenden. Het is dan ook belangrijk dat zij voldoende zijn uitgerust om dit soort gesprekken te voeren. Dit kan bijvoorbeeld door middel van opleidingen door een gespecialiseerde organisatie.

Blijkt de functie niet meer passend? Denk dan na over oplossingen en bespreek die samen met de medewerker. Pak loopbaanbegeleiding breed op. Schakel ook hier bijvoorbeeld een gespecialiseerde organisatie in, zodat je uitgebreidere loopbaanbegeleiding kunt aanbieden. En probeer het werk aan te passen aan het profiel van de medewerker.

“Mensen die veel proactief loopbaangedrag laten zien, hebben ook vaak interesse in leren en ontwikkelen”

4 Stel doelen en verken scenario's

Maak het vanzelfsprekend om doelen te stellen en vooruit te plannen. Zo zien je medewerkers de tijd die voor hen ligt als mogelijkheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dat vergroot hun duurzame inzetbaarheid. (zie bronvermelding: 3).

Laat mensen ook experimenteren met andere werkvormen, waardoor hun gedrag verandert. Verken scenario's in de organisatie. Kan het werk bijvoorbeeld anders en uitdagender verdeeld worden, op basis van sterke punten van mensen? Zo worden vaste patronen en gewoontes doorbroken en wordt creativiteit aangewakkerd. Mensen gaan andere competenties gebruiken en ontwikkelen talent op onverwacht terrein. Ze worden zich bewust van hun aanpassingsvermogen, worden zelfverzekerder en stellen nieuwe doelen voor zichzelf.



5 Zet een gespecialiseerde coach in

Een employabilitycoach kan iemand net dat zetje geven om na te denken over veranderingen op het werk of een carrièreswitch. De coaches kunnen eigen mensen zijn die naast hun functie een paar uur per week uittrekken voor loopbaangesprekken. Maar denk ook aan externe gespecialiseerde coaches. Zij weten hoe ze effectieve gesprekken op gang brengen. Directe vragen als: 'Waarom werk je hier?', 'Wat is voor jou belangrijk in je werk?' en 'Wat geeft je energie?' spreken innerlijke drijfveren aan. Zo worden mensen geconfronteerd met hun situatie en aangespoord om na te denken over hun toekomst.

6 Laat mensen zelf een plan maken

Medewerkers die de ruimte krijgen om de regie te pakken, raken ervan overtuigd dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun succes of falen. We noemen dit hun interne locus of control. Dit is – naast algemene nieuwsgierigheid en een sterk geloof in eigen kunnen – een belangrijke eigenschap voor proactief loopbaangedrag.

Hoe je mensen regie geeft? Bijvoorbeeld door ze zelf hun loopbaanplan te laten formuleren en in het werk ruimte te bieden voor persoonlijke doelen door functies flexibel in te richten. De employabilitycoach of HR-professional kan hierbij helpen, door samen met de medewerker te reflecteren en vervolgens persoonlijke feedback te geven. Door concrete doelen te stellen en deze in kleine stappen te formuleren, werkt iemand overzichtelijk en gericht aan duurzame inzetbaarheid. Neem geen verantwoordelijkheid over, maar geef zoveel mogelijk inzicht in de toekomst van het werk, geef echt ruimte en stimuleer mensen om zelf steun van anderen te organiseren om hun loopbaanplan te realiseren.

Je medewerkers zelf de regie over hun loopbaan en ontwikkeling laten nemen, zelfsturing organiseren en mensen enthousiasmeren: daar komt nogal wat bij kijken. Kun je daarbij wel wat hulp of tips gebruiken? In het kennisdocument *Leven Lang Ontwikkelen* van de SER hebben arbeidsmarktspecialisten en experts uit de wetenschap en het mkb hun kennis op dit gebied gebundeld.

“Vaste patronen en gewoontes worden doorbroken en creativiteit aangewakkerd”

7 Gebruik de techniek

Techniek kan een handje helpen als mensen hun talenten en ambities willen achterhalen. Zo kunnen zij op een intern platform uitwisselen wat ze doen, wat ze verder kunnen en wat ze het liefst willen doen. Op zo'n 'bedrijfsmarktplaats' kunnen ze vervolgens taken uitwisselen. Andere laagdrempelige instrumenten om grenzen te verleggen, zijn banenruilsites en digitale netwerken van werkervaringsplekken.

8 Benut persoonlijke talenten en besteed projecten intern uit

Tijdelijke projecten worden vaak uitbesteed aan externe specialisten. Maar waarom kijk je niet eerst intern? Het is goed mogelijk dat de deskundigheid in de eigen organisatie aanwezig is – alleen ongebruikt. Inventariseer wie wat in huis heeft aan kennis, vaardigheden en persoonlijk ambities en probeer tijdelijke projecten intern in te vullen. Je medewerkers kunnen hun expertises dan breder toepassen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Zo creëer je een prikkelende werkomgeving waar persoonlijke talenten aandacht krijgen en worden benut.

In een omgeving waar fouten niet direct worden bestraft en waar waardering is voor het uitproberen van iets nieuws, groeit het algemeen geloof in eigen kunnen. Plus de intrinsieke motivatie om te leren en ontwikkelen en initiatief te nemen. Je medewerkers laten sneller proactief loopbaangedrag zien en zijn vaak beter in staat om het werk zo in te richten dat het aansluit bij hun kwaliteiten.

9 Zorg dat medewerkers gezond blijven

Gezondheid is belangrijk om inzetbaar te blijven. Voelen medewerkers zich goed en zijn ze fit, dan helpt dit hen om hun werk goed te doen, nu én later. Misschien denk je nu: zorgen dat medewerkers gezond blijven? Moeten ze dat niet zelf doen? Deels heb je een punt: mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hoe ze met hun leven omgaan. Maar je kunt ze wel stimuleren. Bijvoorbeeld door het bedrijfsrestaurant de ongezonde snacks te vervangen door gezonde alternatieven, of door korting aan te bieden op een sportschoolabonnement.

Natuurlijk gaat het om fysieke én mentale gezondheid. Krijgt iemand nog energie van zijn of haar werk of kost dit energie? Is iemand nog bevrogen en enthousiast? Hier ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor werkgevers en HR-professionals: blijf hierover met elkaar in gesprek. Heeft iemand even minder plezier in het werk? Zoek dan samen uit waardoor dit komt.

Beïnvloedt het werk dat iemand doet zijn of haar gezondheid? Bijvoorbeeld als het gaat om zwaar fysiek en/of mentaal werk? Dit heeft zowel op de korte als lange termijn gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid. Bespreek het samen en zoek tijdig naar de juiste interventies. En creëer een cultuur waarin het normaal is om toe te geven dat het werk soms zwaar is.

10 Stel beleid op om employability vanzelfsprekend te maken

Wil je dat duurzame inzetbaarheid vanzelfsprekend is, dan moet de urgentie ervan voelbaar zijn in de hele organisatie. Stel hiervoor beleid op en organiseer per specifieke doelgroep acties die proactief loopbaangedrag stimuleren. Wat helpt is het werk zo inrichten dat mensen automatisch nadenken over wat ze willen doen en waar in de organisatie dat van belang is (functies zo veel mogelijk flexibel maken), voorbeeldgedrag van leidinggevendenden en een ontwikkelbudget.

Benadruk vooral wat het werken aan persoonlijke ontwikkeling oplevert. Een ambitie of uitdaging die past bij persoonlijke interesses veroorzaakt meer proactief gedrag dan de dreigende boodschap dat veranderingen in het werk moeilijk zijn bij te benen. Laat je bij het opstellen van je beleid dus inspireren door deze 10 succesfactoren.



RANDVOORWAARDEN VOOR EMPLOYABILITY

Om te zorgen dat je medewerkers echt in beweging komen, leren leuk vinden en een proactieve houding aannemen, is het essentieel dat je ze continu stimuleert. Je organisatiecultuur en manier van werken moeten medewerkers elke dag opnieuw prikkelen om proactief te zijn. Tot slot de randvoorwaarden voor een succesvolle duurzame inzetbaarheid:

- **Proactief gedrag**

Schenk aandacht aan drie belangrijke voorwaarden voor proactief gedrag. De eerste: het moet relevant zijn. Wat levert het op? De tweede: het moet mogelijk zijn. Zijn de juiste middelen, kennis en inzichten aanwezig? En de derde: er moet energie, enthousiasme en inzet zijn.

- **Passende organisatiecultuur**

Stimuleer eigen verantwoordelijkheid, geloof in eigen kunnen, continu leren, reflecteren en ontwikkelen. Geef mensen de ruimte om werk aan te passen aan behoeften en kwaliteiten.

- **Efficiënt en haalbaar employability-beleid voor grote groepen mensen**

Combineer online tools met groepsbijeenkomsten (zie bronvermelding: 1).

- **Eigenaarschap**

Organiseer niet (te) hiërarchisch en creëer een klimaat waarin eigenaarschap kan bloeien.

- **Cao**

Breng employability in bij cao-onderhandelingen.

- **Arbeidsvoorwaarden**

Maak het interessant om nieuwe stappen te zetten en te veranderen.

BRONVERMELDING ONDERZOEKEN

Voor editie 2022 zijn recente wetenschappelijke inzichten toegevoegd uit onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid en proactief loopbaangedrag:

- 1) Van der Horst, A. C., Klehe, U. C., Brenninkmeijer, V., & Coolen, A. C. (2021). Facilitating a successful school-to-work transition: Comparing compact career-adaptation interventions. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103581.
- 2) Van der Horst, A. C., & Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 91-106.
- 3) Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., ... & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 24(24), 61.

We HR

SAMEN WETEN WE MEER!

NVP is het netwerk voor HR-professionals dat staat voor kwaliteit, innovatie en uitdaging. Als netwerk dragen we bij aan de professionele ontwikkeling van leden en het HR-vak. Door als onafhankelijke HR-autoriteit actuele informatie en nieuwe inzichten te delen waarmee we leden verrassen met kennis en inspiratie.

Verbinding vanuit het netwerk staat bij NVP centraal. Praktijk met theorie, ontwikkelaars met uitvoerders en leden met leden. Altijd vanuit het gemeenschappelijke belang en op basis van wederkerigheid. Leden en aangesloten partners komen niet alleen om zichzelf vooruit te helpen, maar ook elkaar. Kennis is niets zonder actuele inzichten, expertise moet gedeeld worden en opinies stimuleren vooruitgang. Doe, deel en denk mee met NVP netwerk voor HR Professionals.

FEEDBACK MAAKT ONS BETER

Uiteraard schrijven wij graag relevante whitepapers voor onze relaties. Heb je suggesties of opmerkingen? Wil je meer weten over een specifiek onderwerp? Wij horen graag jouw mening, waarbij je mag rekenen op een snelle respons. Mail naar: com@compagnon.com.

Wilt u nog eens verder van gedachten wisselen over hoe u als HR uw rol richting flex kunt invullen? Aarzel dan niet om contact met ons op te nemen: Frank Roders, roders@compagnon.com of 079-3631680.



Colofon

Dit whitepaper is geschreven door Frank Roders (Compagnon) met dank aan Mirjam Vollering. Bronnen: Intelligence Group en Berenschot.