

# Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen

Bart Moens - Odisee hogeschool

Brigitte van Lierop - Frans Nijhuis Stichting

Wim Peersman - Odisee hogeschool

Moens, B., van Lierop B., & Peersman, W. (2022). *Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen*. Een onderzoek in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma. Brussel: Odisee.

## ABSTRACT

Organisaties blijven kampen met een tekort aan personeel. Dat tekort blijkt des te meer uit het toenemend aantal knelpuntberoepen in Vlaanderen. In een VIONA-onderzoek werd bekeken of het 'herdenken' van jobs oftewel job redesign - meer bepaald job crafting, i-deals en inclusief job design - een oplossing biedt voor het knelpuntberoepenprobleem. We voerden een literatuurstudie uit naar job redesign, een onderzoek naar goede praktijken in binnen- en buitenland, en zeven casestudies in Vlaanderen. Op basis daarvan suggereren we dat vooral inclusief job design een toepasbare strategie is om de instroom van personeel in knelpuntberoepen te bevorderen en dan met name in (hoog)geschoolde beroepen. Job crafting en (ex post) i-deals zijn niet interessant om instroom in knelpuntberoepen te bevorderen. Het hebben van werk is voor deze methoden immers een noodzakelijke voorwaarde. Met job crafting en i-deals trachten medewerkers mismatches tussen werk en zichzelf te voorkomen of te herstellen, en zodoende duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Deze methoden dragen volgens de casestudies echter niet bij aan de retentie van personeel binnen de knelpuntberoepen bekeken in dit onderzoek. Dat komt doordat er, volgens de bevraagde organisaties, structurele oplossingen nodig zijn (zoals betere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden) die verder gaan dan individuele maatwerkoplossingen. Volgens de literatuur en de goede praktijken kan job crafting mogelijk wel retentie verbeteren en daarmee indirect bijdragen aan het oplossen van knelpuntberoepen. Tot slot formuleren we drie beleidsaanbevelingen om job redesign te stimuleren en te faciliteren: bevorder de intentie van werkgevers om job redesign toe te passen in de organisatie door kennisdeling en onderzoek te stimuleren; zorg ervoor dat werkgevers die job redesign willen toepassen, dat daadwerkelijk kunnen doen door belemmeringen in de wet- en regelgeving te bekijken en hen te ondersteunen met advies; en richt inclusief job design ook op het creëren van middengeschoolde jobs.

In 2023 staan 234 beroepen op de knelpuntberoepenlijst, de lijst met beroepen waarvoor de invulling van de vacatures moeilijker verloopt dan voor andere beroepen (VDAB, 2023). Tegelijkertijd hebben bijna een miljoen Vlamingen op beroepsactieve leeftijd geen betaald werk, waarvan ongeveer 185 000 werkzoekenden en iets meer dan 800 000 niet-beroepsactieven.

Vooral het scholingsniveau blijkt de belangrijkste determinant van de arbeidsmarktparticipatie (HRW, 2021). Terwijl werkgevers steeds meer op zoek zijn naar geschoolde profielen, zijn werkzoekenden en niet-beroepsactieven vaker kortgeschoold.

Bovenstaande mismatch is een eerste oorzaak van het knelpuntberoepenprobleem. Naast dit kwalitatief tekort aan arbeidskrachten is er ook een kwantitatief tekort. Vacatures geraken niet ingevuld, eenvoudigweg omdat er meer jobs dan arbeidskrachten zijn. Een derde en laatste oorzaak voor het knelpuntberoepenprobleem zijn de specifieke arbeidsomstandigheden van jobs, bijvoorbeeld wat betreft loon, aard van het werk, uurrooster of een grote woon-werkafstand (VDAB, 2023).

## Onderzoeksvraag en -methode

Met dit onderzoek wil de Vlaamse overheid onderzoeken of het 'herdenken' van jobs (job redesign), de instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen kan verbeteren. Job redesign houdt in dat werkgevers het werk in de organisatie - zowel de inhoud van de jobs als de context ervan - aanpassen of door medewerkers zelf laten aanpassen. Zo sluit wat het werk vraagt en biedt beter aan bij wat (kandidaat-) medewerkers kunnen en bereid zijn te doen, en wat zij uit 'werken' willen halen (Knight & Parker, 2019). Een dergelijke job redesign kan in verschillende vormen. In dit onderzoek bekeken we in welke mate job crafting, i-deals en inclusief job design een interessante invalshoek vormen. Concreet verkennen we in dit onderzoek - aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie, een studie naar goede job redesign praktijken in binnen- en buitenland, en verdiepende casestudies in Vlaanderen - de voordelen, de toepasbaarheid en de haalbaarheid van job crafting, i-deals en inclusief job design als strategie voor een betere instroom en retentie van het personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen.

## Knelpuntberoepenprobleem bekeken door een hr-bril

De mismatch op de arbeidsmarkt en knelpuntberoepen zijn economisch-sociologische fenomenen op macro- en mesoniveau (Kalleberg, 2008), terwijl job redesign een methode is uit de arbeids- en organisatiepsychologie en zich situeert op het microniveau van de onderneming (Parker et al., 2017). Op niveau van een individuele organisatie gaat het om de (mis)match tussen de kenmerken van een persoon en zijn werkomgeving. Deze (mis)match is wat we in de arbeids- en organisatiepsychologie kennen als de '*Person-Environment fit*' of kortweg PE-fit (Kristof-Brown et al., 2005). PE-fit omvat vier verschillende categorieën: persoon-organisatie fit, persoon-groep fit, persoon-supervisor fit en persoon-job fit (Kristof-Brown et al., 2005).

### Persoon-job fit

De categorie die voor dit onderzoek het meest relevant is, is persoon-job fit (PJ-fit) ofwel de fit tussen de kenmerken van een bepaalde medewerker en die van een specifieke baan of van de taken die moeten worden uitgevoerd op het werk (Cable & DeRue, 2002; Edwards, 1991). PJ-fit is immers de beste voorspeller van de intentie van de organisatie om iemand aan te nemen (Higgins & Judge, 2004), alsook van de intentie van de sollicitant om een jobaanbieding te aanvaarden (Han et al., 2015). Verder heeft PJ-fit de grootste impact op de intentie van de medewerker tot vrijwillig personeelsverloop (Berisha & Lajçi, 2020).

Onderzoek naar PJ-fit maakt een onderscheid tussen twee typen fit (Edwards et al., 2006). *Demands-Abilities fit* (DA-fit) is een fit tussen wat het werk eist (onder andere werkinhoud en werkbelasting) en wat de medewerker kan (onder andere competenties en fysieke vermogens). *Supplies-Needs fit* (SN-fit) is een fit tussen wat het werk biedt (onder andere beloning en arbeidsomstandigheden) en wat de medewerker zoekt in werk (onder andere autonomie en werk-privébalans).

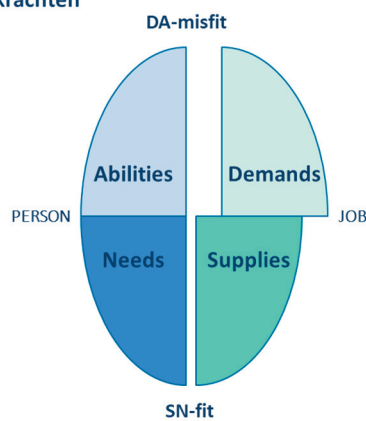
Is er sprake van een DA-fit én een SN-fit, dan leidt dat tot gezondheid, welbevinden en betere arbeidsprestaties. Is dit niet het geval, dan leidt dat tot demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, verloop, allerhande spanningsklachten en ziekteverzuim (Kristof-Brown et al., 2005).

### Persoon-job (mis)fit bij instroom

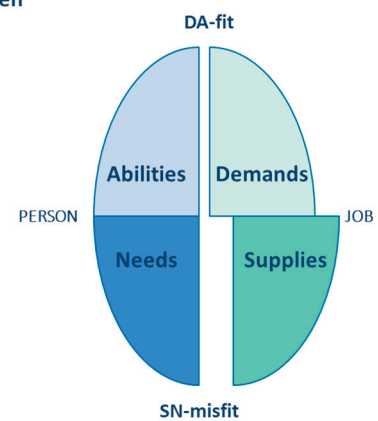
Op basis van voorgaande kunnen we de drie hoger besproken oorzaken van het knelpuntberoepen-probleem begrijpen als een DA- of een SN-misfit (zie **FIGUUR 1**). Kwalitatief tekort aan arbeidskrachten betekent een misfit tussen job en sollicitant op basis van capaciteiten, en dus een DA-misfit. Kwantitatief tekort aan arbeidskrachten betekent een misfit tussen job en sollicitant op basis van capaciteiten, en dus ook een DA-misfit. Tot slot, specifieke arbeidsomstandigheden betekent een misfit tussen job en sollicitant op basis van behoeften, en dus een SN-misfit.

**FIGUUR 1** \ Oorzaken knelpuntberoepen bekeken vanuit persoon-job fit bril

**Kwalitatief & kwantitatief tekort aan arbeidskrachten**



**Onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden & -omstandigheden**



**Bron:** eigen bewerking op basis van Dorenbosch (2014)

### Persoon-job (mis)fit bij retentie

'Fit' is geen statisch concept (Caplan, 1983), eenvoudigweg omdat zowel banen als mensen veranderen. Veranderingen in werkeisen en capaciteiten van medewerkers kunnen leiden tot DA-misfits, terwijl veranderingen in wat het werk biedt en wat de medewerker zoekt in werk kunnen leiden tot SN-misfits.

## Persoon-job misfit voorkomen of herstellen middels job redesign

Interventies voor het herstellen of voorkomen van PJ-misfit zijn vaak gericht op het versterken van de aansluiting van de persoon op het werk door te sleutelen aan de mens, bijvoorbeeld door te investeren in *up- of reskilling* (Dorenbosch et al., 2014). Er is echter een tweede interventierichting, met name sleutelen aan het werk. De aandacht kan daarbij enerzijds gaan naar het verbeteren van de DA-fit door de werkinhoud te laten aansluiten bij de capaciteiten van (kandidaat-)medewerkers. Anderzijds kan de SN-fit verbeteren door de arbeidsvoorwaarden of -omstandigheden aan te passen aan de behoeften van (kandidaat-)medewerkers. Dit sleutelen aan werk kennen we als job redesign. In wat volgt zullen we dieper ingaan op de in dit onderzoek onderzochte job redesign-methoden: job crafting, i-deals en inclusief job design.

## Job redesign-methoden nader bekeken

### Job crafting

Het begrip 'job crafting' is voor het eerst geïntroduceerd door Wrzesniewski en Dutton als "the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work" (2001, p. 179). Medewerkers kunnen op verschillende manieren hun werk aanpassen, met name door veranderingen aan te brengen in hun taken, in hun sociale relaties op het werk, in de manier waarop zij hun taken percipiëren, in hun werkomgeving en in waar en wanneer zij hun taken uitvoeren (Sanders et al., 2011; Wessels et al., 2019; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Veelal gaat het om eerder kleine aanpassingen, die zonder medeweten of goedkeuring van de leidinggevende of collega's gebeuren (Tims & Bakker, 2010).

Job crafting is later verder geconceptualiseerd binnen het Job Demands-Resources model en gedefinieerd als: "de aanpassingen die medewerkers maken om werkeisen (job demands) en werkhulpbronnen (job resources) te laten aansluiten bij hun individuele capaciteiten en behoeftes." (Tims & Bakker, 2010, p. 4). Medewerkers kunnen hun werk op vier manieren aanpassen, met name het verhogen van structurele hulpbronnen (bijvoorbeeld bevorderen van autonomie), het verhogen van sociale hulpbronnen (bijvoorbeeld het krijgen van feedback), het verhogen van uitdagende werkeisen (bijvoorbeeld het aangaan van nieuwe projecten) en het verlagen van belemmerende werkeisen (bijvoorbeeld het verminderen van rolonduidelijkheid) (Tims & Bakker, 2010).

Het actief craften van de werkeisen en hulpbronnen door de medewerker draagt bij aan een betere persoon-job fit. Dat heeft op zijn beurt een positief effect op het gedrag (onder andere verloopintentie), het welbevinden (onder andere werkdruk en bevlogenheid) en de prestaties van medewerkers (Rudolph et al., 2017). De gunstige gevolgen zijn vooral aanwezig bij *approach crafting*, dit is job crafting gericht op het bereiken van positieve of gewenste uitkomsten. De bevindingen omtrent *avoidance crafting* - dit is job crafting gericht op het vermijden of verwijderen van of het omgaan met negatieve aspecten van het werk - zijn minder eenduidig. Het verminderen van belemmerende werkeisen lijkt geen of eerder een negatieve invloed te hebben op de individuele performantie en contraproductief gedrag in de hand te werken. Ook kan *avoidance crafting* het risico op burn-out bij collega's vergroten. Het verminderen van de eigen werkeisen kan namelijk tot hogere werkeisen voor collega's leiden en zodoende tot frustraties en conflicten op de werkvloer (Lazazzara et al., 2020). Approach crafting kan evenwel de negatieve gevolgen van avoidance crafting bufferen (Petrou & Xanthopoulou, 2021).

### Idiosyncratic deals (i-deals)

Een andere manier waarop medewerkers hun werk beter kunnen laten aansluiten bij hun persoonlijke capaciteiten, voorkeuren en behoeften, is het onderhandelen over persoonlijke afspraken met hun werkgever (Hornung et al., 2010). Dit soort individuele regelingen kennen we als *idiosyncratic deals* of kortweg i-deals.

We onderscheiden vijf typen i-deals (Rousseau et al., 2016): flexibiliteit i-deals (bijvoorbeeld aangepast werkrooster, vaste vrije dag), loopbaanontwikkeling i-deals (bijvoorbeeld speciale opleidingen of een bijzondere promotie), taak i-deals (bijvoorbeeld meer uitdagende taken), werklastvermindering i-deals (bijvoorbeeld kortere werkdagen of minder belastende taken) en financiële i-deals (bijvoorbeeld extra salaris of eenmalige bonus).

De onderhandeling van een i-deal kan gebeuren vóór de aanwerving (ex ante) of wanneer de medewerker in dienst is (ex post) (Rousseau et al., 2016). In de praktijk komen ex ante i-deals veel minder voor dan ex post i-deals (Liao et al., 2016). Werkgevers zijn terughoudend in het tegemoetkomen aan specifieke wensen van sollicitanten (Rousseau et al., 2016).

Een mogelijke uitzondering hierop zijn sollicitanten die hoog scoren op de criteria van de *'resource based view of the firm'* (Barney, 1991): "having resources that are valuable, rare, inimitable and non-substitutable is necessary in order for organizations to gain a sustained competitive advantage" (Barney, 1991, p. 100). Het gaat hier immers om waardevolle gekwalificeerde en zeer gewilde kandidaten voor de organisatie (van Zijderveld & Sonnenberg, 2012). Ex ante i-deals hebben quasi enkel betrekking op arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld loon, arbeidsduur en functieniveau), aangezien kandidaat-medewerkers te weinig voorkennis over het werk en de werkcontext hebben om andere typen i-deals te kunnen onderhandelen.

Medewerkers die een ex post i-deal toegekend krijgen, geloven vaak dat hun werkgever hen steunt en waardeert. Zij zullen de i-deal eerder beschouwen als gunst en deze willen terugbetalen door zich extra in te spannen en bij de organisatie te blijven (Rousseau et al., 2016). Ex post i-deals werken echter niet zonder meer motiverend. De medewerker kan de i-deals ook beschouwen als beloning in ruil voor geleverde prestaties of als lapmiddel voor ervaren onrechtvaardigheid. In dat geval zal de i-deal eerder gezien worden als iets waarop men recht heeft dan als gunst van de werkgever (Kroon & Freese, 2012). Onderzoek naar de uitkomsten van ex ante i-deals is schaars (Liao et al., 2016). Het beschikbaar onderzoek suggereert evenwel dat medewerkers eerder geloven dat zij de i-deal te danken hebben aan zichzelf (bijvoorbeeld hun talenten) of de vraag op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld krapte) en minder aan de goede wil van de werkgever. Het toekennen van ex ante i-deals kan kandidaten motiveren om een jobaanbod te aanvaarden, maar zal wellicht weinig effect hebben op hun motivatie en betrokkenheid na de aanwerving (Rousseau et al., 2016). Recente onderzoeken suggereren dat er ook risico's verbonden zijn aan i-deals. Deze risico's zouden groter zijn bij ontzie i-deals<sup>1</sup> (Liao et al., 2016). Zo kunnen flexibiliteit i-deals bijvoorbeeld op korte termijn de balans tussen privé en werk herstellen en zodoende leiden tot meer werktevredenheid. Na verloop van tijd kunnen deze i-deals er echter toe leiden dat leidinggevenden deze medewerkers als minder betrokken en minder inzetbaar beschouwen, wat op zijn beurt kan leiden tot lagere prestatiebeoordelingen en minder promotiekansen (Simosi et al., 2019).

### Inclusief job design

Inclusief job design gaat om "het creëren van jobs die geschikt zijn voor minder geschoolde en/of ervaren medewerkers door waar mogelijk en gewenst logistieke, facilitaire, administratieve en organisatorische taken van repetitieve aard uit het takenpakket van hoger geschoolde en/of meer ervaren medewerkers te halen en deze vervolgens te bundelen in een nieuwe functie" (Van Lierop, 2016). Het gaat niet om het creëren van nieuwe of bijkomende taken, maar wel om het zoeken naar taken die geschikt zijn voor minder geschoolde of minder ervaren medewerkers binnen de takenpakketten van de huidige medewerkers. Veelal gaat het om minder complexe taken, aangezien deze taken makkelijker uit banen los te weken zijn.

Anders dan job crafting en i-deals is inclusief job design niet of moeilijk door individuele medewerkers zelf te initiëren. Het initiatief en de regie ligt hier bij het management van de organisatie. Het anders inrichten van het werk via inclusief job design laat werkgevers niet alleen toe om het beschikbaar talent buiten de organisatie optimaler te benutten, maar ook dat van de zittende geschoolde medewerkers. Door de minder complexe taken uit het takenpakket van zittende medewerkers te halen, kunnen deze zich meer te focussen op hun kerntaken. In die zin is de aanname dat het 'mes aan twee kanten snijdt': de methode haalt bij zittende medewerker werk weg dat niet (goed) meer bij hen past (dit leidt tot minder misfit) en bundelt dat in een nieuwe baan met werk dat wel goed past bij een nieuwe medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt (dit leidt tot een nieuwe fit) (Dorenbosch & van Vuuren, 2017).

<sup>1</sup> Ontzie i-deals komen voort uit de behoefte of de wens van medewerkers om een misfit in het werk te herstellen, in tegenstelling tot groei i-deals, die voortkomen uit de wens te groeien in het werk en zodoende productiever en efficiënter te worden.

## Ingeschatte toepasbaarheid van job redesign als strategie voor een betere instroom bij knelpuntberoepen

### Ex ante i-deals

#### Aannames op basis van de literatuur

Uit onze literatuurstudie blijkt dat ex ante i-deals door werkgevers vooral toegekend worden om de in hun ogen waardevolle gekwalificeerde en zeer gewilde kandidaten binnen te halen en quasi enkel betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld loon, arbeidsduur en functieniveau). Mogelijk zijn ex ante i-deals voor individuele werkgevers wel zinvol om de instroom van gegeerde medewerkers te bevorderen. Door individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden te maken, kunnen werkgevers dat wat het werk biedt beter laten aansluiten bij dat wat de sollicitant wenst, en zodoende de supplies-needs misfit verkleinen. Echter, op organisatie-overstijgend niveau lijken deze i-deals ons geen oplossing voor tekorten op de arbeidsmarkt: de kandidaat-medewerker die de ene organisatie aan boord haalt, kan de andere organisatie immers niet aan boord halen. Bovendien bieden ze geen oplossing voor de vele werklozen die qua competenties niet in het plaatje van werkgevers passen (demands-abilities misfit).

#### Wat zegt de praktijk?

Het al dan niet bevestigen van bovenvermelde aannames is moeilijk, om de eenvoudige reden dat we in de studie van 'goede praktijken' en casestudies slechts drie voorbeelden van ex ante i-deals gevonden hebben. In de gevonden voorbeelden zien we dat het telkens om sollicitanten gaat die de werkgever bijzonder graag aan boord wil halen omwille van hun waardevolle ervaring, competenties of persoonlijke kenmerken. De gemaakte afspraken in de i-deals betreffen in de drie voorbeelden aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden, zoals een vaste vrije dag en betaald afwezig mogen zijn van het werk. Hiermee liggen deze drie voorbeelden in lijn met onze aanname op basis van de literatuur. Als strategie voor een betere instroom van personeel in knelpuntberoepen lijken ex ante i-deals bijgevolg slechts beperkt toepasbaar.

### Inclusief job design

#### Aannames op basis van de literatuur

Inclusief job design laat werkgevers toe om het talent van werkzoekenden die niet voldoen aan de vereiste competenties, wél in te zetten en dat door het creëren van nieuwe, laagdrempelige functies. In die zin kan inclusief job design bijdragen tot het verkleinen van de demands-abilities misfit tussen de door werkgevers aangeboden jobs en de capaciteiten van beschikbare kandidaat-werknemers. Het biedt echter geen antwoord op kortgeschoolde beroepen en beroepen die omwille van specifieke, voor werkzoekenden veelal onaantrekkelijke arbeidsomstandigheden moeilijk ingevuld geraken.

Uit onze analyse naar het door werkgevers gevraagde scholingsniveau van de knelpuntberoepen blijkt overigens dat het moeilijk ingevuld geraken van kortgeschoolde beroepen veelal te wijten is aan ongunstige arbeidsvoorwaarden. Het gros van de kortgeschoolde knelpuntberoepen bevindt zich in sectoren die slecht scoren wat werkbaar werk betreft, zoals transport (Bourdeaud'hui et al., 2020a), schoonmaak (Bourdeaud'hui et al., 2020b) en horeca (Casier, 2020). Ook gaat het vaak om preciaire jobs, met name schoonmaker bij mensen thuis, schoonmaker van ruimten en lokalen, en bewakingsagent. De precariteit van deze jobs wordt bepaald door veel onzekerheid, flexibiliteit, een laag en onvoorspelbaar inkomen, zwakke sociale bescherming en machteloosheid voor de medewerkers (Vandevenne et al., 2021). Deze bevindingen maken duidelijk dat voor deze beroepen vooral werkgevers aan zet zijn, om te voorzien in betere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, en zodoende de supplies-needs misfit te verkleinen.

### Wat zegt de praktijk?

Het onderzoek naar goede praktijken in binnen- en buitenland laat zien dat inclusief job design inderdaad een oplossing kan bieden voor de moeilijke zoektocht naar geschoold of gekwalificeerd personeel. We hebben in diverse sectoren voorbeelden gevonden van organisaties waar duurzame banen zijn gecreëerd door bij (hoog)geschoolde en vaak moeilijk in te vullen functies de minder complexe taken weg te halen en te bundelen tot een nieuwe, laagdrempelige(re) functie. Door het werk te vereenvoudigen, is er minder geschoold personeel nodig en kan de organisatie het lager geschoold arbeidspotentieel beter benutten.

De voorbeelden uit de goede praktijken, alsook uit de casestudies, bevestigen onze veronderstelling dat het weinig realistisch is om uit kortgeschoolde beroepen nog laagdrempeliger werk te creëren. De casestudies geven aan dat het werk nog vereenvoudigen bovendien niet de oplossing is voor het probleem van kortgeschoolde knelpuntberoepen. Dat vacatures voor deze beroepen moeilijker ingevuld geraken, is volgens de geïnterviewde organisaties eerder te wijten aan een supplies-needs misfit dan aan een demands-abilities misfit. Deze beroepen hebben vaak minder gunstige loons- en arbeidsvoorwaarden, zoals een lage verloning, deeltijdse en tijdelijke contracten, weekendwerk, gesplitste diensten, en een minder goede werk-privébalans.

### Job crafting en ex-post i-deals

Job crafting noch ex-post i-deals zijn passende strategieën om de instroom van medewerkers te bevorderen. Het hebben van werk is immers een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen job craften of ex post i-deals te onderhandelen.

## Ingeschatte toepasbaarheid van job redesign als strategie voor een betere retentie bij knelpuntberoepen

### Job crafting en ex-post i-deals

#### Aannames op basis van de literatuur

Job crafting en ex post i-deals kunnen bijdragen aan het voorkomen of herstellen van misfits, en zodoende bijdragen aan de tevredenheid, performantie, inzetbaarheid en retentie van medewerkers. Beide methoden hebben als doel om het werk meer aan te passen aan de eigen persoonlijke capaciteiten, voorkeuren en behoeften (herstellen van de demands-abilities misfit en de supplies-needs misfit). Bij job crafting zijn de aangebrachte aanpassingen eerder klein en gebeuren deze veelal zonder medeweten of goedkeuring van de leidinggevende. Bij ex post i-deals gaat het om aanpassingen over onder andere werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkomstandigheden die door de medewerker tijdens de tewerkstelling individueel onderhandeld zijn met de werkgever. Medewerkers die een ex post i-deal toegekend krijgen, geloven dat hun werkgever hen steunt en waardeert. Zij zullen de i-deal meer beschouwen als gunst en deze terugbetalen door zich extra in te spannen en bij de organisatie te blijven (Liao et al., 2016). In die zin schatten we in dat job crafting en ex post i-deals mogelijk toepasbare strategieën zijn voor het bevorderen van de retentie van personeel in knelpuntberoepen.

### Wat zegt de praktijk?

De organisaties uit de Vlaamse casestudies erkennen de meerwaarde van job crafting en i-deals met betrekking tot het optimaliseren of herstellen van de persoon-job fit en het creëren van motiverende, gezonde en productieve jobs. Echter twijfelen zij of deze job redesign-methoden een passend antwoord bieden op de uitdagingen die zij vandaag inzake retentie ervaren. Het verloop in hun organisatie is immers meer te wijten aan structurele problemen in de organisatie, waar medewerkers zelf weinig vat op hebben.



Medewerkers vertrekken vooral uit ontevredenheid met het loon, de arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld weekendwerk en gesplitste diensten), de werk-privébalans, de werkdruk, de (door)groei mogelijkheden, de emotionele belasting van het werk, en de lange en onvoorspelbare reistijden door files en wisselende werkplaatsen. Deze ontevredenheid aanpakken vraagt volgens de organisaties om meer structurele oplossingen dan individuele maatwerkoplossingen zoals job crafting en i-deals. Zij zijn ervan overtuigd dat vooral zij zelf als organisatie aan zet zijn om te voorzien in betere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Volgens de literatuur en de goede praktijken kunnen job crafting en i-deals mogelijk wel indirect bijdragen aan retentie en daarmee zijdelings aan het oplossen van knelpuntberoepen. Over de vraag in hoeverre retentie hierdoor daadwerkelijk wordt bevorderd, kunnen we geen weloverwogen uitspraken doen.

## Ex-ante i-deals

### Aannames op basis van de literatuur

Wat kan het effect van ex ante i-deals op retentie zijn? Het beperkte empirisch onderzoek naar ex ante i-deals en de uitkomsten ervan suggereert dat medewerkers die een ex ante i-deals toegekend krijgen, eerder geloven dat zij de i-deal te danken hebben aan zichzelf (bijvoorbeeld hun talenten) of de vraag op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld krapte) en minder aan de goede wil van de werkgever. Ex ante i-deals zouden hierdoor een beperkt effect hebben op de latere motivatie en betrokkenheid van de medewerker (Liao et al., 2016; Rousseau et al., 2016), wat hen wellicht niet of minder interessant maakt als strategie voor retentie van medewerkers.

### Wat zegt de praktijk?

Op basis van de goede praktijken en casestudies is het helaas onmogelijk om weloverwogen uitspraken te doen over de vraag in hoeverre ex-ante i-deals bijdragen tot een betere retentie.

## Inclusief job design

### Aannames op basis van de literatuur

Op basis van de literatuur schatten we in dat inclusief job design indirect een positieve invloed heeft op de retentie van medewerkers. De methode haalt bij zittende medewerkers werk weg dat niet (goed) meer bij hen past (herstellen van de demands-abilities misfit) en bundelt dat in een nieuwe baan met werk dat wel goed past bij de competenties en mogelijkheden van werkzoekenden of werknemers met minder scholing of minder ervaring (nieuwe fit).

### Wat zegt de praktijk?

We zien in de praktijkvoorbeelden en de casestudies dat inclusief job design ook voor de zittende medewerkers voordelig kan zijn (onder andere verlagen werkdruk en het bieden van groeikansen). Zo heeft een van de casestudies het werk van de werfleiders anders ingericht naar aanleiding van klachten van werfleiders over de administratieve overlast en de nadelige impact daarvan op hun kerntaken. Bij twee andere casestudies heeft inclusief job design geleid tot een nieuwe 'tussenfunctie' bestaande uit de meer complexe taken van de eigen functie en de minder complexe taken van een 'hogere' functie. Deze tussenfunctie biedt kansen voor minder ervaren of geschoolde medewerkers met groeipotentieel. Inclusief job design laat zo toe te werken rond wat in het Nederlands onderwijs het 'zalmprincipe' wordt genoemd. Zoals een zalm met behulp van vistrappen tegen de stroom in naar de bron zwemt, zo kunnen lager geschoolde medewerkers met behulp van deze tussenfuncties opklimmen of doorstromen naar hogere functies. Medewerkers die naar deze tussenfunctie doorgroeien, creëren bovendien 'onderaan' de organisatie ruimte voor instroom van nieuwe kortgeschoolde medewerkers. We kunnen verwachten dat de voordelen voor de zittende medewerkers een indirecte, positieve invloed kunnen hebben op hun retentie. Of dat daadwerkelijk het geval is, kunnen we op basis van de literatuur, de goede praktijken en de casestudies echter niet besluiten.



## Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek formuleren we drie beleidsaanbevelingen. Ten eerste, bevorder de intentie van werkgevers om job redesign toe te passen in de organisatie door: hun kennis over job redesign te vergroten; in te spelen op hun attitude, sociale norm en self-efficacy met betrekking tot het toepassen van job redesign; de toepasbaarheid en haalbaarheid van inclusief job design in hun organisaties te laten verkennen, en waar mogelijk door te verwijzen naar dienstverleners; en échte verhalen of narratieven te delen van werkgevers die job redesign succesvol hebben toegepast.

Ten tweede, zorg dat werkgevers die inclusief job redesign willen toepassen, dat ook kunnen door: eventuele afspraken op sectorniveau of wet- en regelgeving die de implementatie van inclusief job design belemmeren, waar mogelijk weg te werken; hen te voorzien van advies en begeleiding of door hen een subsidie of belastingvoordeel toe te kennen; de kennis en tools om inclusief job design beter bekend te maken in het bredere werkveld van hr-adviseurs; en hr-adviseurs alsook arbeidsbemiddelaars die in de huid van adviseur kruipen, bijeen te brengen in een kennisnetwerk gericht op het verzamelen, verwerven en onderling delen van kennis en ervaringen over inclusief job design en de correcte toepassing ervan in organisaties.

Tot slot, richt inclusief job design ook op het creëren van middengeschoolde jobs. De methode inclusief job design is initieel ontwikkeld voor het creëren van laagdrempelige kortgeschoolde banen. Het lijkt ons echter belangrijk om eenzelfde oefening te doen met het oog op de creatie van middengeschoolde banen, aangezien net deze verdwijnen onder andere als gevolg van robotisering en digitalisering. Middengeschoolden die hun banen zien verdwijnen, zoeken en vinden alsmaar vaker hun toevlucht in lager geschoolde banen en verdringen zo kortgeschoolden. Creëren van nieuwe middengeschoolde banen biedt zodoende meer kansen op passend werk voor midden- én kortgeschoolden.

## BIBLIOGRAFIE

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). Fit to Last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 407-428.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020a). *Werkbaarheidsprofiel transport-bedrijven 2019. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 - 2019*. Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op 12 februari 2022, van <https://www.vlaanderen.be/publicaties/werkbaarheidsprofiel-transportbedrijven-2019-sectorale-analyse-op-de-vlaamse-werkbaarheidsmonitor-2004-2019>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020b). *Werkbaarheidsprofiel dienstenchequebedrijven 2019. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016-2019*. Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op 12 februari 2022, van <https://www.vlaanderen.be/publicaties/werkbaarheidsprofiel-dienstenchequebedrijven-2019-sectorale-analyse-op-de-vlaamse-werkbaarheidsmonitor-2016-2019>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. In C. Cooper (Red.), *Stress Research: New Directions for the 1980s* (pp. 35-78). Wiley.
- Casier, A. (Ed.). (2020). *Werkbaar werk in de horeca. Hoe kwaliteitsvol is werken in de horeca?* Guidea. Geraadpleegd op 15 februari 2022, van [www.guidea.be/Portals/0/dtxArt/blok-document/bestand/Werkbaar-werk-20200406\\_5f186778-60b4-426e-89dd-e32015bf92ce.pdf](http://www.guidea.be/Portals/0/dtxArt/blok-document/bestand/Werkbaar-werk-20200406_5f186778-60b4-426e-89dd-e32015bf92ce.pdf)
- Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2014). Duurzame inzetbaarheid vanuit theoretisch perspectief: de kwetsbaarheid van inzetbaarheid. In B. Blatter, L. Dorenbosch, & L. Keijzer (Reds.), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief*. TNO.
- Dorenbosch, L., & van Vuuren, M. (2017). Maatwerk in werk. In F. Kluijtmans & A. Kampermann (Reds.), *Leerboek HRM*. Noordhoff Uitgevers.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Reds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 6. (pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D., & Chiang, C.-L. (2015). A longitudinal investigation of person-organization fit, person-job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 622-632.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- HRW. (2021). *Welke positie hebben de laaggeschoolden op de arbeidsmarkt in België?* Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 16 januari 2022, van [www.hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw\\_2020\\_laaggeschoolden.pdf](http://www.hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw_2020_laaggeschoolden.pdf)
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *The Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.

- Knight, C., & Parker, S. (2019). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations, 74*(1), 69-104.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.
- Kroon, B., & Freese, C. (2012). Dragen i-deals bij aan motivatie en behoud van werknemers? *Tijdschrift voor HRM, 2*, 43-58.
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*(Part B).
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior, 37*(S1), S9-S29.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 403-420.
- Petrou, P., & Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology, 70*(3), 1345-1359.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics, 45*(3), 185-196.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112-138.
- Sanders, J., Dorenbosch, L., Grundemann, R., & Blonk, R. (2011). Sustaining the work ability and work motivation of lower-educated older workers: Directions for work redesign. *Management Review, 22*(2), 132-150.
- Simosi, M., Tomprou, M., & Rousseau, D. M. (2019). I-deals and managerial reward decisions: Evidence from a policy capturing and a survey study. *Academy of Management Proceedings, 2019*(1), 10949.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign: original research. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*, 1-9.
- Van Lierop, B. (2016). *Handboek Functiecreatie: een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking*. Disworks.
- van Zijderveld, V., & Sonnenberg, M. (2012). I-deals en rechtvaardigheid: het effect van talent differentiatie. *Gedrag & Organisatie, 25*(4), 347-366
- Vandevenne, E., Huegaerts, K., & Vanroelen, C. (2021). *Precair werk in België. Eerste resultaten van het EPRES-BE onderzoek naar precair werk en werknemerswelzijn*. VUB Interface Demography Research Group. Geraadpleegd op 16 april 2022, van [www.precariouswork.be/wp-content/uploads/2021/01/Precair\\_werk\\_in\\_Belgie.pdf](http://www.precariouswork.be/wp-content/uploads/2021/01/Precair_werk_in_Belgie.pdf).
- VDAB. (2023). *Knelpuntberoepen in Vlaanderen 2023*. VDAB. Geraadpleegd op 21 februari 2023, van <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2023.pdf>.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 505.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.