
Deel 2

‘Lager rekruteren, hoger waarderen’: verdringingsprocessen bij lagergeschoolde bedienden

Ignace Pollet (HIVA)

Geert Van Hootegem (HIVA)

Elke Jorens (Andersen Consulting)

Josée Wijns (CEVORA)

Enkele jaren terug konden onderzoekers van het Centrum voor Sociaal Beleid op basis van een grootschalig onderzoek vaststellen: “Op dit moment reeds is de socio-economische kloof tussen de laag- en de hooggeschoolden belangrijker dan om het even welke van de traditionele maatschappelijke breuklijnen, zij het deze tussen mannen en vrouwen of deze tussen werkenden en werklozen.” (Cantillon & Marx, 1995, p. 159).

***Lagergeschoolden**¹ liggen niet zo goed in de markt. Dat zij eerder door werkloosheid getroffen worden dan hoger opgeleiden, is niet alleen het gevolg van veranderende functie-inhouden. Tevens blijkt dat de zogenaamde **verdringingseffecten** hierin een rol spelen. Een recent onderzoek toont aan dat één op drie vacatures voor lagergeschoolden wordt vervuld door iemand met een hogere scholingsgraad dan oorspronkelijk in de vacature geformuleerd werd (Denolf & Denys, 1996).*

Zowel de beleids- als de onderzoekswereld hebben in het verleden vrij eenzijdig op deze problematiek van lagergeschoolden ingespeeld.

Vanuit de verschillende beleidsniveaus en de arbeidsmarktinstellingen - zowel de publieke vormings- en plaatsingsdiensten als de sectoriële fondsen - worden uitgebreide acties ondernomen om lagergeschoolde werkzoekenden nieuwe kansen te geven op reïntegratie in de arbeidsmarkt. Een gemeenschappelijk kenmerk van die acties is dat ze voornamelijk aanbodgericht zijn en proberen om via aangepaste opleiding en begeleiding de werkzoekenden in te passen in de krimpende vraag.

*Tot nu toe werd haast nooit aandacht besteed aan acties gericht **op de vraagzijde**, waarbij gepoogd zou worden om vanuit een meer bedrijfsgerichte benadering de vraag naar lagergeschoolde arbeid te verruimen.*

Dit onderzoek nu richt zich precies op die vraagzijde. De bedoeling is inzicht te verwerven in bedrijfsinterne factoren en rationaliteiten die determinerend zijn voor de dalende vraag naar lagergeschoolde werknemers. Zo moet duidelijk worden in welke mate bedrijven het beroep op lagergeschoolde arbeid opnieuw kunnen verhogen.

1. Gevolgde werkwijze

We focussen hiervoor op twee mechanismen. Enerzijds gaan we na hoe het **rekruteringsproces** voor uitvoerende bediendefuncties in bedrijven verloopt. Het zou met name kunnen dat dit

¹ In regel heeft men het over ‘laaggeschoolden’ wanneer men de groep tot en met het niveau lager secundair bedoelt. In dit onderzoek beklemtonen we dat ook bedienden met een diploma hoger middelbaar (met name van het type ASO) vaak het slachtoffer zijn van verdringing op de arbeidsmarkt. Om verwarring te voorkomen zullen we het in dit onderzoek aldoo hebben over *lagergeschoolden* (d.i. tot en met hoger secundair).

rekruteringsproces in bedrijven vaak systematisch tot **overvraging** leidt: voor een lagergekwalificeerde functie wordt een midden- of hooggeschoolde aangeworven. De oorzaak hiervan kan liggen bij zowel het opstellen van het functieprofiel (de takensamenstelling), het vacatureprofiel (diploma en kwalificaties), als bij de selectie uit de kandidaten. Uit vroeger onderzoek (Lamberts, 1994) weten we dat selectiecriteria daarenboven vaak niet gerelateerd worden aan de functievereisten. Het scholingsniveau wordt daarbij niet zelden als een indicator van attitudes en socionormatieve vaardigheden gezien.

Daarnaast is een functie-inhoud het gevolg van een bepaalde **arbeidsdeling** in een bedrijf, waaraan strategische en organisatorische keuzen ten grondslag liggen. Zou een andere structuur inzake arbeidsdeling tot functies leiden waar lagergeschoolden gemakkelijker toegang toe hebben? Ook op deze vraag wil dit onderzoek een antwoord bieden. Een bekend concept in dit verband is **taaksplitsing**. Taaksplitsing impliceert dat eenvoudige taken, die voornamelijk kunnen worden uitgevoerd door lagergeschoolde werknemers, worden afgescheiden uit meer complexe functies van hogergekwalificeerden. In het onderzoek willen we nagaan of taaksplitsing in concrete gevallen een realistische en wenselijke optie is.

Het onderzoek neemt de vorm aan van een **multiple-casestudie**. Er werden vier cases geselecteerd : vier bedrijven waar een graduele personeelsuitbreiding plaatsvindt. Per bedrijf werden twee recent aangeworven bediendefuncties geselecteerd, waarbij telkens het rekruteringsproces en de arbeidsorganisatorische alternatieven van naderbij werden bekeken.

De vier geselecteerde bedrijven mogen dan al 'graduele personeelsuitbreiding' als gemeenschappelijk kenmerk hebben, op andere vlakken (grootte, sector, personeelsbeleid) krijgen we te maken met een nogal verschillende realiteit.

2. Bedrijfsverhalen

In de **eerste case** (studie van infrastructuurwerken en opwaardering van afgeschreven spoorterreinen) treffen we een relatief klein bedrijf aan, dat de opstartfase nog maar net achter de rug heeft.

Rekrutering 'op voorraad' (aanbodgestuurd) heeft er geleid tot overvraging. De uitdovende kwalificatiebehoeften ten aanzien van een aantal bedrijfsfuncties zorgt voor een additionele onderbenutting. Mensen die als universitair of A1-gediplomeerde aangeworven waren om complexe taken te vervullen, worden nu geconfronteerd met werk dat een uitgesproken routinekarakter krijgt.

Het opnemen van voorziene activiteiten (valorisatie van afgeschreven patrimonium) kan onder het personeel een doorschuifoperatie veroorzaken waardoor het onderbenuttingsprobleem wordt opgelost en er ruimte komt voor lagergeschoolden.

Het **tweede bedrijf** (studie, aanleg, exploitatie waterzuiveringsstations) kenmerkt zich qua productieproces door een projectstructuur ten dele door een geografisch omschreven teamstructuur op ingenieursniveau.

Voor administratieve krachten stellen we wel degelijk overvraging vast. Hoewel een aantal A2-krachten hun taken naar behoren vervullen, wordt voor die functie momenteel op A1-niveau aangeworven.²

Een aantal administratieve taken van ingenieurs zouden gedelegeerd kunnen worden, zodat men per team een halftijdse administratieve kracht extra kan inschakelen. Dat kan leiden tot een trapsgewijze structuur voor de administratieve krachten : A1 voor het complexere werk, A2 voor het meer routineuze werk. Daarop worden evenwel geen ingenieurs uitgespaard.

Het **derde bedrijf** (autoassemblage) is het meest treffende voorbeeld van een bedrijf dat van overvraging bewust gebruik heeft gemaakt. Een gedeelte van de lagergekwalificeerde bediendefuncties wordt immers gecontingenteerd als instapfunctie (o.m. voor stagiairs van de herstelwet) alsook als herpositionering van oudere werknemers. Het valoriseren van bedrijfservaring maakt dit personeelsbeleid voor de diverse betrokkenen tot een win-winsituatie.

De **vierde organisatie** die aan bod komt (sector bedrijfsrevisoraat, sociaal secretariaat, fiscaliteit), heeft een behoorlijk aantal regionale kantoren. Die kenmerken zich door teamwerk en een homogene kwalificatiestructuur van het personeel. Er is een tendens tot overvraging als gevolg van aanbodgestuurde aanwerving en het afleiden van werkattitudes uit het diplomaniveau. Dreigend personeelsverloop dwingt evenwel tot het bijsturen van het gevraagde niveau, alsook tot een arbeidsorganisatorische ingreep. Eenvoudige administratieve taken worden weggehaald uit de consulentfuncties en tot een takenpakket gebundeld als instapfunctie voor lagerschoolden.

3. Overvraging : schering en inslag

De **analyse** over de cases heen wordt uitgevoerd door het reconstrueren van de beslissingslogica die in de gegeven gevallen heeft geleid tot een bepaald functieontwerp en een bepaalde functietoewijzing. De centrale vraag luidt : 'Trekken lagerschoolden systematisch aan het kortste eind bij beslissingen die inzake arbeidsdeling en allocatie genomen worden?'

Nadere beschouwing van het empirische materiaal leert dat **overvraging** op uitvoerend niveau in alle cases voorkwam of in de lucht hing, zij het om verschillende redenen (inwerkperiode, rekrutering op voorraad, vertekend vacatureprofiel).

In elk bedrijf bleek ook ruimte te zijn voor een allocatiebeleid volgens een **cascademodel**, waar zowel de lagerschoolden als het bedrijf zelf baat bij hebben (zie ook Hofman e.a., 1991). Het bedrijf houdt immers ervaring binnenshuis en ziet zich niet voortdurend gedwongen tot dure en tijdrovende aanwervingen. Werknemers krijgen perspectief op doorstromings- en ontwikkelingskansen. Daarenboven krijgen ze niet of minder het gevoel dat ze voor 'hoge binnenkomers' opzij worden geschoven, wat de motivatie en de werksfeer ten goede komt.

² Wanneer we het hebben over schoolse kwalificatieniveaus wordt steeds gesproken over A1-, A2- en A3-diploma's. Deze nomenclatuur wordt binnen het onderwijs niet meer gebruikt omdat de onderwijsstructuur ondertussen anders opgebouwd is. We geven er echter de voorkeur aan om deze benaming te handhaven omdat het schoolse kwalificatieniveau van het merendeel van de zittende werknemers meestal nog uitgedrukt worden in deze ondertussen verouderde nomenclatuur.

Tevens konden we zien dat er organisatorische alternatieven waren die zowel in de richting van minder als van meer **arbeidsdeling** gaan; functiesplitsing houdt in de praktijk wel risico's in voor de organisatieflexibiliteit van de betrokken afdeling.

Bij **strategische ingrepen** (meer bepaald uitbreiding van activiteiten) is er in principe het meest marge voor de rekrutering van lagergeschoolden. De voorwaarde is dan wel dat men opteert voor het benutten van de **interne capaciteiten** op midden- en topniveau. We realiseren ons dat bedrijven in de regel hun activiteitengamma niet uitbreiden speciaal om lagergeschoolden ter wille te zijn. Maar als zo'n uitbreiding op de agenda staat, zijn er in elk geval reële tewerkstellingskansen voor lagergeschoolden mogelijk.

Het meest opvallende besluit van deze multiple-casestudie is dat **overvraging frequent plaatsvindt, zij het vaak om verschillende redenen.**

- In sommige bedrijven vermoedt men dat hogere kwalificaties automatisch leiden tot een betere uitvoering van de functie.
- Andere bedrijven rekruteren 'op voorraad' om de kwalificaties alvast in huis te hebben voor het geval dat nodig zou blijken.
- Men onderschat ook vaak het vermogen van werknemers om te leren en legt de lat op het 'moeilijkste' stuk van de functie, ook als dat om zelden voorkomende taken gaat.
- Daarenboven houdt men weinig rekening met de gevolgen van overvraging: demotivatie bij diegene die onder zijn niveau moet werken, demotivatie bij zittende werknemers die een verhoopde doorstroming aan hun neus zien voorbijgaan, minder dan optimale performance, verloop naar andere jobs.

4. Ruimte creëren voor lagergeschoolden

Toch kan overvraging doeltreffend worden tegengegaan. Een eerste mogelijkheid bestaat erin een zekere mate van formalisering in te bouwen in het rekruteringsproces. Daarmee bedoelen we niet zozeer 'bureaucratisering' als wel het op doorzichtige en duidelijke wijze vaststellen van de precieze personeelsbehoefte en de selectieprocedure. Daarnaast verdient het aanbeveling dat bedrijven zoveel als mogelijk werk maken van interne loopbaanpaden (valorisatie van bedrijfsinterne ervaring, lagere allocatiekosten, motiverende werking ten aanzien van zittend personeel, onderaan ruimte creëren). Lagergeschoolden krijgen bijgevolg reële kansen, niet alleen op een job, maar ook op een loopbaan met enig perspectief. Hiertoe is het rekruteringsbeleid van een organisatie bij voorkeur verankerd in het strategisch beleid.

De vraag of via ingrepen in de arbeidsdeling ruimte gecreëerd kan worden voor lagergeschoolden hangt grotendeels af van de aard van de arbeidsdeling die binnen de betrokken organisatie wordt toegepast. Het antwoord moet met andere woorden van geval tot geval nagegaan worden.

Ingrepen in de arbeidsdeling kunnen leiden tot **verschillende modellen van functiesplitsing**. Er is het 'getrapte' model (delegatie van takenpakketten naar onderliggende niveaus), het 'kliefmodel' (middendoor klieven van groepen gelijksoortige functies) en het 'valmodel' (afzonderen van takenpakketten die lage kwalificaties vereisen). Gunstige condities voor dit type

ingrepen zijn het bestaan van homogene taskpools en de afwezigheid van ‘ondeelbare capaciteiten’.

Funcitiesplitsing is niet in alle situaties mogelijk. Indien de mogelijkheid zich wel voordoet, moeten daarenboven tal van **randcondities** onder controle gehouden worden met het oog op de duurzaamheid van de job en de kwaliteit van de arbeid. Critici van de idee van funcitiesplitsing stellen dat ook de duurzaamheid van door taaksplitsing gecreëerde jobs twijfelachtig is: “Als taaksplitsing al op grote schaal mogelijk is, dan nog is het scheppen van laaggekwalificeerde arbeid een gevecht tegen de bierkaai. Door de toenemende internationale concurrentie, dan wel door automatiseringsprocessen verdwijnt juist deze werkgelegenheid weer als sneeuw voor de zon. (...) De enig logische aanbeveling is het creëren van functies op midden- en hoog niveau. Als voor middelbaar en hoogopgeleide werknemers voldoende werkgelegenheid kan worden geschapen, blijven de (bestaande) laaggekwalificeerde banen voor laagopgeleide werknemers gereserveerd.” (de Witte, 1995, p. 99).

Organisaties die maatregelen ten bate van lagergeschoolden overwegen, zullen in ieder geval gebaat zijn bij een **flankerend beleid**, onder meer een loopbaangericht personeelsbeleid en een op teams gebaseerde werkorganisatie.

Zoeken naar een manier om lagergeschoolden in te passen in het arbeidsproces lijkt op het eerste zicht misschien geen prioriteit voor het bedrijfsleven. De demografische evolutie kan er evenwel binnen afzienbare tijd toe leiden dat er een sterke vraag naar arbeidskrachten zal ontstaan, waarbij ook de lagergeschoolde werklozen zullen worden aangesproken. In de cases hebben we gezien dat het inschakelen van lagergeschoolden in het arbeidsproces mogelijk radicale ingrepen vergt in de structuur van de arbeidsdeling. In die zin kan de denkoefening die in dit onderzoek nog tot het domein van de fictie lijkt te behoren, in een niet zo verre toekomst een opgave worden waaraan bedrijven en organisaties niet zullen ontsnappen.

Beleidsmatig lijken voor deze thematiek **informerende en sensibiliserende maatregelen** het meest aangewezen. Bedrijven moeten de boodschap krijgen dat er voor elke genomen beslissing een alternatief is; dat beslissingen in verband met de allocatie van personeel vaak verregaande repercussies hebben naar de performance van nieuw en zittend personeel. Daarnaast dienen bedrijven ook enig vertrouwen aan de dag te leggen in het leervermogen van hun werknemers, ook van lagergeschoolden. Het cascademodel of getrapte model dat we in de conclusies naar voren hebben geschoven, impliceert ook een beschikbaar en gebruiksvriendelijk aanbod inzake permanente vorming. De paritaire vormingsinstellingen in diverse sectoren die met hun ledenbestand een fiduciaire klantrelatie tot stand brengen, lijken goed geplaatst om deze maatschappelijk bewogen opdracht op zich te nemen.

Een op rationale gronden verlopend rekruteringsproces kan overvraging in de meeste gevallen voorkomen. Om hiertoe enige praktische aanzetten te geven werd als bijlage bij dit rapport een aanzet tot instrument (diskette) voorgesteld dat bedrijven behulpzaam kan zijn in het zoeken naar de ‘juiste persoon op de juiste plaats’.

Bibliografische verwijzingen

-
- Cantillon B. & Marx I. (1995), 'Lage scholing: het sociale risico van de toekomst', in P. van der Hallen (red.), *De arbeidsmarktonderzoekersdag 1995. Verslagboek*, Steunpunt WAV, Leuven, p. 159-170.
- de Witte M. (1995), 'De laatste stuiptrekkingen van het Taylorisme?!', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 11 (2), p. 98-99.
- Denolf L. & Denys J. (1996), *Hoe werven bedrijven in België? 1995*, Upedi, Brussel, 122 p.
- Hofman W., Nieuwenhuis A. & in 't Veld R. (1991), 'Het cascademodel: scholing als werkbare oplossing voor marktimperfecties tussen vraag en aanbod', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 7 (4), p. 31-41.
- Lamberts M. (1994), 'Ze vragen zoveel aandacht, meneer', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 10 (2), p. 111-121.