

Fiche 7.5.2.

Tools om oudere werknemers aan het werk te houden

Doel van deze fiche

Tools invoeren voor een personeelsbeleid gericht op oudere werknemers is, net als bijvoorbeeld de integratie van jongeren, een van de aspecten van een leeftijdsbewust beleid in organisaties. Die tools moeten aangepast worden aan de context van de organisatie en de dagelijkse realiteit daarvan.

Deze fiche bevat maatregelen rond de pijlers van personeelsbeheer: aanwerving, selectie en integratie, loopbaanbeheer en -ontwikkeling, aangepaste arbeidsomstandigheden en -relaties, organisatie van de arbeidstijd, voortgezette opleiding, kennisbeheer, vaardigheden erkennen en benutten, communicatiemiddelen en gebruik van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (NICT).

De voorbeelden zijn aangepast aan oudere werknemers en ook opleiding, loopbaanbeheer en mobiliteit komen aan bod.



Mogelijke maatregelen

Volgens "Leeftijdsbewust personeelsbeleid aanpakken", FOD Werkgelegenheid (november 2012) en "Bien vieillir au travail - CCT 104 - Guide syndical" [Goed ouder worden op het werk - CAO 104 - vakbondsgids], CSC, maart 2013.

Pijlers	Doelstellingen	Tools	Voorbeelden voor ouderen
Aanwerving, selectie en integratie	Werknemers van alle leeftijden aantrekken en selecteren.	Werk-, stageaanbiedingen enz.; aanwervings- en selectiemethodes.	<ul style="list-style-type: none"> - In de aanwervingscriteria ervaring en opleiding op één lijn stellen. - Gebruik maken van de voordelen die geboden worden voor de aanwerving van oudere werknemers.
	Nieuwkomers integreren en aan het werk houden.	Onthaalbrochures, mentorat, coaching, opleidingsplannen.	<ul style="list-style-type: none"> - Voor opvang van nieuwkomers zorgen en vaardigheden overdragen: mentorat, professioneel aanspreekpunt.
Loopbaanbeheer en -ontwikkeling	Prestaties beoordelen, behoeften en verwachtingen identificeren, een aangepast loopbaanplan voorstellen.	Functionerings- en evaluatiegesprekken, competentiebalansen, referentiesystemen van bevoegdheden enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaring en opleiding op één lijn stellen in criteria voor promotie. - Een lijst maken van werkposten die in aanmerking kunnen komen voor rotatie/afwisseling van taken.
	Interne mobiliteit stimuleren.	Intern informatie bieden over functies die vrijkomen.	<ul style="list-style-type: none"> - Interne overplaatsingen bieden die aangepast zijn aan de veranderende vermogens en vaardigheden van oudere werknemers.
	De overgang naar pensionering begeleiden.	Loopbaangesprekken.	<ul style="list-style-type: none"> - Loopbaangesprekken bieden die gericht zijn op de levensplannen na pensionering: mensen die met pensioen gaan begeleiden.
	Werkmethodes invoeren die gericht zijn op preventie van burn-out.	Risicoanalyse, onderzoeken naar welzijn, opleiding over preventie, over veilig gebruik van arbeidsmiddelen enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Blootstelling aan risico's verminderen. - Werkposten die een moeilijke, vermoeiende houding vergen herinrichten. - De zwaarste taken automatiseren. - Manoeuvresruimte bieden om het werk zelf te organiseren en knowhow te benutten.
Aangepaste arbeidsomstandigheden en -relaties	Werkherhvatting na een lange afwezigheid vergemakkelijken.	Bezoek vóór werkherhvatting, competentiebalansen, coaching bij individueel re-integratietraject.	<ul style="list-style-type: none"> - Bewustmaken over de mogelijkheid van een bezoek vóór werkherhvatting - Inlichten over de mogelijkheid om een competentiebalans op te stellen. - Voor een goed onthaal zorgen bij werkherhvatting. - Coaching voor re-integratie organiseren.
	Problemen op het vlak van gezondheid en welzijn op de werkvloer verhelpen.	Onderzoeken naar welzijn, werkposten ergonomisch aanpassen, jobrotatie, werkbelasting verminderen enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Telewerk invoeren. - Overplaatsing naar lichtere werkposten voorzien. - Werkposten aan een beeldschem aanpassen voor werknemers met zichtproblemen. - Motivatie op peil houden d.m.v. autonomie en beslissingsbevoegdheid. - Diversiteit tussen generaties bevorderen en werken aan vooroordelen/stereotypes.
Organisatie van de arbeidstijd	De arbeidstijd aanpassen om te voorkomen dat werknemers afhaken.	Flexibele werkuren, arbeidsduurvermindering, extra vakantiedagen (bv. tijdkrediet) enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Einde-loopbaantijdskrediet aanmoedigen - Werkroosters aanpassen aan individuele wensen. - Verlastieksels aanpassen. - Glijdende uurroosters invoeren. - Werkroosters lichter maken.
	De opleiding aanpassen aan de behoeften, individuele verwachtingen en veranderingen in de arbeidswereld.	Toekomstgericht beheer van functies en vaardigheden, evaluatiegesprekken, competentiebalansen, referentiesystemen van bevoegdheden, geen leeftijdsgrens in de procedures, recht op x dagen opleiding per jaar.	<ul style="list-style-type: none"> - Opleidingsplannen uitwerken voor alle werknemers, ongeacht hun leeftijd. - Opleidingsmethodes aanpassen aan oudere werknemers (door hun ervaring te benutten).
Kennisbeheer	Kennis identificeren.	Feedback, praktijkgemeenschappen, praatgroepen enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Functies invoeren die aangepast zijn aan de vaardigheden van oudere werknemers, die gericht zijn op begeleiding van nieuwkomers en op overdracht van vaardigheden enz.
	Kennis delen.	Begeleiding, mentorat, coaching, peer-/meterschap, e-learning, opleiding hiërarchische lijn over samenwerking tussen generaties enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Een mentoraatsysteem invoeren.
	Kennis hernieuwen.	Omgekeerd mentorschap, feedback, evaluatiegesprekken enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Omgekeerd mentorschap invoeren, feedback.
	Kennis verzamelen, beoordelen en coördineren.	Referentiesystemen van bevoegdheden, gegevensbanken, leerboeken enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Een bewaars-/geheugenfunctie invoeren (expertis, archivering).
Vaardigheden erkennen en benutten	Tekenen van erkenning aanpassen aan de vaardigheden van de werknemers, aan hun reële bijdrage en hun verwachtingen.	Tools voor de validatie van verworvenheden, jaarlijkse evaluatiegesprekken, competentiebalansen enz.	<ul style="list-style-type: none"> - Vaardigheden valideren op basis van ervaring aanmoedigen en vergemakkelijken. - Competentiebalansen gebruiken als uitgangspunt voor een doorstart van de loopbaan vergemakkelijken.
	De werkmethode van de personeelsafdeling aanpassen aan nieuwe technologieën en het welzijn van de werknemers ontwikkelen.	Werknemers opleiden over NICT, meer e-learning, telewerk enz.	<ul style="list-style-type: none"> - E-learning en telewerk invoeren.

Een paar denksporen¹

Voortgezette opleiding

Alle statistieken bevestigen het: 45-plussers volgen minder bijscholing dan andere werknemers.

Remmen

Opzettelijke belemmering van de toegang tot opleidingen (bv.: aandacht gaat eerst uit naar nieuwkomers en jongeren).

Onopzettelijke belemmering van de toegang tot opleidingen: inhoud weinig of niet uitgewerkt voor mensen met meer ervaring, slechte communicatie, onaangepaste opleidingsmethodes.

Gebrek aan motivatie van de werknemers: hetzij door te weinig vooruitzichten op loopbaanontwikkeling, hetzij door ontevredenheid over eerdere opleidingservaringen, hetzij door vooroordelen (opleidingen voorbehouden aan jongeren).

Gebrek aan aanbod op de markt voor opleidingen op maat van meer ervaren werknemers op basis van verworven vaardigheden en ervaring.

Hefbomen

Van opleidingen een integraal onderdeel van de **bedrijfscultuur** maken.

Barrières opheffen die voorkomen dat oudere werknemers aan opleidingen deelnemen:

- Procedures voor toegang tot opleidingen veranderen;
- Het werk zodanig organiseren dat het toegang biedt tot opleidingen;
- Teamleiders informeren en opleiden om hen te motiveren om hun personeel naar opleidingen te sturen;
- De werknemers inlichten over die mogelijkheden.

Opleidingsmethodes invoeren die geschikt zijn voor meer ervaren werknemers en/of die op alle leeftijden gericht zijn, door de nadruk te leggen op ervaring en vaardigheden **delen**: werkgroepen, workshops enz.

Cijfers verzamelen over 45-plussers die aan opleidingen deelnemen.

Het opleidingsaanbod opbouwen rond de **behoefte** aan nieuwe vaardigheden, nieuwe knowhow

De werknemers regelmatig **evalueren** op basis van de behoefte aan opleiding en gevolgde opleidingen.

Meer ervaren werknemers betrekken bij de **voorbereiding** en **het geven** van opleidingen.

De opleiding aan programma's voor interne mobiliteit koppelen.

De meeste van die maatregelen hebben een impact op het opleidingsbeleid in zijn geheel.

Loopbaanbeheer en mobiliteit

Aangezien de pensioengerechtigde leeftijd stijgt, moeten we goed beseffen dat werknemers van 45 jaar nog steeds heel wat arbeidsjaren voor de boeg hebben. Er moet dus absoluut verder geïnvesteerd worden in manieren om hun motivatie te behouden.

Interne mobiliteit kan een antwoord bieden op verschillende problemen:

- sommige **werkposten zijn heel zwaar**;
- een aantal "achterhaalde" **functies verdwijnen**;
- **loopbaanontwikkeling**;
- zoektocht naar **motivatie**.

Voorbeelden van maatregelen ten gunste van **loopbaanbeheer**:

- **Loopbaanmogelijkheden** scheppen met mogelijkheden voor:
 - verticale, horizontale of transversale interne mobiliteit;
 - specialisatie, expertise opbouwen;
 - aanpassingen aan de arbeidstijd enz.
- Openstaande vacatures **intern** bekendmaken in plaats van dadelijk **extern** op zoek te gaan
- Projectbeheersprogramma's opzetten, waarmee bepaalde ervaren profielen deel kunnen uitmaken van interne consultancy.
- Goede **gespreks-** en **evaluatietools** ontwikkelen.
- Onafhankelijk van de jaarlijkse evaluaties loopbaanontwikkelingsgesprekken voeren.
- **Mentoraatprogramma's** en andere mogelijkheden om vaardigheden door te geven.
- De nodige **opleiding** aanbieden over die nieuwe mogelijkheden.
- Een programma voor **jobrotatie** opstellen:
 - met betrekking tot loopbaanplannen, opleidingsplannen en plannen voor overdracht van vaardigheden;
 - met betrekking tot de programma's voor gezondheid en veiligheid op het werk.

¹ Volgens "Du management des 45+ à la gestion des âges. Guide pratique" [Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer. Praktijkgids], Business & Society (2009).