

Tijdens de lockdowns werden mensen zich bewust van de positieve impact van thuiswerken (foto Vera Petrunina/Shutterstock).



22

HYBRIDE WERKEN STERKE TROEF

STRIJD OM TALENT VERHEVIGT

In een alsmat krappere arbeidsmarkt is het voor werkgevers steeds uitdagender de juiste medewerkers te bereiken, te overtuigen en te behouden. Braaf de cao volgen is in elk geval niet voldoende. Het hoogste salaris meestal ook niet. Het gaat om een totaalpakket waarbij verschillende generaties andere prioriteiten stellen.

Traditionele tekortsectoren als ICT, zorg, onderwijs en techniek hebben gezelschap gekregen. Op basis van analistenrapporten constateerde het FD naar aanleiding van de voorgenomen – en inmiddels afgeblazen – beursgang van Coolblue dat de winst van het e-commercebedrijf flink daalde door personeelstekort. Omdat te weinig mensen beschikbaar zijn in distributiecentra en bezorging, werd noodgedwongen minder geadverteerd en zijn producten later geleverd. Het personeelstekort remt de groei van Coolblue, aldus het FD.

INSTROOM TALENT IS VAN LEVENSBELANG

KLEINERE KAART

Door de lockdowns gingen horecamedewerkers noodgedwongen op zoek naar een andere baan. Als dan blijkt dat er prima jobs zijn waarbij je niet 's avonds en in het weekend hoeft te werken, is het afscheid van de horeca voor veel medewerkers definitief. Gevolg: een fors personeelstekort. Onder meer barmedewerkers, bedienend personeel en koks zijn gewild, aldus het UWV. Bedrijven passen noodgedwongen hun openingstijden aan of kiezen voor een kleinere kaart. Ook hier wordt de groei geremd door een tekort aan medewerkers.

ROBOTS EN QR

Om personeel te werven, lokken ondernemers jonge medewerkers met een gratis scooter, betalen hun rijbewijs of bieden zelfs kosteloze woonruimte aan. Ook zoeken ze samenwerking op, bijvoorbeeld door een personeelspool te vormen met collega-horecabedrijven. Techniek kan helpen om de acute nood te lenigen. Menig horecabezoeker heeft inmiddels kennis gemaakt met de QR-code als bestelwijze. Drankjes worden nog wel gebracht door echte mensen. Alhoewel: restaurant De Blaauwe Kamer in Wageningen zet robots in ter ondersteuning van het bedienend personeel. Het lijkt een gimmick maar biedt wel degelijk een blik in de toekomst van sectoren met blijvende personeelstekorten.

TOTAALPLAATJE

Onder de actuele knelpunten en pragmatische oplossingen zit een structurele ontwikkeling. De komende decennia stromen minder jongeren in op de arbeidsmarkt terwijl het aantal AOW'ers fors stijgt. Verder neemt de dynamiek van zowel groei- en krimpsectoren toe,

waardoor de aansluiting van vraag en aanbod onder druk staat.

De vraag 'wat maakt mij tot een aantrekkelijke werkgever?' is wellicht relevanter dan ooit tevoren. Braaf de cao volgen is in elk geval niet voldoende. Maar het hoogste salaris bieden meestal ook niet. Het gaat om het totaalplaatje. Een mix van elementen waarbij verschillende generaties andere eisen en wensen hebben.

ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN EN BETEKENIS

Loon en arbeidsvoorwaarden moeten marktconform zijn, maar de betaler van de hoogste salarissen heeft niet persé een streepje voor. Uit onderzoek van BDO onder 1.400 medewerkers in het mkb en bij familiebedrijven bleek dat bijna 65% een redelijk inkomen boven een hoog salaris verkiest als daar meer ontwikkelingsmogelijkheden tegenover staan. Vooral babyboomers maken deze afweging; samenhang met de wens om hun inzetbaarheid te waarborgen, ligt voor de hand. Generatie Y – de Millennials, geboren tussen 1980 en 1996 – hecht juist meer waarde aan betekenisvol werk. Dat weegt op tegen minder salaris.

BASICS

De verdere lijst met basics van een aantrekkelijke werkgever is vertrouwd: medewerkers serieus nemen, vrijheid en zelfstandigheid bieden, regelmatig feedback geven, helpen bij een goede balans tussen werk en privé. Lang was de mogelijkheid om deels thuis te werken een standaardelement op de afvinklijst van secundaire arbeidsvoorwaarden. Met een dag in de week waren medewerkers wel tevreden. Tijdens de lockdowns werden mensen zich echter bewust van de positieve impact van thuiswerken; geen reistijd, efficiënte meetings, zelf je tijd indelen. Werkgevers merkten dat de productiviteit amper in het gedrang kwam.

TOEKOMST VAN WERK

Een constatering met verstrekkende gevolgen. Eerder was in Business al aandacht voor de visie van Tomas Pueyo. De data-analist deelt zijn inzichten over uiteenlopende onderwerpen onder meer via het platform *Uncharted territories*. Het dossier *Remote work is inorexable* (juni 2021) gaat over de toekomst van werk. Op basis van diverse onderzoeken (onder meer PwC, Slack en Flexjobs) verwacht Pueyo dat in ontwikkelde landen 30 tot 50% van de banen op afstand kan worden ingevuld. Verder denkt hij dat tot 30% van de kenniswerkers geheel op afstand wil werken. Slechts 5% kiest voor een volledige kantoorbaan, de resterende

werknemers geven de voorkeur aan een mix van thuis en kantoor.

Y EN Z STEEDS PROMINENTER

Een hybride vorm is dus het favoriete toekomstbeeld van werknemers. Bij jongere generaties is die wens het sterkst. Uit recent onderzoek van softwarebedrijf Citrix blijkt dat van de generaties Y en Z (1980-2010) maar liefst 94 procent niet fulltime terug wil naar kantoor. Ruim een kwart wil zelfs volledig thuiswerken, bijna een derde zoekt een hybride werkmodel waarbij thuiswerken dominant is. Door het pensioen van de babyboomers worden de generaties Y en Z alsnog prominenter op de arbeidsmarkt. En voor elke organisatie is de instroom van dit jonge en iets oudere talent van levensbelang. Hun voorkeuren moeten werkgevers daarom zeer serieus nemen in de *war for talent*.

GOOGLE'S CONCURRENTIEPOSITIE

Als het gaat om salaris, huisvesting en faciliteiten kunnen startups en jonge bedrijven niet op tegen gevestigde ondernemingen. Het faciliteren van werken op afstand is dé manier om een bovengemiddeld deel van het talent uit de jongere generaties aan te trekken, stelt Pueyo. De gevestigde orde zal moeten volgen. Neem Google. Toen corona over het hoogtepunt heen leek, werden Amerikaanse medewerkers verordonneerd om terug te keren naar kantoor. Al na twee weken moest de techreus deze oekaze herzien; de weerstand was te groot. Google blijft worstelen met de materie. De termijn waarop medewerkers zelf mogen kiezen of ze weer naar kantoor komen, werd met drie maanden uitgesteld tot 10 januari 2022. In een toelichtende mail noemde CEO Sundar Pichai onzekerheid rond het coronavirus als reden voor dit besluit. Maar de impact van een verplichte terugkeer op Google's concurrentiepositie op de arbeidsmarkt zal zeker meespelen.

GROTERE VIJVER

In de VS zijn de afstanden veel groter. De mogelijkheid om zelf je werklocatie te kiezen heeft er een andere lading dan in Nederland. Maar ook hier vergroot het ruimhartig faciliteren ervan de vijver van potentiële kandidaten aanzienlijk. En ook voor bestaande medewerkers kan het aantrekkelijk zijn. Als die een substantieel deel van de werkweek thuis kunnen invullen, is het mogelijk om de dure Randstad te verruilen voor delen van het land waar woonruimte goedkoper is. Kortom: werken op afstand is een sterke troef in de strijd om talent.