

# arbeidsmarkt Dynamiek in Metalektro vereist innovatief HR-beleid

Het werk in de Metalektro-industrie verandert snel en dat heeft grote gevolgen voor de inhoud van veel functies. Het inspelen op deze ontwikkelingen vereist dat metalektro-bedrijven de komende jaren HR-beleid gaan voeren dat gericht is op het verhogen van het opleidingsniveau van hun personeel, het verder ontwikkelen van gedragsmatige competenties en het stimuleren van leerrijke werkomgevingen.

**M**aar liefst 97 procent van de bedrijven in de Metalektro, waar ondermeer sectoren als de metaalindustrie en de elektrotechniek toe behoren, gaat de komende vijf jaar technologische innovaties doorvoeren, terwijl er in 94 procent van de bedrijven organisatorische vernieuwingen zullen gaan plaatsvinden. In vrijwel alle Nederlandse metalektrobedrijven leidt dit ook tot veranderingen in de functies van het technisch personeel. Op welke manieren gaan deze functies de komende jaren veranderen?

Figuur 1 laat zien dat 55 procent van de bedrijven verwacht dat de komende jaren technische functies meer allround zullen worden, terwijl de helft van de bedrijven verwacht dat vooral de gedragsmatige competenties belangrijker zullen worden. Het gaat hier met name om competenties met betrekking tot probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en zelfinitiatief. Uit de ROA Arbeidsmarktmonitor komt naar voren dat het aantal bedrijven dat verwacht dat klantgerichtheid op de korte termijn een prominentere rol zal gaan spelen in het werk van het technisch personeel veel groter is dan het aantal bedrijven dat deze verandering op de middellange termijn verwacht (45 procent). Dit betekent dat de grotere nadruk op klantgerichtheid een verandering is die zich voor heel wat bedrijven al snel zal voltrekken. Het illustreert ook dat het dienstverlenende karakter van de Metalektro zich momenteel snel ontwikkelt.

## Upgrading van het functieniveau

De verschuivingen in de inhoud van veel functies betekenen ook dat het niveau van het werk toeneemt. Figuur 2 laat zien dat de helft van de bedrijven verwacht dat de werkgelegenheid voor personeel op VMBO werk- en denkniveau de komende jaren zal afnemen, terwijl slechts zeven procent van de bedrijven een toenemende werkgelegenheid van het personeel op dit niveau verwacht. Voor personeel met een MBO werk- en denkniveau is de situatie duidelijk anders. Maar liefst 48 procent van de bedrijven verwacht dat de werkgelegenheid voor personeel op dit niveau de komende jaren zal toenemen, terwijl slechts vijf procent

van de bedrijven verwacht dat er de komende jaren op MBO-niveau in de Metalektro minder arbeidsplaatsen zullen zijn. Veertig procent van de bedrijven verwacht ook dat er op HBO/WO niveau de komende jaren meer banen zullen komen, terwijl in slechts drie procent van de bedrijven het aantal hogere functies zal afnemen.

## Inspelen op innovaties en upgrading

Om effectief in te kunnen spelen op de verwachte innovaties en de daarmee gepaard gaande upgrading van de functies moeten de metalektrobedrijven nieuwe accenten gaan leggen in hun personeelsbeleid. Welke prioriteiten hebben de bedrijven op dit punt voor de komende jaren? Figuur 3 laat zien dat voor 81 procent van de bedrijven het vergroten van de inzetbaarheid van hun personeel een belangrijk speerpunt is van hun toekomstig personeelsbeleid. Enkele andere speerpunten zijn het bevorderen van coachend leiderschap en het stimuleren van de cursusdeelname. Veertig procent van de bedrijven gaat op deze punten de komende jaren beleid voeren. Daarnaast zijn het intensiveren van de samenwerking met onderwijsinstellingen, leeftijdsbewust personeelsbeleid, het betrekken van het personeel bij het beleid van de organisatie en het voorkomen van vroegtijdige uitstroom bij circa dertig procent van de bedrijven een speerpunt in het personeelsbeleid voor de komende jaren.

## Goede communicatie speelt sleutelrol

Welke HR-instrumenten gaan de metalektrobedrijven inzetten om hun speerpunten te realiseren? Figuur 4 laat zien dat bedrijven hoofdzakelijk kiezen voor HR-instrumenten die betrekking hebben op de communicatie met hun personeel. Maar liefst 86 procent van de bedrijven wil de speerpunten in hun personeelsbeleid onder andere realiseren via de functioneringsgesprekken met het personeel, terwijl 62 procent van de bedrijven dit (ook) wil doen door middel van regelmatig werkoverleg. Meer dan de helft van de bedrijven gebruikt hiervoor ook de beoordelingsgesprekken. Om de speerpunten voor het personeelbeleid voor de komende jaren te kunnen realiseren zet veertig procent van de bedrijven bepaalde HR-instrumenten in die gericht zijn op de competentie-ontwikkeling van het personeel (bedrijfsopleidingsplannen en opleidingsfaciliteiten) of op het stimuleren van de interne mobiliteit van het personeel door loopbaanplanning en functieroulatie. Eenderde van de bedrijven individualiseert de competentie-ontwikkeling van het personeel door persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) op te stellen of door scholingsgesprekken te houden. Slechts een beperkt aantal bedrijven probeert zijn speerpun-

ten te realiseren door het vergroten van de mobiliteit van het technisch personeel: zeven procent van de bedrijven organiseert uitwisselingen van werknemers met andere bedrijfsvestigingen.

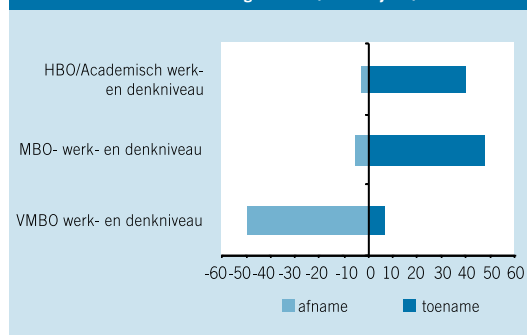
Al met al zetten de metalektrobedrijven vooral op de communicatie met hun personeel in om de speerpunten in het personeelsbeleid te kunnen realiseren. Veel minder bedrijven zetten in op competentie-ontwikkeling of het stimuleren van de mobiliteit van het technisch personeel. Aangezien meer dan tachtig procent van de bedrijven het vergroten van de inzetbaarheid als een speerpunt voor toekomstig personeelsbeleid ziet, is dit opmerkelijk. Zowel het ontwikkelen van competenties als het vergroten van de interne mobiliteit kan immers een cruciale rol kan spelen bij het vergroten van de inzetbaarheid van het personeel.

### Knelpunten

Uit de monitor blijkt dat veel bedrijven verwachten dat ze met bepaalde knelpunten zullen worden geconfronteerd bij het realiseren van de speerpunten in hun personeelsbeleid. Maar liefst 43 procent van de metalektrobedrijven verwacht dat hun personeel onvoldoende capaciteiten heeft om met de veranderingen om te gaan. Daarnaast ziet eenderde van de bedrijven een tekortschietende flexibiliteit van hun werknemers als een knelpunt. Evenveel bedrijven vinden dat het personeel een te laag kennisniveau heeft om de speerpunten in het personeelsbeleid te kunnen realiseren. Dit betekent dat het huidige HR-beleid nog onvoldoende mogelijkheden biedt om de doelstellingen voor de komende jaren te realiseren. Slechts vijftien procent van de bedrijven verwacht dat hun personeel onvoldoende bereid is om in zichzelf te investeren, terwijl dertien procent vindt dat de motivatie van het personeel om mee te gaan met veranderingen tekortschiet. Evenveel bedrijven verwachten knelpunten doordat ze onvoldoende zicht hebben op de competenties van hun technisch personeel. Een op de tien bedrijven denkt dat het budget voor het personeelsbeleid de komende jaren ontoereikend zal zijn om de speerpunten te realiseren. Slechts enkele metalektrobedrijven verwachten dat gebrekkige communicatie met het personeel het realiseren van de speerpunten zal frustreren.

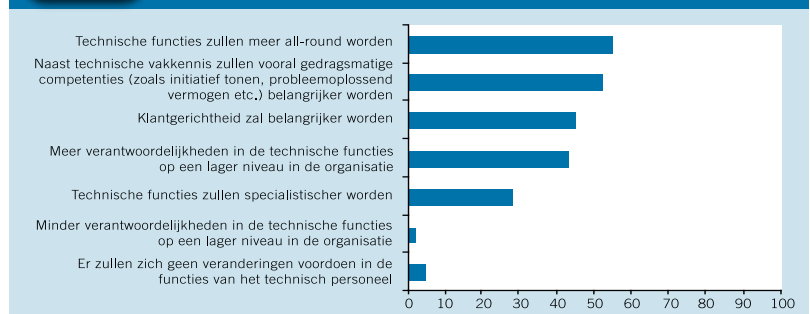
figuur 2

Verwachte werkgelegenheidsontwikkeling per functioneringsniveau (% bedrijven)



figuur 1

Verwachte veranderingen in functies van het technisch personeel (% bedrijven)



### Implicaties voor het HR-beleid in de komende jaren

Innovatie en upgradering leiden er toe dat bedrijven het opleidingsniveau van hun personeel moeten gaan verhogen. Naast de ontwikkeling van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden zou daarbij het accent moeten liggen op gedragsmatige competenties. Het gaat hier vooral om het ontwikkelen van het probleemoplossend vermogen, het kunnen omgaan met veranderingen, het omgaan met klanten, en flexibiliteit en initiatief tonen. Er moet ook voor gewaakt worden dat bedrijven hun investeringen in de competentie-ontwikkeling de komende jaren op peil kunnen houden. Momenteel

figuur 3

Speerpunten waarop bedrijven de komende vijf jaar beleid gaan voeren (% bedrijven)



figuur 4

Gebruik van HR-instrumenten om de speerpunten voor de komende vijf jaar te realiseren (% bedrijven)



Bronnen voor figuren 1 t/m 4: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, editie 2007

ervaren veel metalektrobedrijven belemmeringen bij het opleiden van hun personeel, bijvoorbeeld doordat ze het personeel dat scholing volgt moeilijk kunnen vervangen vanwege de drukte op het werk. Het stimuleren van informele manieren van kennisverwerving kan daarom uitkomst bieden, bijvoorbeeld door het creëren van een leerrijke werkomgeving.

Het vergroten van de mogelijkheden tot interne en externe mobiliteit moet de komende jaren prominenter op de agenda komen om de ontwikkeling van competenties te optimaliseren, de inzetbaarheid te vergroten en een aantrekkelijk loopbaanperspectief te kunnen bieden. In de praktijk zal dat betekenen dat bedrijven HR-instrumenten moeten gaan inzetten die nu nog relatief weinig gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld functionieroulatie en ontwikkelingsgesprekken.

### LITERATUUR

Van Loo, J., A. De Grip en E. Lintjens (2007) *Arbeidsmarktmonitor Metalektro*, Editie 2007, ROA-R-2007/2, Maastricht: ROA.