

LEEFTIJDSEBESWUST PERSONEELSBELEID: WAT VERTELLEN MIJ ENKELE KENGETALLEN OVER DE SITUATIE IN MIJN ONDERNEMING?

Door bewust stil te staan bij enkele personeelcijfers naar leeftijd kan u opvolgingsproblemen voorzien, stappen ondernemen om de kennis van de oudere medewerkers te bergen en maatregelen treffen om hen aan de slag te houden. Leeftijdsebeswust personeelsbeleid betekent dat u rekening houdt met de specifieke aandachtspunten en verwachtingen van uw medewerkers naargelang de leeftijdsfase. Hier richten wij uw aandacht op de 45-plussers in uw onderneming omdat u zo kan anticiperen op een aantal veranderingen die zich wellicht vlugger zullen aandienen dan u denkt. Vanaf de leeftijd van 50 jaar is er bijvoorbeeld reeds algemeen in de bevolking een grote daling in de activiteitsgraad.

Aan de hand van de volgende vragen kan u snel zicht krijgen op de factor leeftijd in uw onderneming en mogelijke huidige en toekomstige knelpunten detecteren. U kan bovendien leeftijd linken met cijfers rond instroom, uitstroom, opleiding en ziekteverzuim.



Tip

Registreer uw kengetallen in gestandaardiseerde tabellen, zoals u vindt op www.hrmcoach.be. Deze tabellen zijn afgestemd op een onderneming met 10 tot 25 werknemers. Is uw onderneming kleiner, dan heeft u wellicht geen tabellen nodig om zicht te krijgen op de situatie in uw bedrijf. Telt u meer medewerkers, dan maakt u wellicht best aangepaste of complexere tabellen, met bijvoorbeeld een uitsplitsing per afdeling, of per categorie werknemers.

Leeftijdsopbouw

1. U bekijkt voor uw medewerkers over welke leeftijdscategorieën zij gespreid zijn.

- Is er in mijn onderneming sprake van een evenwichtige verdeling over de verschillende leeftijdscategorieën?
- Zo niet, wat kan hiervoor een logische verklaring bieden?



Tip

Mogelijke verklaringen voor een onevenwichtige leeftijdsverdeling kunnen zijn: een recente overname, gerichtheid op een specifieke markt, ongewilde discriminatie bij instroom, ...

2. Richt uw aandacht specifiek op de groep oudere medewerkers die zo te voorschijn komt.

- U houdt hierbij de personen en hun leeftijd voor ogen en u maakt een eerste inschatting van hun profiel.
 - Hoe belangrijk zijn ze voor mijn onderneming?
 - Is er een groot verlies aan know-how als deze persoon mijn bedrijf verlaat?
Zo ja, heb ik reeds maatregelen getroffen om deze expertise en kennis over te dragen of te bergen (peterschap, neerschrijven procedures,...)?



Tip

Stel voor deze oudere medewerkers een individuele fiche op. Naast de personeelcijfers op organisatieniveau is het eveneens belangrijk naar individuele situaties te kijken. Dit is meteen een deel van de voorbereiding op het

loopbaangesprek met deze oudere medewerkers. (zie ook de toetsingslijst 'het loopbaangesprek met uw oudere medewerker(s)' in de HRM Coach of op www.hrmcoach.be.)

3. Bekijkt u deze leeftijdsopbouw op termijn.

- Voorzie ik te verwachten veranderingen zoals uitdiensttreding/opvolging op korte termijn (1 à 2 jaar)?
- En op iets langere termijn (3 à 5 jaar)?



Tip

Stel uzelf ook de vraag of u tot op heden duidelijk gecommuniceerd hebt over de verdere loopbaan met de betrokken medewerker(s). Hiervoor kan u gebruik maken van de toetsingslijsten 'het loopbaangesprek met uw oudere medewerker(s)' en 'communiceer met al uw medewerkers over uw leeftijdsbewust personeelsbeleid' in de HRM Coach of op www.hrmcoach.be.

Rekrutering en verloop

1. U bekijkt wie u het voorbije jaar hebt aangeworven.

- Wat is de gemiddelde leeftijd waarop men in mijn onderneming binnenkomt?
- Is deze leeftijd opmerkelijk hoog/laag?
- Wat kan hiervoor een verklaring bieden?
- Rekruteer ik voor bepaalde functies enkel jongere of enkel ervaren medewerkers?
- Wat is hiervoor de reden?

2. U berekent het aantal dienstjaren van uw medewerkers.

- Hoe lang zijn de medewerkers in mijn onderneming gemiddeld in dienst?
- En als ik dit enkel bekijk voor mijn oudere medewerkers... hoe lang zijn zij in dienst?

3. U staat stil bij de doorstroom in uw onderneming.

- Hebben mijn oudere medewerkers voldoende kansen om (verticaal of horizontaal) door te stromen naar een andere functie?
- Geldt dit voor al mijn oudere medewerkers of zijn er individuele verschillen?
- Kunnen mijn medewerkers wisselen van functie?



Tip

Overweegt u hierbij dat jobrotatie de inzetbaarheid van uw medewerkers vergroot en zo mogelijke vervangingsproblemen kan voorkomen. Afwisseling in de job is voor uw ervaren medewerkers ook een sterke motivator.

4. Zet u de vertrokken medewerkers van het voorbije jaar eens op een rijtje.

- Op welke leeftijd zijn ze vertrokken?
- En om welke reden hebben ze mijn onderneming verlaten? (familiale omstandigheden zoals verhuis, betere kansen in een ander bedrijf, ontevredenheid bij één van beide partijen, pensioen of overlijden,...)?
- Doet dit vertrek zich meer voor in bepaalde functies?
- Heb ik in mijn onderneming vaak te maken met vervroegd pensioen?
- Moet ik aan deze situatie iets veranderen?



Tip

In de toetsingslijst 'goede redenen om langer aan het werk te blijven' vindt u een overzicht van de motieven van oudere medewerkers om nog een eindje te blijven doorwerken. U vindt dit overzicht in de HRM Coach of op www.hrmcoach.be. Het is aan te raden om met uw medewerkers die vertrekken een exitgesprek te voeren. Dit kan u helpen bij het detecteren van mogelijke knelpunten in uw onderneming.

5. U bent zich bewust van de kosten die een personeelsswissel met zich meebrengen.

- Wat kost een personeelsswissel aan tijdsverlies, productieverlies, vervangingskost en verlies inzake kennis en ervaring?
- Zijn er mogelijkheden waardoor ik dergelijke personeelsswissel had kunnen vermijden of uitstellen?
- Wat zijn deze mogelijkheden?



Tip

De kost van een personeelsswissel berekenen, kan u in bepaalde gevallen helpen om in latere fases beslissingen te nemen. U bekijkt zo realistisch mogelijk wat het kost om iemand te selecteren, aan te werven, op te leiden en te integreren. Enige inschatting kan u eventueel helpen: de directe kost wordt gemiddeld geschat op 30% van het jaarloon en de indirecte kost (productiviteitsverlies) op 70% van het jaarloon.

U bedenkt meer dan enkel financiële stimulansen om een personeelsswissel te vermijden of uit te stellen. De toetsingslijst 'goede redenen om langer aan het werk te blijven', kan u hierbij helpen.

6. U heeft inzicht in de kennis en expertise van uw medewerkers.

- Hebben sommige van mijn (oudere) medewerkers kennis en expertise die dreigt verloren te gaan bij vertrek?
- Zo ja, hoe zorgt u ervoor dat deze kennis niet verloren gaat?
- Hoe kan ik mij op voorhand indekken tegen dit verlies?

Opleiding

1. U bekijkt de deelname van uw medewerkers aan opleidingen tijdens het voorbije jaar.

- Nemen ook mijn oudere medewerkers in dezelfde mate deel aan deze opleidingen? Waarom wel/niet?
- En hoe is de opleidingsdeelname van mijn oudere medewerkers, zowel als 'groep' als individueel?
- Neemt een bepaalde oudere medewerker meer of minder deel aan opleiding ten opzichte van de andere oudere medewerkers?
- Wat kan hiervoor een verklaring bieden?



Tip

U overweegt hierbij dat uw oudere medewerker mogelijks nog een loopbaan van 20 jaar voor zich heeft. Opleidingen renderen voor oudere medewerkers ook dubbel: u hebt het effect van de opleiding zélf én ze houden uw medewerkers dynamisch en gemotiveerd. Situeert er zich een knelpunt op individueel niveau, neem dit dan mee voor het loopbaangesprek met deze medewerker.

2. U staat stil bij de inhoud van uw opleidingen.

- Richt ik af en toe functiegebonden opleidingen in?
- Richt ik ook opleidingen in rond algemene competenties (bv coaching,...)?
- Neemt elke leeftijd deel aan deze opleidingen?



Tip

Sectorfondsen en arbeidsmarktinstanties bieden deze opleidingen vaak gratis of voor een aantrekkelijke prijs aan.

3. U overweegt de mogelijkheid om peterschap in te voeren.

- Bij peterschap wordt een minder ervaren medewerker op de werkvloer opgeleid en ondersteund door een medewerker met meer ervaring. De verantwoordelijkheid van een peter werkt erg motiverend voor de betrokkene en voor de nieuwkomer. Peterschap is een blijk van waardering en betekent een verrijking voor het werk van de ervaren medewerker.
- Is er in mijn onderneming mogelijkheid tot overdracht van kennis en expertise via peterschap?
- Zo ja, aan wie ken ik deze peterrol toe?
- Behoud ik dit voor een specifieke ervaren medewerker? Waarom?
- Beperk ik het systeem tot het opleiden van de directe opvolger? Waarom?



Tip

Het invoeren van peterschap kan voor u een laagdrempelige opleidingsvorm betekenen. U beperkt peterschap best ook niet enkel tot de meest gemotiveerde medewerker of tot het opleiden van de directe opvolger. U kan meerdere medewerkers motiveren door hen de kans te geven deze rol op te nemen.

Ziekte en absenteïsme

1. U bekijkt de cijfers voor het ziekteverzuim.

- U doet dit voor de individuele medewerkers en voor de groep. U kijkt daarbij naar het aantal meldingen en het gemiddeld aantal dagen dat iemand ziek is.
- U doet dit ook specifiek voor uw oudere medewerkers.
 - Is er een groot verschil in aantal ziektedagen tussen de oudere medewerkers en mijn overige medewerkers?
 - Is er een groot verschil voor een specifieke oudere medewerker?
 - Zo ja, kan dit samenhangen met de arbeidsomstandigheden of –voorwaarden?



Tip

Gemiddeld gesproken houdt de duur van het absenteïsme eerder verband met de jobinhoud dan met de leeftijd. Is dit ook in uw onderneming zo?

Ervaren medewerkers zouden minder frequent afwezig zijn, maar de duur van de afwezigheid is vaak langer. Is dit ook in uw onderneming zo?

Is er voor een individuele oudere medewerker een groot verschil ten opzichte van de groep oudere medewerkers, neem dit dan mee voor het loopbaangesprek.

Samenvattend

1. U overweegt specifieke aandacht voor uw oudere medewerkers.

- Vind ik, op basis van bovenstaande analyse, specifieke aandacht voor oudere medewerkers nuttig of wenselijk?
- Zo ja, voor welke medewerkers zou ik maatregelen treffen?



Tip

De kengetallen hebben bij u een belletje doen rinkelen. Zowel voor uw individuele medewerker als voor de groep hebt u aan inzicht gewonnen. Het is belangrijk dat u vervolgens het gesprek aangaat met uw oudere medewerker. Daarvoor kan u beroep doen op de toetsingslijst 'het loopbaangesprek met uw oudere medewerker(s)' te vinden in de HRM Coach en op www.hrmcoach.be. Neem uw conclusies van deze toetsingslijst mee naar deze loopbaangesprekken.

2. U staat ook al stil bij de elementen die zullen moeten aangekaart worden in een loopbaangesprek met uw oudere medewerker.

- Welke maatregelen zijn wenselijk voor mijn medewerker(s)?
- Betreft dit een individuele of een collectieve maatregel?
- Welke daarvan zijn mogelijk binnen mijn onderneming?
- En wat is de termijn waarop ik deze maatregelen moet treffen?



Tip

Wanneer een knelpunt of een maatregel meermaals voorkomt, kan dit er op wijzen dat u een algemeen probleem hebt dat u best met een collectieve maatregel aanpakt.