
SCHAARSTE: KANS OF BEDREIGING?

Wat doe jij als er niet langer een tekort aan arbeidskrachten dreigt, maar als dat tekort al voelbaar is? Als je merkt dat je die functie voor teamleider almaar niet kunt invullen? Of dat je huidige contactcentermanager de servicekwaliteit niet weet te verbeteren, maar een nieuwe manager customer service niet te vinden is? Achterover leunen, of als de wie-deweerga strategisch personeelsbeleid gaan ontwikkelen?

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt blijken moeilijk te voorspellen. Begin 2009 rekende het Centraal Plan Bureau op 675.000 tot 730.000 werklozen in 2010: 10 procent van de werkende bevolking. In werkelijkheid bedroeg de werkloosheid slechts de helft, circa 5 procent. Ondertussen nemen de tekorten almaar toe. Daar is een aantal redenen voor aan te wijzen.

Drie oorzaken

De vergrijzing bijvoorbeeld is een grote veroorzaker van tekorten. Een op vijf werknemers verlaat de arbeidsmarkt voorgoed. Dit jaar is het concrete gevolg daarvan écht merkbaar: de arbeidsmarkt is voor het eerst sinds WO II met 0,4 procent gekrompen.

Maar de afname kent nog meer veroorzakers. Werknemers willen flexibiliteit: thuiswerken, een ander niveau werk of dichterbij huis aan de slag. En ten slotte de zz'ers: een groeiende groep kenniswerkers kiest voor een bestaan als zodanig.

En dat alles terwijl het verloop in de contactcenterbranche hoog is. In de zoektocht naar geschikt personeel zou je je pijlen ook kunnen richten op oudere werknemers. Zo vraagt uitzendorganisatie Tempo-Team via de campagne Blijf bezig aandacht voor de meerwaarde van 45-plussers en ziet daarin een passende oplossing voor een toenemend wervingsprobleem.

Behoudend

Hoezeer YER-consultant Interim Solutions Jeanny Marugg dit ook toejuicht, veel organisaties zijn hier nog niet aan toe. De 'jonge, dynamische medewerker die een

tweede of derde stap in zijn loopbaan wil maken' staat nog hoog op het verlanglijstje. "Deze branche is redelijk behoudend, keert terug van een recessie, kijkt met name naar de korte termijn en werft nog niet het niveau en de kwaliteit aan werknemers die men nodig heeft. Wel wil men een professionaliseringsslag maken, functies als kennismanager ontwikkelen en het klantcontact via het web ondersteunen. Customer service krijgt hierdoor een ander gezicht en de functies in dit veld eveneens."

"Feit is dat enorm veel pensioengerechtigden de markt verlaten; in 2015 hebben we een tekort van een half miljoen werknemers. Strategische personeelsplanning is hierdoor belangrijker dan ooit tevoren. Hoeveel procent wil ik groeien? Wat is mijn verloop? Het is ook belangrijk om goed te kijken naar de beschikbaarheid van kandidaten en de kwaliteit van het aanbod. Als je deze cijfers tegen mekaar afzet, weet je hoeveel je moet werven en of je wel kunt werven."

Om organisaties daarmee te helpen, is YER recent de YER Academy begonnen. "Als kandidaten er niet meer zijn, dan gaan we kandidaten maken." De YER Academy werft potentieel, leidt samen met de opdrachtgever op en begeleidt de kandidaat in de opdracht. Daarna volgt een vaste aanstelling.

Wat doet het veld?

Is schaarste een kans of bedreiging? Het veld laat zich in twee kampen verdelen in reactie op deze stelling. Dat bleek onlangs tijdens een bijeenkomst van de HRM-expertgroep van de VCN in Amsterdam, waar de aanwezigen enkele stellingen kregen voorgeschoteld. De inhouse



A DAY WITHOUT A MEXICAN

Google eens 'A day without a Mexican'. Het filmpje laat zien wat er in alledaags Californië gebeurt, indien de 13 miljoen Mexicanen zijn verdwenen die er werken. Het verkeer loopt vast, er zijn geen taxichauffeurs te vinden, de restaurants kunnen klanten niet bedienen omdat de keukens onbemand zijn, maar ook in andere serviceorganisaties ligt het werk stil en loopt de economie vast. Een Amerikaanse spreekt van een 'apocalyps'. Feitelijk gaat de situatie aan geen inwoner ongemerkt voorbij, want Mexicanen zijn geïntegreerd op alle niveaus. Wat als ze zijn verdwenen? Wat als servicemedewerkers zijn verdwenen?

WHITE COLLAR

Dat de arbeidsmarkt aantrekt en vacatures weer toenemen, ziet ook **Fun Zeegers**. Maar daarbij maakt hij wel een groot onderscheid tussen blue en white collar. Volgens de eigenaar **Skywalker Customer Contact** zijn de huidig gepresenteerde macro-economische cijfers met name van toepassing op blue collar-functies. "White collar, waaronder ik ook contactcenterpersoneel schaar, loopt zwaar achter deze ontwikkeling aan. Het begint nu weliswaar aan te trekken, maar kijk ik naar senior management- en middle managementfuncties, dan is dat nog zeer afhankelijk van de regio en het type functie. De vraag is dan ook of het ooit weer op het niveau komt van voor de crisis."

Zo zijn vacatures voor teamleider (in de regio Eindhoven) en vacatures voor WFM-specialisten (landelijk) moeilijk te vullen, ondervindt hij. Tegelijkertijd ziet hij een hang naar customer centricity in sommige bedrijven ontstaan. Hij noemt Philips als sprekend voorbeeld, dat medewerkers slechts nog aanstuurt op hun NPS-scores. "Revolutionair!" Ondanks deze ontwikkeling is de roep om chieft customer officers nog nauwelijks hoorbaar.



contactcenters zien hun creativiteit gestimuleerd als gevolg van schaarste. Ofwel, het dwingt anders te denken en te handelen om aan nieuwe medewerkers te komen, bijvoorbeeld via een eigen opleidingscentrum. De facilitaire contactcenters oordelen minder rooskleurig en zien in offshoring een laatste strohalm. Is jobless recovery gewenst? Daarover is iedereen gelijkgestemd. Ook organisaties in customer service gaan na hoe ze bestaande medewerkers op basis van hun competenties andere perspectieven kunnen bieden binnen het bedrijf. Zo zijn werknemers langer te behouden.

Is strategische personeelsplanning het antwoord? Ondanks dat geen van de aanwezigen een dergelijke planning toepast, zijn allen doordrongen van de noodzaak personeelsbeleid voor de lange termijn te ontwikkelen in reactie op de arbeidskrapte.

De feiten

Niet weten te binden, onvoldoende investeren in mensen, niet-opgeleide recruiters en lijnmanagers, geen doelgroepkennis of het in onvoldoende mate budget willen vrijmaken

om wervingsproblemen op te lossen, zijn de oorzaken van de meeste wervingsmoeilijkheden. Ofwel, wervingsproblemen zijn organisatieproblemen.

In de publicatie 'De Nederlandse arbeidsmarkt 2011- 2015' die begin dit jaar is verschenen geven Intelligence Group en YER weer wat zij de belangrijkste ontwikkelingen vinden die een groot effect gaan hebben op de Nederlandse arbeidsmarkt.

- Personal branding bepaalt steeds meer de marktwaarde van iemand;
- Werknemers zijn steeds moeilijker te bereiken;
- Ze willen steeds minder uren werken;
- Het aantal zzp'ers en flexwerkers groeit;
- Salaris, werksfeer, inhoud van het werk, zekerheid en opleidingsmogelijkheden blijven belangrijkste pullfactoren, maar hun rangorde is wisselend;
- Werkgevers investeren in ontslag, niet in aannemen van werknemers;
- Nederland heeft 878 actieve vacaturesites;
- Minder dan 1 op 200 personen vindt een baan via social media;
- Slecht afgewezen kandidaten schaden reputatie werkgever;
- Liever flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en -relaties dan Het Nieuwe Werken;
- Tussen 33 en 50 procent van vraag en aanbod vindt elkaar;
- In 2010 waren er 1,6 miljoen vacatureplaatsingen op internet;
- Sourcing en e-recruitment winnen aan belang;
- Waar blijft de 'funda' van de arbeidsmarkt?
- De Nederlandse arbeidsmarkt wordt internationaler. <

"ENORME MISMATCH"

"Een personeelsadvertentie in De Telegraaf is weggegooid geld. Kandidaten willen worden gevraagd." **Pia de Wijer** van **Hofstad Research** en ad interim senior consultant bij managementconsultancy De Mol van Otterloo + Partners in Den Haag, constateert een enorme mismatch tussen aanbod en vraag op de arbeidsmarkt. De meeste organisaties realiseren zich dat helemaal niet. Ze beginnen standaard een ingewikkelde wervingsprocedure, inclusief psychologisch onderzoek en/of een assessment, merkt ze op. "Dat neemt allemaal erg veel tijd in beslag. Hierdoor haken kandidaten af, ook de goede." Ook zetten organisaties het profiel van de gezochte kandidaat doorgaans te zwaar aan. "Stap af van dat gehamer op dat papertje. Er zijn legio cognitieve testen beschikbaar om het denk- en werkniveau van iemand te achterhalen. En weet dat een werkduurverband gemiddeld zo'n drie tot vier jaar bestrijkt."

In reactie op de tekorten op de arbeidsmarkt adviseert ze bedrijven zich meer te richten op de aanwezige en benodigde competenties. "Trek oudere, ervaren werknemers en afge-

studeerden het bedrijf in. En geef medewerkers de kans hun persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen. Met talentmanagement en een eigen academy kun je mensen binden." Want de huidige medewerker accepteert geen betutteling, wil inspraak en toegang tot social media zoals hij ook thuis gewend is. Op de werkvloer van het contactcenter ziet ze nog veel zaken fout gaan. "Vooral in de facilitaire hoek. De dunne marges weerhouden die bedrijven ervan om zoals inhouse centers meer te investeren in opleiding, loopbaanontwikkeling en incentives."

Ondanks dat kunnen ambitieuze managers binnen nu en twee jaar een nieuwe stap in hun loopbaan maken. Want tegen die tijd verwacht ze dat in grote, corporate organisaties in competitieve markten de functie van Chief Customer Service Officer in de board aanwezig is. "Dat zijn mensen met een achtergrond in klantcontactmanagement, marketing of sales." Ter voorbereiding op die functie ziet ze een taak weggelegd voor post-HBO-opleidingen of management executive-opleidingen.