

SESSIE 4: ORGANISATIES EN INZETBAARHEID

In het Vlaamse loopbaanakkoord 2012 wordt benadrukt dat de inzetbaarheid van individuele werknemers en de wendbaarheid van organisaties in synergie verlopen. De ontwikkeling van competenties en uitvoering van een competentiebeleid stelt werknemers en organisaties beter in staat om zich flexibel aan te passen aan veranderingen in de economie en de arbeidsmarkt. In de sessie 'organisaties en inzetbaarheid' gaan we na hoe het gesteld is met de inzetbaarheid van werknemers en hoe organisaties hierop kunnen inwerken met een duurzaam loopbaanbeleid en een positief leefklimaat.

Voorzitter: Anneleen Forrier (KU Leuven, Lessius)

Abstracts:

1. Duurzaam loopbaanbeleid: Een zaak voor organisaties?

Ans De Vos (Antwerp Management School)

In deze presentatie belichten we de resultaten van een survey naar loopbaanbeleid in Belgische organisaties die we uitvoerden in het kader van de SD Worx leerstoel 'Next generation work: Creating sustainable careers'. We besteden daarbij specifiek aandacht aan de kenmerken van een duurzaam loopbaanbeleid. Aan het onderzoek, dat plaatsvond in april 2012, participeerden HR-verantwoordelijken / bedrijfsleiders van in totaal 782 organisaties. Deze organisaties variëren in grootte tussen 20 en 10 000+ werknemers, waarbij vooral het grote aantal kleinere organisaties interessant is om verder inzicht te krijgen in hoe ook kleinere organisaties, waar loopbaanontwikkeling vaak minder formeel is uitgewerkt, investeren in loopbanen voor hun medewerkers. Er is een evenwichtige verdeling over sectoren.

Sessie 4: Organisaties en inzetbaarheid

We ontwikkelden en toetsten een model van duurzaam loopbaanbeleid, vertrekkend van de literatuur over loopbaanbeleid, menselijk kapitaal en inzetbaarheid. In de presentatie lichten we de resultaten van dit onderzoek toe. Criteria van een duurzaam loopbaanbeleid die onder andere worden besproken zijn: aandacht voor langer en anders werken, belang van een lange termijn perspectief gecombineerd met ondersteuning van loopbaanzelfsturing, balanceren van doelgroepenbeleid met maatwerk.

We lichten het model en onze bevindingen tijdens deze presentatie verder toe, met daarbij aandacht voor verschillen tussen sectoren, organisatiegrootte en profielen van medewerkers. Tenslotte bekijken we ook de uitkomsten van een duurzaam loopbaanbeleid door de koppeling te maken tussen de antwoorden op de survey en indicatoren van personeelsverzuim en verloop.

2. Naar een leven lang leren: stimuleren van een positief leerklimaat in organisaties

Dirk Buyens (Vlerick Business School)

Levenslang leren staat vandaag de dag meer dan ooit in de kijker. Het stelt individuen en organisaties in staat om tegemoet te komen aan de voortdurende veranderingen die onze samenleving en arbeidsmarkt kenmerken. Organisaties hebben er alle belang bij dat hun medewerkers voldoende geschoold zijn en hun kennis blijven bijschaven, want alleen op deze manier blijven organisaties competitief en kunnen ze hun medewerkers breed en flexibel inzetten. Ook individuen hebben belang bij dit levenslange leerproces. Naast de persoonlijke ontwikkeling en voldoening die leren biedt, vergroot het de tewerkstellingskansen op de arbeidsmarkt. Om iedereen mee te krijgen in dit leerverhaal is het cruciaal dat organisaties erin slagen de voordelen van leren te laten opwegen tegen de nadelen ervan, en zo effectief een positief leerklimaat stimuleren.

Ondanks het essentiële belang van dergelijk positief leerklimaat in organisaties, blijkt het niet evident te zijn voor organisaties om hier grip op te krijgen. De ESF-studie 'Stimuleren van een positief leerklimaat in organisaties' is opgezet om organisaties hierin te ondersteunen. In een eerste stap werden de essentiële bouwstenen van een positief

Sessie 4: Organisaties en inzetbaarheid

leerklimaat geïdentificeerd door middel van een uitgebreide literatuurstudie en een aantal focusgroepen. Daaruit blijkt dat bedrijven die een positief leerklimaat in hun organisatie willen stimuleren, op vlak van zowel formeel als informeel leren, rekening dienen te houden met vijf belangrijke bouwstenen: toegankelijkheid, ondersteuning, autonomie, verbondenheid en transfer. Deze voorwaarden werden vervolgens door middel van een vragenlijst afgetoetst bij 1 802 Vlaamse medewerkers verspreid over dertien organisaties.

De grootschalige bevraging liet ons toe het heersende leerklimaat in Vlaamse organisaties in kaart te brengen. We zullen hier de meest in het oog springende resultaten vermelden. Transfer, de mate waarin het geleerde ingebed wordt in de dagdagelijkse praktijk, blijkt nog een grote uitdaging te vormen. Zo bespreekt slechts 28% van de leidinggevenden vooraf met hun medewerker de doelstellingen van te volgen opleiding. Ook de ondersteuning die zij bieden kan beter. Hoewel leidinggevenden vaak erg positief staan tegenover het volgen van training en opleiding door hun medewerkers, geeft slechts 44% van de respondenten aan dat zij ook waardering krijgen wanneer ze de geleerde zaken toepassen. Tot slot kan HR nog meer werk maken van de ondersteuning die zij bieden aan leidinggevenden bij hun coachende rol in het leerverhaal naar medewerkers toe. Slechts 33% geeft aan dat HR hen helpt bij hun coachende taak.

Om organisaties te helpen bij het bouwen aan hun leerklimaat, werd op basis van discussie van de resultaten met de deelnemende organisaties, opvolging van ondernomen acties, en kennisdelingsworkshops het Leerklimaat Kompas ontwikkeld. Deze toolbox laat organisaties toe projectgewijs een positief leerklimaat te creëren door middel van verschillende instrumenten, met name de Leerscan, de Leergids en de Leerwijzers. Idealiter start men met de Leerscan, het diagnose-instrument. Deze vragenlijst, zowel beschikbaar online als op papier, laat organisaties toe hun leerklimaat in beeld te brengen door bij drie belangrijkste spelers in het leerproces, met name HR-verantwoordelijken, leidinggevenden en medewerkers, af te toetsen hoe men scoort op alle bouwstenen van een positief leerklimaat. Om vervolgens aan de slag te gaan met de resultaten van de Leerscan, werden de Leergids voor HR-verantwoordelijken, de Leerwijzer voor medewerkers, en de Leerwijzer voor leidinggevenden ontwikkeld. Deze staan boordevol

tips, concrete acties en praktijkvoorbeelden afkomstig uit zeer diverse organisaties, om als speler je steentje bij te dragen aan de opbouw van een positief leerklimaat.

3. De Employability Scan: een doorlichting van de inzetbaarheid van werknemers van Belgische ondernemingen

Jill Nelissen (Research Centre of Organisation Studies, KU Leuven)

Het concept 'employability' dateert uit de jaren 1950. Recent is er een vernieuwde aandacht vanuit organisaties, beleidsmakers en onderzoekers. Tegenwoordig is inzetbaarheid niet enkel meer van belang voor degenen die toetreden tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld studenten, werklozen), maar ook voor wie reeds een job heeft. De interesse in de employability van werknemers is geïnspireerd door veranderingen in de arbeidsmarkt, de werknemer-werkgever relatie en het patroon van individuele loopbanen. Levenslang tewerkgesteld zijn bij één werkgever (jobzekerheid) maakt plaats voor levenslange employability. Deze employability is niet enkel belangrijk voor de externe arbeidsmarkt (externe inzetbaarheid) maar ook voor de interne arbeidsmarkt (interne inzetbaarheid).

Organisaties hebben baat bij inzetbaar personeel. In een dynamische economie is er nood aan flexibiliteit waarbij investeren in de inzetbaarheid van werknemers een meerwaarde biedt voor de organisatie. Tegelijkertijd bevinden werkgevers zich in een 'war for talent' met andere bedrijven, waarin waardevolle werknemers fel begeerd zijn op de arbeidsmarkt. Hoewel investeren in employability dus een noodzaak is om flexibel en concurrentieel te blijven, rijst tegelijk de vraag waarom men dit zou doen als werknemers hierdoor sneller weggekaapt kunnen worden door concurrerende bedrijven.

In het najaar van 2012 zijn we als multidisciplinair team van start gegaan met een onderzoek waarbij de inzetbaarheid van het personeel van verschillende Belgische ondernemingen in kaart wordt gebracht.

Dit onderzoek is een samenwerking tussen de Faculteit Psychologie en Pedagogische wetenschappen (KU Leuven) en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (KU Leuven en Lessius Antwerpen), o.l.v. Prof. dr. Nele De Cuyper, Prof. dr. Hans De Witte, Prof. dr.

Anneleen Forrier, Prof. dr. Marijke Verbruggen en met de onderzoekers Jill Nelissen en Ellen Peeters.

4. Een Work Ability Indicator voor Vlaanderen

Jessie Vandeweyer (Departement WSE)

Werkbaar werk is een thema dat de afgelopen jaren steeds belangrijker werd. We moeten met zijn allen langer gaan werken, maar dat betekent ook dat we langer moeten kunnen én willen werken. Een werkbare job en een goed werkvermogen zijn belangrijke factoren die bijdragen tot het langer gezond en met werkgoesting aan de slag te blijven. Maar hoe kunnen bedrijven en organisaties werken aan werkvermogen en werkbaarheid? Hoe kan de overheid hen hierbij helpen?

Om op die vragen een antwoord te kunnen bieden, startte het Departement Werk en Sociale Economie een transnationaal project op, gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds, dat de haalbaarheid nagaat van het invoeren van een Vlaams instrument gebaseerd op de index voor werkvermogen (WAI). Daarbij laten we ons inspireren door buitenlandse goede voorbeelden. De Work Ability Index (WAI) wordt al jarenlang ingezet in Finland, Nederland, Duitsland en Oostenrijk om te werken aan duurzame inzetbaarheid.

De WAI geeft weer wat de balans is tussen de persoonlijke capaciteiten en de werkvereisten, en is een goede voorspeller van ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en vroegtijdige pensionering. Het Huis van het Werkvermogen is een concept dat in het buitenland gebruikt wordt om het werken aan werkvermogen (= dak van het huis) en werkbaarheid (= verdiepingen van het huis) bespreekbaar te maken in bedrijven/organisaties.

Tijdens deze presentatie vertellen we meer over de opzet van deze haalbaarheidsstudie en lichten we de WAI en Het Huis van het Werkvermogen toe.