

## Werkgever en werknemer worden kieskeuriger

**De jonge generatie springt bewuster om met de keuze voor hun studie of werkgever, terwijl bedrijven meer eisen stellen aan de flexibiliteit van de toekomstige werknemer. Beide partijen zijn kieskeuriger geworden. Dit en andere evoluties in de arbeidsmarkt vormen het gespreksonderwerp rond de tafel met Marc Timmerman (Director Talent Management Belux bij De Witte & Morel / European Practice Leader Talent Management) en professor Dirk Buyens en Ans De Vos, verbonden aan het competentiecentrum 'Mens & Organisatie' van de Vlerick Leuven Gent Management School.**

## **Naar welke profielen gaan bedrijven op zoek? Willen ze algemene profielen die in het bedrijf verder opgeleid worden of zoeken ze specialisten?**

Dirk Buyens: "Het is tweeledig. In bepaalde bedrijven zie je een sterke tendens om jobgerelateerd te werken. Die ondernemingen zijn vooral op zoek naar gespecialiseerde profielen. Anderzijds zien we steeds meer stage- en trainingsperiodes opduiken, vooral in internationale bedrijven. Mensen worden dan gedurende zes maanden of een volledig jaar als trainee beschouwd en niet zozeer als werknemer."

Marc Timmerman: "Ondanks de blijvende vraag naar specialisten, richten heel wat bedrijven zich opnieuw op de *young graduates*. In vergelijking met de jaren 1999-2000, stellen ondernemingen nu veel hogere eisen aan de werknemers, ze verlangen meer flexibiliteit en de wil om internationaal te gaan. Bedrijven zijn met andere woorden kieskeuriger geworden."

## **Toch zijn het niet alleen bedrijven die kieskeuriger zijn?**

Marc Timmerman: "Inderdaad. Ook werknemers zijn kieskeuriger geworden. Het sleutelprincipe is keuzes maken. Werknemers nemen er hun tijd voor, desnoods gaan ze nog een extra opleiding volgen. Ook de studiekeuze is een weloverwogen gebeuren. Ongeveer tien jaar terug dachten werknemers dat ze een verkeerde beslissing nog in goede banen konden leiden, nu springen ze daar veel bewuster mee om."

Dirk Buyens: "Het evenwicht tussen werk en privéleven is nog altijd een belangrijk thema. Er zijn heel wat werknemers die, ondanks hun hoge opleiding, alleen van 9 tot 5 werken en daarnaast nog een leven willen hebben. Kan een werkgever daar niet mee leven, dan stapt de werknemer op. Toch zien we daarnaast een groep werknemers die de eerste vijf jaar volledig voor hun carrière gaan. Het valt op dat de kloof tussen de eerste groep en de superambitieuze medewerkers die hun carrière op de eerste plaats stellen steeds groter wordt."

## **Zijn er belangrijke evoluties in de rekruteringsprocedures?**

Marc Timmerman: "Bedrijven willen dat de procedures sneller verlopen om de nieuwe medewerkers zo snel mogelijk aan boord te krijgen. Het lijkt misschien een paradox, maar de procedures vragen veel meer tijd. Dat heeft opnieuw te maken met de kieskeurigheid van de werknemers. Ze wegen meer zaken af en nemen hun tijd om een keuze te maken. Ook het

remuneratieaanbod is niet meer voldoende om iemand sneller over de streep te trekken. Een goede werksfeer, veel autonomie en een evenwicht tussen werk en privé zijn ook belangrijk. Wat ook opvalt, is dat kandidaten een zestal jaren geleden niet graag getest werden. Nu merken we dat ze dit heel sterk op prijs stellen, omdat ze op die manier gratis loopbaanadvies krijgen. Ze willen van het rekruteringsbureau weten of hun keuze voor die of deze werkgever de juiste is.”

Ans De Vos: “Jongeren zijn steeds meer bezig met wat ze willen, waar ze goed in zijn en wat hun persoonlijkheid is. Het onderwijssysteem voorziet echter geen tools om hen te laten nadenken over hun loopbaan of zichzelf te leren kennen op het vlak van loopbaanambities. Bij heel wat hogere opleidingen ontbreekt het ook aan stages. Dan is het niet verwonderlijk dat jongeren hun eerste baan als een opstap zien. Studenten komen heel vaak met vragen naar ons. Ze twijfelen bijvoorbeeld over het contractvoorstel dat ze van hun toekomstige werkgever gekregen hebben. Vaak gaat het om beloftes over hun kansen op langere termijn, maar weten niet wat ze ervan moeten geloven.”

## **Met welke uitdagingen en problemen wordt de jongere generatie geconfronteerd bij het betreden van de arbeidsmarkt?**

Dirk Buyens: “Heel wat pas afgestudeerden zien de eerste baan als een verlengstuk van hun studies. Ze beschouwen het als een opstapfunctie. Ze zijn niet van plan om lang in het bedrijf te werken, maar hebben die baan wel nodig om straks iets anders te doen.”

Ans De Vos: “We merken dat de nieuwe generatie bepaalde keuzes wil uitstellen, ze kunnen moeilijk de periode van het studeren afsluiten. Ze kiezen bijvoorbeeld vaak voor een baan als consultant of trainee. Op die manier kunnen ze al eens proeven van het bedrijfsleven om dan later te beslissen wat ze echt willen doen.”

Marc Timmerman: “De jonge generatie ziet de eerste baan inderdaad als een leercurve. Net zoals tijdens de beurs hype stellen bedrijven zich ook nu heel aantrekkelijk voor. De jonge generatie zal daarom kieskeurig moeten zijn in het kiezen van een werkgever, die zich waarschijnlijk zal overprofiëren. Anderzijds merk ik dat de nieuwe generatie in ieder geval al kieskeuriger is, dus dat risico zal eerder beperkt zijn.”

## **Welke toekomst is er weggelegd voor de oudere werknemers?**

Dirk Buyens: “Er bestaat een groot verschil tussen hoe de oudere werknemers zichzelf percipiëren en hoe derden, zoals management en HR-mensen, naar hen kijken op het vlak van aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Ofwel zit een van de twee partijen fout of de waarheid ligt ergens in het midden. Het staat vast dat er vooroordelen bestaan waardoor de kansen van oudere werknemers veel minder groot zijn. Het meest voor de hand liggend maar weinig uitgesproken is de eerder beperkte kneedbaarheid van oudere werknemers. Dat heeft als voordeel dat ze een ruggengraat hebben, maar maakt ook dat je zaken niet zo makkelijk van hen gedaan kunt krijgen als van een jongere. Dat bepaalt toch in grote mate het vooroordeel. Tweede belangrijk gegeven, zeker als ik het lokaal bekijk, is de loonkost die daarmee samenhangt. We zitten in een land waar anciënniteit doorweegt op de loonbepaling, rechtstreeks of onrechtstreeks.”

Marc Timmerman: “Werkgevers vragen meestal naar expertise, vertrouwdheid met de business en de sector. Van ervaren werknemers kan de werkgever betrokkenheid vragen voor de duur van het project, wat niet altijd het geval is met de jongere generatie. De nieuwe generatie heeft een hoog verwachtingspatroon, maar hun loyaliteit is eerder beperkt in de tijd. In de toekomst zullen de bedrijven een grotere verscheidenheid hebben aan leeftijdsgroepen en ervaringsdomeinen, maar het zal moeilijker te managen zijn. Ik zie nu al een mentaliteitsverandering, maar die verloopt heel traag. De grootste beperking is inderdaad het salarisgebeuren. In andere landen – vooral Scandinavië – zie je veel meer ervaren vrouwen boven de 50 op de arbeidsmarkt. In België verlaten vrouwen op een bepaald moment het arbeidscircuit en komen niet meer terug, terwijl er in Scandinavië veel meer herintreders zijn. Toch zijn we op de goede weg, het is gewoon een kwestie van tijd.”

## **Wat is de opdracht van een business-school? Kan die inspelen op de veranderingen in de arbeidsmarkt?**

Dirk Buyens: “Het is de taak van een business-school om een antwoord te bieden, zowel op de noden van de studenten als de bewegingen op de arbeidsmarkt. Voor de studenten is er een *career service* waar we vraag en aanbod uitdagen, we creëren een platform waar de twee elkaar kunnen ontmoeten. Dat doen we door enerzijds klassieke campusrekruteringen te organiseren, maar anderzijds ook door heel wat bedrijven uit te nodigen die op die manier in contact komen met de studenten. We proberen onze studenten zo goed mogelijk te oriënteren. Veel masterstudenten volgen een tweedaags *career seminar* waar ze een antwoord krijgen op de vraag wat ze eigenlijk zoeken. Zowel professoren als alumni proberen in een gesprek daar duidelijkheid in te brengen.”

Ans De Vos: “We voorzien voldoende theorie en praktijk in onze programma’s. Onze studenten zijn een zestal weken bezig met een project, waarbij ze hun advies aan een bedrijf verlenen of een probleem in een organisatie helpen oplossen. Tijdens de lessen nodigen we ook verschillende sprekers uit het bedrijfsleven uit. Vaak stappen de studenten in het kader van hun paper zelf op ondernemingen af om te kijken hoe het er effectief aan toegaat. Daarnaast bestaan er ook vakken met bedrijfsbezoeken en via businessgames integreren we de verschillende vakonderdelen. Door theorie en praktijk te bundelen, merken we dat studenten heel wat sterker in hun schoenen staan op het vlak van visie en inzicht. Studenten die een MBA volgen en negen jaar ervaring hebben, krijgen eerder een helicoptervisie en leren buiten het eigen vakgebied kijken.”

Marc Timmerman: “Wie een opleiding aan de Vlerick Leuven Gent Management School volgde, heeft geleerd om in team te werken. Dat is een competentie die steeds meer aan belang wint. We merken trouwens dat de kritische competenties aan het veranderen zijn. Intelligentie en kennis zijn op zich geen doorslaggevende factor meer om een bepaalde baan in de wacht te slepen. Kan de toekomstige medewerker met anderen een team vormen, kan hij goed onderhandelen of anderen beïnvloeden wanneer ze niet hetzelfde denken, dat zijn zaken die bedrijven steeds belangrijker vinden. Er wordt met andere woorden meer nadruk gelegd op persoonlijke en sociale vaardigheden. Voor bedrijven zullen die eigenschap het onderscheid maken tussen twee kandidaten.”