

Leeftijd & Analyse van de uitdagingen

Bron:

Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op vergrijzing en ontgrijzing*, Kluwer, Mechelen.

Meer info:

www.leeftijdenwerk.be - www.ouderenenarbeid.be - www.werk.be

Algemeen

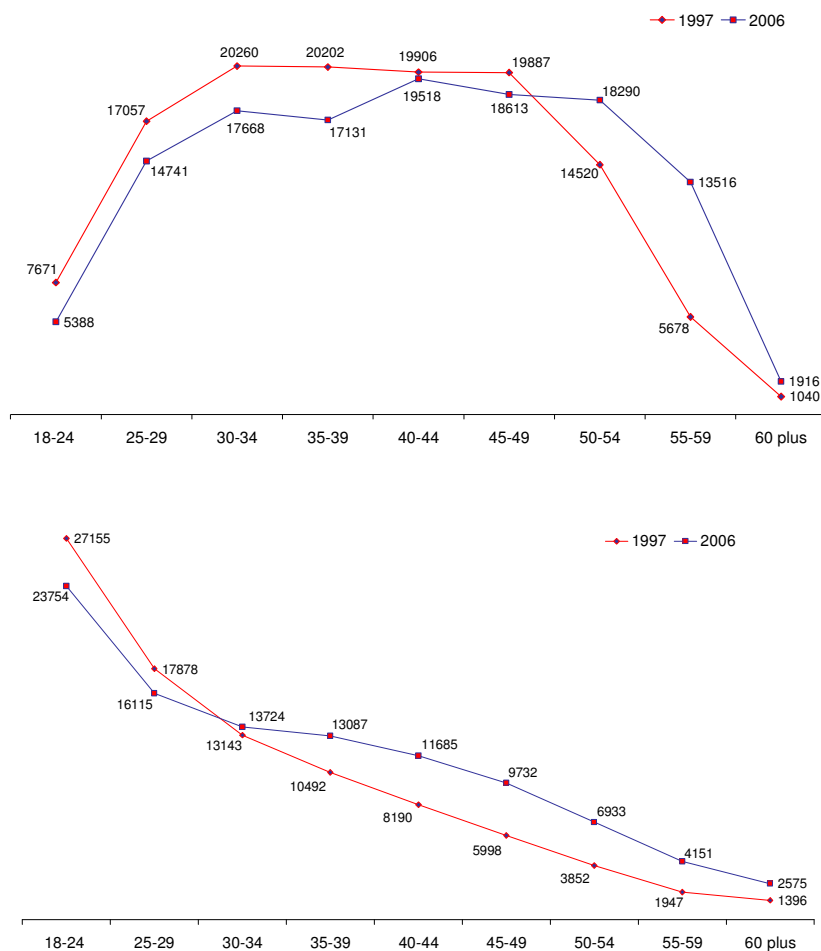
De analyse van een deel van uw personeelsbeleid kan gezien worden als een startpunt van een project over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Natuurlijk is hier enerzijds al een zekere bewustwording en beïnvloeding aan voorafgegaan. Anderzijds plaatst een analyse een onderwerp nadrukkelijk op de agenda, maakt het betrokkenen meer bewust van de noodzaak, stimuleert het de discussie. Indien de analyses goed uitgevoerd worden, zullen de resultaten inzicht geven in de huidige en toekomstige uitdagingen van uw HR beleid. Een analyse voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan verschillende aspecten bevatten. In dit deel bespreken we algemene aspecten als leeftijdsopbouw en organisatiecultuur. De analyses van meer specifieke delen van het HR beleid –zoals loopbaan of werkbaarheid- vind je in de uitwerkingen van de verschillende thema's.

Leeftijdsopbouw

Een eerste stap die belangrijke informatie geeft is de leeftijdsverdeling en de te verwachten ontwikkelingen hierin. Hierin zijn volgende vragen belangrijk.

- Hoe is de leeftijdsverdeling in de organisatie? Zijn er afdelingen die specifieke verdelingen hebben? Zijn er bepaalde functies of jobs die een specifieke verdeling hebben? Wanneer bijvoorbeeld de vijf lassers van een organisatie in vijf verschillende departementen tewerkgesteld zijn en allen 55+ zijn, kan dit voor een belangrijke uitdaging zorgen op relatief korte termijn. Door de verspreide tewerkstelling zal dit minder snel opvallen.
- Wat is de instroom, doorstroom en uitstroom van de verschillende afdelingen of functies? Welke jobs zijn gelinkt met knelpuntvacatures? Welke leeftijden worden (niet) aangeworven?
- Hoe is deze leeftijdsverdeling geëvolueerd in de afgelopen jaren? Hoe zal de verdeling evolueren bij een onveranderd beleid?
- Welke redenen zijn er te vinden voor de leeftijdsverdeling en in-, door- en uitstroom?
- Hoe staan de vorige, huidige en toekomstige leeftijdsverdelingen ten opzichte van de directe omgeving – de sector, de regio, de arbeidsmarkt?

Luc Sels en Acerta hebben aangetoond dat de leeftijdsverdeling, het verloop en de knelpunten erg verschillen van sector tot sector. Hieronder geven we de sector van de financiële instellingen en die van de horeca met een duidelijk verschillend profiel. (Sels, De Winne en Herremans, 2007) Het is duidelijk dat de sector van de financiële instellingen meer baat zal hebben bij een focus op retentiebeleid en er meer nood zal zijn aan kennisborgen, terwijl de horeca sector meer baat zal hebben bij instroomprojecten.



Figuur: Aantal werknemers per leeftijdsgroep, vergelijking 31 december 1997 en 31 december 2006 voor financiële instellingen en horeca. Bron: Rijdsdienst voor Sociale Zekerheid. Bewerking: Sels, De Winne, Herremans, 2007.

Naast de statische analyse kan ook een analyse gemaakt worden van de verwachte veranderingen in het personeelsbestand. In bovengenoemde studies wordt op sectorniveau een analyse uitgevoerd van de potentiële uittrede en de knelpuntvacatures. De potentiële uittrede - het procentueel aandeel werknemers dat ouder is dan de gemiddelde uittredeleeftijd min vijf jaar- geeft een idee van het aantal mensen dat binnen de vijf jaar zal uitstromen. Voor sommige sectoren zoals de textiel, financiële instellingen en de transport loopt dit op tot 20%!

Naast de potentiële uittrede, kunnen organisaties of sectoren ook te kampen hebben met een hoog spontaan verloop. Dit creëert eveneens de uitdaging van behoud van kennis. Sectoren of organisaties die een hoge potentiële uittrede hebben of een hoog spontaan verloop zijn des te kwetsbaarder als dit gecombineerd wordt met de aanwezigheid van veel knelpuntvacatures. Sectoren van metaal, bouw en transport combineren hoge potentiële uittrede met hoog aandeel knelpuntvacatures en zijn daardoor kwetsbaarder. (Ibid, 19-21)

Zoals ook voor de statische analyse, kan het voor een organisatie erg verhelderend, ontvenderend maar ook stimulerend zijn deze analyse op organisatie-, afdelings- of functieniveau uit te voeren. Het is onze ervaring dat dit soort analyses helpen om de

ernst van de situatie in een organisatie in te zien en zo de gedragenheid van een leeftijdsbewust personeelsbeleid te verhogen.

Organisatiecultuur

De kwantitatieve leeftijdsverdeling is een belangrijk aspect in een analyse voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een analyse die zich hiertoe zou beperken zal echter weinig zeggend zijn. Een tweede aspect dat we hierbij aandragen is de organisatiecultuur en de invloed hiervan op leeftijdsdiversiteit.

Organisatiecultuur is een ruim begrip en we zullen hier niet ingaan op de verschillende definities, maar gebruiken de omschrijving van Edgar H. Schein. Cultuur “is een patroon van gedeelde assumpties, uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld door een bepaalde groep, terwijl deze leert om te gaan met haar problemen van externe aanpassing en interne integratie, welke goed gefunctioneerd hebben om als geldend te worden beschouwd en daarom worden bijgebracht aan de nieuwe groepsleden als de juiste manier om te zien, denken en voelen aangaande die problemen.” (Schein, 1993, 373-374)

De invloed op leeftijdsbewust personeelsbeleid zal duidelijk zijn. Groepen binnen bedrijven hebben gedeelde assumpties over ouderen. De (voor)oordelen over fysieke of psychische evolutie naar leeftijd die hierboven al aan bod kwamen zijn individueel, maar ook vaak groepsgebonden. De decennialange sensibilisering en organisatie van de overheid om ouderen op jongere leeftijd af te schrijven (om plaats te maken voor jongeren in de werkloosheid) is hier niet zonder belang als breder maatschappelijk kader.

De krapte op de arbeidsmarkt creëert een nood om de organisatiecultuur aan te passen aan de nieuwe situatie.

Kernvragen hierbij zijn:

- Is er in de missie en visie ruimte en aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers? Wat is de plaats van investeringen in menselijk kapitaal voor het bereiken van de organisatiedoelen?
- Worden de algemene visie en de assumpties over leeftijdsdiversiteit door alle lagen van de organisatie gedragen en uitgedragen? Hoe wordt er op een constante manier aan het draagvlak gewerkt?
- Krijgen leidinggevenden voldoende opleiding en ruimte om een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te dragen? Hoe wordt momenteel binnen de organisatie gecommuniceerd tussen leidinggevenden en werknemers in de verschillende leeftijdsgroepen over duurzame inzetbaarheid?
- Hoe is de sfeer op de werkvloer en de samenwerking onder het personeel in de verschillende leeftijdsgroepen? Is er aandacht voor wederzijds leren? Hoe wordt binnen de organisatie waardering uitgesproken over de werkzaamheden van werknemers in de verschillende leeftijdsgroepen? Hoe wordt op de werkvloer gekeken naar positieve en negatieve aspecten van 50+ers?
- Welke opvattingen/vooroordelen leven er in de organisatie over leeftijd en werk?

Uit de ruime literatuur over organisatiecultuur vermelden we nog één cruciale opmerking met betrekking tot de analyse over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er is een verschil tussen wat er te zien is in een organisatie (fysieke omgeving, de technologie, de stijl, mythen en verhalen, ...) wat er gezegd wordt over de eigen organisatie (richtlijnen, modellen, principes, sociale validatie) en dat wat werkelijk geldt in de organisatie (de onbewuste, vanzelfsprekende overtuigingen en percepties). Schein spreekt hier

respectievelijk van artefacten, waarden (espoused values) en onderliggende assumpties. (1993)

Het spreekt voor zich dat een analyse rekening moet houden met deze drie aspecten. Een analyse moet rekening houden met de zichtbare organisationele structuren en processen, de strategie en het doel, en met de onbewuste overtuigingen. Een gesprek enkel met het topmanagement of enkel met enkele arbeiders zal dus steeds een partieel beeld geven.

Zoals gezegd zullen voorbeelden van meer gedetailleerde analyses als werkbaarheid of opleiding aan bod komen in de thematische behandeling verder in dit boek. Het moge ook duidelijk zijn dat de mogelijkheden voor analyse zeer uitgebreid zijn. Te veel analyse uitvoeren is zinloos. Een iteratief proces lijkt hier aangewezen. Vanuit een aanvoelen bij enkele mensen (organisatieleiding, HR verantwoordelijken) wat de belangrijkste knelpunten zijn, moet een bevraging hierover duidelijk maken wat de meest dringende en cruciale uitdagingen zijn.

Referenties

- Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.
- Schein E.H. (1993) "Organizational culture and leadership", Jossey Bass Publishers. In J. Shafritz and J. S. Ott, eds. (2001) *Classics of Organization Theory*. Fort Worth: Harcourt College Publishers
- Sels L., De Winne S. en Herremans W. (2007) *Bedrijven onder demografische druk. Welke sectoren kraken*, studie in opdracht van ACERTA.

Instrumenten

Voor de analyse van de leeftijdsopbouw bestaan verschillende instrumenten. UNIZO ontwikkelde 'Wat vertellen mij enkele kengetallen over de situatie in mijn onderneming?' In Nederland werden vele instrumenten ontwikkeld: 'Leeftijdsspiegel servicepunt', 'Metten is Weten: Ondernemers Servicepunt', 'GOC personeelsbalans' en 'Senior Power Quickscan'¹.

Praktijken

Hieronder verschillende leerrijke praktijken die u terugvindt op www.leeftijdenwerk.be

- > AZ Sint Elisabeth: De perceptie van ziekteverzuim bij ouderen ombuigen naar een zoektocht naar welzijn op het werk
- > Kind en Gezin: Anticiperen op demografische evoluties en eindeloopbaanmaatregelen
- > Mariasteen: Beter voldoen aan werkeisen door screeningsmodule Ergolab

¹ De hier en verder vermelde methodieken zijn te vinden op www.leeftijdenwerk.be.