

Leeftijdsbewust personeelsbeleid : Verhogen van inzetbaarheid door regelmatige interne jobveranderingen

Gevalstudie : Umicore

Peter VAN OLMEN

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling is maar alleen tot stand kunnen komen met medewerking van een aantal personen. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens die mij met raad en daad heeft bijgestaan en Mevrouw Anneleen Vandenberk die mij op weg heeft geholpen met mijn praktijkgedeelte van deze eindverhandeling. Dit praktijkgedeelte is gebaseerd op ervaringen van bevoorrechte getuigen en daarom gaat ook en woord van dank uit naar de mensen van Umicore die hebben willen meewerken aan het onderzoek.

Ik ben ook een woord van dank schuldig aan de mensen in mijn directe omgeving in het bijzonder aan mijn ouders en mijn vriendin. Zij zijn mij blijven steunen doorheen heel het traject dat ik heb afgelegd.

Bedankt.

Inleiding

Deze eindverhandeling heeft als doel het onderzoeken of een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan bijdragen tot het weerhouden van ouder wordende werknemers om vervroegd uit te treden. In het bijzonder wordt de aandacht gevestigd op jobrotatie als zilveren middel.

Ik heb dit onderwerp gekozen omdat het actueel is. De vergrijzing en de ontgroening dreigt een tekort aan werknemers te veroorzaken. Deze tekorten raken ook de ondernemingen. Ze hebben minder kansen om open komende functies in te vullen. De arbeidsmarkt krijgt te weinig nieuwe arbeiders omdat de groep jongeren klein is. De werknemers die zich aandienen op de arbeidsmarkt beschikken dan nog vaak niet de juiste vaardigheden om vacatures in te vullen.

Naast de tekorten op de arbeidsmarkt krijgt de onderneming ook te maken met een oudere populatie. De werknemers die in de onderneming werken dateren vanuit de baby-boom periode wat wil zeggen dat zij in de nabije toekomst tot de 40 en zelfs 50 plussers gaan behoren. België biedt voor deze werknemers veel uittredingsmogelijkheden vooraleer de werknemers effectief de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Kennis en ervaring dreigen zo de onderneming uit te stromen. Ook bij herstructureringen zijn vaak de mensen van deze leeftijdscategorieën het slachtoffer. Zij worden vaak op brugpensioen gesteld.

Dit veroorzaakt problemen bij de onderneming, ze kunnen namelijk de mensen die verdwijnen uit de organisatie niet meer vervangen ofwel moeten ze ze vervangen door jongere onervaren personen. Ook voor de maatschappij gaat de vergrijzing in de toekomst een probleem vormen. De sociale zekerheid blijft niet betaalbaar als er zoveel werknemers gebruik blijven maken van vervroegde uittreding. Ik vond het daarom interessant om te bestuderen wat er aan de vergrijzing kan gedaan worden.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het behouden van ouder werknemers. Het doel is om ze te houden tot ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Dit is volgens mij in een land als België, waar de uittredingsmogelijkheden uitgebreid aanwezig zijn, een grote uitdaging.

Ook om de toekomst van de ondernemingen veilig te stellen en om de sociale zekerheid betaalbaar te houden, ben ik ervan overtuigd dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid noodzakelijk is. Wat het daarenboven boeiend maakt, is dat de overheid met het Generatiepact al maatregelen voorstelt met als doel bedrijven aan te zetten om leeftijdsbewust te gaan handelen. Ik heb dit goed kunnen opvolgen en denk dat we daarmee een eerste goede stap zetten naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Ik ben ook van mening dat het belangrijk is een brede kennis en ervaring op te doen in bedrijfswereld. Dit kan alleen als je verschillende functies aanraakt en dit hoeft niet noodzakelijk in dezelfde onderneming te zijn. De vraag was echter of dit ook zo is voor ouder wordende werknemers. Zoeken zij ook naar dezelfde uitdaging? Het is daarom ook dat ik het onderwerp gekozen heb omdat het zich richt tot jobrotatie als middel om mensen langer in dienst te houden. Ik wou daarbij te weten komen hoe dit in zijn werk zou kunnen gaan.

Ik vond het kortom een interessant onderwerp omdat het actueel is en ook in de toekomst zijn rol gaat spelen. Het kwam al in de media voor en de vergrijzing en ontgroening dringt zich merkbaar op. Het onderwerp is ook toekomstgericht. Leeftijdsbewust personeelsbeleid zal echt noodzakelijk worden zowel voor de ondernemingen als voor de maatschappij.

Samenvatting

Het percentage ouderen in de samenleving neemt toe. Door ontwikkelingen zoals ontgroening en vergrijzing is de kans groot dat mensen steeds langer moeten blijven werken. De ondernemingen moeten hier rekening mee houden en zouden het best hun personeelsbeleid gaan richten op deze ouder wordende werknemers. Deze eindverhandeling richt zich op het onderzoeken of leeftijdsbewust personeelsbeleid een effectief middel is om ouder wordende werknemers langer in dienst te houden. We concentreren ons hierbij op interne mobiliteit als managementinstrument.

Aan de hand van een literatuurstudie wordt gezocht naar een omschrijving van het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt omschreven als het scala van maatregelen dat oudere werknemers in staat stelt in lagere, minder zware functies te gaan werken. Het is een beleid dat zich richt op het ontwikkelen, het optimaal benutten en het behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers op de lange termijn. Het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt in de literatuur benaderd vanuit twee perspectieven. Enerzijds zijn er de demografische factoren, met aan kop de vergrijzing. Anderzijds zijn er economische factoren, zoals het betaalbaar houden van de sociale zekerheid die de noodzaak aan een nieuw beleid verklaren.

Om een effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid op te zetten, is het noodzakelijk dat de motieven waarom werknemers vervroegd uittreden, worden bestudeerd. Pas wanneer men weet waarom de werknemers uittreden, kan je aan deze punten werken. Uit de literatuur blijkt dat deze motieven zich op verscheidene gebieden situeren. De belangrijkste zijn de financiële motieven en de arbeidsinhoudelijke motieven. Deze motieven zijn niet vrij van invloeden. Afhankelijk van het individu, de organisatie of de maatschappij gaan deze motieven sterker of minder sterk spelen.

De overheid heeft het probleem van de vergrijzing en ontgroening erkent en heeft met het opstellen van het Generatiepact 2005 op federaal niveau en de Beleidsnota Werk 2004-2009 op Vlaams niveau al enkele maatregelen genomen die ondernemingen moeten aanzetten om een personeelsbeleid gericht op de oudere werknemers te gaan toepassen. Ook in de literatuur werden al verschillende maatregelen voorgesteld die in functie van het leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen ingezet worden. Deze maatregelen hebben als doel de motieven op te vangen en dus te beletten dat de werknemer vervroegd stoppen met werken. Maatregelen die worden aangekaart zijn competentiematching en contractbijstelling. Verder spelen de bijstelling van de financiële condities en de managementbeïnvloeding en communicatie een belangrijke rol bij het behoud van oudere werknemers.

Onder de maatregel functieaanpassing wordt mobiliteit in een functie aangehaald als mogelijk middel om oudere werknemers te weerhouden de arbeidsmarkt vervroegd te verlaten. Jobrotatie is initieel een opleidingstechniek voor managers. In functie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal het als managementinstrument dat werknemers gemotiveerd moet houden, worden bestudeerd. Jobrotatie kan niet van vandaag op morgen worden toegepast. Het bedrijf moet eerst de doelen van het rotatieprogramma vooropstellen en dan de verwachte effecten beoordelen. Taakwisseling kan zowel effecten hebben op de onderneming als op de werknemer. Het toepassen van jobrotatie brengt ook voor- en nadelen met zich mee waarmee de onderneming rekening mee moet houden. Na analyse van de doelen en effecten, voor- en nadelen kan de onderneming pas uitsluitend maken over welke vorm van rotatie het meest geschikt is.

Om na te gaan of jobrotatie een goed middel is om werknemers gemotiveerd te houden zodat ze langer aan het werk blijven, zijn we bevoorrechte getuigen gaan interviewen. Het gaat hierbij om werknemers van Umicore die de laatste vijf jaren van functie zijn veranderd. Om te kunnen besluiten of jobrotatie een goed zilveren instrument zou zijn, hebben we de interviews geanalyseerd met het oog op de motieven om van job te veranderen die werden aangehaald. Daarnaast zijn we nagegaan hoe de werknemers het

roteren binnen Umicore hebben ervaren en hoe hun houding is ten opzichte van verandering.

Uit het onderzoek kon geconcludeerd worden dat de slaagkansen van een rotatieprogramma sterk persoonsgebonden is. Persoonsgebonden factoren kunnen zijn de houding ten opzichte van risico, de thuissituatie, de persoonlijke doelen die de werknemer nastreeft. Verder zijn er ook nog jobkenmerken en organisatiegebonden kenmerken die als motief worden aangehaald door de respondenten. De werknemers geven wel aan dat ze door te veranderen van job, zich beter zullen aanpassen indien in de toekomst een verandering zich zou opdringen. Oudere werknemers laten roteren is niet zo evident. Ze verkiezen in hun job te blijven omwille van de zekerheden die deze job hen biedt. Voor de huidige generatie oudere werknemers zou rotatie vooral in de richting van jobverlichting effect hebben. Naar de toekomst toe kan het voor de onderneming voordelig zijn dat ze de ouder wordende werknemers de kans geeft te roteren. Ze worden daardoor flexibeler en zullen in de toekomst beter met verandering kunnen omgaan.

De onderneming zou rotatie zeker moeten stimuleren. Rotatie binnen de onderneming kan wel gemakkelijker worden als de onderneming de drempel voor de werknemers kan verlagen. Een uitgebreide HRM werking is hierbij essentieel. Loopbaangesprekken zouden verwachtingen van een werknemer naar boven brengen en daar kan de onderneming op inspelen. Uit deze gesprekken kan de onderneming afleiden hoe ze de werknemer kan motiveren. Wanneer de werknemer besluit om te veranderen is begeleiding en opleiding van deze werknemer belangrijk. Goede begeleiding en een opleiding in functie van de nieuwe job en op maat van de werknemer vermindert de angst om te veranderen en om zekerheden te verliezen. Ze kunnen de onzekerheid over de eigen vaardigheden wegnemen door te voorzien in assessment. Dus enkel wanneer jobrotatie grondig wordt voorbereid en wanneer de werknemer goed begeleid wordt, zal een taakwisseling goed verlopen. Zeker naar oudere werknemers toe is het aspect begeleiding van groot belang,

oudere werknemers verander je niet. Verder is het vereist dat er goed gecommuniceerd wordt tussen de verschillende niveaus.

Jobrotatie kan dienst doen als een zilveren middel. De onderneming moet er voor zorgen dat de jobrotatieprogramma's goed worden voorbereid en moet rekening houden met de beperkingen. Openheid is belangrijk bij rotatie, de mensen moeten op de hoogte zijn van de doelen die de onderneming met de rotatie nastreeft. De onderneming is met mensen aan het werken, dit wil zeggen dat er altijd een menselijk aspect is. Jobrotatie kan pas werken als de werknemers hiervoor open staan. De werkgever kan enkel de drempel zo laag mogelijk maken. De techniek is, zo is gebleken uit de literatuur en de gesprekken, een middel om werknemers beter te wapenen tegen verandering, wat met een steeds veranderende markt en dreigende reorganisaties voordelig is voor de onderneming. Ze beschikken door jobrotatie over flexibelere werknemers.

Inhoudstafel

WOORD VOORAF

INLEIDING

SAMENVATTING

INHOUDSTAFEL

| | | |
|---------------|---|---------------|
| DEEL 1 | PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN | - 11 - |
| 1. | PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN | - 11 - |
| 1.1 | PRAKTIJKPROBLEEM | - 11 - |
| 1.2 | ONDERZOEKSDOELEN EN –VRAGEN | - 13 - |
| 2. | ONDERZOEKSMETHODOLOGIE | - 15 - |
| 2.1 | GEBRUIKTE ONDERZOEKSSTRATEGIEËN | - 15 - |
| 2.1.1 | <i>Literatuurstudie</i> | - 15 - |
| 2.1.2 | <i>Praktijkstudie</i> | - 16 - |
| DEEL 2 | LITERATUURSTUDIE | - 17 - |
| 1. | LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID | - 17 - |
| 1.1 | OMSCHRIJVING VAN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID | - 17 - |
| 1.2 | NOOD AAN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID | - 19 - |
| 1.2.1 | <i>Demografische aspecten</i> | - 20 - |
| 1.2.2 | <i>Economische aspecten</i> | - 22 - |
| 1.3 | TOEPASSEN VAN LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID | - 23 - |
| 2. | VERVROEGD UITTREDEN | - 26 - |
| 2.1 | MOTIEVEN OM VERVROEGD UIT TE TREDEN | - 27 - |
| 2.1.1 | <i>Leeftijd</i> | - 27 - |
| 2.1.2 | <i>Het financiële motief</i> | - 27 - |
| 2.1.3 | <i>Het arbeidsinhoudelijk motief</i> | - 31 - |
| 2.2 | BEÏNVLOEDENDE FACTOREN | - 36 - |
| 2.2.1 | <i>Individugebonden factoren</i> | - 36 - |
| 2.2.2 | <i>Invloedsfactoren op organisatieniveau</i> | - 43 - |
| 2.2.3 | <i>Invloedsfactoren op maatschappelijk niveau</i> | - 44 - |

| | | |
|---------------|---|----------------|
| 2.2.3.1 | Het Generatiepact 2005 | - 45 - |
| 2.2.3.2 | Beleidsnota Werk 2004 – 2009 | - 60 - |
| 2.3 | BESLUIT | - 77 - |
| 3. | MAATREGELEN OM OUDEREN LANGER IN DIENST TE HOUDEN..... | - 79 - |
| 3.1 | COMPETENTIEMATCHING | - 80 - |
| 3.1.1 | <i>Scholingsbeleid</i> | - 81 - |
| 3.1.2 | <i>Functieaanpassing</i> | - 84 - |
| 3.1.3 | <i>Loopbaanontwikkeling</i> | - 86 - |
| 3.2 | CONTRACTBIJSTELLING..... | - 90 - |
| 3.3 | FINANCIËLE CONDITIES | - 93 - |
| 3.4 | MANAGEMENTBËINVLOEDING EN COMMUNICATIE | - 97 - |
| 3.4.1 | <i>Organisatiegebonden factoren</i> | - 97 - |
| 3.4.2 | <i>Individuegebonden factoren</i> | - 100 - |
| 3.5 | BESLUIT..... | - 102 - |
| 4. | JOB ROTATION | - 104 - |
| 4.1 | HET BEGRIIP ‘JOB ROTATION’..... | - 106 - |
| 4.2 | TOEPASSEN VAN ‘JOB ROTATION’..... | - 108 - |
| 4.3 | DOELN EN MOGELIJKE EFFECTEN VAN ‘JOB ROTATION’ | - 110 - |
| 4.3.1 | <i>Doelen en effecten op organisatieniveau</i> | - 110 - |
| 4.3.2 | <i>Doelen en effecten op persoonlijk niveau</i> | - 112 - |
| 4.4 | MOGELIJKE VARIATIES VAN ‘JOB ROTATION’ | - 113 - |
| 4.5 | VOORDELEN EN NADELEN VAN ‘JOB ROTATION’ | - 115 - |
| 4.5.1 | <i>Voordelen</i> | - 115 - |
| 4.5.2 | <i>Nadelen</i> | - 117 - |
| 4.6 | BESLUIT | - 121 - |
| 5. | ALGEMEEN BESLUIT..... | - 123 - |
| DEEL 3 | PRAKTIJKSTUDIE | - 128 - |
| 1. | PRAKTIJKONDERZOEK..... | - 128 - |
| 1.1 | ONDERZOEKSMETHODE | - 129 - |
| 1.2 | VERANTWOORDING VAN DE VRAGENLIJST | - 132 - |
| 2. | RAPPORTERING EN ANALYSE | - 137 - |
| 2.1 | INDIVIDUEGEBONDEN KENMERKEN..... | - 137 - |

| | | |
|-----------|--|----------------|
| 2.1.1 | <i>Persoonsgebonden factoren</i> | - 137 - |
| 2.1.1.1 | Persoonlijke kenmerken..... | - 138 - |
| 2.1.1.2 | Omgeving van de werknemer..... | - 142 - |
| 2.1.2 | <i>Werkgebonden factoren</i> | - 145 - |
| 2.2 | ORGANISATIEGEBONDEN KENMERKEN..... | - 156 - |
| 2.2.1 | <i>Familiale omgeving</i> | - 156 - |
| 2.2.2 | <i>Werkomgeving</i> | - 158 - |
| 2.3 | HOUDING TEN OPZICHTE VAN VERANDEREN..... | - 169 - |
| 3. | CONCLUSIES | - 172 - |
| 4. | BELEIDSADVIEZEN | - 183 - |
| | BIBLIOGRAFIE | - 189 - |
| | LIJST VAN FIGUREN | - 196 - |
| | LIJST VAN TABELLEN | - 196 - |
| | BIJLAGEN | - 197 - |

Deel 1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

In dit eerste hoofdstuk staan we stil bij de omschrijving van het praktijkprobleem, de formulering van de onderzoeksvragen en –doelen. Verder volgt de bespreking van de gebruikte onderzoeksmethoden.

1.1 Praktijkprobleem

Door de vergrijzing van de Belgische bevolking heeft het begrip leeftijdsbewust steeds meer aan belang gewonnen. Deze vergrijzing samen met de ontgroening van de Belgische bevolking zal in de toekomst de betaalbaarheid van het Belgisch pensioenstelsel gaan bedreigen. Verder zijn er afgelopen jaren heel wat werknemers gestopt met werken voordat zij de pensioengerechtigde leeftijd bereikten, het zogenaamde brugpensioen. De lage werkzaamheid van de ouderen vormt een belangrijk pijnpunt van de Vlaamse arbeidsmarkt..

Op Europees niveau werden reeds doelstellingen vooropgesteld om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers op te krikken. De Europese lidstaten dienen tegen 2010 te streven naar een werkzaamheidsgraad van 70%. Vlaanderen heeft die Europese streefcijfers bevestigd in het Pact van Vilvoorde. Om die merkelijke verhoging van de werkzaamheidsgraad te kunnen behalen, is het noodzakelijk dat bepaalde nu nog ondervertegenwoordigde doelgroepen in grote getale toetreden tot of terugkeren naar de arbeidsmarkt.

Het ESF-agentschap staft de nood aan maatregelen met een vergelijking te maken tussen Vlaanderen en Europa. Ze stelt daarbij vast dat Vlaanderen zich zeer duidelijk ver onder het Europees gemiddelde situeert voor wat betreft de werkzaamheidsgraad van ouderen. Voor 50-plussers bedraagt die nu rond de 40%, terwijl het EU-gemiddelde ongeveer 10% hoger ligt. De uittrede uit de arbeidsmarkt tussen 50 en 55 jaar is daarenboven nog eens vrij spectaculair, vanaf 55 jaar werkt nog slechts 29,5% (2004). De doelstelling die op EU-niveau voor 55-plussers is afgesproken is een werkzaamheidsgraad van 50% voor 55-plussers (VZW ESF –agentschap, 2006).

De demografische toestand van de Belgische bevolking heeft uitsprekende gevolgen voor het Belgisch pensioenstelsel maar heeft ook een uitwerking in de bedrijven zelf. De Belgen krijgen een hele waaier aangeboden die hun de kans bieden om vervroegd uit het arbeidsproces te stappen. De bedrijven zien zo hun meest ervaren werknemers de onderneming verlaten en moeten zelf verder blijven werken met jonge, onervaren werknemers. Met behulp van leeftijdsbewust personeelsbeleid kan de onderneming trachten de know-how van de ervaren werknemers in de onderneming te houden.

Het is dus van belang dat er meer aandacht wordt besteed aan de oudere werknemers. Daarmee wordt het belangrijk voor ondernemingen dat ze een personeelsbeleid gericht op het behoud van deze werknemers gaan voeren. In de beleidsnota van werk (2004) wordt verklaard dat: "Een substantiële toename van de globale werkzaamheidsgraad in Vlaanderen is enkel mogelijk mits een versnelde toename van de arbeidsdeelname van ouderen. Het verhogen van de arbeidsdeelname van ouderen blijft de komende jaren dan ook één van de voornaamste aandachtspunten van het werkgelegenheidsbeleid." Wil Vlaanderen een activiteitsgraad bereiken van 70%, moet er gefocust worden op de ouder wordende werknemers. Er moet belet worden dat oudere werknemers vervroegd het arbeidsproces verlaten. Dit zal een werk van lange adem zijn. (Beleidsnota Werk, 2004-2009).

1.2 Onderzoeksdoelen en –vragen

Het doel van deze eindverhandeling is om een onderzoek te voeren naar de manier waarop leeftijdsbewust personeelsbeleid een oplossing kan bieden in de steeds groter wordende problematiek van oudere werknemers die de arbeidsmarkt vroegtijdig verlaten. Zeker met de ouder wordende bevolking is het van groot belang om meer te weten over de noodzakelijkheid van Human Resource Management in bedrijven. Zo trachten we een aantal voorstellen en aanbevelingen te formuleren. Dit onderzoek past tevens in een ruimere studie van de Universiteit Hasselt onder leiding van Prof. Dr. Hilda Martens.

In het kader van Europese afspraken, deze zijn het resultaat van de buitengewone Europese Raad van Lissabon van maart 2000 (Gazet van Antwerpen, 21/03/2006), hebben de Vlaamse Overheid en de sociale partners zich ertoe gebonden om de tewerkstellingsgraad op te voeren. Tegen 2010 wil Vlaanderen 70 procent van de bevolking op beroepsactieve leeftijd waaronder ook groep van 50-plussers aan het werk krijgen. In het leerboek personeelsmanagement haalt Dr. F. Kluytmans verschillende maatregelen aan die in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen worden genomen. Deze maatregelen hebben als doel oudere werknemers langer in de onderneming te houden. Belangrijke punten bij deze maatregelen zijn de competenties van de werknemer op voldoende hoog niveau te houden en tevens te zorgen dat de werknemers gemotiveerd blijven. Voorbeelden van zulke maatregelen zijn te voorzien in bijscholing, de functie van de werknemer aan te passen bijvoorbeeld zijn taak te verbreden. Verder is er nog de mogelijkheid de mobiliteit in de baan te vergroten. Vooral de mobiliteit in de functie zal in deze eindverhandeling aan bod komen.

Om een goed uitgangspunt te hebben voor een wetenschappelijk onderzoek is een goede omschrijving van de centrale onderzoeksvraag noodzakelijk. Deze kan verder uitgesplitst worden in enkele deelvragen. Deze vragen trachten we op een zo grondig en zo volledig mogelijke wijze te beantwoorden. Via het beantwoorden van deze vragen proberen we op

tot een wetenschappelijk onderbouwd geheel te komen dat bepaalde aspecten van het onderzoeksterrein behandelt.

We komen dan tot de centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling die luidt als volgt:

Op welke manier kan leeftijdsbewust personeelsbeleid in de vorm van interne mobiliteit in de loopbaan oudere mensen stimuleren om langer in dienst te blijven?

Om stelselmatig tot een antwoord te komen op deze centrale onderzoeksvraag, splitsen we ze op in een aantal deelvragen.

- ❖ *Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?*
- ❖ *Welk zijn de oorzaken die mensen er toe aanzetten om het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten?*
- ❖ *Welke maatregelen bestaan er om oudere werknemers langer in dienst te houden?*
- ❖ *Wat is "job rotation"?*
- ❖ *Op welke manier draagt "job rotation" bij tot een verlenging van de loopbaan van oudere werknemers?*

Om deze vragen te beantwoorden wordt deze eindverhandeling ingedeeld in twee grote delen. Het eerste deel bestaat uit een literatuurstudie en is gericht op het leeftijdsbewust personeelsbeleid in het algemeen. Het tweede deel is gebaseerd op een onderzoek gevoerd bij Umicore door bevraging van bevoorrechte getuigen.

2. Onderzoeksmethodologie

2.1 Gebruikte onderzoeksstrategieën

In volgende paragrafen worden de gebruikte methodologische onderzoekstechnieken besproken.

2.1.1 Literatuurstudie

Deze eindverhandeling is zoals hoger vermeld werd opgebouwd uit twee delen, een literatuurstudie en een praktijkgedeelte. Als basis voor de literatuurstudie werd uitgegaan van eigen reflectie. Er werd opzoekwerk verricht naar wetenschappelijke bronnen uit verschillende bibliotheken. Ik maak zowel gebruik van primaire bronnen als van secundaire bronnen. Onder primaire bronnen worden andere onderzoeksrapporten, wetenschappelijke papers, doctoraatsproefschriften en eindverhandelingen verstaan. Wetenschappelijke tijdschriften, professionele en vaktijdschriften, kranten en boeken klasseren we onder de secundaire bronnen.

Om deze bronnen te raadplegen, wordt gebruik gemaakt van tertiaire bronnen. Hiervoor doen we beroep op de catalogus Anet van de Universiteit Hasselt. Deze tertiaire bron is onderverdeeld in onder andere Bronco, Zebra, Antilope en CCB. Verder werden andere tertiaire bronnen gebruikt van andere bibliotheken zoals LIBIS van de Katholieke Universiteit Leuven.

Ook werd veel opzoekwerk verricht op het internet. We maken gebruik van zoekmachines als Google, Altavista en Yahoo. Ook via de site www.ouderenenarbied.be van de

Universiteit Hasselt werd veel informatie ter beschikking gesteld. Om recente artikels te kunnen raadplegen werd gebruik gemaakt van de persdatabank "Mediargus".

2.1.2 Praktijkstudie

Na het uitvoeren van de literatuurstudie, wordt de praktijkstudie aangevat. Bij de praktijkstudie hebben we interviews afgenomen van werknemers bij Umicore die de laatste vijf jaar van job zijn veranderd en zijn we op zoek gegaan naar hun ervaring bij deze jobwissel. Op deze manier kunnen we verschillende motieven onderscheiden waarom werd gewisseld van functie.

Verder proberen we met het oog op de problematiek van vroegtijdig uittredende oudere werknemers te concluderen of job rotatie een goede maatregel is om deze werknemers langer aan het werk te houden.

Deel 2 Literatuurstudie

Deze verhandeling handelt over leeftijdsbewust personeelsbeleid en hoe we oudere werknemers langer in dienst kunnen houden met behulp van job rotatie. In een eerste hoofdstuk behandelen we het leeftijdsbewust personeelsbeleid in het algemeen. Het is namelijk van belang om te weten wat het begrip juist inhoudt voordat je een onderzoek kan voeren in de praktijk over een van de middelen die het leeftijdsbewust personeelsbeleid voorziet. We bespreken een aantal aspecten om een duidelijk beeld te krijgen van de gebieden waarop leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn werking zal hebben. Vooreerst dienen we te weten wat leeftijdsbewust personeelsbeleid juist inhoudt. Verder is er nood aan een inzicht in de motieven van oudere werknemers om de arbeidsmarkt te verlaten. Aansluitend hierbij onderzoeken we de maatregelen om deze oudere werknemers al dan niet langer in dienst te houden. Vervolgens zal met het praktijkonderzoek in het achterhoofd een hoofdstuk besteed worden aan job rotatie. Deze thema's zullen in de volgende hoofdstukken worden behandeld om zo een goede basis te krijgen voor een onderzoek in de praktijk.

1. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

In dit hoofdstuk wordt er eerst een omschrijving gegeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1.1 Omschrijving van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Afgelopen decennia zijn heel wat werknemers gestopt met werken voordat zij de pensioengerechtigde leeftijd bereikten. Als deze trend van vervroegd uittreden zich blijft voordoen, zal dit op vele gebieden problemen geven. Er zal zich bijvoorbeeld een tekort

aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt manifesteren. Verder komt de personeelsvoorziening van de ondernemingen in gevaar. Ze zullen daarenboven verder moeten met jonge onervaren werknemers terwijl de know-how en ervaring de onderneming verlaat. De vroege uitstroom van werknemers vormt ook een bedreiging voor de sociale zekerheid. De sociale zekerheid staat immers in voor de betaling van de brugpensioenen. De sociale zekerheid haalt zijn grootste financieringsbron uit inhoudingen op het loon, maar als er meer werknemers de arbeidsmarkt verlaten, wordt er sterk gesnoeid in deze financiering. De verhouding werkenden en gepensioneerden zal gaan naar een één op één verhouding waarbij één werkende instaat voor het onderhoud van één gepensioneerde.

Er zijn dus verscheidene redenen waarom de arbeidsparticipatie van oudere arbeidsgroepen moet worden vergroot. Een groot gedeelte van deze verantwoordelijkheid dient te worden genomen door de organisaties zelf. Zij dienen te voorkomen dat hun oudere wordende werknemers voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd willen stoppen met werken. Het personeelsbeleid dat de ondernemingen handhaven, moet oudere werknemers stimuleren om in dienst te blijven. Wanneer de ondernemingen zo een personeelsbeleid toepassen, gericht op het in dienst houden van hun ouder wordende werknemers, kan men spreken van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In een onderzoek in opdracht van Organisatie Strategische Arbeidsmarktonderzoek (2001) wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid als volgt beschreven :“ het scala van maatregelen dat oudere werknemers in staat stelt in lagere, minder zware functies te gaan werken.”

“Leeftijdsbewust personeels- én organisatiebeleid houdt rekening met de veranderende behoeften en mogelijkheden van de ouder wordende en zich ontplooiende werknemer. Dit beleid richt zich op het ontwikkelen, het optimaal benutten en het behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers op de lange termijn (NIZW beroepsontwikkeling, 15/03/2006).”

De kern van leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat werknemers in een bepaalde levensfase over specifieke vaardigheden beschikken. Het is duidelijk dat het daarbij zowel om professionele als om persoonlijke kennis en competenties gaat. Als u werkt aan leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen werknemers deze competenties verder gaan ontwikkelen. Door gebruik te maken van personeelsinstrumenten zoals scholing, loopbaanbegeleiding en functioneringsgesprekken worden de werknemers zodanig gestimuleerd dat mensen langer kunnen blijven werken en inzetbaar blijven in de organisatie.

Personeels- en organisatiebeleid dat aandacht besteedt aan de levensfasen, besteedt aandacht aan de individuele werknemer. Door aandacht te schenken aan de werknemers en te communiceren met de werknemers kan de organisatie een beeld vormen van de draaglast en draagkracht (beide voor een deel gerelateerd aan de levensfase) en hier ook rekening mee houden. Op deze manier kan de onderneming de werkdruk beter reguleren. Hieruit blijkt dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen een zaak van de organisatie en van het management is. De individuele werknemer draagt zelf verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en de communicatie daarover met de onderneming. (NIZW beroepsontwikkeling, 15/03/2006)

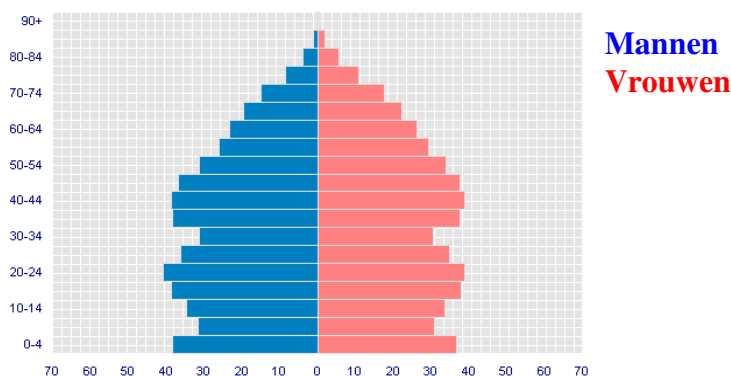
1.2 Nood aan leeftijdsbewust personeelsbeleid

In dit hoofdstuk wordt besproken waarom er nood is aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dr. F. Kluytmans erkent twee domeinen waaruit de nood aan leeftijdsbewust personeelsbeleid blijkt. Hij maakt een onderscheid tussen demografische aspecten en de economische aspecten. In de volgende punten worden deze twee aspecten verder omschreven.

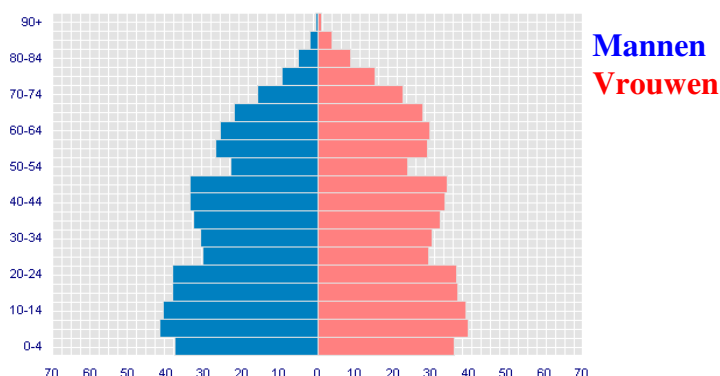
1.2.1 Demografische aspecten

Zoals hoger werd aangehaald kan deze trend van vervroegd uittreden vanuit diverse gezichtspunten benaderd worden. Eerst kijken we naar de demografische evolutie van de Belgische bevolking. We baseren ons hierbij op de gegevens van het Nationaal Instituut voor Statistiek (NIS). Hieronder worden vier bevolkingspiramiden van België weergegeven, de bevolkingspiramiden van 1948, 1971, 1991 en 2004. Het NIS verdeelt de bevolking in per leeftijdsgroep van 5 jaar en per 10 000 inwoners. Er wordt een sterke toename vastgesteld van het aantal ouder wordende mensen. Dit fenomeen noemt men de vergrijzing. Hoe kunnen we dit fenomeen verklaren? Als we kijken naar de evolutie van de Belgische bevolking van de laatste eeuw merken we een enorm aantal geboortes in de periode 1940 – 1955. Dit is de zogenaamde baby-boom periode.

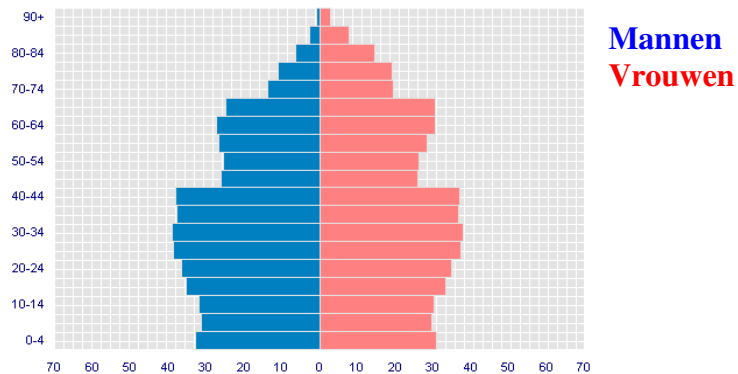
FIGUUR 1: BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 1948



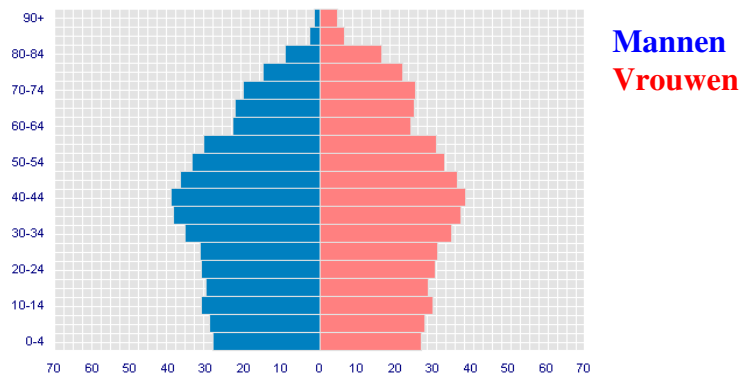
FIGUUR 2 : BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 1971



FIGUUR 3 : BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 1991



FIGUUR 4 : BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 2004



Bron: http://statbel.fgov.be/figures/d21_nl.asp (geraadpleegd op 07-11-2005)

Uit figuur 1 blijkt eens te meer de evolutie van de baby-boom generatie. In 1948 wordt een verbreding aan de basis van de Piramide vastgesteld. De volgende jaren verschuift deze brede groep naar boven in de piramide zoals kan worden opgemerkt in figuur 2 en figuur 3. Figuur 4 toont de meest recente situatie waarbij de breedste bevolkingsgroep zich bij de 50-plussers gaat voegen.

Een andere evolutie die zich voordoet is een versmalling van de basis van de bevolkingspiramide. Dit betekent dat het aantal geboortes sterk is afgenomen en er dus een kleinere jongere bevolking is. Dit is naar de toekomst toe geen goed uitgangspunt omdat deze jongeren later de arbeidsmarkt moeten bevolken. Demografisch worden dus

twee fenomenen opgemerkt enerzijds de vergrijzing waardoor de groep oudere mensen in omvang toeneemt en anderzijds de ontgroening waardoor het voor de ondernemingen steeds moeilijker zal zijn om jongere werknemers aan te werven.

Deze demografische invloeden zijn een gegeven waarmee enkel rekening kan gehouden worden maar waartegen niets te beginnen valt. Het is aan de overheid en ondernemingen om te handelen naar deze evoluties (De Groot, 2003).

1.2.2 Economische aspecten

Een volgende benaderingswijze is deze van de invloed van de vervroegde uittredingen op de sociale zekerheid. De sociale zekerheid voorziet in kinderbijslag, gezondheidszorg, pensioenen en brugpensioenen, vakantiegelden, bijdragen voor beroepsziekten en arbeidsongevallen en werkloosheidsuitkering (Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid, 7/11/2005). De uitkering die ons het meest aanbelangt is deze van de pensioenen en brugpensioenen.

De vergrijzing en de toename van het aantal niet-werkende brengen de betaalbaarheid van de sociale zekerheid in het gedrang. De personen die op pensioen of brugpensioen gaan, hebben recht op een uitkering die wordt voorzien door de sociale zekerheid. Bij een toename van het aantal rechthebbenden op een uitkering zal bijgevolg een groter bedrag moeten worden uitgetrokken om deze uitkeringen te financieren.

De sociale zekerheid haalt zijn financiële middelen uit werknemersbijdragen, uit werkgeversbijdragen en uit transfers van de overheid. Zoals hoger vermeld werd, neemt het aantal oudere en pensioengerechtigde werknemers toe terwijl het aantal jongere werknemers door de ontgroening klein blijft. Dit heeft als gevolg dat het aantal lonen dat kan belast worden en dus de omvang van de werknemersbijdragen afneemt. Dit heeft als gevolg dat er minder financiële middelen binnenkomen waaruit de sociale zekerheid

kan putten. Waar vroeger twee werknemers in stonden voor een gepensioneerde zal dit over enkele jaren evolueren naar een werknemer voor een gepensioneerde (Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid, 2004)

De federale overheid heeft er met andere woorden belang bij om te kijken naar andere mogelijkheden om de sociale zekerheid te financieren. Ze zal dit ook doen in het Generatiepact 2005 dat later nog ter sprake komt.

1.3 Toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ouderenbeleid begint bij de jongeren. Vanuit dit standpunt dient er een opdeling gemaakt te worden in het toepassen van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Langendoen (1998) en Van den Berg e.a. (1996) maken een opdeling in drie soorten beleid. Vooreerst is er het strategisch beleid voor de 20 tot 40-jarigen. Verder onderscheiden ze het preventief beleid voor de groep 40 tot 55-jarigen. Als laatste is er het curatief beleid voor de 55 tot 65-jarige werknemers.

“Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid dat zich richt op het zo lang mogelijk vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houden van ouder wordende werknemers.”(Kluytmans, 2001) Aan de hand van deze kenmerken kan worden afgeleid dat leeftijdsbewust personeelsbeleid een combinatie is van preventief en curatief beleid. Het preventief beleid bestaat uit maatregelen die impact hebben op de lengte van de loopbaan. Het heeft als doel om eventuele toekomstige problemen te voorkomen. De onderneming moet gericht bepaalde instrumenten inzetten om de werknemer inzetbaar, productief en gemotiveerd te laten werken tot aan het pensioen. Het preventief personeelsbeleid moet de werknemer helpen keuzes te maken in de middenfase van zijn loopbaan. Het beleid is gericht op het tijdig herkennen in inspelen op een dreigende eenzijdige kennis- en ervaringsopbouw die in de tweede helft van de loopbaan de

mobiliteit van de werknemer in gevaar kan brengen. Zoals eerder werd vermeld is het gericht op werknemers die zich in de middenfase van hun loopbaan bevinden. Het beleid richt zich hierbij op de veertigers omdat het deze groep is waarbij het van belang is dat ze op een actieve manier blijven werken. Een manier waarbij kennis en vaardigheden op een hoog niveau blijft gehouden. Het is daarom belangrijk dat een pakket van brede, gevarieerde taken kan aangeboden worden en dat er aandacht wordt besteed aan het individuele ontwikkelingsproces van de werknemer (Langendoen, 1998; Van den berg, 1996; Peters, 1995)

Wanneer een organisatie te maken krijgt met knelpunten in het functioneren. Het zijn doorgaans de oudere werknemers die deze knelpunten vormen omdat dan de gevolgen van onderinvesteringen zich gaan manifesteren. Voor deze groep zijn curatieve maatregelen nodig. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om de mogelijkheid om geen nachtdiensten meer te draaien vanaf 55 jaar. Andere maatregelen kunnen zijn deeltijds werken, demotie en flexibele werktijden. Kenmerkend aan curatief beleid is dat het individueel van aard is. Er wordt nagegaan welke vaardigheden bij de oudere werknemer nog aanwezig is. Op basis hiervan wordt gezocht naar een geschikte functie voor deze werknemer zodat de werknemer op zijn eigen manier een zinvolle bijdrage kan leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de onderneming. Er dient overleg te zijn tussen de werknemer en werkgever zodat ze beiden baat kunnen hebben bij eventuele taakaanpassingen of functiewisseling. Bij deze vorm van beleid zijn functioneringsgesprekken essentieel (Langendoen, 1998; Van den berg, 1996; Peters, 1995).

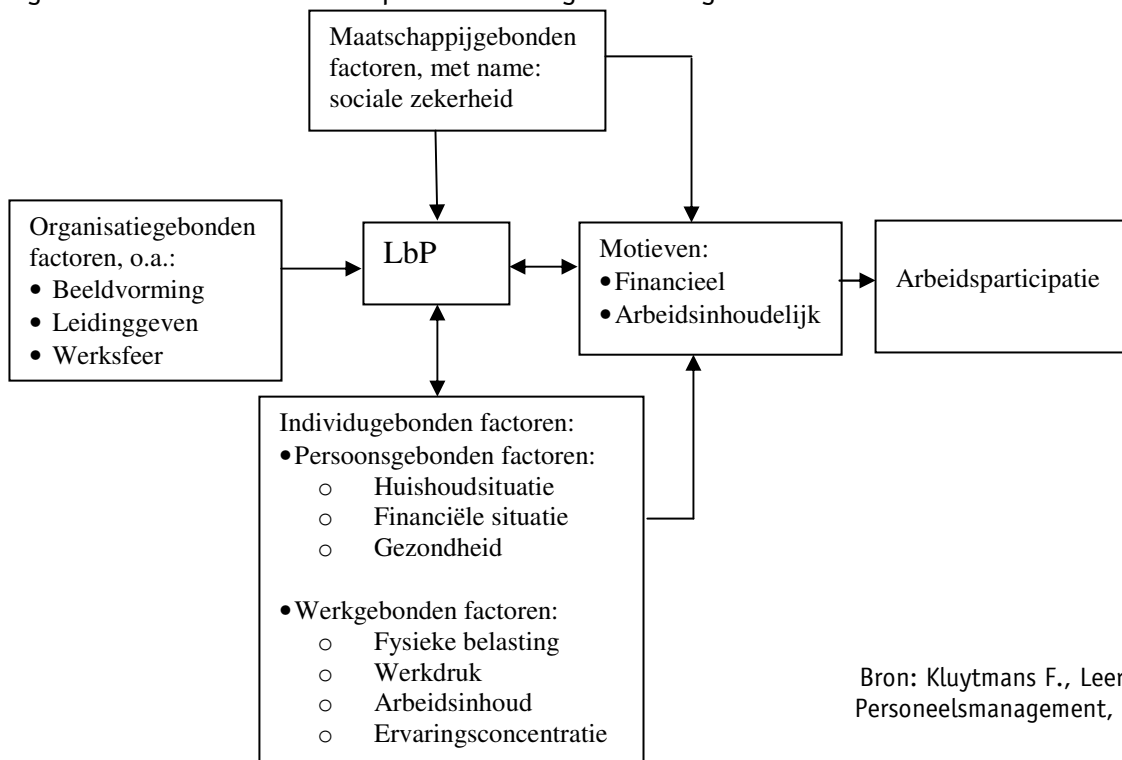
Verder is er dan nog het strategisch personeelsbeleid. Dit personeelsbeleid is gericht op de lange termijn en heeft als doel om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten zodat ze blijven werken tot aan het pensioen. De onderneming moet zich hierbij richten op de kwaliteiten van de werknemers. De organisatie dient deze kwaliteiten te optimaliseren en blijven benutten tot aan het einde van de loopbaan. Dit kan bewerkstelligd worden door de werknemers regelmatig te laten wisselen van functies of

door de werknemers steeds meer verantwoordelijkheid te geven. Op deze wijze kunnen de werknemers zich ook verder ontwikkelen in hun job (Langendoen, 1998).

2. Vervroegd uittreden

De vergrijzing en ontgroening laten zich voelen op de arbeidsmarkt en zullen zorgen voor een tekort aan werknemers. Dit nakend tekort op de arbeidsmarkt brengt de bedrijven in moeilijkheden. Ze zien hun ervaren (oudere) werknemers de onderneming verlaten en deze werknemers vervangen wordt moeilijker omwille van een beperkte toestroom van jonge werknemers op de arbeidsmarkt. Verder moeten we in vraag stellen of de sociale zekerheid betaalbaar blijft als ouder wordende werknemers gebruik blijven maken van vervroegde uittredingsmogelijkheden. Om de vergrijzing te kunnen opvangen moeten we eerst de redenen kennen van vervroegd uittreden bij ouder wordende werknemers. Deze redenen komen in dit hoofdstuk aan bod (2.1). De motieven om vervroegd uit te treden zijn niet louter gegeven. Ze worden op hun beurt beïnvloed door allerlei factoren die in een tweede deel worden uiteen gezet (2.2). Onderstaande figuur geeft een beknopt overzicht van deze motieven en de invloedsfactoren (Kluytmans, 2001).

Figuur 5 : Invloedsfactoren op de uittredingsbeslissing



Bron: Kluytmans F., Leerboek Personeelsmanagement, 2001

2.1 Motieven om vervroegd uit te treden

Hoger werd reeds aangehaald dat de bevolking ouder wordt en er steeds meer mensen de klasse van 50 plus binnentreden. Dit verklaart waarom er meer vervroegde uittreeders zijn maar waarom verlaten werknemers vervroegd de arbeidsmarkt? Volgens Drs. M. Thunnissen (in Kluytmans, 2001) zijn er twee uittreedingsmotieven ten grondslag namelijk het financiële motief en de arbeidsinhoudelijke afwegingen. In de studie van de Vrije Universiteit Brussel (VUB) aangaande de determinanten van de vroege uitrede worden deze motieven aangevuld met leeftijd dat in sterke mate het uittreedingsgedrag gaat bepalen (Elchardus, 2003) .

2.1.1 Leeftijd

Naast deze financiële en arbeidsinhoudelijke motieven, halen Elchardus en Cohen (2003) leeftijd aan als motief om op pensioen te gaan of uit te treden. Hoe hoger de leeftijd, hoe groter de kans dat men definitief stopt met werken. Uit het onderzoek van de VUB blijkt dat in de leeftijdsgroep van 50 tot 54 bijna de helft van de vrouwen al gestopt is met vrouwen. Voor de mannen is de helft van de leeftijdsgroep 55-59 gestopt met werken (Elchardus et al., 2003).

2.1.2 Het financiële motief

Bij het financiële motief maakt een werknemer een afweging tussen het verder gaan met werken of het vroeger stoppen met werken op basis van de financiële aspecten van het brugpensioen. Hij stelt hierbij de vraag of het financieel haalbaar en gunstig is om te stoppen met werken. Het is logisch dat de werknemer zijn inkomsten die hij normaal zou krijgen uit zijn arbeid moeten gecompenseerd worden om te kunnen voorzien in zijn bestaan. Elchardus en Cohen (2003) stellen dat volgens dit economisch denken de kans

om te stoppen met werken of om op pensioen te gaan in de eerste plaats het resultaat is van een afweging van hoofdzakelijk financiële kosten en baten. Het komt er op neer dat naarmate de pensionering gepaard gaat met grotere financiële offers, de werknemers de pensionering uitstellen. Een hoog loon vergroot de kans dat men voltijds blijft doorwerken tot de wettelijke pensioenleeftijd (Elchardus et al., 2003) .

Bij het onderzoeken van de financiële overweging onderscheiden Elchardus en Cohen (2003) verschillende vormen van inkomen. Eerst is er het **beschikbare inkomen**. De onderzoekers stelden vast dat werknemers met een netto-inkomen lager dan 600 euro per maand in 81% van de gevallen vroeger stoppen met werken. werknemers met een netto-inkomen hoger dan 2000 euro stappen maar in een kwart van de gevallen vroeger uit de arbeidsmarkt. Er kan hierbij nog een onderscheid gemaakt worden tussen de mannen en vrouwen. Uit de studie van het VUB (Elchardus, 2003) blijkt dat het percentage bij de vrouwen met een netto-inkomen lager dan 600 euro veel hoger ligt dan bij de mannen met hetzelfde inkomen. De auteurs verklaren dit doordat in veel gevallen het inkomen van de vrouw als tweede inkomen wordt beschouwd. Dit inkomen kan wegvallen als het niet meer nodig is en dit gebeurt sneller bij lage inkomens (Elchardus, 2003).

Een tweede invloedsfactor op de beslissing om met pensioen te gaan of uit te treden is de **verwachte evolutie van het inkomen bij pensionering**. Wanneer werknemers hun beslissing laten beïnvloeden door financiële overwegingen zullen zij niet alleen hun huidig loon of gezinsinkomen in overweging nemen, maar ook de gevolgen voor het inkomen bij uittreding of pensionering. Als de inkomsten van het pensioen voldoende hoog zijn in vergelijking met het laatst verdiende inkomen dan zal de werknemer geneigd zijn om met pensioen te gaan (Henkens, 1998). Wanneer een werknemer bijvoorbeeld in de nabije toekomst geen uitzicht meer heeft op een verhoging van het loon, bevordert dit de kans dat de werknemer zal uittreden. Een werknemer die een sterke achteruitgang van het loon vreest ten gevolge van pensionering of uittreding, zal minder snel uitstappen (Elchardus, 2003). Henkens (1998) voegt hier aan toe dat de waargenomen

inkomensachteruitgang verschilt en ook verschillend wordt ingeschat naargelang de beroepscategorie en het inkomen dat men verdient.

Er zijn nog andere factoren dan het loon en de verwachting met betrekking tot de evolutie van het inkomen, die de eindeloopbaanbeslissing kunnen beïnvloeden. In het onderzoek van Elchardus en Cohen (2003) naar de determinanten van de vroege uittrede werden twee van deze andere factoren bevestigd. Een eerste factor is het al of niet beschikken over een **aanvullend pensioen** bij de werkgever. Het beschikken over een aanvullend pensioen maakt het doorgaan interessanter voor de werknemer om te blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Een tweede factor die **de financiële situatie** beïnvloed is het feit of men eigenaar is van een afbetaalde woning of dat men daarentegen een huis huurt of een lening moet afbetalen. Werknemers die eigenaar zijn van een afbetaalde woning, zijn financieel zekerder en beslissen daarom gemakkelijker om vroeger uit te treden. Ook het wegvallen van afbetalingsverplichtingen is een vermindering van de financiële last en heeft dus een duidelijke invloed op de beslissing om te blijven werken (Elchardus, 2003). Het wegvallen van afbetalingsverplichtingen is vooral, zo is gebleken uit de studie van de VUB, voor vrouwen een stimulans om te stoppen met werken. Elchardus en Cohen (2003) verklaarden: "Eens de lening afbetaald, is het immers gemakkelijker om één inkomen te laten vallen."

Bovendien bestaan er in België verscheidene regelingen die het vroegtijdig uittreden financieel aantrekkelijk maken. Het Belgische pensioenstelsel, het ziekte-en invaliditeitssysteem en 'vluchtwegen' zoals het brugpensioen, het statuut van oudere niet-werkzoekende werklozen zijn hier voorbeelden van. Verder zijn er de zogenaamde 'Canada Dry'-systemen waarbij de werkloosheidsuitkeringen worden aangevuld met premies voorzien door de werkgever. Oorspronkelijk waren deze uittredingsmogelijkheden enkel toegankelijk in een periode van economische crisis maar ze zijn snel uitgegroeid tot vrij algemene mogelijkheden. Volgens het verslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid hebben in 2004, 254 000 personen of veertien procent van de 50-64 jarigen de

arbeidsmarkt verlaten via het brugpensioen of de werkloosheid (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2006).

Er bestaan dus veel financiële prikkels die een voorname rol spelen in de verklaring van het arbeidsmarktgedrag van ouderen. De werknemer houdt bij zijn beslissing om op pensioen te gaan of uit te treden rekening met deze financiële factoren. In België bestaan er verschillende, financieel aantrekkelijke uitstaperegelen die uitstappen interessant maken. Vele auteurs waaronder Simoens (1995) spreken ook wel over de 'pull'-factoren waaronder deze financiële stimulansen vallen. Ze trekken de werknemer uit de arbeidsmarkt. Complementair aan de 'pull'-factoren bestaan er ook 'push'-factoren die de werknemer uit de arbeidsmarkt duwen. Deze 'push'-factoren zijn van arbeidsinhoudelijke aard en zullen bij de arbeidsinhoudelijke motieven worden behandeld.

Buiten de financiële afwegingen die de werknemer maakt, nemen ook de ondernemingen een standpunt in ten opzichte van de oudere werknemers en het financieel kaartje dat eraan vast hangt. Er heerst een cultuur bij de ondernemingen die oudere werknemers vaak uit de onderneming weert en dat ze daar de kans toe nemen bij **herstructureringen**. De onderneming bekijkt herstructureringen vanuit een financieel oogpunt. Voor de organisatie is het financieel voordeliger om oudere, ervaren werknemers te laten afvloeien omdat zij meer kosten dan de jongere onervaren werknemers. In functie van deze kostenbesparing zullen oudere werknemers dus vaak het slachtoffer zijn van herstructureringen. Bij de bevraging van werknemers tussen 45 en 65 jaar ondervonden Elchardus en Cohen (2003) dat: "40% Van de respondenten verklaart dat zij verplicht werden vervroegd op pensioen te gaan." De auteurs besloten hieruit dat het duidelijk is "...dat de stelsels voor vervroegde pensionering in grote mate door de werkgevers worden gebruikt als een instrument van personeelsbeleid."(Elchardus et al., 2003) Voor de oudere werknemer betekent dit dat hij terug op de arbeidsmarkt zou komen, maar omwille van zijn leeftijd en zijn kostprijs zal hij moeilijk ander werk vinden. Oudere

werknemers hebben dan ook de tendens om het zekere voor het onzekere te nemen en zullen sneller gebruik maken van de mogelijkheid de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten.

Uit voorgaande blijkt dat er dringend nood is aan een herinrichting van het personeelsbeleid als het op oudere werknemers aan komt. Momenteel heeft België de meeste en de beste uittredingsmogelijkheden voor vroege uittreding waar dan ook veelvuldig gebruik van gemaakt wordt. Met het **Generatiepact 2005** erkent de overheid het feit dat oudere werknemers een pijnpunt vormen voor de Belgische economie. De ervaring die deze ouder wordende werknemers bieden blijkt toch nodig te zijn in de beroepswereld. De overheid tracht maatregelen te nemen om deze mensen langer aan het werk te houden.

2.1.3 Het arbeidsinhoudelijk motief

“Over het algemeen wordt aangenomen dat de kans op vervroegd uittreden toeneemt, als de werkomstandigheden ongunstig zijn (Elchardus et al., 2003).” De arbeidssituatie wordt bepaald door een groot aantal kenmerken. Deze kenmerken kunnen van toepassing zijn op het moment van uittrede, maar kunnen ook betrekking hebben op de eigenschappen van de loopbaan.(Elchardus et al., 2003)

Kluytmans (2001) onderscheidt bij het arbeidsinhoudelijk motief enkele dimensies. Als eerste stelt hij vast dat de **satisfactie en de motivatie** in de job van kapitaal belang zijn. Als de arbeid niet langer de gewenste voldoening geeft, is dit vaak een voldoende reden voor een werknemer om vervroegd te stoppen met werken. Een tweede dimensie is deze van de belasting en de belastbaarheid. Het kan zijn dat na een bepaalde tijd de belasting van een job, zowel op fysiek niveau als op geestelijk niveau, niet meer kan gedragen worden door de werknemer. Dit kan er toe leiden dat een werknemer er voor kiest om vervroegd op pensioen te gaan omdat overbelasting kan leiden tot verminderde motivatie, stressreacties, verzuim en uitval. Ook de inzetbaarheid en het functioneren

van oudere werknemers kan problemen veroorzaken. Als de werknemer merkt dat hij of zij niet meer de nodige energie kan opbrengen om de job uit te voeren of als hij of zij zich niet meer thuis voelt in de organisatie, zal deze werknemer sneller het besluit nemen om voor de pensioengerechtigde leeftijd het arbeidsproces te verlaten (Kluytmans, 2001).

Elchardus en Cohen (2003) wijzen de effecten op motivatie en jobtevredenheid toe aan de **kwaliteit van de job**. Ze bevestigen hierbij hetgeen Kluytmans heeft vastgesteld. Hectisch en stresserend werk vervroegen de uittrede. Deze factoren klasseerde Kluytmans (2001) onder de belasting van een job. Een heel ongestructureerde, hectische job leidt tot stress en een job met weinig variatie demotiveert de werknemer. In het onderzoek naar het gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan (Elchardus 2003) halen de onderzoekers factoren aan die een overbelasting en demotivatie kunnen tegengaan. Ze hebben kunnen vaststellen dat een job met een hoge takencomplexiteit de werknemers een uitdaging biedt. Dit leidt tot langere aanwezigheid op de arbeidsmarkt. Ook **ontwikkelings- en groeimogelijkheden** vergroten de kans dat werknemers langer aan de slag blijft. De belangrijkste factor bleek de variatie van de taken te zijn. Uit hun onderzoek hebben Elchardus en Cohen (2003) kunnen afleiden dat mensen met weinig vat op hun werkuren en mensen die op afwijkende uren werken of in ploegendienst, sneller uittreden.

De mate van **taakbeheersing en tijdssoevereiniteit** hangt wel degelijk samen met het pensioneringsgedrag. Werknemers die in grote mate, binnen algemene afspraken, zelf kunnen beslissen hoe ze iets aanpakken en ook hun werk zelf in de tijd kunnen plannen en zelf hun werktijd kunnen schikken, blijven langer doorwerken. Taakbeheersing en tijdssoevereiniteit blijken na onderzoek maar een beperkt effect te hebben op de uittrede van werknemers. Werknemers die over een grote mate van taakbeheersing en tijdssoevereiniteit beschikken, genieten vaak van een beter inkomen, een goede gezondheid en een statuut dat langer werken vereist (Elchardus et al., 2003). Er kan worden besloten dat een slechte kwaliteit van het werk de werknemers wegdrijft van de arbeidsmarkt, maar dat een goede kwaliteit in de zin van taak- en tijdbeheersing hen er

niet houdt omdat mensen die van die gunstige arbeidsomstandigheden genieten ook tal van andere, meer doorslaggevende redenen hebben om verder te werken (Elchardus et al., 2003).

Zoals aangegeven werd heeft het **statuut** waarin een werknemer werkt het uittredingsgedrag gaat beïnvloeden. Zelfstandigen en statutaire ambtenaren noteren het kleinste aantal uittreders (+/-35%). Bij werknemers met een contract van onbepaalde duur ligt dit percentage al beduidend hoger (46%) en de werknemers met een contract van bepaalde duur noteren het hoogste aandeel uittreders (58%). Hieruit kan worden afgeleid dat de vastheid van betrekking een rol speelt in de pensioenbeslissing. Verder zijn zeker de pensioenstelsel van belang, de overheid maakt bijvoorbeeld minder gebruik van stelsels van vervroegde uittrede dan de privé-sector (Elchardus et al., 2003).

De **kenmerken van de loopbaan** hebben ook een invloed op het uittredingsgedrag van werknemers. Een onderbroken loopbaan, onderbroken door werkloosheid of voor een andere reden, stelt het uittreden uit. Verder stellen werknemers het uittreden ook uit wanneer de laatste job een deeltijds werken was. Dit uitstellen van vervroegde uittreding is voornamelijk het effect van financiële implicaties van de onderbrekingen en het tijdskrediet. Deze vaststelling zou tijdskrediet ondersteunen. Tijdskrediet zou periodes van arbeid en niet-arbeid beter over het leven spreiden. Er wordt dan gesproken van een geleidelijke exit (Elchardus et al., 2003). Naast de effecten van de loopbaan, speelt de vakbond ook een rol bij arbeiders. Arbeiders die bescherming genieten van een vakbond, treden vroeger uit. Onderneming en sectoren met een hoge syndicalisatiegraad passen vlotter stelsels toe van vervroegde uittrede (Elchardus et al., 2003).

Ook de **scholingsgraad** van oudere werknemers heeft zijn invloed op het uittredingsgedrag. Oudere werknemers zijn doorgaans minder geschoold waardoor zij het moeilijk hebben om zich aan te passen aan de nieuwe technieken die voortdurend worden geïmplementeerd in de organisaties. Daarenboven hebben deze oudere werknemers problemen met zich te situeren in een steeds verder automatiserende

arbeidsplaats(Simoens, 1995). Simoens (1995) klasseert deze negatieve elementen, die de werknemer aanzet om uit het arbeidsproces te treden onder de 'push'-factoren. 'Push'-factoren situeren zich in het arbeidsaanbod, de arbeidssituatie, werkgeversbeslissingen, beleving van de arbeidssituatie en de gezondheidstoestand van de arbeider.

Een afname van de satisfactie en motivatie, een verstoring van de belasting-belastbaarheidbalans en problemen met functioneren en inzetbaarheid zijn niet altijd een rechtstreeks gevolg van ouder worden. Deze verschijnselen worden voor een belangrijk deel veroorzaakt door diverse factoren, bijvoorbeeld door de werkomgeving (Kluytmans, 2001).

Vanuit **motivatie- theorieën** gezien kan de theorie van Hackman en Oldman (1976)(in Blokken, 2004) gebruikt worden met als doel de verschillende taken binnen een organisatie te bestuderen en ze taakkenmerken toe te schrijven. Aan deze taakkenmerken kan worden gesleuteld met de bedoeling de arbeidssatisfactie te doen toenemen. Bij de doeltheorie van Locke en Latham (1990) (in Meijer, 2004) wordt er nagegaan welke doelen het meest motiverend werken.

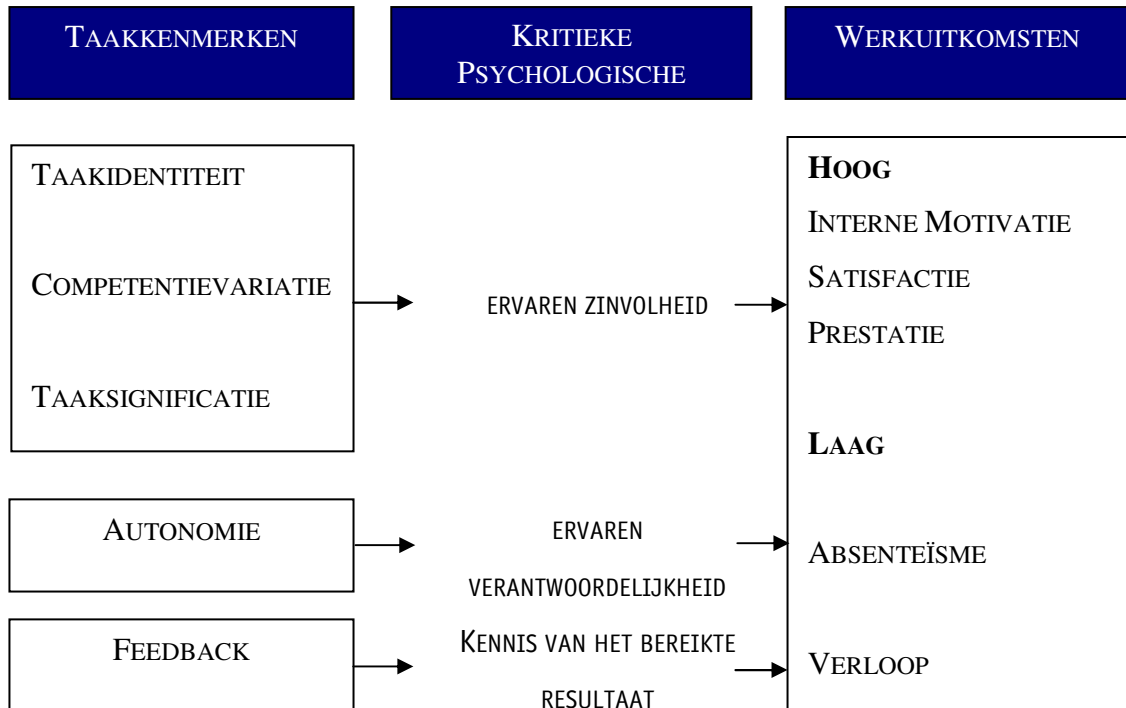
Hackman en Oldman (1976) (in Blokken, 2004) verwijzen naar **vijf taakkenmerken**. Deze worden als volgt omschreven:

- Taakidentiteit verwijst naar de verantwoordelijkheid die men geniet over een volledig pakket van taken.
- Competentievariatie beschrijft de mate van variatie in het werk en de mate waarin beroep wordt gedaan op een breed spectrum van vaardigheden, bekwaamheden.
- Taaksignificatie is de mate waarin het uitvoeren van een taak implicaties heeft voor andere processen en mensen binnen en buiten de onderneming.
- Autonomie verwijst naar de mate van vrijheid waarover de werknemer beschikt bij het uitvoeren van zijn taak. Verder is het een indicatie van de onafhankelijkheid en discretie bij het doen van de taak waar de werknemer verantwoordelijkheid voor draagt.

- Een laatste taakkenmerk is de informatie die de werknemer krijgt over zijn eigen prestatie. Dit biedt hem de mogelijkheid om zijn werk waar nodig is bij te stellen. Een positieve feedback vormt bovendien een belangrijke bron van waardering.

In onderstaande figuur worden deze taakkenmerken nog eens voorgesteld.

FIGUUR 6 : TAAKKENMERKEN HACKMAN EN OLDMAN



Variatie in competenties, taakbelang en taakidentiteit bepalen samen de zinvolheid van het werk. Banen met autonomie geven het gevoel persoonlijk verantwoordelijk te zijn voor hun werk. Bij feedback weet men hoe men het er vanaf brengt. Er is sprake van interne beloningen als een werknemer merkt dat hij het persoonlijk goed doet op een taak die hij belangrijk acht. Dit leidt tot betere motivatie, prestaties en tevredenheid en een lager verzuim en verloop. Er kan worden besloten dat mensen met taken met goede taakkenmerken gemotiveerder, tevredener en productiever zijn dan anderen. De indirect persoonlijke resultaten en werkprestaties worden beïnvloed door de taakkenmerken via beïnvloeding van de psychologische situatie.(Robbins, 2004)

In de theorie van Locke en Latham (1990) (in Meijer, 2004) wordt niet gekeken naar de kenmerken die toegewezen worden aan de taken. In hun studie concentreren ze zich naar de **doelen die voor de taken worden vooropgesteld**. De auteurs stellen zich de vraag: “Welke doelen hebben een positief effect op de motivatie van een arbeider?”

Locke en Latham komen tot de conclusie dat er een uitdaging moet liggen in de doelen. Ze formuleren vier voorwaarden voor doelen die motiverend werken. De doelen moet een bepaalde moeilijkheidsgraad hebben. Verder vereisen de doelen een specifieke omschrijving. De werknemers moeten weten waaraan ze beginnen en waarmee ze bezig zijn. De doelen moeten ook kunnen worden geaccepteerd door de werknemers. Als laatste benadrukken de auteurs het belang van de feedback in de realisatie van de doelstellingen (Meijer, 2004).

2.2 Beïnvloedende factoren

Hoger wordt aangegeven welke motieven mensen ertoe aanzetten om te stoppen met werken voordat ze hun pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Het financiële motief en het arbeidsinhoudelijke motief worden op hun beurt weer door verschillende factoren beïnvloed. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie categorieën invloedsfactoren op individueel niveau, organisatiegebonden invloedsfactoren en de maatschappijgebonden invloedsfactoren (Kluytmans, 2001; Elchardus et al., 2003).

2.2.1 Individuele factoren

Op individueel niveau kan een onderscheid worden gemaakt tussen persoonsgebonden invloedsfactoren en werkgebonden invloedsfactoren. Onder **persoonsgebonden factoren**

wordt verstaan de kenmerken van de persoon zoals gezondheidssituatie, de gezinssituatie en de financiële situatie.

De **thuisituatie** speelt een grote rol bij de beslissing om al dan niet uit het arbeidsproces te stappen. Alleenstaanden en mensen met afhankelijke, thuiswonende kinderen en een werkende partner zijn minder geneigd vervroegd uit te treden. Als beide partners werken, hebben zij een grote voorkeur gelijktijdig te stoppen met werken. De houding van partner, vrienden en familie is ook van invloed op het al dan niet eerder stoppen met werken. Als de partner de verwachte gevolgen van de vervroegde uittreding positief waardeert, is de kans dat men daadwerkelijk eerder stopt aanmerkelijk hoger. (Henkens en van Solinge, 2003)

Elchardus en Cohen (2003) bevestigen dat de **burgerlijke stand** in sterke mate de pensioensbeslissing bepaalt. "Gehuwde personen blijken over het algemeen meer kans te hebben om vervroegd te pensioneren dan niet gehuwde personen." (Gustman en Steinmeier, 1984; in Elchardus et al., 2003) Dit heeft met de aanwezigheid van een levensgezel te maken en niet met het huwelijk op zich. In België blijkt dat personen zonder partner langer blijven werken dan personen met een partner. Dit verschil kan in belangrijke mate toegeschreven worden aan de financiële situatie van de alleenstaande. Ze hebben een beperkter inkomen en leven in een beperktere financiële context. Naast het financiële oogpunt kan het werk voor een alleenstaande een belangrijke bron van sociale contacten zijn (Elchardus et al., 2003).

Niet alleen de aanwezigheid van een levensgezel bepaalt de uittredingsbeslissing. Werknemers kunnen bijvoorbeeld een financiële verantwoordelijkheid hebben ten opzichte van kinderen of afhankelijken. Werknemers die deze verantwoordelijkheid dragen blijven langer werken. De invloed van **personen ten laste** moet toch gerelativeerd worden. De mannelijke werknemers die nog personen te laste hebben, zijn vaak jonger en werken nog. Voor de vrouwelijke werknemers speelt de aanwezigheid van personen ten

laste en van afhankelijkten wel een rol. Vrouwen nemen de zorgrol in het gezin op en treden sneller uit als ze personen ten laste hebben (Elchardus et al., 2003).

De **gezondheidstoestand** is ook een betekenisvolle factor in de beslissing om al dan niet voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen met werken. Het gaat hierbij niet enkel om de gezondheidstoestand van de werknemer zelf, maar ook die van partner of kinderen kan een bepalende rol spelen. De gezondheidstoestand van de werknemer is van vele factoren afhankelijk. Werkzaamheden die veel stress en vermoeidheid opleveren, kunnen leiden tot gezondheidsklachten maar ook gewoontes in het leven van de werknemer zoals roken, gebruik van alcohol, slechte voeding, overgewicht en te weinig lichaamsbeweging hebben een slechte invloed op de gezondheid.

De gezondheidstoestand is een van de verschillende aspecten die de situatie bepalen waarin de oudere werknemer zich bevindt en die de beslissing om uit te treden kan versnellen of vertragen. De werknemer gaat een kosten-batenafweging maken waarbij de gezondheidssituatie in rekening wordt gebracht. De werknemer maakt een afweging tussen de voor –en nadelen van vroeg stoppen versus verder werken.

Henkens (1998) stelde vast dat naarmate de gezondheidstoestand slechter is, de kans dat een werknemer vroeg stopt met werken groter wordt. Verder speelt de aard van de aandoening een rol op het uittredingsgedrag. Mensen die aangeven sterke hinder te ondervinden van hun aandoening zullen vroeger uittreden. Mensen die slechts matige of geen hinder ondervinden zijn eerder geneigd te blijven doorwerken (Elchardus et al., 2003).

De gezondheidstoestand is, zo blijkt uit onderzoek, de meest voorkomende reden die wordt gegeven als verklaring voor de vroege uittrede (Weiss, 1995; in Elchardus et al., 2003). Elchardus en Cohen (2003) konden vaststellen dat de gezondheidssituatie veel vaker als hoofdmotief wordt vermeld in vergelijking met het financiële motief. De auteurs

wijzen er echter op dat dit het gevolg kan zijn van het feit dat gezondheidsproblemen meer aanvaardbaar en sociaal wenselijk zijn als verantwoording van de uittrede (Elchardus et al., 2003). Om uitsluitel te brengen, wegen de auteurs de financiële motieven af ten opzichte van de gezondheidsredenen. Ze stellen hier vast dat de financiële motieven zwaarder doorwegen dan de gezondheidsredenen (Elchardus et al., 2003).

De beslissing om vervroegd te stoppen is niet enkel afhankelijk van de gezondheidstoestand of van de thuissituatie. De werknemer verwacht dat zijn inkomen voldoende wordt vervangen om te blijven voorzien in zijn bestaan. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat deze voorwaarde het zwaarste doorweegt bij de uiteindelijke beslissing om voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen met werken (Henkens en Van Solinge, 2003). Ook de **omgeving** van de werknemer heeft een invloed op de beslissing om vroeg te stoppen met werken of om op pensioen te gaan (Elchardus et al., 2003)

Dat de houding van de partner, vrienden en collega's een invloed heeft op de uittredingsbeslissing, werd hoger reeds vermeld. Verder is gebleken uit het onderzoek van de VUB naar het gedrag en de verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan (Elchardus et al., 2003) dat werknemers verklaarden in 40% van de gevallen niet vrijwillig gestopt te zijn met werken. Dit wijst erop dat veel oudere werknemers druk ondervinden van de werkgever of van de collega's. Zo blijkt dat werknemers waarvan **collega's** gebruik maken van vervroegde uittredingsmogelijkheden zich minder geremd voelen om dat zelf ook te doen.

De kans dat een werknemer met pensioen gaat is verder ook groter wanneer de partner al is uitgetreden en ook vrienden of collega's al op pensioen zijn of gaan. Het uittredingsgedrag dat samenhangt met de **vrienden –en kennissenkring** is ook sterk leeftijdsgebonden. Oudere werknemers hebben vaak een oudere vriendenkring waardoor op pensioen gaan of uittreding waarschijnlijker is omdat van de vrienden of kennissen al

personen op pensioen gaan of zijn (Elchardus et al., 2003). “Hoe meer mensen uit de omgeving al definitief gestopt zijn met werken, hoe groter de kans op uittrede (Elchardus et al., 2003).”

We bekeken de factoren die vanuit het individu zelf en vanuit de directe omgeving van het individu het besluitvormingsproces om al dan niet vroegtijdig te stoppen met werken in belangrijke mate zullen beïnvloeden. Deze categorie van beïnvloedingsfactoren zijn in tegenstelling tot de werkgebonden nauwelijks beïnvloedbaar door de organisatie of door het beleid dat de organisatie voert.

De **werkgebonden factoren** zijn wel beïnvloedbaar door de organisatie en hun beleid. F. Kluytmans (2001) heeft deze categorie verder opgedeeld in kleinere subcategorieën. Als eerste bekijkt hij de hoge **fysieke belasting en fysieke belastende omstandigheden**. Voor veel oudere werknemers is dit een reden om voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen met werken. De werknemers verlaten dan meestal het arbeidsproces wegens ziekte en arbeidsongeschiktheid. Kluytmans zegt ook dat we de oorzaak van dit belastingsprobleem moet gezocht worden in het verleden. Het is door lange tijd zwaar fysiek werk uit te voeren dat er zware en blijvende gezondheidsproblemen ontstaan (Kluytmans, 2001).

Als tweede subcategorie bekijkt de auteur de veranderingen in de werkomgeving en de onderneming. Globalisering, flexibilisering en internationalisatie van ondernemingen, stellen veel hogere eisen aan de werknemers. De werknemers van hun kant worden verwacht zonder probleem zich aan deze veranderingen aan te passen. De organisatie verliest hierbij uit het oog dat deze verwachting ten opzichte van haar personeel gevoelens van **werkdruk** kunnen veroorzaken. Uit een aantal onderzoeken blijkt dat naarmate werknemers ouder worden zij minder makkelijk met deze werkdruk kunnen omgaan. Dit resulteert vaak in het vroegtijdig uit het arbeidsproces stappen van oudere werknemers.

De inhoud van het werk blijkt uit onderzoek van Thunissen en Timmerhuis (1998) (in Kluytmans, 2001) ook een belangrijke invloed te hebben op de beslissing van een werknemer om al dan niet vervroegd te stoppen met werken en op de werktevredenheid. Bij een gebrek aan uitdagingen en zelfstandigheid in het werk zal een werknemer al snel vastlopen in zijn functioneren. Ze hebben het niet meer naar hun zin en voelen zich snel gepasseerd bij nieuwe projecten of bij nieuwe functiemogelijkheden. De werknemer is dan eerder geneigd om het arbeidsproces voor de pensioengerechtigde leeftijd te verlaten. Elchardus en Cohen (2003) stippen het belang van uitdaging en afwisseling in een taak ook aan. Jobs met een breed takenpakket bieden werknemers een uitdaging wat leidt tot langere aanwezigheid op de arbeidsmarkt..

Als laatste behandelt F. Kluytmans (2001) het probleem van inzetbaarheid en beroepsmatige flexibiliteit van oudere werknemers. Dit probleem wordt niet noodzakelijk veroorzaakt door het ouder worden, maar juist door de ervaring die de werknemer in het verleden heeft opgebouwd. Met het ervaringsverleden bedoelt de auteur het loopbaanverloop. Hierin wordt de nadruk gelegd op de functies die de werknemer uitoefende, hoe lang de werknemer dezelfde functie vervulde, het aantal werknemers waarvoor men heeft gewerkt en de scholing. Het gevaar ligt erin dat naarmate de werknemer ouder wordt er sprake zal zijn van een toenemende veelheid en een afnemende diversiteit van ervaring. Volgens Thijssen (1996) (in Kluytmans, 2001) leidt dit bij het ouder worden tot **ervaringsconcentratie**. Dit betekent dat oudere werknemers nog steeds een toename hebben in de ervaring, maar dat ze minder uiteenlopende ervaringen opdoen. De oudere werknemers worden specialisten in een smal takenpakket. Doordat de werknemer een smal profiel heeft, is de kans op vastlopen en op verminderde inzetbaarheid groot. Het fenomeen van ervaringsconcentratie kan vermeden worden door te wisselen van functies of voortdurend opleiding te volgen.

Thijssen (1996) (in Kluytmans, 2001) stelde vast dat ervaringsconcentratie zich op verschillende gebieden kan voordoen. Als eerste doet het fenomeen zich voor op **leerstrategisch gebied**. De oudere werknemer is minder bereid om opnieuw te gaan

leren. Het continue studeren blijft beperkt tot het al-doende-leren of gewoon door in een situatie te belanden die een nieuwe aanpak vereist. Hoewel er verschillende mogelijkheden bestaan, als scholing en “on the job training”, worden deze nagenoeg niet benut.

Verder kan ervaringsconcentratie optreden op **vakinhoudelijk gebied**. Het wisselen van functie op oudere leeftijd is niet vanzelfsprekend. Het is daarom dat er weinig sprake is van formele functiewisselingen. De enige aanpassingen die de oudere werknemer nog bereid is te doen zijn kleine taakaanpassingen. Ingrijpende taakaanpassingen worden zoveel mogelijk vermeden (Thijssen, in Kluytmans, 2001).

Als laatste is er het **sociaal-cultureel vlak** waarop het fenomeen zich voordoet. De werknemer die al jaren in eenzelfde job functioneert, beweegt zich in een beperkt netwerk. De sociale omgeving wijzigt dan nog sterk bij het ouder worden van de werknemer. Bestaande relaties gaan vaak verloren doordat collega's van job veranderen of voortijdig stoppen met werken. De oudere werknemers die besluiten om te blijven werken, krijgen vaak het gevoel alleen over te blijven binnen de werkkring. Thijssen (in Kluytmans, 2001) stelt ook dat netwerkvernieuwingen zich zelden voordoen bij werknemers op oudere leeftijd.

De onderneming kan het voorkomen van deze werkgebonden factoren beperken door er in het personeelsbeleid aandacht aan te besteden. Ze kan preventief inspelen op de fysieke zwaarte van de arbeid door bijvoorbeeld een roulatiesysteem in te voeren waarbij zware en lichte arbeid elkaar afwisselen. Op deze manier wisselt de taak van de werknemer regelmatig waardoor verveling en routine werk wordt vermeden. Door de rotatie tussen de verschillende functies komen de werknemers in contact met verschillende mensen waardoor het sociaal netwerk wordt verruimd. Verder kan de onderneming haar werknemers helpen met het opvangen van veranderingen door ze tijdig in te lichten en ze voor te bereiden.

2.2.2 Invloedsfactoren op organisatieniveau

De financiële en arbeidsinhoudelijke uittredingsmotieven worden verder op een tweede niveau beïnvloed. Op organisatieniveau erkent Kluytmans (2001) drie beïnvloedende factoren.

Vooreerst is er het gebrek aan **waardering en negatieve beeldvorming** die het besluitvormingsproces van de ouder wordende werknemer gaat sturen. De organisatie heeft op gebied van waardering zich in het verleden vooral gericht op jongeren. De onderneming ging er van uit dat jongeren flexibel, energiek en productiever zijn en dat oudere werknemers deze eigenschappen niet langer hebben. Dit is een stereotype dat de oudere werknemer door zijn overste wordt aangemeten.

De wijze waarop de organisatie de werknemer aanschouwt, bepaalt in grote mate op welke manier de onderneming de werknemers behandelt en waardeert. Vele auteurs zijn tot de conclusie gekomen dat er veel te weinig geïnvesteerd wordt in hun oudere werknemers. Ze doelen hiermee op de beperkte loopbaanmogelijkheden en geringe ontwikkelingsmogelijkheden die oudere werknemers aangeboden krijgen in de onderneming. Verder zijn er maar beperkte mogelijkheden om scholing te volgen en worden functioneringsgesprekken vaak achterwege gelaten. Als er dan nog eens gewezen wordt op situaties die het werken nog minder aangenaam maken, zal de werknemer eerder geneigd zijn om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten. (Kluytmans F., 2001)

Als tweede beïnvloedende factor op organisatorisch niveau stipt Kluytmans (2001) het tekort aan aandacht en inspanningen van de kant van de **leidinggevende** aan. De leidinggevende zou zijn werknemers onvoldoende prikkelen om flexibel te blijven. Managers maken bij 40-plussers zelden gebruik van geboden en verboden. Dit komt erop neer dat oudere werknemers vrij zijn om hun eigen gang te gaan zonder dat ze inspirerend op hun bijdrage worden aangesproken. Thunnissen en Timmerhuis (1998)(in

Kluytmans, 2001) verklaren deze situatie als een aandachts- en verwachtingsvacuum waarin de werknemers zich bevinden. Dit betekent dat er geen verwachtingen zijn ten aanzien van de oudere werknemers, maar dat er ook geen aandacht aan hen wordt besteed. De leidinggevende zou de werknemers kunnen stimuleren door meer aandacht en verwachting te koesteren voor zijn werknemers en zijn ontwikkeling. Het resultaat van dit gebrek aan aandacht en verwachting ten aanzien van de oudere werknemers is dat deze werknemers niet geprikkeld worden om bedrijfsopleidingen te volgen. Hiermee komen ze achterop op jongere werknemers die wel de aanmoediging krijgen om dergelijke opleidingen te volgen.

Als laatste wordt de **werksfeer**, de prettige sociale contacten, waardering en respect dat de werknemers krijgen van collega's als beïnvloedende factor naar voor geschoven. Deze aspecten hebben een belangrijk effect op de arbeidssatisfactie. Naarmate de werknemer ouder wordt, hecht hij of zij meer belang aan een goede werksfeer. De werkomgeving is een betekenisvolle factor voor mensen die al gedurende lange tijd op eenzelfde plaats werken. Uit verscheidene onderzoeken blijkt slechte sociale relaties hebben met collega's op het werk en grote rol spelen bij het vroegtijdig uittreden van oudere werknemers. In de literatuur wordt vaak gewezen op de verschillen tussen jongere en oudere werknemers. Door het verschil in kennis en ervaring tussen deze twee groepen kunnen er wrijvingen ontstaan. Verder wordt er ook nog een verschil in mentaliteit ten aanzien van het werk tussen jongere en oudere werknemers aangehaald. Oudere werknemers ondervinden nauwelijks de gewenste waardering waardoor zij zich al snel gepasseerd voelen. Ze gaan zich nutteloos en machteloos voelen en vinden het dan ook niet erg om vroeger dan de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen met werken.

2.2.3 Invloedsfactoren op maatschappelijk niveau

Maatschappijgebonden invloedsfactoren hangen nauw samen met het financiële motief. De invloedrijkste factoren bevinden zich op het niveau van de sociale zekerheid.

Hieronder moeten de financiële mogelijkheden om voortijdig te stoppen en de leeftijd waarop dit kan verstaan worden. Tevens zijn er buiten het gebied van de sociale zekerheid invloedrijke ontwikkelingen gaande. Er wordt meer belang gehecht aan vrije tijd en daarmee samenhangend de mogelijkheid om werk, zorgtaken en privé te combineren. Dit kan zijn weerslag hebben op de uittredingsbeslissing (Kluytmans, 2001; Elchardus et al., 2003)

Werknemers streven naar een goede verhouding tussen werk en privé. Hoger werd reeds vermeld dat de aanwezigheid van een levensgezel of van kinderen of afhankelijken een sterke invloed hebben op de uittredingsbeslissing. Werknemers besluiten ongeveer op hetzelfde moment als hun partner uit te treden. Vrouwen laten zich leiden in hun uittredingsbeslissing door de zorgtaken die ze op zich nemen (Elchardus et al., 2003).

De invloedsfactoren op maatschappelijk niveau zijn net zoals de persoonskenmerken nauwelijks te beïnvloeden door de middel van beleid (Kluytmans, 2001).

2.2.3.1 Het Generatiepact 2005

Onder dit puntje wordt kort het generatiepact 2005 besproken (Het Generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>). In een eerste deel wordt de oriëntatienota behandeld. Deze vormt immers de basis van het eigenlijke generatiepact. We bespreken hier de voornaamste punten die in de oriëntatienota werden opgenomen en voor onderhandeling werden voorgelegd aan de sociale partners. In een tweede fase werd de het generatiepact bekeken. Bij het bestuderen van het generatiepact werden de hoofdstukken met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid geselecteerd. Deze hoofdstukken worden in volgende alinea's samengevat. Verder worden enkele maatregelen die de federale regering formuleerde en de ondernemingen aanbelangen geciteerd. Op deze wijze wordt getracht een duidelijk kader te scheppen van wat de federale overheid onderneemt om bedrijven te stimuleren om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te gaan voeren.

De te lage arbeidsparticipatie van oudere werknemers is de overheid niet ontgaan. De regering Verhofstadt II wil met een nieuw beleid naar oudere werknemers toe de tewerkstellingsgraad van 50 plussers verhogen. Dit beleid werd naar buiten gebracht als het Generatiepact 2005. Het Generatiepact 2005 werd op 11 oktober 2005 door de regering Verhofstadt II voorgesteld aan het parlement. Het bevat 66 maatregelen om meer mensen aan het werk te krijgen en om langer werken aan te moedigen. Het Generatiepact is een onderdeel van het eindeloopbaandebat.

De kerngedachte van het hele eindeloopbaandebat is **het actief ouder worden**. Op basis van deze gedachte werd door de regering op 21 september 2006 een oriëntatienota opgesteld. Deze nota bundelt een aantal voorstellen die bewust kort en algemeen zijn gehouden zodat er voldoende onderhandelingsruimte blijft voor de sociale partners. Hierna volgt een kort overzicht van de meest in het oog springende voorstellen (Presscenter.org, 2006).

Als eerste wordt in de oriëntatienota het **jongerenbeleid** aangehaald. Jongeren worden vaak onvoldoende voorbereid op de arbeidsmarkt. Daarom is de overheid van mening dat er meer stageplaatsen moeten gecreëerd worden en moeten de jongeren daarenboven meer worden aangemoedigd om stage te lopen en het ook vol te houden. Een aanmoedigende maatregel zou bijvoorbeeld een starbonus voor de jongeren die slagen in hun stage en een positieve beoordeling krijgen van hun werkgever kunnen zijn. De overheid doelt met het herschrijven van het jongerenbeleid voornamelijk op de laagst gekwalificeerde jongeren. Het is belangrijk dat deze jongeren zo snel mogelijk werkervaring opdoen. Ook vindt de overheid dat jongeren die zelfstandig willen worden extra dienen te worden ondersteund. Hier kan een verdubbeling van een renteloze tussenkomst als aanmoedigende factor naar voren gebracht worden.

Een tweede punt in de oriëntatienota handelt over de **opleiding en vorming** van werknemers. Opleiding en vorming is gedurende heel de loopbaan van essentieel belang.

De sociale partners dienen bij het inrichten van opleiding en vorming van werknemers vooral aandacht te schenken aan de oudere werknemers. Concreet wil dit zeggen dat de vormingsinspanning van 1,9% van de loonmassa die tegen 2004 had moeten gehaald zijn en niet bereikt is, bereikt moet worden in 2006.

Verder kan in samenwerking met de Gemeenschappen en Gewesten gezocht worden hoe het systeem IBO, Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming, verder kan worden uitgewerkt en dit in het bijzonder met het ook op de specifieke situatie van oudere werklozen. Het doel van het IBO-systeem bestaat erin dat een toekomstige werknemer door de onderneming op de werkplaats wordt opgeleid voor het beroep waarin hij of zij na de opleiding tewerkgesteld zal worden.

De overheid kaart ook de **herstructurerings** aan in de oriëntatienota. Herstructurerings zijn onvermijdelijk in een veranderende economie. Doch, deze mogen niet tot gevolg hebben dat oudere werknemers systematisch uit de arbeidsmarkt worden verbannen. Hiervoor wil de overheid het gebruik van vervroegde pensioenen beperken en zorgen voor een maximale wedertewerkstelling. De overheid wil een tewerkstellingscel inrichten als centraal instrument om de wedertewerkstelling te bereiken. Deze cel wordt opgericht door de onderneming in samenwerking met de dienst voor arbeidsbemiddeling, één of meer representatieve vakbonden en een dienstverlener die zich bezighoudt met outplacementbegeleiding. Outplacementbegeleiding is het geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van de werkgever in herstructurerings door een derde, individueel of in groep wordt verleend, om een werknemer in staat te stellen zo vlug mogelijk een dienstbetrekking bij een ander werkgever te vinden. De werknemer die ingaat op het outplacementaanbod, wordt ingeschreven bij de tewerkstellingscel.

Deelname aan de tewerkstellingscel is vrijwillig, maar zal wel een belangrijke voorwaarde vormen voor een eventuele toegang tot het brugpensioen. De cel bestaat in principe zes maanden. Gedurende deze tijd genieten de werknemers van een specifiek statuut waarbij ze niet meer in dienst zijn van de werkgever, maar toch verzekerd blijven van een

inkomen gelijkaardig aan hun nettoloon. Daarenboven biedt het voordelen voor de werkgever en de werknemer in de vorm van een lagere werkgevers- en werknemersbijdrage. Indien er ondanks alle inspanningen van alle betrokkenen nog werknemers overblijven voor wie geen passende oplossing wordt gevonden, dan zal voor hen vervroegde uittreding mogelijk zijn. Deze werknemers zullen toch beschikbaar moeten blijven voor de arbeidsmarkt en zullen moeten gestimuleerd worden om terug aan het werk te gaan onder dezelfde voorwaarden als de werklozen van dezelfde leeftijdscategorie.

Een belangrijk punt in de oriëntatienota zijn de **maatregelen met betrekking tot oudere werknemers**. Op latere leeftijd wensen werknemers vaak meer soepelheid in hun werkregelingen. Om deze reden werden een aantal maatregelen voorgesteld. Om langer werken aan te moedigen, kan een pensioen gecombineerd worden met een arbeidsinkomen. Deze cumul, het gelijktijdig uitoefenen van twee functies, moet zich situeren na het bereiken van de wettelijke pensioenleeftijd. Verder zal een nieuw bonussysteem worden ingevoerd dat extra pensioenrechten zal toekennen aan diegenen die na de leeftijd van 60 jaar nog blijven werken. Wie na zijn zestigste doorwerkt krijgt per jaar werk 125 euro bovenop zijn wettelijk pensioen (<http://www.pvda.be>).

Er wordt in de oriëntatienota ook nog de mogelijkheid gecreëerd om vanaf 55 jaar gebruik te maken van 4/5 tijdskrediet. Tevens wordt ook voorzien dat werknemers tussen 50 en 55 jaar hun eindejaarspremie kunnen omzetten in bijkomende vakantiedagen en bestaat er de mogelijkheid om over te stappen op een lichtere job voor werknemers die zware arbeid hebben verricht.

Zoals hoger werd vermeld, werden deze voorstellen bewust kort en algemeen gehouden om onderhandelen met de sociale partners mogelijk te maken. Op basis van de oriëntatienota werd door de regering en de sociale partners het Generatiepact 2005 opgesteld. **Het Generatiepact 2005** is dus het resultaat van onderhandelingen tussen de regering en de sociale partners.

In grote mate worden in het Generatiepact 2005 dezelfde maatregelen behandeld als in de oriëntatienota. Op bepaalde domeinen werd door de sociale partners meer geëist en bepaalde maatregelen werden op veel kritiek onthaald en dienden grondig aangepast te worden. Ik bespreek de maatregelen die het meest in het oog springen en die voornamelijk betrekking hebben op het aanmoedigen van langer werken, het ontmoedigen van het vervroegd stoppen en op maatregelen die oudere inactieven een nieuwe kans moeten bieden.

Ook in het Generatiepact 2005 wordt het belang van het **verhogen van de werkgelegenheidsgraad** benadrukt. De werkgelegenheidsgraad drukt de procentuele verhouding uit tussen het aantal werkenden en de populatie in beroepsactieve leeftijd (15 tot 64 jaar). De globale werkgelegenheidsgraad ligt in België veel te laag zoals eerder al werd aangegeven. Om de werkgelegenheidsgraad omhoog te brengen moet volgens de regering en de sociale partners eerst gezorgd worden voor een goede scholing. Dit scholingsbeleid dient zowel om de scholingsgraad van jongeren als van ouderen te verbeteren. De verbetering van de scholingsgraad brengt natuurlijk investeringen met zich mee. De overheid en de sociale partners dienen te investeren in een degelijke opleiding en vorming. Naast vorming en opleiding is een gerichte aanmoediging nodig voor sectoren en ondernemingen om nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt te overtuigen een loonschaal te handhaven waarin het element leeftijd veel minder zwaar doorweegt. Verloning zou in functie van de geleverde prestaties moeten gebeuren.

Een tweede groot punt wat ook al in de originele oriëntatienota werd behandeld, is het **jongerenbeleid**. Zoals eerder werd aangehaald worden jongeren te weinig voorbereid op de arbeidsmarkt. De regering Verhofstadt II en de sociale partners kwamen op dit gebied tot twee belangrijke maatregelen. Als eerste dient het schrijnend tekort aan stageplaatsen te worden verholpen. Dit bevestigt de aanbeveling in de oriëntatienota. Verder worden werkgevers aangemoedigd het aantal federale startbanen te brengen tot

3% van het totaal aantal werknemers. Tevens dienen privé-bedrijven met meer dan vijftig werknemers verplicht minstens 3% jonge werknemers in dienst te hebben van hun totaal aan werknemers.

In het generatiepact worden **fiscale voordelen** voorzien voor de werkgevers. Met behulp van deze fiscale voordelen wil de regering en de sociale partners ondernemingen aanmoedigen om ouder wordende werknemers te behouden. Het fiscaal voordeel is dat per werknemer die aan de slag blijft tot aan de wettelijke pensioenleeftijd een verlaging van 6,5% van het belastingsgedeelte dat via premiebedragen betaald werd door de werkgever wordt toegekend.

Verder wordt de werkgevers gegarandeerd dat wanneer zij 50 plussers aanwerven, zij niet langer het risico lopen om enkele maanden later met de kost van het brugpensioen geconfronteerd worden. Indien de 50 plusser nadien op normale brugpensioenregeling met brugpensioen gaat, zal ten vroegste vanaf het moment dat de betrokken werknemer 60 jaar wordt, de kost van de aanvullende vergoeding gesolidariseerd wordt op interprofessioneel vlak via de bijdrage op de aanvullende vergoeding bij brugpensioen.

In het Generatiepact 2005 wordt ook aandacht besteed aan **maatregelen die het langer werken moeten aanmoedigen** en het vervroegd uittreden ontmoedigen. Hoger werd er reeds op gewezen dat werknemers op latere leeftijd meer soepelheid in de werkregeling wensen. Dit is enkel mogelijk als beide partijen zowel werkgevers en werknemers voldoende inspanningen leveren. De werkgever kan een passende job voorzien maar van de werknemer wordt verwacht dat ze hierop ingaan. De overheid en de sociale partners voorzien een aantal maatregelen die deze interactie tussen werkgevers en werknemers moet bevorderen. Hieronder volgt een korte bespreking van deze maatregelen. Enkele maatregelen werden reeds aangehaald omdat ze al in de oriëntatienota werden opgenomen.

- “Een van de elementen die langer werken moet aanmoedigen, is de mogelijkheid van het combineren van een pensioen met een arbeidsinkomen. Deze cumul moet zich, met uitzondering voor het overlevingspensioen situeren na het bereiken van de wettelijke pensioenleeftijd. Vandaar dat de grensbedragen voor de cumul na het bereiken van de wettelijke pensioenleeftijd progressief worden verhoogd (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p 15).”
- “De cumul van het overlevingspensioen met toegelaten arbeid wordt begrensd tot een totaalinkomen. Dit totaalinkomen bestaat uit het overlevingspensioen en een bruto-inkomen van de toegelaten arbeid. Dit totaalinkomen bedraagt 26 200 euro per jaar, verhoogd met 3710,80 euro per kind ten laste. Bij overschrijding van dit inkomen wordt het pensioengedrag voor dat jaar proportioneel verminderd (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p15).”
- Er wordt een nieuw bonussysteem opgericht dat extra pensioenrechten zal toekennen aan wie na de leeftijd van 60 jaar blijft verder werken. Dit systeem zal bestaan naast het bestaande stelsel dat ervoor zorgt dat wie een kortere loopbaan heeft een lager pensioen geniet.
- “De bestaande malus voor zelfstandigen die 5% per jaar tussen de leeftijd 60 en 65 jaar bedraagt zal gehermoduleerd worden (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p15).”
- Bij het gebruiken van de 2^e pijler na een effectieve tewerkstelling tot aan de wettelijke pensioenleeftijd zal de werknemer fiscaal gunstiger behandeld worden. Voor de werknemers die aan de slag blijven tot aan de wettelijke pensioenleeftijd, zal het belastingtarief voor het gedeelte dat opgebouwd is via premiebedragen betaald door de werkgever verlaagd worden van 16,50% tot 10%.
- Verder wordt voorzien dat elke persoon die dat wenst op termijn een individuele berekening van zijn pensioenbedrag moet kunnen krijgen. Vanaf 55 jaar moet dit elk jaar op automatische basis gebeuren. Verder wordt de werknemer elke keer geïnformeerd door de pensioendienst over de tweede pijler, de werkgever dient dit verplicht op geregelde tijdstippen te doen.

- “De forfaitaire bijdragevermindering voor 57 plussers wordt aangevuld met een bijkomende vermindering van 50 euro voor werknemers vanaf 50 jaar. Deze vermindering zal oplopen tot 800 euro voor werknemers van 65 jaar (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p16).”
- “Werkgevers die 50 plussers aanwerven lopen niet langer het risico om enkele maanden of jaren later met de kost van het brugpensioen geconfronteerd te worden. Dit werd reeds hoger besproken (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p16).”
- De werknemers ouder dan 55 jaar moeten gemakkelijk toegang hebben tot het tijdskrediet. Het tijdskrediet was vroeger maar toegestaan voor 5% van het personeel en dit vormde dus vaak een hinderpaal. Na wijziging van de bestaande CAO 77 zou dit niet langer een beperking mogen zijn. De beperking blijft wel gelden voor het personeel dat jonger is dan 50 jaar. Het tijdskrediet kan enkel geweigerd worden indien het tijdskrediet de organisatie van het bedrijf in het gedrang kan brengen. Tevens wordt de anciënniteitsvereiste versoepeld. De werknemer die wordt aangeworven vanaf de leeftijd van 50 moet slechts twee jaar in dienst zijn om te kunnen genieten van het tijdskrediet. Voorheen moest de werknemers minsten over een anciënniteit beschikken van vijf jaar binnen de onderneming.

De arbeiders wordt ook de mogelijkheid geboden om een volledige onderbreking te nemen. Bij de volledige onderbreking moet een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende motieven. Als de onderbreking wordt genomen voor de opvoeding van kinderen jonger dan acht jaar, voor de verzorging van familieleden en voor de bijscholing dan geven deze motieven aanleiding tot een langere onderbreking. Wanneer dergelijke motieven ontbreken, wordt de onderbreking beperkt tot een maximum van een jaar over de ganse loopbaan. Deze maximumtermijn kan verlengt worden met maximum vijf jaar, maar zonder uitkering. Voor het pensioen of brugpensioen wordt de volledige onderbreking voor hoogstens drie jaar meegerekend als gelijkgestelde periode, voor zover er aan de onderbreking een uitkering verbonden was.

Een belangrijke voorwaarde voor het tijdskrediet is dat degene die 4/5^{de} tijdskrediet geniet minder moet verdienen dan iemand die voltijds werkt. De overheid stelt dat het bruto jaarinkomen van de werknemer die in tijdskrediet gaat, niet meer dan 90% van het voltijds bruto jaarinkomen dat hij voorheen verdiende, mag bedragen.

- Het Generatiepact 2005 voorziet dat werknemers tussen 50 en 55 de kans krijgen om hun eindejaarspremie om te zetten in bijkomende vakantiedagen. Dit aantal extra vakantiedagen mag het aantal wettelijke vakantiedagen per kalenderjaar niet overschrijden.
- “Wanneer een oudere werknemer met een zwaar beroep zijn werkgever te kennen geeft dat hij geïnteresseerd is in lichter werk, moet hij via zijn werkgever vacatures krijgen voor lichtere functies in de onderneming. Wanneer de overstap enige opleiding vereist is de werkgever genoodzaakt deze opleiding te voorzien (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p17).”
- Wanneer een oudere werknemer overschakelt van een zware naar lichte functie binnen dezelfde onderneming en hierbij inkomensverlies lijdt dan krijgt hij een tijdelijke compensatie. “Deze compensatie kan de vorm aannemen van een vermindering van de persoonlijke bijdragen of van een forfaitaire premie van het Ervaringsfonds (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p17).”

Naast aandacht te besteden aan maatregelen om het langer werken aan te moedigen, werd in het Generatiepact 2005 ook gekeken naar **maatregelen om het vervroegd stoppen met werken te ontmoedigen**. In deze fase wil de regering en de sociale partners de bestaande stelsels om uit te treden aanpassen aan de aankomende vergrijzing en ontgroening. De maatregelen die worden voorgesteld, zullen echter geen invloed hebben op wie reeds vervroegd is uitgetreden. Hierna worden deze maatregelen kort overlopen (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>).

Op de individuele en op de bedrijfsstelsels van aanvullende vergoedingen zullen bijdragen moeten worden betaald. De bijkomende bijdragen zijn van toepassing op

aanvullingen bij volledige werkloosheid waar alleen de oudere werknemers aanspraak kunnen op maken of die uitbetaald worden tot het pensioen. Ze zijn tevens van toepassing op aanvullingen bij tijdskrediet waar alleen de oudere werknemers aanspraak op kunnen maken of die uitbetaald worden tot het pensioen of brugpensioen. De bijdragen zullen worden onderworpen aan de normale werkgeversbijdragen die ook van toepassing zijn op loon. Voor de werkgever slaat deze bijdrage op de aanvullende vergoeding. De werknemer betaalt dezelfde bijdrage die ook verschuldigd is op een aanvullende vergoeding in het kader van een brugpensioen. Net zoals in het geval van brugpensioen slaat de bijdrage op de som van de uitkering en de aanvullende vergoeding waarbij de huidige inkomensgrenzen eveneens gelden.

- Sectorale stelsels worden herzien en zullen op een andere wijze worden behandeld. De bestaande sectorale regelingen met aanvullingen van minder dan 130 euro per maand blijven vrijgesteld van elke bijdrage voor zover het gaat om werknemers van 55 jaar of ouder. Regelingen die aanvullingen voorzien die de 130 euro overschrijden of aanvullingen toegekend aan werknemers jonger dan 55 jaar worden aan dezelfde bijdrage onderworpen als deze die geldt op het brugpensioen voor het deel dat de 130 euro overschrijdt. Nieuwe sectorale regelingen of uitbreiding van bestaande regelingen vallen onder hetzelfde tarief als een individuele of bedrijfsregeling. Sectorale aanvullingen bij volledige werkloosheid en tijdskrediet waarop alle werknemers ongeacht hun leeftijd of anciënniteit aanspraak kunnen maken, blijven vrij van bijdragen. Dit laatste is echter alleen geldig als het gaat om stelsels gebaseerd op een CAO van onbepaalde duur.
- Vanaf 2007 worden de hoofdelijke bijdragen voor het brugpensioen omgezet worden naar procentuele bijdragen. Bovendien zullen de bijdragen gaan variëren met de leeftijd.
- De leeftijdsvereiste om in aanmerking te komen voor het brugpensioen zal geleidelijk aan opgetrokken worden. Vanaf 2008 wordt de leeftijd voor het conventioneel brugpensioen opgetrokken naar 60 jaar. Aan deze leeftijd wordt echter een anciënniteitsvoorwaarde gekoppeld. Mannen moeten een anciënniteit hebben van 30 jaar, vanaf 2012 wordt deze verhoogd tot 35 jaar. Voor de vrouwen ligt deze

minimumanciënniteit op 28 jaar vanaf 2008 en wordt elke 4 jaar met twee jaar verhoogd tot zij hetzelfde niveau bereiken dat geldt voor de mannen.

- Er worden echter afwijkingen voorzien op de normale brugpensioengerechtigde leeftijd. Voor arbeidsongeschikte bouwvakkers en nachtarbeiders blijft de bestaande specifieke regeling behouden. Zij kunnen op 56 jaar met brugpensioen gaan. Verder wordt er een nieuwe regeling voorzien voor werknemers met een zwaar beroep van minstens 58 jaar met een loopbaan van minstens 35 jaar. Op basis van het advies van de Nationale Arbeidsraad (NAR) zal de regering formuleren wat onder de zware beroepen valt. De specifieke CAO's voor loopbanen van 38 jaar kunnen na afloop van hun huidige geldigheidsduur nog een maal verlengd worden. Het gros van betrokkenen zal na afloop van de geldigheidsduur kunnen terugvallen op de afwijking voor nacht- en ploegenarbeid of op de afwijkende regeling voor specifieke beroepen.
- De gehuwde bruggepensioneerden die hun brugpensioen hebben genomen vanaf 1 januari 2004, zullen op fiscaal vlak worden behandeld zoals de andere bruggepensioneerden.
- Aan de CAO voor de specifieke einde loopbaanregelingen, van de non-profit sector zal geen afbreuk worden gedaan.
- Indien de werkgever in het teken van het brugpensioen of een canada-dry een aanvullende vergoeding toekent, dan moet hij deze aan 50-plussers doorbetalen tijdens periodes van werkhervatting bij een andere werkgever of tijdens werkhervattingen als zelfstandige. Indien hij dit doet, is er vrijstelling van werkgeversbijdragen op die aanvulling tijdens de periodes van werkhervatting.

Deze regeling is echter mogelijk onder voorwaarde dat de doorbetaling verankerd ligt in de regeling die voorziet in de uitbetaling van de aanvullende vergoeding. Indien niet aan deze voorwaarde voldaan is, wordt de aanvullende vergoeding zowel parafiscaal en fiscaal belast alsof het loon was. Indien wel voldaan is dan vervalt de bijdrageplicht in elke maand van werkhervatting als loontrekkende of als zelfstandige. "Ook fiscaal wordt de aanvullende vergoeding voor de werknemer verder behandeld alsof het een vervangingsuitkering betreft, waarbij het arbeidsinkomen bij de nieuwe werkgever echter

geneutraliseerd wordt (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p20).” Dit wil zeggen dat er geen afbouw van het belastingvoordeel zal plaatsvinden.

Om misbruik van deze regelingen te vermijden wordt deze regeling beperkt tot werkhervattingen bij een andere werkgever dan de werkgever die de aanvullende vergoeding uitkeert of tot werkhervattingen als zelfstandige. Vaak zal de onderneming de uitbetaling van de vergoeding en de opvolging ervan overlaten aan een sociaal secretariaat. Zo bespaart ze heel wat administratieve lasten.

De maatregelen met betrekking tot het langer werken aanmoedigen en het vroeger dan de pensioengerechtigde leeftijd stoppen met werken, zijn vooral gericht tot de nog werkende mensen. Naast deze maatregelen worden in het Generatiepact 2005 maatregelen opgenomen voor de oudere inactieven. Aan de hand van deze maatregelen wil de overheid de oudere inactieven een nieuwe kans aanbieden op de arbeidsmarkt.

Op basis van het idee: “ Een nieuwe kans voor oudere inactieven” werd bepaald dat wanneer een werkgever een werknemer ouder dan 45jaar ontslaat, hij een outplacement moet aanbieden. Als de werkgever dit niet doet, moet hij een bijdrage storten aan de Rijksdienst voor Arbeidsvoorzieningen ter financiering van het outplacement van werknemers die geen aanbod kregen van hun werkgever. Als de werknemer niet ingaat op het outplacement – aanbod en zich ook niet aanmeldt bij de tewerkstellingscel dan geldt dezelfde sanctie als voor de werkgever wanneer de werknemer een passende dienstbetrekking niet aanvaardt.

Verder tracht de overheid een aansporing te creëren om een inkomen uit effectieve tewerkstelling te verwerven. Ze doet dit door met de loopbaanplafonds in de pensioenberekening te spelen. Initieel zijn de plafonds voor de werkelijke lonen en de fictieve lonen gelijk. In het nieuwe stelsel zal dit niet langer het geval zijn. Enkel het plafond voor de werkelijke lonen zal nog tweejaarlijkse aanpassingen ondergaan, zodat er geleidelijk een verschil ontstaat tussen de twee plafonds. Wanneer het plafond voor effectieve lonen een bepaald niveau bereikt zal ook het plafond voor fictieve lonen

worden aangepast. Op deze manier wordt de welvaartsvastheid behouden. De overheid maakt op deze manier het actief zijn rendabeler dan het inactief zijn wat een stimulans is om terug te gaan werken. Er worden wel een beperking gelegd namelijk deze regeling zal enkel mogen toegepast worden op volgende types van inactiviteit: volledige werkloosheid, voltijds brugpensioen en volledige loopbaanonderbreking of tijdskrediet.

Voor oudere werklozen kan een werkhervattingstoelage een stimulans zijn om een job aan te nemen, ook al is het loon lager dan voordien. In de huidige regeling kan er geen werkhervattingstoelage worden toegekend als men niet het recht heeft op een anciënniteitstoelage. Voor het verkrijgen van deze laatste moet men minstens een jaar werkloos zijn. In de nieuwe regeling zal de werkhervattingstoelage wel kunnen toegekend worden zonder dat er het recht op een anciënniteitstoelage moet zijn. Om misbruiken tegen te gaan wordt de werkhervattingstoelage niet toegekend indien de werknemer opnieuw begint te werken bij zijn vorige werkgever of bij een werkgever behorend tot dezelfde groep en er sinds zijn ontslag geen zes maanden verlopen zijn.

Verder is er een gelijkstelling naar de zelfstandigen toe. Werklozen die kiezen voor een beroepsactiviteit als zelfstandige om de werkloosheid te ontlopen krijgen dezelfde werkhervattingstoelage als oudere werklozen die opnieuw beginnen te werken. Indien de zelfstandige binnen een termijn van negen jaar terugkeert naar de werkloosheid kan hij of zij de gelijkstelling verkrijgen van deze nieuwe periode van werkloosheid met een periode van beroepsactiviteit op basis van het laatst verdiende loon als werknemer. De voorwaarde om van deze gelijkstelling te genieten zijn dat de werknemer de volle leeftijd van 50 jaar bereikt moet hebben en hij moet het bewijs hebben geleverd van een tewerkstelling als werknemer gedurende minstens 20 jaar.

Voor mensen die uit de privé-sector komen en een overstap maken naar de overheidssector moet er de mogelijkheid zijn om zijn ervaring om te zetten in anciënniteit.

Naast deze maatregelen moet er samen met de sociale partners gezocht worden naar andere inlooptrajecten naar een volwaardige baan. De overheid heeft hieromtrent besloten de wetgeving met betrekking tot ter beschikkingstelling van arbeiders en met betrekking tot uitzendarbeid aan te passen. Deze aanpassing zou gebeuren in de context van een door de regio's erkende herplaatsings- of inschakelingstraject op een eenvoudige manier toe te laten met inachtneming van de nodige garanties inzake loons- en arbeidsvoorwaarden voor de betrokken werknemers. Deze tewerkstellingsvormen worden slechts toegelaten als ze worden uitgevoerd door een door het bevoegd gewest erkend herplaatsings- of inschakelingstraject. Ook mogen het loon, de vergoedingen en de voordelen in geen geval lager zijn dan deze toegekend voor dezelfde functie bij de inlenende onderneming.

Zoals u heeft kunnen lezen, wordt met het Generatiepact 2005 op federaal niveau aandacht geschonken aan de problematiek van de te lage participatiegraad van oudere werknemers. De regering Verhofstadt II heeft op deze problematiek gereageerd met het opstellen van een oriëntatienota die 66 punten bevat waar de ondernemingen moeten aan werken. Verschillende van deze punten zijn met veel kritiek ontvangen door de sociale partners. De regering is daarom gaan samenzitten met de sociale partners om te onderhandelen over de oriëntatienota en is gekomen tot het Generatiepact 2005. Het generatiepact 2005 bestrijkt verschillende domeinen waarop de onderneming zich dienen te focussen. De ondernemingen moeten zich meer focussen op jongeren door bijvoorbeeld meer stageplaatsen te creëren. In een tweede hoofdstuk van het Generatiepact 2005 worden organisaties uitgenodigd om een preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid te gaan voeren. De centrale gedachte is hier "actief ouder worden." Bij het voeren van zo een beleid moeten ondernemingen zich richten op de vorming en opleiding van zowel jongere als oudere werknemers. Verder moeten ze langer werken aanmoedigen en vervroegd stoppen met werken ontmoedigen. De organisaties moeten ook oudere inactieven een nieuwe kans aanbieden.

In een derde en laatste hoofdstuk pakt het Generatiepact 2005 de problemen van de financiering van de sociale zekerheid aan. De overheid wil een structureel financieel evenwicht van de sociale zekerheid kunnen verzekeren. Om hierin te slagen moeten er nieuwe en aanvullende vormen van financiering worden gezocht. De overheid denkt hierbij bijvoorbeeld aan inkomsten uit roerende voorheffing en aan een deel van de BTW inkomsten over te hevelen naar de sociale zekerheid.

“De Regering is ervan overtuigd dat een leefbare, sterke, rechtvaardige en solidaire sociale zekerheid een middel is om een dynamische economie te ontwikkelen (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p23).” De sociale zekerheid is een van de drijvende krachten van de economische dynamiek. Jobcreatie is de grootste waarborg om de toekomst van de sociale zekerheid te vrijwaren. Iets minder dan 70% van de fiscale en parafiscale druk wordt geïnd in de vorm van directe belastingen en sociale bijdragen. Verhogen van deze belastingen zou wegen op de productiekosten, maar ook op de motivatie van de werknemers. Nieuwe jobs zorgen voor meer inkomsten voor de fiscus waardoor er geen verhoging van de fiscale en parafiscale druk noodzakelijk is (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>).

De financiering van de sociale zekerheid dreigt het grootste knelpunt te worden. De regering wil daarom de strijd tegen alle vormen van zwartwerk en sociale fraude opdrijven. “Door dergelijke fraude worden werknemers beroofd van een essentiële maatschappelijke bescherming, wordt de solidariteit ondermijnd en worden de openbare financiën beroofd van een niet te verwaarlozen deel van de verschuldigde inkomsten (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>, p27).” De Regering wil door het aanpakken van deze fraude uitgaven en inkomsten onder controle houden. Verder moet er gezocht worden naar nieuwe financieringspistes om de last op de arbeid te verlichten en het behoud van het evenwicht in de sociale zekerheid te verzekeren. Zo werd in 2005 de alternatieve financiering uit de BTW fors verhoogd. Ook inkomsten via accijnzen stijgen jaarlijks. In de toekomst zullen de inkomsten van de sociale zekerheid geleidelijk aan

verschuiven van bijdragen op de arbeid naar andere financieringsbronnen (Het generatiepact (2005), <http://premier.fgov.be>).

2.2.3.2 Beleidsnota Werk 2004 – 2009

Op federaal niveau werd er al actie ondernomen om het probleem van de te lage arbeidsparticipatie van oudere werknemers aan te pakken. De Federale regering en de sociale partners brachten het Generatiepact 2005 naar buiten. In dit hoofdstuk gaan we na wat **Vlaanderen** doet aan de lage tewerkstellingsgraad. Het beleid dat Vlaanderen voert wordt gebundeld in de beleidsnota werk 2004 – 2009 (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>) Vooreerst werd de beleidsnota werk geanalyseerd en werden de hoofdstukken met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid, mensen ontmoedigen vroeger uit te treden en aanmoedigen om langer te blijven werken geselecteerd. Deze teksten werden samengevat in de volgende alinea's. Er werd net zoals bij het generatiepact 2005 voornamelijk aandacht besteed aan de maatregelen die ervoor moeten zorgen dat bedrijven hun werknemers langer in dienst kunnen houden.

“Vlaanderen is een welvarende regio die zich bij de best presterende Europese Lidstaten en regio's bevindt met een BBP per inwoner van 24.357 euro. Deze positie valt hoofdzakelijk toe te schrijven van een hoge arbeidsproductiviteit. Maar deze positie wordt ongunstig beïnvloed door de demografische ontwikkeling en de uiterst lage werkzaamheidsgraad (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p6).” De werkzaamheidsgraad is in die mate gedaald dat het productiviteitsvoordeel dreigt te worden omgebogen in een competitief nadeel. Daarom moet volgens minister van Werk Vandebroucke absoluut werk worden gemaakt van een verhoging van de werkzaamheidsgraad. “Dit kan enkel maar als meer ouderen, kortgeschoolden, allochtone jongeren en personen met een arbeidshandicap een baan vinden. Om dit mogelijk te maken is een gemeenschappelijke visie en aanpak van de overheden en de sociale partners noodzakelijk (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p6).”

Willen we onze welvaart en de welvaart van onze kinderen verzekeren, dan moeten we moeilijke en onafwendbare keuzes maken. De inzet van onze keuzes zijn betaalbare gezondheidszorg voor iedereen, goede pensioenen voor iedereen en een degelijk en gelijk toegankelijk onderwijs. Om onze verzorgingsstaat te behouden, moeten we volgens Minister Vandenbroucke kiezen voor meer werk en meer mensen aan het werk. Om dit te kunnen realiseren moet er een goede samenwerking zijn met de bevoegdheden inzake onderwijs en vorming en werk. Een performant en kwaliteitsvol onderwijssysteem dat aan elke jongere kansen biedt, is de beste waarborg voor een soepele en goed functionerende arbeidsmarkt waar de competenties van werknemers ten volle gevaloriseerd worden. Het klimaat van een “leven lang leren” dat de uitdaging is van het vormingsbeleid, moet bijdragen tot de voortdurende ontwikkeling van mensen binnen en buiten de arbeidsmarkt.

De keuzes die gemaakt moeten worden moeten natuurlijk samensporen met andere beleidsdomeinen. Om de talenten van elk persoon een kans te geven, zijn innovatie, onderzoek en ontwikkeling belangrijke hefboomen voor maatschappelijke en economische ontwikkeling. Naast een beleid voor de individuen dient er een klimaat te worden gecreëerd dat ondernemen in goede omstandigheden mogelijk maakt. “Deze beleidnota roept iedereen op om binnen zijn of haar mogelijkheden de uitdagingen waar Vlaanderen voor staat, mee op te nemen. Alleen als we met zijn allen beter, anders en langer werken is onze toekomst gevrijwaard. En kunnen we met zijn allen beter leven (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p6).”

De doelstelling die richtinggevend zijn voor de Vlaamse arbeidsmarkt werden vastgelegd in het **Pact van Vilvoorde**. “Het Pact van Vilvoorde werd op 22 november 2001 ondertekend door de toenmalige Vlaamse Regering, de Vlaamse sociale partners en de natuur-en milieuverenigingen. Het Pact stelt 21 doelstellingen voor de 21ste eeuw voorop die tegen 2010 verwezenlijkt moeten zijn. Het Pact van Vilvoorde is geïnspireerd door en deels afgestemd op de Europese kwantitatieve doelstellingen (bijvoorbeeld de

Lissabon-doelstelling die zegt dat tegen 2010 zeven op tien mensen aan de slag moeten zijn) (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p8).”

De **vier doelstellingen** die betrekking hebben op werk luiden als volgt (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p8):

- “Vlaanderen is in 2010 verder geëvolueerd naar een lerende samenleving. Het levenslang en levensbreed leren zijn ingebed in de samenleving. Minstens 10% van de Vlaamse inwoners tussen 25 en 65 jaar neemt dan deel aan permanente vorming. Een lerende samenleving erkent ook dat competenties, waar en hoe men ze ook verwerft, evenwaardig worden erkend.”
- “In het Vlaanderen van 2010 heeft elk persoon op actieve leeftijd de gelegenheid om een volwaardige job uit te oefenen. De werkzaamheidsgraad ligt tegen 2010 zo dicht mogelijk bij de 70%.”
- “Dankzij een verhoging van de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van de loopbaan is in 2010 werkzaam worden en blijven voor iedereen aantrekkelijk.”
- “In 2010 ligt de werkbaarheidsgraad substantieel hoger. In 2010 is de achterstand van vrouwen enerzijds en kansengroepen (onder meer allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden) anderzijds inzake deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weggewerkt. Dit blijkt onder meer uit het feit dat zij niet langer oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid.”

De beleidsnota gaat verder met het onderzoeken van de **globale situatie op de Vlaamse arbeidsmarkt**. Bij vergelijking van de Europese arbeidsmarkt met de Vlaamse wordt er vastgesteld dat de werkgelegenheidstrend op Europees niveau stijgt maar dat Vlaanderen een lichte daling kent. Een daling in de werkgelegenheid heeft natuurlijk zijn weerslag op de werkzaamheidsgraad (dit is het aandeel werkenden in de totale populatie op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar)).

Tabel 1 : Evolutie van de werkgelegenheid en de werkzaamheidsgraad, Vlaanderen, België, EU3, EU15 en EU25, 2000-2003

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|----------|---------|---------|----------|-------|
| Aantal werkenden in duizendtallen | 2 498 | 2 495 | 2 504 | 2 488 | |
| Wijziging ten opzichte van het voorgaande jaar | + 55 000 | - 3 000 | + 9 000 | - 16 000 | |
| Werkzaamheidsgraad | | | | | |
| Vlaanderen | 63,5% | 63,4% | 63,5% | 62,9% | 64,3% |
| België | 60,4% | 59,9% | 59,9% | 59,6% | 60,3% |
| Nederland | 72,9% | 74,1% | 74,4% | 73,5% | 73,1% |
| Frankrijk | 62,1% | 62,8% | 63,0% | 63,2% | 63,1% |
| Duitsland | 65,6% | 65,8% | 65,4% | 65,0% | 65,0% |
| EU-15 | 63,2% | 64,0% | 64,2% | 64,3% | 64,7% |
| EU-25 | 61,9% | 62,4% | 62,8% | 62,9% | 63,3% |

Bron: Eurostat LFS, NIS EAK (Bewerking Steunpunt WAV)

Waar Vlaanderen in 2000 een werkzaamheidsgraad van 63,5% haalde, daalde dit percentage in 2003 tot onder de 63%. Voor Europa daarentegen is er een stijging van de werkzaamheidsgraad met 1% (Tabel 1).

Een tweede knelpunt dat wordt aangehaald, is dat bij faillissementen en bij herstructureringen het jobverlies veel te hoog is. In 2002 en 2003 verloren respectievelijk 13.000 en 11.500 Vlaamse werknemers hun job als gevolg van een faillissement. Dit is een opmerkelijke toename tegenover de periode 1998-2001, toen jaarlijks ongeveer 8.000 jobs verloren gingen door faillissementen. De eerste helft van 2004 werden opnieuw bijna 6.700 werknemers getroffen door jobverlies als gevolg van een faillissement. Het aantal werknemers betrokken bij een faillissement blijft dus op een hoog niveau in Vlaanderen. Naast jobverlies door faillissementen verliezen veel werknemers hun job ten gevolgen van herstructureringen, afslankingen of bedrijfssluitingen. Uit de gegevens over de collectieve ontslagen in ondernemingen die aan de VDAB gemeld worden blijkt een sterke toename van het globale jobverlies als gevolg van collectief ontslag: van 8.400 getroffen werknemers in 2001 naar 11.700 zowel in 2002 als in 2003.

Vlaanderen heeft tevens te kampen met een **hoge werkloosheidsgraad**. Het gaat dan voornamelijk over de langdurige werkloosheid (langer dan vijf jaar werkloos). De werkloosheid is begonnen groeien in 2001 en is van 150 000 niet-werkzoekende werklozen gestegen tot 200 000 niet-werkzoekende werklozen in 2004. De uitdaging voor Vlaanderen bestaat er dan ook uit om de werkloosheid te verlagen. Deze uitdaging wordt vanaf het najaar van 2004 nog scherper gesteld omwille van de geleidelijke afschaffing van de uitschrijving van werkzoekenden via de federale stelsels van oudere werklozen en de Plaatselijke Werkgelegenheidsagentschappen (PWA), waardoor deze werkloze opnieuw als werkzoekend zullen geregistreerd worden bij de VDAB.

Om de langdurige werkloosheid te doen afnemen, zal de mentaliteit in de arbeidsmarkt moeten wijzigen. Oudere werklozen hebben het heel moeilijk om aan werk te geraken. Wil de Vlaamse regering een daling van het aandeel werklozen realiseren dan zullen ze de ondernemingen moeten aanmoedigen om terug oudere werknemers in dienst te nemen. Indien zij dit niet doet zal het aantal langdurige werklozen terug toenemen en blijft de werkloosheid een valkuil waar moeilijk uit te raken valt.

De laatste jaren is het moeilijk om alle openstaande vacatures in te vullen. De arbeidsmarkt wordt te krap en daarnaast bestaan er nog de zogenaamde **knelpuntberoepen**. Voor deze beroepen bestaat er een aanhoudend structureel probleem in de afstemming tussen vraag en aanbod op de Vlaamse arbeidsmarkt. De oorzaken van deze knelpunten zijn in de eerste plaats kwantitatief van aard. Er is een te geringe instroom van goed geschoolde mensen naar de arbeidsmarkt waardoor vacatures niet worden ingevuld. Daarnaast zijn er vaak ook kwalitatieve oorzaken. Dit houdt in dat de instroom naar de arbeidsmarkt wel voldoende is, maar de werkzoekenden niet (helemaal) voldoen aan de eisen van de werkgevers. Bij een aantal beroepen (beroepen uit de horeca, kappers, bakkers en beenhouwers) vormen de minder gunstige arbeidsomstandigheden een belangrijke verklaring voor het knelpuntkarakter.

De Minister van Werk haalt tevens aan dat er in vergelijking met Europa nog steeds grote verschillen bestaan in de mate dat de verschillende bevolkingsgroepen zijn geïntegreerd in de arbeidsmarkt. Een substantiële toename van de globale werkzaamheidsgraad in Vlaanderen kan slechts worden bereikt indien de focus wordt gericht op die groepen op de arbeidsmarkt, die momenteel beperkt deelnemen. Bij sommige groepen is de arbeidsdeelname immers al zo hoog dat er nog weinig ruimte is voor een verdere toename. "In 2003 bedroeg de arbeidsdeelname bij de 25 tot 49 jarigen reeds 83%, bij de mannen onder hen zelfs 90% (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p15)."

In schril contrast hiermee staat de werkzaamheidsgraad van de:

- ouderen tussen 55 en 64 jaar (27% tegenover 42% gemiddeld in Europa);
- allochtonen (36% tegenover 52% gemiddeld in Europa);
- arbeidsgehandicapten (46%);
- laaggeschoolden (52%, tegenover 57% gemiddeld in Europa).

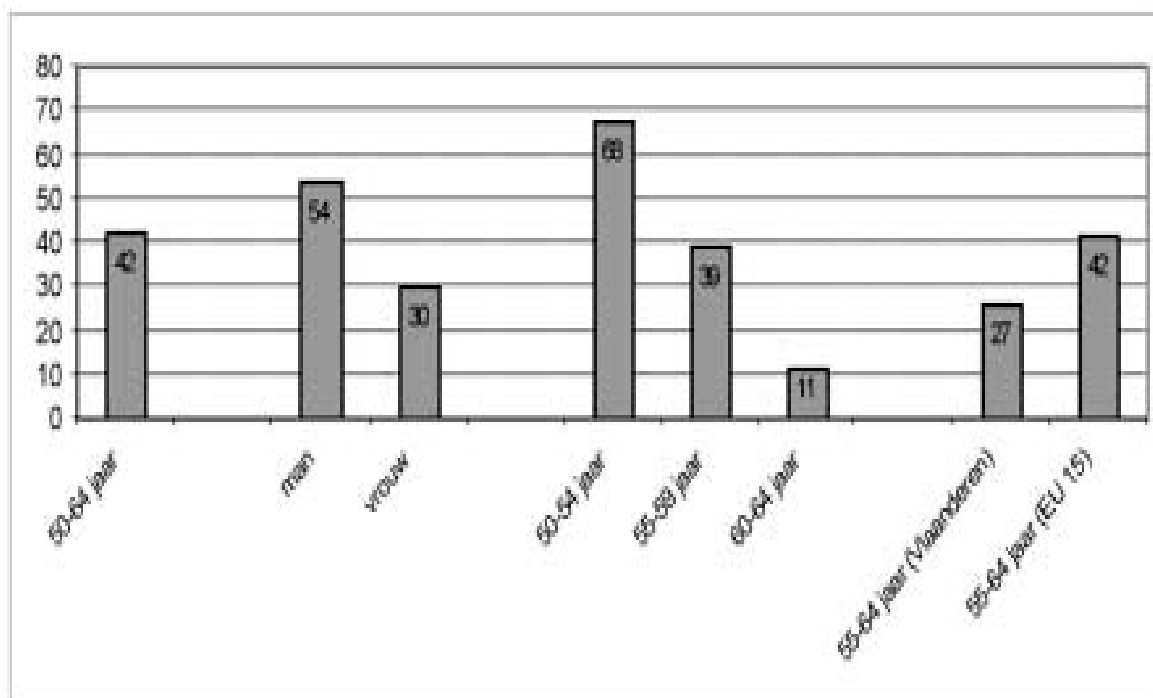
In functie van deze eindverhandeling, hebben we vooral oog voor de oudere werknemers. Hoger werd reeds aangehaald dat de lage werkzaamheidsgraad van de ouderen een van de belangrijkste pijnpunten vormt van de Vlaamse arbeidsmarkt. Hoewel de **arbeidsdeelname van de vijftigplussers** de laatste jaren is gestegen (van 35% in 1996 tot 42% in 2003) blijft deze zeer laag in Europees perspectief (52%). Het is dan ook niet verwonderlijk dat gezien de gemiddeld late toetrede tot de arbeidsmarkt de duur van de loopbaan in België aanzienlijk korter is dan gemiddeld in de Europese Unie: 37 jaar ten opzichte van 41 jaar. Deze gemiddeld late toetrede tot de arbeidsmarkt kan verklaard worden doordat de jongeren langer studeren. Waar jongeren vroeger op 16 jarige leeftijd begonnen te werken, beginnen ze nu pas te werken na hun 22^{ste} levensjaar (Tieren , 2004).

In vergelijking met sommige Noord-Europese Lidstaten bedraagt de loopbaan van een man in België bijna zeven jaar minder. Ook ten opzichte van Duitsland en Nederland is

een verschil van vijf tot zeven jaar meetbaar. De Vlaamse werkzaamheidsgraad van 42% verbergt aanzienlijke verschillen tussen mannen en vrouwen -en tussen de verschillende leeftijdsgroepen. De arbeidsdeelname ligt veel hoger bij mannen dan bij vrouwen en ze neemt sterk af vanaf 55 jaar. Vlaanderen heeft een van de laagste werkzaamheidsgraden bij ouderen in Europees opzicht. Van alle Vlamingen tussen 55 en 64 jaar werkt slechts iets meer dan een kwart, tegenover 42% als Europees gemiddelde. Vergelijken we met de Scandinavische landen, dan wordt de achterstand van Vlaanderen nog groter (68% in Zweden, 58% in Denemarken).

Door de vergrijzing neemt het belang van de oudere leeftijdsklassen in de beroepsbevolking de komende jaren verder toe. Indien de arbeidsdeelname van ouderen op het huidige lage niveau blijft, zal dit dan ook leiden tot een daling van het totaal aantal werkenden en van de globale werkzaamheidsgraad. Om in 2010 de Europese norm van 50% werkenden bij de 55 tot 64-jarigen te behalen, dient het aantal werkende 55-plussers toe te nemen met meer dan 200.000. In 2003 waren er minder dan 180.000 ouderen aan het werk in Vlaanderen.

FIGUUR 5: WERKZAAMHEIDSGRAAD (IN %) BIJ 50-PLUSERS VOLGENS GESLACHT EN LEEFTIJD, VLAANDEREN EN EU, 2003



Bron: Eurostat LFS, NIS EAK (Bewerking Steunpunt WAV)

Een substantiële toename van de globale werkzaamheidsgraad in Vlaanderen kan enkel worden gerealiseerd door een snelle toename van de arbeidsdeelname van ouderen. Het verhogen van de arbeidsdeelname van ouderen blijft de komende jaren dan ook één van de voornaamste aandachtspunten van het werkgelegenheidsbeleid. Bij de jongeren ligt de nadruk vooral op het voorzien van een voldoende startkwalificatie en hun participatie aan het (hoger) onderwijs, bij de middengroep is de mogelijkheid tot verdere groei beperkt (in 2003 bedroeg de arbeidsdeelname van 25 tot 49 jarigen reeds 83%).

De ouderen die niet werken, zijn voornamelijk inactief en in mindere mate werkzoekend. De werkloosheidsgraad bij vijftigplussers ligt met 3,3% zelfs onder het gemiddelde van 5,7%. De afgelopen jaren werd wel een sterke toename van het aantal oudere werkzoekenden geregistreerd bij de VDAB (sinds 2001 +10.800 oudere werkzoekenden of +87%). De geleidelijke verstrenging van de voorwaarden om bij RVA het statuut van

‘uitgeschreven oudere werkloze’ te bekomen is de belangrijkste oorzaak van deze sterke toename. In de toekomst zal het aantal bij de VDAB geregistreerde oudere werkzoekenden allicht blijven toenemen, wat de komende jaren de nood aan extra aandacht voor hun begeleiding naar werk nog scherper stelt.

Minister Vandenbroucke hecht bij het opstellen van de beleidsnota ook belang aan de manier waarop Vlaanderen moet reageren op de evoluties die zich voordoen op de arbeidsmarkt. In de beleidsnota werk worden maatregelen voorgesteld die als doel hebben om **meer mensen aan het werk** te krijgen.

De doelstelling kan niet duidelijker worden geformuleerd, **er moet meer werk worden gecreëerd en er moeten ook meer mensen aan het werk**. Dit impliceert in het eerste opzicht dat mensen op een actieve manier naar werk moeten toegeleid worden. Zij die geen werk hebben moeten beter naar werk worden toe geleid. Verder is het van belang dat mensen die aan het werk zijn, ook aan het werk gehouden worden. Minister van Werk wenst in de eerste plaats bij te dragen aan het vertragen van het vervroegd uittreden. Hij haalt hierbij het voorbeeld aan van de hertewerkstelling van slachtoffers van herstructureringen.

De minister merkt op dat deze doelstelling enkel maar gehaald kan worden door soepele en warme overgangen tussen gezin en werk, leren en werk en inactiviteit en werk in te leiden in de arbeidsmarkt. Deze visie vertrekt van de idee van leeftijdsintegratie waarbij de tijd besteed aan werk, aan opleiding, aan zorg en aan vrije tijd meer gespreid is over de levenscyclus van een mens. Deze visie wordt daarom ook wel de geïntegreerde loopbaanbenadering of levensloopbaanbenadering genoemd. Het model van de levensloopbaanbenadering gaat uit van de veronderstelling dat de arbeidsmarkt beter zou werken naarmate mensen beter in staat zijn om overgangen te maken naar, op, van en terug naar de arbeidsmarkt of de verschillende posities kunnen combineren.

Het slagen van dit opzet is volledig afhankelijk van voorzieningen die worden uitgebouwd en die toelaten om de overgangen zo vlot en harmonieus mogelijk te maken.

In de beleidsnota worden voorzieningen voorgesteld die als doel hebben om mensen die niet meer op de arbeidsmarkt actief zijn terug **naar werk toe te leiden**. De voorziening vertrekt vanuit een universele basisdienstverlening. Om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen, verleent de overheid een toegankelijke, kwaliteitsvolle en universele dienstverlening inzake werk en opleiding aan werkzoekenden, werkgevers en werknemers.

De universele dienstverlening is een dienst van algemeen belang die gratis en voor iedereen wordt gewaarborgd. Iedereen heeft recht op deze dienstverlening ongeacht zijn of haar situatie, wat impliceert dat het aanbod effectief toegankelijk is voor alle kansengroepen. De universele dienstverlening wordt op een geïntegreerde wijze aangeboden via drie kanalen: via de face-to-face contacten in de werkwinkel, telefonisch (servicelijn) en on line (website, e-mail). Elk kanaal is geen doel op zich. De afweging voor het ene dan wel het andere kanaal gebeurt rekening houdend met de doelgroep die men voor ogen heeft, de zelfredzaamheid, de vraag van de betrokkene en de noden.

Deze universele dienstverlening wordt verdere opgesplitst naar universele dienstverlening per doelgroep. In de beleidsnota wordt een onderscheid gemaakt tussen de universele dienstverlening voor werkzoekenden, voor bedrijven en voor werknemers.

Een tweede werkpunt is de **sluitende aanpak**. Dit houdt in dat elke werkzoekende recht heeft op een aangepast begeleidingsaanbod gericht op de doorstroming naar werk. De trajectwerking gaat in stijgende lijn toch kan men nog niet zeggen dat ondanks de stijging de sluitende aanpak wordt gerealiseerd. Afgelopen jaren werd de trajectwerking nader bekeken. Bij trajectwerking zijn de effecten groter bij de moeilijke doelgroepen. De moeilijke doelgroepen bestaan uit werknemers met een hoge leeftijd of/en met een lange werkloosheidsduur. Verder werd vastgesteld dat de motivatie, persoonlijkheid en

vaardigheden doorslaggevend zijn. De effectiviteit van trajectwerking ligt veel hoger bij spontane trajecten. Verder wordt opgemerkt dat de effecten relatief klein tot onbestaand zijn bij kortdurige werkzoekenden en dat de effecten hoog zijn bij hooggeschoolden.

Het aanbieden van werkervaring in het bijzonder aan kansengroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is een vast ingrediënt in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid. De Vlaamse Regering beschikt over verschillende instrumenten om werkzoekenden een tijdelijke werkervaring te bieden: het werkervaringsprogramma (WEP+), de Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming (IBO) en de verschillende vormen van stages voor werkzoekenden (waarin een opleiding vaak wordt afgewisseld met praktijkervaring).

Uit evaluatiestudies blijkt dat werkervaring doeltreffend is voor een duurzame integratie op de arbeidsmarkt. Zowel op korte als op lange termijn stellen onderzoekers een belangrijk tewerkstellingsresultaat vast voor de deelnemers aan werkervaringsprojecten. Na twee jaar werkervaring opgedaan te hebben in Wep-plus is 60% aan het werk, na zeven jaar is dit 70%. Dat is de helft meer dan een vergelijkbare groep die nooit werkervaring heeft gekregen. De deelnemers aan IBO laten een nog beter tewerkstellingsresultaat optekenen. Na twee jaar is 95 % van de cursisten aan het werk. Werkervaring is een onmisbaar instrument geworden in het arbeidsmarktbeleid. Werkzoekenden krijgen de kans om opnieuw aan te sluiten bij de arbeidsmarkt, competenties te verwerven en hun arbeidsmarktpositie aanzienlijk te verbeteren.

Naast deze manieren om werkzoekenden terug aan het werk te krijgen, dient er aandacht te worden geschonken aan de werkloosheidsvallen en de knelpuntberoepen. In onze samenleving bestaan **werkloosheidsvallen** die verhinderen dat werkzoekenden de stap naar werk zetten. De werkloze raakt door te gaan werken in een situatie verzeild die minder aantrekkelijk is dan wanneer hij of zij in de werkloosheid zou blijven. Deze effecten zouden weggewerkt moeten worden. De minister spreekt over het wegwerken van zowel financiële vallen zoals de hoogte van het verdiende loon en de niet-financiële vallen zoals de combinatie werk en gezin.

Om deze uitdaging te gaan werden er op federaal niveau al verscheidene maatregelen voorgesteld. De federale overheid heeft recent maatregelen genomen opdat gaan werken een financieel voordeel zou opleveren, bijvoorbeeld de lastenverlaging voor de lage lonen en de werkbonus. De Vlaamse Regering zal aanvullende op de federale maatregelen van haar bevoegdheid gebruik maken om belastingsverminderingen toe te kennen en de mensen die beroepsactief zijn verder te stimuleren. De Vlaamse Regering zal een nieuwe forfaitaire belastingsvermindering invoeren in de berekening van de personenbelasting in zoverre de belastingsplichtige een inkomen uit arbeid geniet. Betreffende de niet-financiële vallen worden een groot aantal initiatieven genomen die een brug moeten slaan tussen werkloosheid en werk. Een voorbeeld van dergelijk initiatief is het versterken van de toeleiding naar werk via de sluitende aanpak of via de creatie van opleidings- en ervaringstrajecten.

Verder dient de overheid oog te hebben voor de **knelpuntberoepen**. Een knelpuntberoep wordt gedefinieerd als een bepaald beroep waarvoor de vacatures minder snel of zelf helemaal niet worden ingevuld. De redenen hiervoor zijn divers. De oorzaak kan kwantitatief van aard zijn bijvoorbeeld een tekort aan mensen die voor het beroep geschoold zijn. De oorzaak kan daarnaast ook van een kwalitatieve aard zijn, de mensen voldoen dan niet aan de beroepseisen die worden gesteld. Verder zijn er nog arbeidsomstandigheden -onregelmatige arbeidstijden, lage verloning en ongezonde werkomgeving van die een rem kunnen zetten op de motivatie van mogelijke kandidaten.

Knelpuntberoepen zijn een probleem voor verschillende bedrijven in Vlaanderen. De werkgevers proberen daarom hun openstaande vacatures in te vullen door het aantrekken van werknemers van buiten de Europese Unie. In de beleidsnota werk wordt gesteld dat de overheid principieel niet tegen arbeidsmigratie is, maar dat het KB van 9 juni 1999 duidelijk stelt dat in eerste instantie de huidige arbeidsreserve naar deze vacatures dient toegeleid te worden. Het is dus de duidelijk dat de bekommernissen van de sectoren en

de bedrijven in Vlaanderen eerst en vooral vanuit de context van de eigen arbeidsmarkt moeten worden bekeken.

Met hoger vermelde maatregelen werd getracht vraag en aanbod van arbeid naar elkaar toe te brengen. Naast het streven naar het evenwicht op de arbeidsmarkt, heeft de beleidsnota ook het doel vooropgesteld om **meer mensen aan het werk** te krijgen. Dit wil niet alleen zeggen om huidige werklozen aan het werk te krijgen maar ook om mensen die momenteel over een baan beschikken aan het werk te houden al dan niet in dezelfde job.

In de beleidsnota werk wordt aangehaald dat het streven naar jobs die kwalitatief goed zijn, hierbij een belangrijke rol speelt. Een slechte kwaliteit van de arbeid (werkbaarheid) heeft immers een negatieve impact op de gezondheid en het welzijn van de werknemer, zodat de afstand tot de arbeidsmarkt ook groter wordt. Bovendien werd bij de maatregelen om mensen langer in dienst te houden al aangehaald dat goede kwaliteit van de arbeid en van de arbeidsomstandigheden een positieve impact heeft op het toekomstig uittrede-gedrag.

De minister stelt verder dat meer banen en betere banen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Sleutelen aan welzijn op het werk impliceert veelal sleutelen aan de arbeidsorganisatie in bedrijven. Zeker voor oudere werknemers kunnen andere banen een aanzet en motivatie zijn om langer te werken. Betere en andere banen dragen bij tot langere loopbanen. Ook wordt in de beleidsnota werk bijzondere aandacht geschonken aan de wedertewerkstelling na een herstructurering. Voor oudere werknemers gaat herstructurering bijna evident samen met een traject naar de inactiviteit. Om dit te voorkomen wordt aangeraden om zeer duidelijke de overgang naar de nieuwe job te stimuleren.

De Vlaamse ondernemingen worden blootgesteld aan sterk veranderende omgevingsfactoren. Deze veranderende omgeving heeft een rechtstreekse impact op de

arbeidsmarkt. De sectoren die getroffen worden door externe factoren hebben een verminderde aanwervingsdynamiek of moeten zelfs overgaan tot collectieve ontslagen. Naast deze negatieve effecten wordt er vastgesteld dat de tewerkstelling verschuift van krimp- naar groeisectoren. Ook worden er nieuwe jobs gecreëerd in de ondernemingen die de plaats innemen van de organisaties die verdwenen zijn.

Een ideale evolutie zou dan zijn dat er soepele overgangen van werk naar werk van krimp- naar groeisector zouden zijn. In praktijk blijkt echter dat herstructureringen vaak tot werkloosheid leiden en dat pas na een bepaalde en soms langdurige periode het proces van hertewerkstelling wordt opgestart. Bij herstructureringen met afvloeiingen is het trouwens de gewoonte om een financiële compensatie toe te kennen bovenop de wettelijke ontslagvergoeding. Voor oudere werknemers leidt dit meestal tot definitieve inactiviteit.

In het beleid dient dus extra aandacht besteed te worden aan het aan het werk houden van oudere werknemers na een **herstructurering**. In de beleidsnota werkt worden enkele maatregelen aangehaald en dit zijn de volgende (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p40):

- ◆ “De nieuwe fiscale Vlaamse bevoegdheden aan te wenden om ouderen te stimuleren zich effectief in een hertewerkstellingsscenario in te schakelen;”
- ◆ “Werk te maken van een betere regie en integratie van de bestaande beleidsinstrumenten en waar nodig en mogelijk de administratieve en financiële knelpunten aan te pakken;”
- ◆ “Nieuwe paden te verkennen (begeleidingscheques, ervaringspools) om van herstructureringen een aanzet naar hertewerkstelling te maken in plaats van een aanleiding tot (definitieve) inactiviteit.”

Om meer mensen aan het werk te houden, moet er ook aandacht worden geschonken aan de omstandigheden waarin moet gewerkt worden. De ondernemingen moet oog hebben

voor het welzijn op het werk en de werkbaarheid van de jobs. Het is van belang dat werkstress in de onderneming worden aangepakt. Het voorkomen van werkstress in ondernemingen en het voeren van een stressbeleid is in België omkaderd in de federale welzijnswet van 4 augustus 1996 en in CAO nr. 72 van 30 maart 1999. Hiermee werd de problematiek van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk en de gevolgen daarvan een aandachtspunt in het preventieve gezondheidsbeleid van ondernemingen.

De rol van de overheid inzake het implementeren van een **stressvoorkomingsbeleid** vertrekt van een zekere bescheidenheid, aangezien de preventieve sleutels in de eerste plaats op arbeidsorganisatorisch niveau in de ondernemingen liggen. Toch wil de Vlaamse regering binnen haar bevoegdheden een bijdrage leveren om de preventieve aanpak van werkstress te stimuleren en hiermee bij te dragen tot de verhoging van de werkbaarheidsgraad.

Naast het aanpakken van stress op de werkvloer dient er een **evenwicht te zijn tussen arbeid en gezin**. De Vlaamse overheid heeft al heel wat werk verricht om dit evenwicht te bewerkstelligen. Het is daarom ook het minst aangehaald werkbaarheidsknelpunt. De werknemers klaagden het meest over de gezinsonvriendelijke werkuren. Met het invoegen van deeltijdse arbeid, tijdskrediet en nieuwe vormen van verlofregelingen zoals ouderschapsverlof of zorgverlof werd een oplossing geboden voor dit probleem. De Vlaamse regering wenst op deze weg verder te gaan en werkt aan nieuwe projecten om de combinatie werk-privé nog beter mogelijk te maken. Ze werkt bijvoorbeeld aan de vergemakkelijking van telewerk. Ze voorziet een toename van opvangmogelijkheden voor kinderen en andere diensten zoals boodschappendiensten.

In het kader van beter werken om meer mensen aan het werk te houden poogt de Vlaamse regering **de kwaliteit van het ondernemerschap** te stimuleren. Hierbij wordt uitgegaan van drie sporen (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p48).

- ◆ “de herwaardering en oriëntering van de leertijd richting ondernemerschap;

- ◆ het uitbouwen van een kenniscentrum waarin informatie verzameld wordt relevant voor de talentontwikkeling van ondernemers in de brede betekenis (zowel inhoudelijk, pedagogisch als didactisch);
- ◆ het vernieuwen van de ondernemersopleidingen en de bijscholing, zowel inhoudelijk (meer aandacht voor communicatie en sociale vaardigheden) als methodologisch (via begeleiding, ICT ondersteund afstandslernen, in company training en modularisering). Hierdoor zal men leertraject op maat kunnen uittekenen, waarbij men rekening houdt met reeds verworven competenties en verschillende instapniveaus.”

Er werd al aangehaald dat de sleutel om te werken aan ‘beter werken’ veelal ligt bij veranderingen in de arbeidsorganisatie in de bedrijven. “In die zin zijn welzijn op het werk en aanpassing van de arbeidsorganisatie twee kanten van eenzelfde medaille (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p49).” Een probleem van welzijn op het werk wordt gezien als een organisatorisch probleem: mensen krijgen stress door de manier waarop het werk is georganiseerd. Door te sleutelen aan de arbeidsorganisatie kan er preventief worden gewerkt aan welzijn op het werk.

In de beleidsnota werk wordt verder het belang van **motivatie** aangehaald, wat u eerder in deze eindverhandeling al hebt kunnen lezen. Zeer belangrijk hierbij is de inhoud van een job. Een weinig boeiende en onaantrekkelijke job is weinig motiverend voor werknemers. Belangrijk is dat werknemers binnen hun job de mogelijkheid hebben om problemen waarmee ze tijdens hun werk geconfronteerd worden ook op te lossen, omdat ze bijvoorbeeld voldoende autonomie hebben in hun job en/of omdat ze in een team werken waarbinnen ze de problemen onmiddellijk of op geëigende tijdstippen kunnen bespreken. Tevens is het belangrijk dat mensen iets kunnen leren door en van hun job en op die manier competenties kunnen ontwikkelen. Hoe de inhoud van een job wordt ingevuld wordt bepaald door de manier waarop het werk is georganiseerd (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p49).

“Kortom, zowel met het oog op de verbetering van het welzijn op het werk als met het oog op de aandacht voor meer competenties moet er een stimulerend beleid gevoerd worden naar nieuwe en andere vormen van arbeidsorganisatie (Beleidsnota werk 2004-2009, <http://www.vlaanderen.be>, p49).”

De Vlaamse regering hecht er dus belang aan dat de kloof tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt gedicht. Met de ondertekening van het Pact van Vilvoorde heeft de Vlaamse regering bevestigd dat ze aan dit probleem wil werken. Ze schreef daarom de beleidsnota werk 2004 – 2009. In deze beleidsnota werk, werd de problematiek voorgesteld en werden er maatregelen aangeboden om te reageren op het tekort aan werknemers op de arbeidsmarkt. Het komt er op neer dat ondernemingen een ander beleid gaan voeren met betrekking tot het personeel.

2.3 Besluit

Zoals u heeft kunnen lezen zijn er allerlei redenen waardoor de oudere werknemers besluiten om voor het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd het arbeidsproces te verlaten. Deze uittredingsmotieven kunnen worden opsplits in twee categorieën. We onderscheiden enerzijds het financieel motief en anderzijds het arbeidsinhoudelijk motief. Beide motieven zijn sterk gebonden aan de leeftijd van de werknemers. In verscheidene landen, waaronder in België, bestaan er meerdere mogelijkheden om vroegtijdig te stoppen met werken. Het zijn vooral de uitkeringspremies die een uittredende werknemer geniet die de doorslag geven aan de beslissing. Op het arbeidsinhoudelijk niveau zijn vooral motivatie om te werken en satisfactie van het werken belangrijk. Volgens Hackman en Oldman kunnen interne werkmotivatie en arbeidssatisfactie toenemen door taakkenmerken bij te schaven. De financiële en arbeidsinhoudelijke motieven worden op hun beurt nog een beïnvloed door enkele invloedsfactoren. Hierin onderscheiden we als eerste de individugebonden factoren. Deze kunnen worden opgesplitst in persoons- en werkgebonden factoren. Daarnaast zijn er de organisatiegebonden factoren. De derde groep bestaat uit de maatschappijgebonden factoren die samen met de persoonsgebonden factoren nauwelijks kunnen worden beïnvloed door het voeren van een bepaald beleid. De overheid laat de verschuivingen op de arbeidsmarkt echter niet ongemoeid. Het nakend tekort van werknemers vraagt om maatregelen. De federale overheid heeft een reactie gegeven onder vormen van een oriëntatienota voor tewerkstelling. Deze oriëntatienota vormde de basis voor het Generatiepact 2005 dat na onderhandelingen met de sociale partners als leidraad wil dienen voor het personeelsbeleid van ondernemingen. Ook op Vlaams niveau werd er antwoord geboden op de problemen op de arbeidsmarkt. In de beleidsnota werk 2004 – 2009 werden maatregelen voorgesteld om terug meer mensen aan het werk te krijgen. Ze focussen zich hierbij niet alleen op de werkloze werkzoekende maar ook op oudere werknemers. De ondernemingen zouden een personeelsbeleid moeten gaan voeren gericht

op oudere werknemers zodat het evenwicht tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt kan hersteld worden.

3. Maatregelen om ouderen langer in dienst te houden

Nu we weten wat de motieven zijn waarom werknemers vroeg uittreden of op pensioen gaan en de factoren hebben bestudeerd die deze financiële en arbeidsinhoudelijke motieven beïnvloeden, is het de bedoeling dat we hiernaar handelen. De ondernemingen zouden maatregelen moeten nemen om ouder wordende werknemers langer in dienst te kunnen houden. Deze maatregelen maken samen deel uit van het leeftijdsbewust personeelsbeleid dat de onderneming moet gaan voeren.

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid streeft naar het bereiken van vijf effecten (Thunnissen, 2001; in Dorhout P., 2002). Het voeren van het beleid moet leiden tot:

- ◆ een behoud en een vergroting van de inzetbaarheid van ouder wordende werknemers;
- ◆ het behoud en vergroting van de motivatie en de tevredenheid van ouder wordende werknemers;
- ◆ een evenwicht tussen belasting en belastbaarheid;
- ◆ een differentiatie in arbeidsvoorwaarden;
- ◆ het creëren van een competent management dat kan omgaan met relatieve veroudering.

Kluytmans (2001) formuleert in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid verschillende maatregelen die kunnen worden toegepast om de effecten die werden opgesomd te bereiken. Deze maatregelen worden door Kluytmans (2001) ingedeeld in vier categorieën waarbij een eerste categorie zich richt op de competenties van de werknemer. Deze categorie krijgt de benaming competentiematching en –bevordering. Een tweede categorie betreft de bijstelling van het contract. Vervolgens zijn er de financiële condities die de derde categorie vormen. Als laatste definieert Kluytmans (2001) de maatregelen gericht op managementbeïnvloeding.

“Contractbijstelling, functieaanpassing en financiële condities hebben een faciliterend karakter en effect op redelijk korte termijn. De andere maatregelen zijn gericht op verandering van het gedrag van de werknemer of werkgever en hebben meer tijd nodig om effect te sorteren (Dorhout et al., 2002) .” Onder de andere maatregelen worden de scholing, loopbaanontwikkeling en managementbeïnvloeding geplaatst.

3.1 Competentiematching

Wat betreft maatregelen gericht op de competenties van werknemers, kan worden gedacht aan het aanpassen of het verbeteren van de vaardigheden aan de vereisten die daaraan worden gesteld vanuit het werk, of het aanpassen van de werksituatie aan de vaardigheden van de werknemer. Doorheen de tijd kan op dit domein een verschuiving worden vastgesteld. In het verleden werd binnen verscheidene bedrijven ervan uitgegaan dat alleen een aanpassing van het individu mogelijk was. Nu wordt ook de aanpassing van de werksituatie erkend. Deze evolutie is te danken aan het feit dat werkgebonden aspecten veel gemakkelijker te beïnvloeden zijn dan de persoonsgebonden aspecten. Het is ook niet langer de bedoeling om functies die het werk belastend maken te verminderen, maar taken die de motivatie bevorderen, uit te breiden. Dit verandert de kijk op de ouder wordende werknemers. Oudere werknemers worden niet meer beoordeeld op hun tekorten maar er wordt naar hun sterke kanten gekeken. Competentiematching vraagt maatwerk omdat de beoordeling van het werk voor iedere werknemer anders is.

De onderneming kan verschillende maatregelen nemen in het kader van bevordering van de competentie. Deze maatregelen worden door Kluytmans (2001) ingedeeld in drie groepen namelijk de maatregelen met betrekking tot scholing, maatregelen gericht op het aanpassen van de functie en maatregelen die de mobiliteit van de werknemer aangaan.

3.1.1 Scholingsbeleid

Opleiding wordt steeds meer beschouwd als een noodzaak voor oudere werknemers. Wanneer geen opleidingen worden gevolgd, kan dit leiden tot het feit dat de vaardigheden van oudere werknemers op een bepaald moment ontoereikend zijn voor het uitvoeren van een job (Rosen en Jerdee, 1989; in Simoens, 1995). Bovendien hebben oudere werknemers doorgaans meer behoefte aan scholing omdat hun initiële opleiding vaak lager ligt dan bij jongeren. Aftakeling van de aanwezige vaardigheden en het falen om nieuwe vaardigheden aan te leren kan leiden tot carrièreveroudering. De oudere werknemers kunnen niet meer omgaan met veranderingen van de jobinhoud (Gist, Rosen and Schwoerer, 1988; in Simoens, 1995). De redenen tot carrièreveroudering zijn tweërlei. Als eerste zijn er de redenen die zich situeren bij de werknemer zelf. De werknemer ziet de noodzaak niet om met zijn tijd mee te zijn of ziet niet in hoe het vereiste peil van vaardigheden en kennis kan worden bereikt. Als tweede zijn er redenen die liggen bij het management. De managers langs hun kant zien het nut niet in om de werknemers te laten bijscholen.

Om te voorkomen dat de vaardigheden van oudere werknemers verouderen kan worden voorzien in bijscholing om de vereiste kennis en vaardigheden op peil te houden. Binnen het scholingsbeleid worden door Kluytmans (2001) enerzijds de formele leeractiviteiten beschouwd. Formele leeractiviteiten bestaan uit het vormen van cursussen, trainingen, congressen en workshops. De leeractiviteiten kunnen gericht zijn op kennis en vaardigheden die direct noodzakelijk zijn voor de functie zoals bijvoorbeeld het omgaan met nieuwe computerprogramma's. Naast deze directe leeractiviteiten kan de werknemer een opleiding volgen waar de onderneming niet onmiddellijk baat bij heeft. De expertise die de werknemer zich toeigent is dan meer gericht op de algemene, persoonlijke ontwikkeling.

Het leren van nieuwe vaardigheden en kennis kan ook via informele leeractiviteiten verlopen. Onder deze informele vorm van leren worden werkbegeleiding, stage en zelfstudie geklasseerd.

Volwassenen opleiden is echter niet gemakkelijk. Oudere werknemers zijn de schoolbanken en het studeren niet meer gewoon. Het is daarom interessant dat personeelsmanagers brugcursussen inrichten zodat oudere werknemers voor ze aan de eigenlijke opleiding beginnen, opnieuw ingeleid worden in het studeren. Het blijkt ook wenselijk om rekening te houden met de leeftijd van de cursisten (Simoens, 1995).

Om een leidraad te beiden aan het personeelsmanagement formuleert Thijsen (1992) (in Simoens, 1995) zes grondprincipes met betrekking tot het leren en opleiden van volwassenen. Deze grondprincipes worden als volgt samengevat:

- De actieve verwerking van leerstof is onontbeerlijk naarmate met veroudert. Al doende leren wint aan belang.
- Een systematische feedback is belangrijk: iets wat slecht wordt begrepen, kan het best meteen worden bijgestuurd.
- Het begrippenkader moet duidelijk herkenbaar zijn. Referenties naar relevante voorkennis zijn primordiaal.
- De aangeleerde materie dient direct te kunnen worden toegepast en in de praktijk worden omgezet
- Een aangepaste sociale context, waarbij een vriendelijke en sociale sfeer centraal staan, speelt een grote rol.
- De opleiding dient te gebeuren in een aangepaste logistieke context.

Deelname aan scholing is belangrijk voor jonge maar vooral voor oudere werknemers. Jonge werknemers komen net van school en hebben nog recente kennis. Echter, door de steeds sneller verlopende verandering op technologisch gebied wordt het noodzakelijk dat werknemers zich permanent bijscholen. Het scholen is belangrijk om het menselijk

productiemiddel op een goede manier te blijven inzetten om zo als organisatie competitief voor de dag te blijven komen. Als werknemers zich blijven bijscholen, worden hun kansen op de arbeidsmarkt tevens vergroot. Uit verscheidene onderzoeken blijkt, niettegenstaande de noodzaak aan scholing, dat de deelname aan opleidingen van oudere werknemers laag is. Oudere werknemers die toch besluiten om deel te nemen aan een scholingsprogramma kiezen dan vaak voor een opleiding van kort duur op eigen functiegebied. Opleidingen gericht op een ander functiegebied of op persoonlijke ontwikkeling worden door de grote meerderheid van de oudere werknemers niet gevolgd.

Scholing heeft wel degelijk effect, dit blijkt uit een onderzoek van Groot en Maassen van de Brink (1997) (in Kluytmans, 2001). Werknemers die gekozen hebben om zich bij te scholen op eigen functiegebied, verdienen meer en verhogen hun interne mobiliteit. Door zich te specialiseren in een functie binnen het bedrijf, beperkt de werknemer zijn kansen om een overstap te maken naar een andere werkgever. De onderzoekers stellen verder vast dat initieel, zonder bedrijfsopleiding jongeren beter inzetbaar zijn dan oudere werknemers. Dit verschuift echter wanneer de oudere werknemers besluiten deel te nemen aan een scholingsprogramma. "Door scholing neemt de arbeidsproductiviteit en de inzetbaarheid van werknemers toe. Hierdoor wordt het voor het bedrijf aantrekkelijker om de werknemer te behouden (Dorhout, 2002)."

Scholing heeft een invloed op de uitstroom uit de arbeidsmarkt van oudere werknemers. Oudere werknemers die hebben deelgenomen aan scholing blijken minder arbeidsongeschikt te worden. Bedrijfsgerelateerde scholing verkleint de kans op voortijdige uitstroom en een lagere uitstroomkans maakt het aantrekkelijk om in scholing te investeren. Het gaat er dus om de vicieuze cirkel van lage deelname aan bedrijfsopleidingen en een grotere kans op voortijdige uitstroom van 'oudere' werknemers te doorbreken met behulp van goed en op maat gesneden personeelsbeleid (Dorhout, 2002).

3.1.2 Functieaanpassing

Een tweede categorie van maatregelen heeft betrekking op het aanpassen van de functie waarin de werknemer zich bevindt. Deze maatregelen zijn sterk gerelateerd aan scholing. Het kan mogelijk zijn dat een aanpassing van de functie vereist dat de werknemer een opleiding volgt om over de juiste vaardigheden en kennis te beschikken. De instrumenten die worden aangegeven voor het aanpassen van de functie zijn arbeidsadaptatie en competentiematching.

Een mogelijke wijze om een functie aan te passen, is het volledig herontwerpen van de functie. Dit kan bijvoorbeeld door het verbreden van de functie door verschillende uitvoerende taken van hetzelfde niveau samen te voegen. Deze manier van functieaanpassing wordt als taakverbreding beschreven. De werknemers voeren door de taakverbreding een completere taak uit. Ze krijgen zo een beter zicht op het eindresultaat. Er kan ook gedacht worden aan taakverrijking waarbij de werknemer buiten zijn huidige functie ook de verantwoordelijkheid krijgt over de voorbereidende, ondersteunende, uitvoerende en controlerende taken en over de kwaliteitsbewaring in zijn takenpakket. Het werk wordt op deze manier uitdagender gemaakt en de werknemer leert zo competenties waardoor hij voor verschillende werkzaamheden kan worden ingezet. Sommige organisaties gaan met zelfsturende teams werken. De organisatie stelt dan een team van werknemers samen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming van het eindproduct (Kluytmans, 2001).

Naast het herontwerpen van de functie kan men de functie ook aanpassen. Het aanpassen van de functie houdt in dat de functie wordt afgestemd op de specifieke mogelijkheden en capaciteiten van de individuele werknemers (Kluytmans, 2001). De organisatie opteert het best voor deze mogelijkheid als het niet mogelijk of wenselijk is om de competenties van de individuele werknemer aan te passen. Het is daarenboven belangrijk dat de organisatie zich niet alleen focust op het verminderen van de belastende aspecten van de functie, maar dat ze ook aandacht schenkt aan het

vergroten van de motiverende aspecten. Om dit op een goede manier tot zijn einde te brengen dient de onderneming zich te informeren over de kwaliteiten van de werknemer.

De werkinhoud is van essentieel belang voor de ouder wordende werknemer. Met de hoger vermelde maatregelen van functieherontwerp en functieaanpassing kan gezorgd worden voor een pakket van afwisselende en uitdagende taken. Afwisselende en uitdagende taken hebben een positief effect op de motivatie van werknemers. Een takenpakket dat voldoende gevarieerd is en waarin een werknemer verantwoordelijkheid kan opnemen, zorgt ervoor dat die werknemer langer geïnteresseerd zal blijven. Hij krijgt een ruimer beeld van de onderneming en zal zich meer betrokken voelen.

Zoals u hoger hebt kunnen lezen kan een gevarieerd takenpakket gerealiseerd worden door de opdrachten van een werknemer te verrijken door hem bijvoorbeeld ook voorbereidend en ondersteunend werk te laten uitvoeren. Het is belangrijk dat er naar een evenwicht wordt gezocht tussen de capaciteiten van een werknemer en de eisen die een onderneming stelt. Een goed evenwicht zorgt voor een hoge tevredenheid. Als de eisen te laag zijn, dan zal de werknemer nooit zijn maximaal potentieel bereiken, maar als ze te hoog zijn is de kans groot dat de werknemer vroeger zal uittreden. Een te hoge werkdruk door bijvoorbeeld het stellen van een tijdslimiet of kwaliteitseisen heeft gevolgen voor de motivatie van werknemers. Zowel jonge als oude werknemers vinden een te hoge werkdruk zeer negatief voor hun werklust. Verder is het van groot belang dat de werknemers het nut inzien van hun arbeid. Als dit het geval is dan blijven zij gemotiveerd hun werk verder zetten. Om werknemers dit nut te laten inzien, is een goede communicatie vereist die de arbeid duidt en waarin respect voor de taken van een werknemer schuilt (Martens, 2004).

Verder bestaat er ook nog de mogelijkheid van demotie. Demotie heeft een negatieve bijklank en zal daarom minder vaak worden toegepast. Demotie bestaat uit het overplaatsing naar een lagere, minder belastend functie. Omdat het gaat om een functie op een lager niveau en dus minder verantwoordelijkheden met zich meebrengt, zal dit

betekenen dat de verloning lager gaat zijn. Dit element van het leeftijdsbewust personeelsbeleid is voornamelijk gericht op het verminderen van de kosten wanneer de productiviteit van de werknemer onvoldoende is. Bij de werknemers daarentegen wekt demotie het gevoel dat ze afgeschreven zijn wat leidt tot een lagere baantevredenheid. Deze maatregel heeft dan ook tot gevolg dat werknemers niet langer actief willen blijven op de arbeidsmarkt.

De doorgroeimogelijkheden in een onderneming zijn motiverend voor alle werknemers en in het bijzonder voor werknemers die een hoge opleiding genoten. Waar jongere werknemers vooral geïnteresseerd zijn in het werken om hun promotiekansen te verhogen zijn oudere werknemers 'anders' geïnteresseerd in de verdere evolutie van hun loopbaan. Het belang van loopbaanontwikkeling als maatregel om oudere werknemers in dienst te houden, wordt in het volgende punt aangehaald (Martens, 2004).

3.1.3 Loopbaanontwikkeling

De invoering van een structureel loopbaanbeleid is een belangrijk onderdeel van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het regelmatig wisselen van werkgever, van functie en van werkzaamheden, al dan niet op tijdelijke basis, levert een positieve bijdrage aan de inzetbaarheid van werknemers. Bij elke verandering ontstaan mogelijkheden om de competenties te vernieuwen en uit te breiden. Ervaringsconcentratie kan daardoor worden voorkomen. De veranderingen moeten dan wel op elkaar aansluiten (Kluytmans, 2001).

Oudere werknemers zijn in vergelijking met hun jongere collega's anders geïnteresseerd in de evolutie van hun loopbaan. Jongere en hoogopgeleide werknemers werken voornamelijk om hun eigen promotiekansen te vergroten. Oudere werknemers hebben vooral angst voor ingrijpende verandering. De onderneming kan hier ingrijpen. Ze kan de openheid voor verandering bij oudere werknemers stimuleren door hen vanaf het begin

van hun loopbaan regelmatig te laten roteren binnen de organisatie. De werknemers wennen dan aan de onderneming waardoor de angst voor verandering wordt beperkt. De werkgever kan vanaf de start van de tewerkstelling van de werknemer voorzien in loopbaanbegeleiding. In het begin kunnen werkgever en werknemer een ruwe planning van de loopbaan opstellen waarbij alle promotiemogelijkheden binnen de onderneming worden besproken. De werknemer is op zoek naar specifieke doelen om na te streven. De werkgever weet eveneens welke richting de werknemer wil inslaan en in samenspraak kunnen zij doelen vooropstellen en de juiste competenties ontwikkelen (Martens, 2004).

Als de werkgever niet voorziet in loopbaanbegeleiding vindt de Koning Boudewijnstichting dat loopbaanbegeleiding door een externe moet worden aangeboden. De stichting stelt namelijk dat: "Een recht op loopbaanbegeleiding moet namelijk het 'werken aan de eigen employability' ondersteunen, om het even of men nu stabiel dan wel mobiel wil zijn. Werknemers en andere burgers doorheen een patroon van levenslang leren loodsen, is namelijk wel een uitdrukkelijk doel van een recht op loopbaanbegeleiding." De employability-idee houdt in dat een geslaagde loopbaan wordt verzekerd door het bezitten van de juiste capaciteiten om voortdurend inzetbaar te zijn op de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier et al., 2005). "Dit werken aan employability wint in ieder geval aan belang. Maar verhoogde employability is geen equivalent voor werkzekerheid of een kenmerk van het nieuw psychologisch contract. Employability moet eerder gezien worden als het vermogen van een individu om een geschikte betrekking te kunnen verwerven en vooral te behouden. Dan wordt investeren in employability zelfs een voorwaarde voor werkzekerheid, namelijk noodzakelijk om bij de huidige werkgever aan de slag te kunnen blijven in turbulente tijden. Indien zoveel werknemers ook vandaag nog zekerheid, loyaliteit, binding en betrokkenheid hoog in het vaandel dragen, dan kan loopbaanbegeleiding gezien worden als één van de mechanismen om die zekerheid veilig te stellen. In het bijzonder moet dit gebeuren door werknemers te steunen bij het nemen van beslissingen bij de uitbouw van hun loopbaan. Zeker bij ontstentenis van bedrijfsinterne begeleiding, kan dit door een extern recht op loopbaanbegeleiding ingevuld worden." (Koning Boudewijnstichting, 2000).

Er zijn verschillende instrumenten die kunnen worden ingezet voor een loopbaanbegeleiding. Promotie is waarschijnlijk het meest gekend. Vaak wordt bij mobiliteit in eerste instantie gedacht aan de overstap naar een hogere functie met daarin meer verantwoordelijkheden. In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid kan er gedacht worden aan een mentorfunctie. Hierbij worden jongere werknemers ondersteund in hun werk en in hun loopbaan door oudere werknemers.

In het mentorschap kan de oudere werknemer zijn ervaring en rijke kennis overdragen aan zijn jongere opvolger. "De overdracht van knowhow van oudere werknemers wordt tijdig opgevangen door een plaatsvervanger te voorzien. De overdracht zelf gebeurt onder toezicht van een oudere werknemer" (Staessens cit in Trends, 2004). Het aanstellen van een mentor kan een belangrijke steun vormen voor een nieuwe werknemer om wegwijs te worden in de organisatie en functie. Volgens Sturm (in Kluytmans, 2001) zijn er drie rollen te vervullen, namelijk die van:

- Inhoudelijke begeleider: een vraagbank met betrekking tot de inhoud van het werk;
- Persoonlijke begeleider: bij de ontwikkeling van de nieuwe medewerker en het wegwijs maken in de organisatie;
- Loopbaan-leerbegeleider: vergemakkelijken van leerprocessen die de nieuwe medewerker moet doorlopen.

In deze fase leren werknemers zorg dragen voor anderen en ook verantwoordelijkheid te nemen voor het werk van anderen. Het vraagt ook om nieuwe vaardigheden van de oudere werknemer. De oudere werknemer moet beroep doen op zijn leidinggevende vaardigheden. De werknemers moeten doelen kunnen stellen, kunnen delegeren, kunnen superviseren en activiteiten kunnen coördineren. Hoewel de werknemer een andere functie gaat bekleden, blijft de technisch-professionele deskundigheid een belangrijk deel uitmaken van het werk van de manager. Het is evident dat het mentorschap niet

voor elke oudere werknemer is weggelegd. De overgang naar de formele rol van leidinggevende is volgens Hill (1992) (In Kluytmans, 2001) moeilijker dan vaak wordt aangenomen. Werknemers die niet beschikken over de nodige interpersoonlijke, communicatieve en conceptuele vaardigheden falen in een leidinggevende functie.

Behalve een overstap naar een hogere functie via promotie, kan een werknemer ook wisselen van functie op hetzelfde niveau. In dit geval spreekt men van jobrotation. Het kan gaan om een volledig andere functie maar ook om eenzelfde functie maar bij een ander organisatieonderdeel. De overstap naar een andere functie heeft het voordeel dat de werknemer zijn sociaal netwerk kan uitbreiden wat niet onbelangrijk is.

Het instellen van speciale, tijdelijke projecten is eveneens een manier om werknemers nieuwe ervaringen en expertise te laten opdoen. Het stelt oudere werknemers in de gelegenheid om door middel van hun kennis en ervaring een bijdrage te leveren aan het project. Door middel van een project kan de oudere werknemer zijn ervaring overdragen aan jongere werknemers. Bovendien kan samenwerking met jongere collega's in het projectteam ertoe leiden dat de beeldvorming van elkaar wordt bijgesteld (Kluytmans, 2001). Het werken met tijdelijke projecten biedt eveneens de gelegenheid om het sociaal netwerk uit te breiden.

De onderneming kan ook kiezen om werknemers tijdelijk intern of extern te detacheren. De werknemers worden dan op tijdelijke basis op een andere functie gezet. Als de werknemer een andere functie binnen de onderneming gaat vervullen, dan wordt dit aangeduid als interne detachering. Bij externe detachering wordt de werknemer buiten de eigen organisatie geplaatst. Via deze weg kunnen de werknemers op een andere plaats vaardigheden opdoen en ontmoeten ze nieuwe mensen.

Naast deze instrumenten bestaat er nog de mogelijkheid van outplacement. Onder outplacement wordt verstaan een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een derde, "dienstverlener" genoemd, worden verleend.

Outplacement gebeurt op kosten van de werkgever.(CAO nr. 82 betreffende het recht op outplacement, 2002)

Deze begeleiding heeft tot doel om een werknemer in staat te stellen zelf binnen een zo kort mogelijke termijn een betrekking bij een nieuwe werkgever te vinden of een beroepsbezigheid als zelfstandige te ontplooien. Deze diensten en adviezen kunnen individueel of in groep worden verleend.

De outplacementopdracht houdt in dat één of meer van de volgende diensten of adviezen worden verstrekt:

- psychologische begeleiding;
- het opmaken van een persoonlijke balans en/of hulp bij het uitbouwen van een zoekcampagne naar betrekkingen en de uitwerking ervan;
- begeleiding met het oog op de onderhandeling van een nieuwe arbeidsovereenkomst;
- begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu;
- logistieke en administratieve steun.

3.2 Contractbijstelling

Een derde mogelijke maatregel om oudere werknemers langer aan het werk te houden, is het bijstellen van het contract. De maatregelen in dit kader liggen voornamelijk in de arbeidsvoorwaardensfeer. Om de arbeidsvoorwaarden te kunnen aanpassen, dient de overeenkomst tussen de werkgever en werknemer opnieuw te worden besproken. De meest voor de hand liggende, onderhandelbare factor is de arbeidsduur.

Simoens en Denys (1998) (in Elchardus et al., 2003) veronderstellen dat vormen van loopbaanombuiging, waarbij arbeidsomstandigheden worden gecreëerd die op maat van

de oudere werknemers zijn gesneden, kunnen leiden tot een langere arbeidsmarktaanwezigheid. Oudere werknemers hebben zelf aangegeven dat het geen groot effect zou hebben om op de verantwoordelijkheden die de job inhoudt in te spelen. Om mensen langer aan het werk te houden, zo stellen Elchardus, Cohen en (2003) dat het inspelen op andere specifieke arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden meer effect heeft.

De werknemer kan bijvoorbeeld vragen om deeltijds te gaan werken. Op deze wijze wordt de herstelperiode tussen de werkperiodes groter en krijgt de werknemer meer tijd om aandacht te besteden aan privé-zaken. Naast variatie in de arbeidsduur kan de oudere werknemer vrijstelling verkrijgen van onregelmatige arbeidstijden. Onder deze onregelmatige arbeidstijden worden onder andere nachtdiensten en overwerk verstaan. Verder bestaat de mogelijkheid om variabele werktijden in te stellen. Bij deze maatregel kunnen de werknemers werken op tijden die het beste aansluiten bij hun eigen ritme en omstandigheden. De werknemers die zelf hun werkuren mogen kiezen, zullen meer gemotiveerd zijn. Het blijkt overigens dat de werknemers vooral de laatste jaren voor het pensioen willen opvullen met flexibele werkuren (Martens, 2004).

Elchardus, Cohen en (2003) bevestigen dat het belangrijk is voor oudere werknemers dat er de mogelijkheid bestaat om ploegendienst, overwerk of onregelmatige dienst te vermijden. Verder hechten werknemers veel belang aan tijdssoevereiniteit. Ze willen zelf mee hun werkuren bepalen wat er voor kan zorgen dat ze langer blijven werken. Uit het onderzoek naar het gedrag en de verwachtingen van het einde van de loopbaan is gebleken dat werknemers die in op maat gesneden en aan hun wensen aangepaste arbeidsomstandigheden werken, langer zouden blijven werken (Elchardus et al., 2003).

Elchardus en Cohen (2003) hebben kunnen vaststellen dat het verminderen van de werkuren een effectieve maatregel is om oudere werknemers aan het werk te houden. In het kader van arbeidskenmerken op maat van oudere werknemers is het zelfs wenselijk om leeftijdsspecifieke werktijden en leeftijdsspecifieke verlofregelingen uit te bouwen.

De mogelijkheid om deeltijds te gaan werken of om eventueel meer verlofdagen te nemen zijn voorbeelden van leeftijdsspecifieke regelingen. Deze vaststelling bevestigt nogmaals het feit dat deeltijdswerkenden de arbeidsmarkt later verlaten (Elchardus et al., 2003).

Een andere mogelijke factor waarover de werknemer en werkgever kunnen onderhandelen, is de plaats van het werk. De laatste jaren is namelijk het telewerken sterk aan het opkomen. De werknemer krijgt dan de gelegenheid om zijn arbeid thuis te verrichten.

Een laatste maatregel kan een langdurig verlof zijn. Een langere periode van herstel geeft de werknemer de mogelijkheid om veel aandacht te besteden aan zijn privé-leven. De werknemer kan na zo een periode van langdurig verlof of opfrisverlof weer met volle moed aan het werk gaan. De genoemde maatregelen kunnen curatief van aard zijn. Een werknemer die onregelmatige arbeidstijden te zwaar belastend vindt, kan hiervoor vrijgesteld worden. Naast het curatieve karakter kunnen de maatregelen ook preventief van aard zijn. De maatregelen kunnen worden ingezet met als doel ervoor te zorgen dat de werknemers niet voortijdig zijn opgebrand. Een langdurig verlof bijvoorbeeld geeft de werknemers de mogelijkheid om op adem te komen en nieuwe inspiratie en motivatie op te doen. De maatregelen moeten niet noodzakelijk genomen worden op initiatief van de werknemer zelf. Het management kan zelf ook beslissen om een werknemer al dan niet een contractuele bijstelling te geven.

Naast de arbeidsvoorwaarden hechten de werknemers veel belang aan de omstandigheden waarin zij moeten werken. De arbeidsomstandigheden hebben een symbolische waarde voor oudere werknemers. Oudere werknemers associëren kwaliteit van hun werkomgeving met het belang dat de organisatie hecht aan zijn werknemers. Uit onderzoek blijkt dat goede arbeidsomstandigheden weinig bijdragen tot de motivatie, maar een achteruitgang van de arbeidssituatie nefaste gevolgen heeft. De arbeidsomstandigheden blijken wel van belang te zijn voor werknemers waarvan het werk een repetitief karakter heeft. De onderneming dient dan rekening te houden met bijvoorbeeld lawaai- en geurhinder, hoge temperaturen en veiligheid op de werkvloer. Deze factoren maken dat de werknemer

geneigd is vroegtijdig uit te treden als de onderneming ze ongemoeid laat (Martens, 2004).

Om de arbeidsomstandigheden van oudere werknemers te verbeteren, kan het nodig zijn om een aantal ergonomische maatregelen te nemen. Door het nemen van deze ergonomische maatregelen wordt de werkomgeving aangepast aan de eisen van het functioneren van het menselijk lichaam. Oudere werknemers die minder lichamelijke inspanningen moeten leveren in hun job, geven aan langer te zullen werken (Elchardus et al., 2003).

De mogelijkheden om zelf de werktijden mee te bepalen, zijn belangrijke maatregelen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Verder bestaan er regelingen van financiële aard die een sterk effect hebben op het uittredingsgedrag. Elchardus en Cohen (2003) stellen immers vast dat de meest doeltreffende maatregelen waarschijnlijk van financiële aard zijn of betrekking hebben op het verminderen van de werktijd. Deze financiële parameters worden hierna besproken.

3.3 Financiële condities

Financiële condities bepalen in sterke mate de uittredingsbeslissing van ouder wordende werknemers. Dit bleek al uit het bestuderen van de motieven van vroege uittrede. In dit deelaspect gaan we in op financiële parameters als maatregel om werknemers langer aan het werk te houden. Elchardus en Cohen (2003) stelden vast dat financiële condities een effect hebben op de uittredingsbeslissing. Deze financiële condities kunnen opgedeeld worden in enerzijds het loon en anderzijds financiële condities vervat in de arbeidsvoorwaarden (Kluytmans, 2001; Elchardus et al., 2003; Martens, 2004; Ester et al., 2003).

Beloning is een motiverende factor voor de oudere werknemer om langer in dienst te blijven. Werknemers maken een vergelijking tussen hun persoonlijke output en de beloning die ze daarvoor krijgen. Er moet voor de werknemer een billijk evenwicht zijn tussen die twee elementen. Als dat evenwicht verstoord is en niet hersteld kan worden, dan zal de motivatie afnemen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke- en extrinsieke factoren. Het salaris, hoewel slechts een deel van de beloning, is een voorbeeld van een krachtige extrinsieke motiverende factor. Werknemers met een laag loon zullen vroeger uittreden omdat bij hen het financiële verschil tussen het loon en de pensioenuitkering een stuk kleiner is. Werknemers met een hoger loon zullen waarschijnlijk ook langer blijven werken (Martens, 2004).

Beloning is dikwijls gebaseerd op anciënniteit. Dit maakt het voor de werknemers minder aantrekkelijk en vormt dan ook een van de redenen dat oudere werknemers vaak afvloeien via het vervroegde pensioen is het ook zo dat het salaris aan belang verliest naarmate een werknemer ouder wordt (Ester e.a., 2003). Het is wel zo dat het salaris naarmate de werknemer ouder wordt aan belang verliest. Algemeen verkiezen zilveren werknemers een beter evenwicht tussen werk en privé en goede contacten met collega's en leidinggevenden, boven een hoger salaris. Voorts hechten werknemers steeds meer belang aan intrinsieke of niet-financiële beloningen. Erkenning, verantwoordelijkheid en uitdagende opdrachten passen in de evolutie naar meer persoonlijke ontplooiing van de werknemer (Martens, 2004).

Naast beloning kan de onderneming ook voorzien in arbeidsvoorwaarden waaruit de werknemers kunnen kiezen naar gelang de persoonlijke behoefte en de situatie. Voorbeelden van zulke maatregelen zijn (Kluytmans, 2001):

- Het loopbaanpotje: iedere werknemer kan over een bedrag beschikken dat hij kan uitbesteden aan scholing en langdurig verlof. Het potje kan volledig gefinancierd worden door de werkgever of er kan jaarlijks een deel van het salaris van de werknemer gespaard worden.

- Beloning op basis van competenties: deze maatregel stimuleert de werknemer om zijn vaardigheden op peil te houden.
- Uitrust van arbeidsvoorwaarden: dit houdt in dat de werknemer zelf kan kiezen welke arbeidsvoorwaarden hij in zijn arbeidsvoorwaardenpakket wil hebben.
- Financiële compensatie bij demotie: zoals u hoger al kon lezen gaat demotie gepaard met een verlaging van de verloning. Omwille van de daling in het loon kreeg deze maatregel een negatieve bijklank en werd ze niet vaak toegepast. De onderneming heeft de mogelijkheid om deze teruggang in salaris tijdelijk op te vangen door een financiële tegemoetkoming.
- Middelloonpensioenregeling: bij veel pensioenfondsen is er sprake van een eindloonregeling. Dit houdt in dat men bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd maandelijks als pensioen een bepaald percentage krijgt van het laatstverdiende loon. Door deze eindloonregeling zijn werknemers niet meer geneigd om de laatste jaren nog van functie te wisselen als dit gevolgen heeft voor het salaris en bijgevolg ook voor het pensioen. Een oplossing voor dit probleem is de middelloonpensioenregeling. Bij deze regeling wordt het pensioen berekend op basis van het totale loon van de hele werkzame periode. Zeker voor grotere bedrijven met een eigen pensioenberekening kan een middelloonpensioenregeling een manier zijn om werknemers mobieler te maken.

Buiten het werken rond de verloning en arbeidsvoorwaarden, stellen Elchardus en Cohen (2003) voor om in te grijpen in de pensioenstelsels. Ze onderzochten in hun onderzoek naar het gedrag en de verwachtingen van het einde van de loopbaan of een hervorming van het pensioenstelsel het pensioengedrag van werknemers beïnvloed. Ze onderzochten of een systeem van flexibele pensionering of een verlaging van de pensioenuitkering mensen zou aanzetten om langer te blijven werken (Elchardus et al., 2003).

Met het stelsel van flexibele pensionering wordt gehoopt een eerlijker en vooral een betaalbare manier van rustpensioenuitkering te realiseren. In een flexibel pensioneringstelsel zou de uitkering gaan afhangen van de bijdragen die de werknemer zelf overheen de carrière heeft geleverd. Dit betekent dat als de werknemer beslist vroeg

uit te treden hiervoor een prijs betaalt. De minimumleeftijd voor dit stelsel van flexibele pensionering wordt op 55 jaar gezet. Indien de werknemer zou blijven doorwerken tot zijn 65 jaar, ontvangt de werknemer een hoog percentage van zijn laatste loon als pensioenuitkering. Indien de werknemer vroeger op pensioen gaat, dan is de pensioenuitkering een kleiner percentage van het laatste loon. De pensioenuitkering wordt dus hoger naarmate men langer blijft werken (Elchardus et al., 2003). "De flexibele pensionering vergroot de individuele verantwoordelijkheid (Elchardus et al., 2003)."

Van Dalen en Henkens (2000) (in Elchardus, et al., 2003) stellen dat er in praktijk een drietal redenen zijn om te twijfelen aan de remmende werking van de flexibele pensioenregeling op de leeftijd van uittreding. De redenen die van Dalen en Henkens aanhalen zijn de volgende (Elchardus et al., 2003):

- ◆ dat de versoering van de officiële vervroegde uittredingsvoorwaarden de druk op de alternatieve uittredingsroutes doen stijgen.
- ◆ De lange overgangperiode die het beleid zal moeten inbouwen, zal toelaten dat nog heel wat werknemers voordeel kunnen halen uit de oude regeling.
- ◆ de minimumleeftijd wordt verlaagd naar 55 jaar terwijl men beoogt de arbeidsdeelname van de 55-plussers te verdubbelen tegen 2030. Wie op zijn 55 jaar financieel geen problemen heeft, zal zich weinig geremd voelen om alsnog uit te treden.

"Als de rustpensioenuitkering nog lager is dan men denkt, werkt men langer door (Elchardus et al., 2003)." Mensen die geloven dat de rustpensioenuitkering lager zal zijn als ze voor de wettelijke pensioenleeftijd stoppen, hebben de intentie langer te blijven werken. Elchardus, Cohen en Van Thielen (2003) onderzochten of mensen nog langer zouden willen werken als het verschil tussen het laatste loon en de rustpensioenuitkering nog groter zou zijn. Ze hebben na onderzoek kunnen vaststellen dat men mensen langer aan het werk kan houden als men het pensioen financieel een stuk minder aantrekkelijk maakt.

3.4 Managementbeïnvloeding en communicatie

Tot dusver werden competentiematching, contractbijstelling en de financiële condities besproken als domeinen waarbinnen maatregelen kunnen worden genomen om ouder wordende werknemers langer in dienst te houden. Hier komt de rol van het management en van communicatie in de onderneming ter sprake. In dit deel zal duidelijk worden dat communicatie tussen werknemers en tussen werknemers en het management een grote rol speelt in het uittredingsgedrag.

3.4.1 Organisatiegebonden factoren

Eerst hebben we het over communicatie op organisatorisch niveau. Op dit niveau is de rol van het management essentieel. Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren is het in veel ondernemingen noodzakelijk om maatregelen te treffen met betrekking tot de culturele inbedding van dit leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voor een succesvol beleid is het nodig dat er binnen de organisatie besef is van de noodzakelijkheid van leeftijdsbewust personeelsbeleid en dat er waardering is voor de ouder wordende werknemer.

Wil de onderneming slagen in het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dan is communicatie van groot belang. De rol van de managers op het gebied van communicatie kan worden bekeken vanuit verscheidene standpunten. In een eerste geval is het belangrijk dat het management de organisatie informeert over het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ze moet het belang van het beleid aantonen. De leidinggevenden moeten op de hoogte zijn van de mogelijkheden en knelpunten in de organisatie ten aanzien van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Verder moet er een afstemming gebeuren tussen de behoeften van de werknemers enerzijds en de onderneming anderzijds (Kluytmans, 2001).

“Verschillende studies hebben aangetoond dat oudere werknemers dikwijls negatief worden geëvalueerd in termen van productiviteit, flexibiliteit, vernieuwingsgerichtheid, creativiteit en motivatie. (Dooghe 1996; Henkens et al. 2002; in Elchardus et al., 2003).” Het lijkt uitermate waarschijnlijk dat mensen die met dergelijke vooroordelen af te rekenen krijgen, vroeger willen stoppen met werken (Elchardus et al., 2003). Communicatie kan er ook voor zorgen dat mogelijke aanwezige stereotiepe beelden betreffende oudere werknemers verminderen. Dit houdt in dat de overheersende beelden en ideeën van het management geconfronteerd worden met realistische cijfers bijvoorbeeld over de inzetbaarheid, het ziekteverzuim en de voldoening van ouder wordende werknemers (Kluytmans, 2001).

Werknemers hechten veel belang aan de houding die de directe overste inneemt ten opzichte van zijn of haar personeel. Omdat de werknemers veel met hun rechtstreekse leidinggevende in contact komen, is een goede verstandhouding met de overste van groot belang voor de werknemers. Werknemers beoordelen de leidinggevenden vooral naar het gedrag beoordeeld. Maatstaven die zij hiervoor gebruiken zijn de mensgerichtheid en de waardering die de leidinggevende toont. Oudere werknemers geven aan dat de kwaliteit van de relatie met hun directe leidinggevende een zwaarwegende factor is bij de beslissing om vroeger uit te treden. Vaak echter laten directe leidinggevenden oudere werknemers verstaan dat er gezien hun leeftijd niet meer geïnvesteerd moet worden in nieuwe opleidingen. Dit is allesbehalve stimulerend om langer aan de slag te blijven. Het perspectief op verdere ontwikkeling moet op elk moment van de loopbaan gegarandeerd en gekoesterd worden (Martens, 2004).

Naast de leidinggevende hebben goede collega's een enorme invloed op de motivatie van een werknemer. Goede relaties tussen collega's bepalen de teamgeest en zorgen voor respect en waardering. In een goede teamgeest zullen oudere werknemers automatisch hun bedrijfskennis en ervaring met jongere collega's delen en zullen ze het niet als een 'opdracht' ervaren. Zowel de ouderen als de jongeren groeien daardoor in hun functie (Martens, 2004).

Buiten de verruiming van het sociale netwerk zorgt degelijke communicatie voor een verhoging van de motivatie van de werknemers. Als werknemers goed op de hoogte worden gehouden van de doelen die ze moeten bereiken en van het nut ervan, dan zullen ze meer produceren en zal hun product een betere kwaliteit hebben. Dit is een informatiestroom van het management naar de werknemers. De onderneming kan ook informatie proberen te onttrekken van de werknemers in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De leidinggevende zouden kunnen achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van haar werknemers. Om dit te bereiken zijn functioneringsgesprekken noodzakelijk in een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door functioneringsgesprekken kan de leidinggevende de wensen en capaciteiten van zijn werknemers beter leren kennen. In deze gesprekken zullen de individuele motivatiefactoren van de werknemers naar boven komen (Martens, 2004).

Functioneringsgesprekken verhogen ook de motivatie en betrokkenheid van de werknemers op voorwaarde dat ze ontwikkelingsgericht worden ingezet. Dat wil zeggen: gericht op het ontdekken van ontwikkel- of leerpunten waaraan vervolgens via opleiding of training kan gewerkt worden (Martens, 2004). De leidinggevende moet feedback geven aan de werknemer opdat goede prestaties kunnen aangemoedigd worden en mindere prestaties kunnen bijgestuurd worden. We onderscheiden dus twee richtingen van feedback. Enerzijds is de positieve feedback. Positieve feedback is belangrijk voor de motivatie. Een schouderklopje wakkert de initiatiefzin aan en daarbovenop zal de werknemer minder terughoudend zijn wanneer hij nieuwe taken voorgeschoteld krijgt. Anderzijds is er negatieve feedback. Ook negatieve feedback kan motivatieverhogend werken, maar dan moet hij goed gebracht en getimed zijn. Dit wijst erop dat de leidinggevende over goede communicatievaardigheden moet beschikken want het is uitermate belangrijk dat de werknemer voelt dat negatieve feedback steeds gericht is op persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. De leidinggevende moet tevens het incasseringsvermogen van een werknemer goed kunnen inschatten. Dit

incasseringsvermogen is variabel en de leidinggevende moet een goed moment kiezen opdat de negatieve feedback een opbouwende uitwerking heeft (Martens, 2004).

De factoren die in vorige alinea's werden besproken zijn voornamelijk organisatiegebonden. Afhankelijk van de cultuur in de onderneming zal leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol worden toegepast. Een voorname rol wordt hierbij weggelegd voor de leidinggevendenden. Er bestaan ook factoren ,die het uittredingsgedrag bepalen, die individugebonden zijn. Deze worden hierna besproken.

3.4.2 Individugebonden factoren

Hoger besproken factoren zijn voornamelijk toe te wijzen aan de organisatie. Het is de onderneming zelf die hier wat aan kan doen. Naast deze factoren zijn er ook aspecten die afhankelijk zijn van een individu. Elke persoon heeft zijn eigen karakter en daar moeten de leidinggevendenden rekening mee houden. Elke werknemer dient op een verschillende manier benaderd te worden en kan op een verschillende wijze gemotiveerd worden.

Werknemers hechten bijvoorbeeld een verschillende belang aan de verantwoordelijkheden die ze krijgen toegewezen. Bepaalde werknemers zullen langer willen werken als zij meer verantwoordelijkheid hebben terwijl andere werknemers voorkeur geven aan minder verantwoordelijkheid. Het is dus van belang aandacht te besteden aan de individuele wensen en behoeften van de medewerkers. Ook status kan een motiverende factor zijn, maar ook weer niet voor iedereen. Zowel jonge als oudere werknemers willen als persoon en op basis van taken waardering krijgen. Aan sommige functies is ook een maatschappelijke status verbonden. Werknemers die een zekere status bereikten zijn daardoor meer gemotiveerd om langer te blijven werken (Martens, 2004).

Bij de organisatiegebonden factoren werd reeds aangehaald dat de relatie met collega's een grote invloed heeft op de motivatie van een werknemer. Communicatie is een

belangrijke factor in het opbouwen van relaties. Sociale contacten spelen een belangrijke rol voor de oudere werknemers als zij de beslissing nemen om al dan niet vroeger te stoppen met werken. Niet kunnen opschieten met collega's of met een (directe) leidinggevende doet veel werknemers vroeger uittreden. Als de sociale contacten wel goed zitten, dan geven veel werknemers aan dat ze dat contact zullen missen eens ze op pensioen zijn. Hoe ouder de werknemer wordt, hoe meer belang hij gaat hechten aan een goede relatie met zijn of haar collega's (Martens, 2003).

Hoger werd al verscheidene keren aangehaald dat een sociaal netwerk van groot belang is voor de oudere werknemer. Ook werd al aangehaald dat het sociale netwerk van een ouder wordende werknemer verschillende wendingen kan nemen, mensen verdwijnen en nieuwe mensen komen erbij (Kluytmans, 2001). Als de werknemer dan zelf op pensioen gaat verandert het sociale netwerk nog een keer. De voormalige collega's verdwijnen uit het gezichtsveld en andere gepensioneerden nemen hun plaats in (Elchardus et al., 2003).

Elchardus en Cohen (2003) bevestigen het belang van het sociale netwerk dat een werknemer opbouwt. Het sociale netwerk moet volgens de auteurs niet beperkt worden tot de collega's op het werk. De vrienden –en kennissenkring behoren ook tot het sociale omgeving van een werknemer. Uit hun onderzoek naar de determinanten van de vroege uittreding blijkt dat naarmate er meer personen uit de omgeving van de werknemer op pensioen zijn, de kans dat de werknemer zelf op pensioen gaat groter wordt. Wanneer dus zijn of haar sociaal netwerk vooral uit gepensioneerden gaat bestaan, kan dit aanzetten tot uittrede (Elchardus et al., 2003).

3.5 Besluit.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kent heel wat maatregelen om oudere werknemers langer in dienst te houden. De werkinhoud kan men aanpassen door het takenpakket uit te breiden, door de verantwoordelijkheid die werd gegeven aan de werknemers te verhogen en door de werknemer te laten promoveren of te roteren in de onderneming. Een middel dat hier tegenover staat is demotie waarbij de werknemer op een functie op een lager niveau wordt geplaatst. Verder zijn de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden een factor die vervroegde uittreding kan beperken. Deze maatregelen hebben over het algemeen slechts een beperkt effect op de motivatie van de werknemers. Ze zijn echter essentieel aangezien de afwezigheid ervan nefaste gevolgen heeft op de motivatie van ouderen. Een goede stroom van informatie houdt in dat de onderneming aandacht moet besteden aan het houden van functioneringsgesprekken en loopbaangesprekken en dat de organisatie ervoor moet zorgen dat de werknemer wordt ondersteund en dat ze inspraak hebben in de activiteiten van de onderneming. De onderneming kan er ook voor kiezen om zijn oudere werknemers in te zetten als mentor. De oudere werknemers dragen door het mentorschap hun kennis en ervaring over aan een nieuwe, jongere generatie. Het volgen van opleidingen zorgt ervoor dat ouder wordende werknemers de vereiste kennis en vaardigheden voor hun job op peil houden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen interne opleidingen en opleidingen buiten de organisatie. Het is wel belangrijk dat deze opleidingen toegankelijk zijn voor de oudere werknemers. Er bestaan meerdere instrumenten om werknemers in hun loopbaan te begeleiden. Promotie, jobrotation, outplacement en detachering zijn voorbeelden van instrumenten ingezet voor loopbaanbegeleiding. Een belangrijke factor inzake personeelsbeleid is de beloning. Oudere werknemers hechten vaak minder belang meer aan het salaris, maar voor hen worden niet-financiële beloningen zoals waardering belangrijker. Naast directe verloning en financiële condities vervat in de arbeidsvoorwaarden, bestaat er ook de mogelijkheid om de pensioenstelsels te hervormen. Werknemers zijn zeer gesteld op hun sociale omgeving. Bij oudere

werknemers neemt het belang van een goede relatie tussen collega's en leidinggevende in sterke mate toe. Goede contacten hebben een positieve invloed op de motivatie van de werknemer. De onderneming moet zich concentreren op de vele voordelen die de oudere werknemers te bieden hebben en moet zich niet vastpinnen op stereotype beelden die over ouder wordende werknemers bestaan.

4. Job rotation

Tot dusver hebben we een antwoord getracht te formuleren op enkele van onze deelvragen. We hebben bekeken wat leeftijdsbewust personeelsbeleid juist inhoudt. Daarnaast zijn we op zoek gegaan naar de redenen waarom mensen vroeger uittreden. Om een antwoord te kunnen formuleren op de derde deelvraag: "Welke maatregelen bestaan er om oudere werknemers langer in dienst te houden?", is het nodig dat men weet waarom mensen gebruik maken van vervroegde uittredingsmogelijkheden. Aan de hand van deze uittredingsredenen kunnen de werkgever en overheid maatregelen nemen. In dit hoofdstuk gaan we verder in op een van de mogelijke maatregelen om mensen langer in dienst te houden namelijk jobrotatie. We trachten na te gaan wat jobrotatie juist is en op welke manier jobrotatie kan bijdragen tot de verlenging van de loopbaan van ouder wordende werknemers.

In vorige hoofdstukken werd al aangehaald dat mobiliteit een belangrijke factor is. Een werknemer die regelmatig wisselt van functie kent de onderneming door en door. Hij of zij leert ook omgaan met andere mensen en vangt veranderingen veel beter op dan werknemers die vast geroest raken op een functie. Mobiliteit heeft een positieve impact op werknemers en zeker op ouder wordende werknemers. De angst voor verandering bij oudere werknemers ligt veel lager bij werknemers die meerdere malen van functie zijn gewisseld (Martens, 2004).

Hoger werd ook al gesteld dat het sociaal netwerk dat een werknemer opbouwt een grotere rol gaat spelen naarmate de werknemer ouder wordt. De sociale omgeving van een werknemer heeft trouwens een grote invloed op zijn of haar uittredingsgedrag. Het is daarom van belang dat een werknemer een zo groot mogelijk sociaal netwerk opbouwt in het bedrijf zodat bij eventuele veranderingen de klap wordt opgevangen doordat de werknemer de meeste mensen binnen het bedrijf al kent (Kluytmans, 2001; Martens, 2004; Elchardus, 2003).

“Mensen die te lang in een zelfde functie blijven, krijgen ervaringsconcentratie (ervaring in een afgebakend domein) en de motivatie om te veranderen, om bij te leren verdwijnt. Het is wel uitnodigend om medewerkers die het goed doen in hun functie, ook lang in die functie te houden. Er is geen toezicht nodig, alles wordt voorspelbaar en de medewerker doet steeds meer ervaring op. Na een tijd slaan de voordelen echter om in nadelen. Doordat er onvoldoende veranderingen zijn, ontstaat er armoede aan nieuwe leerervaringen. Het werk wordt routinematig en komt los te staan van de oorspronkelijke kennis die aan de grondslag ervan ligt. Als dan de situatie verandert en er worden nieuwe eisen gesteld, dienen nieuwe vaardigheden en routines opgebouwd te worden, maar de basiskennis hier- voor is weg. Terwijl vroeger een cijfer van maximaal tien jaar werd vooropgesteld, spreekt men nu steeds meer over vijf jaar als ideale tijd om een bepaalde functie uit te oefenen (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SER), 2001).”

Oudere werknemers zijn vaak minder flexibel en veranderingsbereid (Dorhout et al., 2002). Het regelmatig intern laten wisselen van functie, kan er voor zorgen dat oudere werknemers meer flexibel en veranderingsbereid worden. De werknemer leert omgaan met veranderingen en leert nieuwe mensen kennen. Verder bouwt de werknemer een bredere ervaring op omdat hij of zij met meerdere functies in aanraking komt. In vergelijking met werknemers die vast zijn gepind op een functie en minder goed om kunnen met verandering, zullen flexibele werknemers minder snel geneigd zijn om vervroegd uit te treden terwijl de andere groep bij veranderingen uit angst vervroegd met pensioen zullen gaan.

4.1 Het begrip 'Job Rotation'

Aan 'job rotation' worden verschillende definities gekoppeld. Knaapen (1981) definieert 'job rotation' als "het over perioden, die variëren van twintig minuten tot verscheidene weken, wisselen van de werkers bij de uitvoering van eenvoudige arbeid, die zowel gelijksoortig als ongelijksoortig kan zijn." Sullivan, professor in Human Resource Management aan de San Francisco State University omschrijft 'job rotation' als volgt: " A Job rotation is the systematic movement of employees from job to job or project to project within an organization, as a way to achieve many different human resources objectives such as: simply staffing jobs, an attraction or retention tool, orienting new employees, preventing job boredom or burnout,..."(1998).

In eerste opzicht werd taakwisseling in het leven geroepen in het kader van managementopleiding. Deze techniek diende ter voorbereiding van toekomstige managers op een functie in het top-management. De 'job rotation' wordt door elk individu anders waargenomen. Voor de een betekent het een kennismaking met de specifieke problemen van functie die tot op huidig moment buiten zijn gezichtsveld verkeerden. Voor de andere is het weer een stimulans om goed te presteren want hij of zij weet dat hij of zij juist tijdens de taakwisseling extra wordt gadeslagen en beoordeeld voor toekomstige promoties (Knaapen, 1981).

Als instrument van het personeelsmanagement heeft taakwisseling tot doel werknemers te motiveren door meer variatie te brengen in het werken in uitvoerende functies en het voorkomen van het afstompen van elke belangstelling in het werk ten gevolge van het dag in dag uit routinematig herhalen van uiterst eentonige en eenvoudige arbeidshandelingen (Knaapen, 1981). Uitdagend werk is goed voor de motivatie. Verder appreciëren ze enige afwisseling in hun werk en taakverrijking (Martens, 2004).

'Job rotation' heeft naast het motiveren van werknemers nog andere doelen. De werkgever kan bij het opstellen van taakwisselingsprogramma's rekening houden met de gezondheidstoestand van de werknemers. Werknemers die altijd een fysiek zwaar belastende job uitvoerden, kunnen op een fysiek minder zware functie geplaatst worden. Het aantal gezondheidsklachten zal hierdoor verminderen en ook het ziekteverzuim. Daarenboven kunnen deze werknemers nog een aantal jaren extra mee. Ze krijgen een nieuwe functie toegekend en dit kan een positief effect hebben op hun motivatie (Kuijer, e.a., 1999).

Taakrotatie kan ook dienst doen als een leermechanisme. Door te roteren over verschillende functies, breiden de werknemers hun kennis over de organisatie en haar functies uit. De werknemers beleven verscheidene ervaringen die bijdragen tot de beroepsontwikkeling van de werknemers. Naast een leermogelijkheid voor de werknemers, is jobrotatie ook een leermechanisme voor de werkgever. Door de werknemers te laten roteren, kan de werkgever zijn werknemers observeren en kijken welke functie het best bij hen past (Ortega, 2001).

Jobrotatie was dus initieel bedoeld als een opleidingsinstrument voor toekomstige managers. Later is jobrotatie verder ontwikkeld als instrument van het personeelsbeleid dat als doel heeft mensen te motiveren en leren te stimuleren. In deze eindverhandeling trachten we te achterhalen of jobrotatie een goed instrument is om ouder wordende werknemers langer aan het werk te houden. Een belangrijke factor die werknemers weerhoudt om de arbeidsmarkt te verlaten is de motivatie. Deze motivatie wordt bepaald door de mate waarin de werknemer nog een uitdaging vindt in de baan. Dit beseft ook Staessens die zegt : "De sterkste motivatie komt uiteraard van een boeiende job,...(cit. in Trends, 2004)." In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het dus belangrijk dat taakrotatie de werknemers gemotiveerd houdt.

4.2 Toepassen van 'Job Rotation'

Het toepassen van een 'job rotation' programma gaat niet van vandaag op morgen. Het is belangrijk dat de onderneming vooraleer een taakwisselingsprogramma op te zetten, duidelijk de doelen formuleert van het programma. Voorbeelden van doelen kunnen zijn; het voorkomen van burnouts en verveling, werknemers opleiden, het behouden van oudere werknemers. Enerzijds ontstaat er door de vergrijzing en ontgroening die optreedt op de arbeidsmarkt een tekort aan werknemers. De werkgevers zouden daarom best een personeelsbeleid gaan voeren dat gericht is op het behouden van hun ouder wordende werknemers. Anderzijds verwacht de huidige economische situatie dat de ondernemingen competitief blijven en dit betekent dat ze voortdurend moeten innoveren. Innovatie brengt veranderingen in de organisatiestructuur met zich mee, oude technieken verdwijnen en nieuwe komen er in de plaats (Voka, 2004). Om in een organisatie vlot te kunnen veranderen, is een flexibel personeelsbestand nodig. Hiertoe kan jobrotatie bijdragen.

In een onderzoek, gevoerd door de Universiteit Hasselt werd bestudeerd hoe je een onderneming kan verkrijgen die beschikt over personeel dat kan omgaan met verandering. Het is belangrijk om in de organisatie een draagvlak te creëren met betrekking tot muteren. Een dergelijk draagvlak is een voorwaarde om een cultuur van verandering / roteren en muteren in een organisatie te verkrijgen. Bij het werken aan een draagvlak gaan de verschillende hoeken en lagen in een organisatie met elkaar in gesprek, waarbij de volgende vragen centraal staan (www.ouderenenarbeid.be → resultaten → In/outplacement en jobrotatie):

- ◆ "Wat is de zin en het nut van regelmatig intern / extern van job te veranderen?"
- ◆ Wat zijn mogelijkheden om te veranderen binnen de organisatie?
- ◆ Wat zijn condities en voorwaarden die hierbij faciliterend werken? Wat zijn belemmerende factoren?
- ◆ Wat kunnen we als organisatie doen om verandering van job te stimuleren?

- ◆ Wat verwachten we dan van mekaar, bijv. over leiding geven en krijgen gericht op mutaties?
- ◆ Hoe wordt het regelmatig wijzigen van job gewaardeerd, beloond en verloond?
- ◆ Wat zijn succesverhalen rond veranderen en welke lessen kunnen we daaruit trekken?"

Verder is het belangrijk dat er continu aandacht is voor de verdere uitbouw van een flexibele professionele identiteit. Hierbij staan de volgende punten centraal (www.ouderenenarbeid.be → resultaten → In/outplacement en jobrotatie):

- ◆ "Loopbaanbegeleiding en het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan: tijdens loopbaangesprekken tussen directe leidinggevende of loopbaanbegeleider en medewerker, wordt regelmatig afgestemd hoe de verdere loopbaan verder uit te bouwen, met aandacht voor voldoende verandering, variatie en competentieverbreiding. Binnen deze gesprekken kunnen uitdagingen, bezorgdheden, verwachtingen, enz... uitgesproken worden en kunnen afspraken gemaakt en opgevolgd worden;
- ◆ Werknemers en groepen laten oefenen met verandering teneinde de professionele identiteit te verbreden middels werkwissels, jobrotatie en -mutatie, duobanen, opleidingen en cursussen;
- ◆ Stimuleren van netwerking binnen en buiten de organisatie, zodat men beschikt over brede sociale netwerken die de autonomie bevorderen."

Als laatste is het belangrijk dat in het geval van een gedwongen mutatie vb. bij sluiting of herstructurering, aandacht gegeven wordt aan de volgende aspecten (www.ouderenenarbeid.be → resultaten → In/outplacement en jobrotatie):

- ◆ "Transparante informatie over de redenen en achtergrond van de gedwongen mutatie /rotatie;
- ◆ Aandacht voor de persoonlijk bezorgdheden en wensen van de individuele werknemers, en een aanspreekpunt voorzien waar men terecht kan;

- ◆ Een loopbaanplan met voldoende perspectief en zicht op de toekomst. Een dergelijk loopbaanplan wordt idealiter samen met de werknemers ontwikkeld;
- ◆ Een continu appreciatieve houding, met aandacht voor de persoon en met waardering voor diens competenties.”

4.3 Doelen en mogelijke effecten van ‘Job Rotation’

Zoals u hoger hebt kunnen lezen is ‘job rotation’ gericht op het gemotiveerd houden van werknemers. Verder kan jobrotatie ervoor zorgen dat werknemers die jarenlang een fysiek zware job uitvoerden, een minder zware job kunnen gaan uitvoeren. Toch mag de ondernemer niet zonder overwegen de techniek van taakwisseling toepassen. De onderneming moet jobrotatie voor de juiste doelen aanwenden. Daarnaast moet de onderneming rekening houden met de effecten die jobrotatie kan hebben. Sullivan (1998) onderscheidt de doelen en effecten op organisatieniveau en de doelen en effecten op persoonlijk niveau. Deze worden hierna besproken.

4.3.1 Doelen en effecten op organisatieniveau

Het tekort aan arbeidskrachten maakt het voor bedrijven moeilijk op nog gekwalificeerd personeel te vinden op de arbeidsmarkt. Het verplicht de bedrijven om alternatieve vormen van personeelwerving toe te passen. Via ‘job rotation’ kunnen ondernemingen eigen personeel ontwikkelen die dan openstaande vacatures gaan invullen. Dus het moedigt aan om eigen personeel te gaan vormen om interne vacatures op te vullen (Sullivan, 1998).

‘Job rotation’ is in de eerste plaats een bedrijfsactiviteitenondersteunend instrument dat de groei van het bedrijf moet aanmoedigen. Dit bereikt men door goed de noden van het bedrijf te formuleren. Daarenboven moedigt ‘job rotation’ ondernemingen aan om een

netwerk te gaan vormen, dit kan als positieve nevenwerking hebben dat benchmarking in de hand wordt gewerkt. De netwerking en opleiding die het gevolg zijn van het toepassen van taakwisseling, leidt volgens het onderzoek van de Foundation for Manufacturing and Industry (1997), tot een verhoogd vertrouwen in de onderneming en een betere bedrijfsmoraal (Hutchinson, 1999). Dit leidt op zijn beurt tot betere bedrijfsresultaten.

Nieuwe producten ontwerpen en ze sneller op de markt brengen vraagt een stabiel en productief personeelsbestand. Deze stabiliteit en productiviteit van het personeel kan sterk bevorderd worden door ervoor te zorgen dat elke werknemer sterk gemotiveerd is en een uitdagende job heeft. Wanneer daarentegen er veel personeelsverloop is, wordt de effectiviteit van het team telkens weer verstoord en wordt de productontwikkeling verlaagd. Verder blijkt uit onderzoek dat werknemers die zich gevangen voelen in hun functie, niet gemotiveerd zijn om zich optimaal in te zetten en zullen eerder geneigd zijn te stoppen met werken.

Om het personeelsverloop te beperken of in goede banen te leiden, kan een goed doordacht 'job rotation' programma helpen. In de eerste plaats zorgt taakwisseling voor een vermindering van het af- en aanvloeien van personeel omdat via jobrotatie de onderneming haar eigen personeel kan vormen en ze eerst binnen de eigen onderneming kunnen zoeken naar een geschikt persoon om een open vacature in te vullen. Verder moedigt het werknemers aan om opnieuw te leren en zo verkrijgt de onderneming een betere uitgangspositie. Naast de rotatie van personeelsleden die reeds in de organisatie tewerkgesteld zijn, kan deze techniek gebruikt worden voor technische functies en voor het aanwerven van nieuwe krachten (Sullivan, 1998).

Het toepassen van een 'job rotation' programma heeft ook een effect op het personeel en het management. Dit wordt behandeld in het volgende puntje.

4.3.2 Doelen en effecten op persoonlijk niveau

Eerder in deze eindverhandeling werd aangehaald dat de toepassing van maatregelen met betrekking tot het langer in dienst houden van oudere werknemers, slechts succesvol is als de werknemers die deze maatregelen ondergaan hiervoor openstaan. Dit hangt af van de persoonlijke kenmerken van de persoon. Personen die niet om kunnen met veranderingen zullen moeite hebben om zich aan te passen aan een bedrijfscultuur waar verandering centraal staat. De onderneming moet rekening houden met de samenstelling van het personeel. Er werd reeds gezegd dat communicatie naar de werknemers toe een voorname rol speelt, wil men de maatregelen succesvol toepassen (Martens, 2004).

Uit onderzoek van Dr. J. Sullivan (1998) blijkt dat een goed toegepast 'job rotation' programma de interesse van werknemers verhoogt, waardoor deze werknemers terug zijn gekomen in het leren. Ook blijkt uit dit onderzoek dat wat een werknemer leert door verschillende functies uit te oefenen langer bijblijft dan wat hij uit een boek leert. Verder heeft deze kennis een grotere impact op de productiviteit van de werknemer, groter dan de boekenwijsheid. De interesse om te leren wordt nog eens extra bevorderd doordat de werknemers onmiddellijk het resultaat zien van hun prestaties.

Door vaak te roteren binnen de onderneming, moeten de werknemers met veel verschillende mensen werken. Er werd al dikwijls vermeld hoe belangrijk het sociaal netwerk is binnen de onderneming. De werknemers gaan vlotter omspringen met veranderingen. Ze worden veel flexibeler wat hun inzetbaarheid verhoogd. Ze passen zich makkelijker aan aan nieuwe functies en kunnen invallen in een vorige functie (Knaapen, 1981, Sullivan, 1998).

'Job rotation' programma's hebben niet alleen een impact op de werknemers, maar ook op het management. Wanneer managers betrokken zijn bij het leerproces van de werknemers dan zijn ze verplicht om met verschillende benaderingen van leren voor de diverse werknemersgroepen. Het is ook een leerproces voor de manager zelf. Hij of zij zal meer

leren over de mensen en ze zullen zich bewust geraken van de manier waarop zij hetgeen ze doen het best aan de werknemers verklaren (Sullivan, 1998).

Verder moeten managers, willen ze hun arbeidsprocessen kunnen uitleggen, hun eigen procedures grondig analyseren. Het analyseren van de eigen processen geeft de manager de kans de processen te beoordelen en aan te passen waar nodig. Zo kunnen deze werkmethode effectiever worden toegepast. De managers zullen zelf meer willen leren en willen leren hoe ze anderen iets moeten aanleren. Door het leerproces van zowel managers en werknemers en doordat kennis veel vlotter wordt overgedragen, kan de onderneming sneller verbeteren en ook beter resultaten boeken (Sullivan, 1998; Ortega, 2001).

4.4 Mogelijke variaties van 'Job Rotation'

Sullivan (1998) haalt in zijn "Developing World Class Job Rotation Program to Improve Retention" aan dat vele traditionele 'job rotation' programma's falen omdat ze niet flexibel zijn en geen variatie toelaten om te beantwoorden aan de toenemende snelheid van verandering op de arbeidsmarkt. Hij stelt dan ook voor om bepaalde variaties van 'job rotation' toe te passen. Hij haalt volgende mogelijkheden aan (Sullivan, 1998):

- ◆ "Projectrotatie: De meeste taakwisselingen omvatten de volledige verandering van functie. Bij projectrotatie behoudt de werknemer zijn dagelijkse job, maar roteren ze door verschillende projecten heen. De werknemer schuift van het ene project naar het andere zonder zijn werkplaats te verlaten of zonder dat zijn functietitel of zijn toezichthouder verandert.
- ◆ Halftijdse rotatie of rotatie een dag per week: De job rotation kan ook gebaseerd worden op de toewijzing van tijd. De werknemer werkt dan op zijn eigen functie voor een bepaalde periode en de rest van de dag roteert hij naar een andere afdeling of naar een ander project. Een andere variatie is dat de werknemer

bijvoorbeeld vier dagen per week op zijn normale functie werkt en dat hij een dag per week roteert naar een ander departement of project.

- ◆ Cross Functional Rotation: De meeste traditionele 'job rotation' programma's roteren personen tussen taken binnen hetzelfde departement. Een cross functional rotation programma roteert werknemers naar verschillende business units zodat zij een ruime ervaring kunnen opbouwen. Techniekers kunnen bijvoorbeeld op de verkoopafdeling gaan werken en worden zo geconfronteerd met de behoeften van de klant terwijl dit eerst niet het geval was. Werknemers kunnen ook tussen verschillende regio's en zelfs landen roteren. Ze maken dan kennis met verschillende culturen en met verschillende bedrijfsstrategieën.
- ◆ 'Job rotation' bij stage : Door net afgestudeerden of laatstejaars een stage te laten doorlopen waarbij ze met verschillende afdelingen van het bedrijf in aanraking komen, kan de werkgever veel beter inschatten welke kandidaat werknemer het meeste potentieel heeft om te slagen binnen de veranderingscultuur van de onderneming.
- ◆ Samenwerking met de universiteiten en hogescholen: De bedrijven kunnen ook samenwerken met de onderwijsinstellingen. Ze kunnen studenten stage laten lopen in hun bedrijf en laten roteren over de verschillende afdelingen. De werkgever kan dan beoordelen waar de student goed presteert en wat zijn zwaktes zijn. De werkgever kan deze evaluatie doorgeven aan de onderwijsinstelling. De onderwijsinstelling weet op die manier wat ze moet doen om studenten beter voor te bereiden op hun intrede op de arbeidsmarkt."

Naast de hoger vermelde mogelijkheden van 'job rotation' bestaan er verschillende Human Resources programma's zoals het mentorschap en trainingprogramma's die hetzelfde doel nastreven als 'job rotation'. Daarenboven maken deze HR programma's vaak gebruik van dezelfde hulpmiddelen als bij taakwisseling. Het is volgens Sullivan (1998) zelfs aangeraden om ook deze HR programma's eerst te bestuderen voor 'job rotation' te gaan gebruiken. Het programma kan misschien beter renderen als taakrotatie of kan de effecten van taakwisseling alleszins vergroten.

4.5 Voordelen en nadelen van 'Job Rotation'

Aan het managementinstrument 'job rotation' zijn enkele voor- en nadelen verbonden. Als eerste worden de voordelen nader bekeken. In een tweede deel worden de nadelen besproken (Knaapen, 1981).

4.5.1 Voordelen

In dit eerste punt worden de voordelen van 'job rotation' uiteen gezet. Knaapen (1981) stelde vast dat de medewerkers door taakwisseling in staat worden gesteld vaardigheden te verwerven in meer dan een enkele taak. Doordat de werknemers meerdere taken leren uitvoeren en dus ervaring opbouwen, vergroten ze de kans op mogelijke positieverbeteringen binnen de onderneming.

Taakwisseling kan de interesse in het uitvoeren van een bepaalde functie doen toenemen. Vooreerst kan een verbetering in de arbeidsomstandigheden interesse bij de werknemer opwekken. Deze interesse kan ook aangewakkerd worden doordat de functie grotere vereisten aan vakmanschap of geoefendheid vraagt van de werknemer en dus een grotere uitdaging biedt. Een grotere belangstelling van de zijde van de leiding en meer tevredenheid met het eigen werk zijn ook factoren die de werknemer motiveert. Bovendien betekent taakwisseling voor een aantal afdelingen vaak een nieuwe aantrekkingskracht bij personeelwerving. Daarnaast haalt Dr. Knaapen (1981) nog aan dat taakwisseling de vaardigheid en de inzetbaarheid van de betrokken medewerkers verhoogt.

Sullivan (1998) stelt daarenboven vast dat 'job rotation' het aanwerven van nieuwe personeelsleden aanmoedigt en dat jobverandering ook nog eens het effect vertoont van mensen langer aan het werk te kunnen houden. De huidige werknemers zien door 'job rotation' de mogelijkheden om nieuwe ervaring op te doen en om zichzelf verder te

ontplooiën. Ze gaan door de mogelijkheid om nog te kunnen groeien in de onderneming minder snel de beslissing nemen om vroeger te stoppen met werken.

Dat 'job rotation' ervoor zorgt dat de huidige werknemers langer blijven, verklaart Sullivan (1998) door de uitdagingen en mogelijkheden die door het programma gecreëerd worden. Werknemers kunnen nieuwe gebieden ontdekken, om verder te groeien. Een lager verloop door meer jobtevredenheid, die voortkomt uit het feit dat de werknemer meer afwisseling heeft in zijn job (Geuens et al., 2005). Daarenboven blijkt taakrotatie een effectieve methode van beloning te zijn voor goed presterende werknemers. De werknemers die hard werken, kunnen eventueel doorschuiven naar een andere functie. Dit speelt natuurlijk op de motivatie van de werknemers. Doordat de werknemer verschuift van functie naar functie leert hij het bedrijf ook beter kennen. De werknemer creëert een band van loyaliteit met de onderneming waardoor hij of zij minder geneigd is om de onderneming voor de pensioengerechtigde leeftijd te verlaten.

Jobrotatie zorgt voor meer afwisseling in de job. Dit wil zeggen dat er rekening kan gehouden met de fysieke belasting die de job meebrengt voor de werknemer. Door het regelmatig afwisselen van functie zal deze fysieke belasting minder zijn. Op het gebied van ergonomie is dit een pluspunt dat als gevolg heeft dat het absentieïsme zal dalen (Geuens et al. 2005).

Taakwisseling heeft verder het voordeel dat personeelsleden elkaar leren kennen. Doordat iedereen iedereen kent, ontstaat er een betere communicatie tussen de werknemers en is er een betere samenwerking met elkaar. 'Job rotation' biedt tevens de mogelijkheid om het talent in de onderneming te evalueren. Managers zien onmiddellijk wie wat aankan. Het bespaart de onderneming ook heel wat opleidingen. De werknemers worden 'on the job' getraind. Ze bouwen ervaring en kennis op zonder dat het de onderneming iets kost aan opleiding. De managers leren er ook iets uit. Ze leren omgaan met verschillende mensen met verschillende ideeën. Ze krijgen doordat er van tijd tot tijd iemand nieuw in de afdeling komt ook een nieuw inzicht op de zaken (Sullivan, 1998).

Het 'job rotation' programma kan voor de onderneming een voordeel bieden inzake productiviteit. De openstaande functies kunnen sneller worden ingevuld want omdat het gaat om interne plaatsing, beschikt de onderneming over de volledige informatie van mogelijke kandidaten. De werknemer die de plaats zal invullen beschikt doordat hij in een taakrotatieprogramma zit over een hoop ervaring en zal zich snel aanpassen aan zijn nieuwe functie. Het programma biedt ook de mogelijkheid om ideeën uit te wisselen tussen departementen waardoor eventuele barrières tussen de afdelingen worden verbroken (Sullivan,1998).

De individuele werknemer haalt ook zijn voordelen uit het regelmatig wisselen van functie. Hij bouwt ervaring op en verhoogt zijn employability. Doordat de werknemer van taak wisselt wordt hij flexibeler en kan hij zich beter en sneller aanpassen aan nieuwe dingen. De werknemers zijn ook sneller tevreden en blijven gemotiveerd werken. De werknemers krijgen ook de mogelijkheid om nieuwe relaties op te bouwen binnen de onderneming. De persoon wordt telkens opnieuw uitgedaagd in zijn job wat hem of haar gemotiveerd houdt (Sullivan,1998).

4.5.2 Nadelen

Er moet rekening mee gehouden worden dat het toepassen van 'job rotation' programma's niet alleen voordelen met zich meebrengt. Jobrotatie kent ook zijn nadelen. Volgens Dr. Knaapen (1981) kan het toepassen van taakwisseling leiden tot een productieverlies en een verlies van inkomen omdat er een vermindering van het routinewerk plaatsvindt. Verder stelt hij vast dat bij ingewikkelder processen, bijvoorbeeld in de montage-afdelingen in de elektronische industrie, de mogelijkheid van ontoelaatbare materiaalverspillingen niet kan worden uitgesloten. In het begin kan het inderdaad voorvallen dat als de werknemers nog niet vertrouwd zijn met een bepaalde taak er meer problemen zijn en meer fouten worden gemaakt. Op lange termijn zullen er veel minder

fouten gemaakt worden door de afwisseling in hun jobs. Ze verliezen hun focus niet en blijven veel aandachtiger werken, hierdoor zijn er minder kwaliteitsproblemen, meer productie en dus meer winst (Geuens et al, 2005).

Wanneer mensen van taak wisselen neemt dit tijd in beslag. Dr. Knaapen (1981) heeft kunnen vaststellen dat de tijd ingenomen om werknemers te verplaatsen van de ene functie naar de andere in veel gevallen meer is dan vooraf werd voorzien. De jobrotatie kan bij de personeelsleden ook leiden tot een motivatieverlies en een statusverlies. Doordat de werknemers deel uitmaken van een 'job rotation' programma kunnen ze de nieuw opgetreden situatie na enige tijd gaan ervaren als statusverlies omdat het voor hen aanvoelt alsof ze door iedereen kunnen vervangen worden.

Dr. Sullivan (1998) vult deze lijst nog aan met enkele problemen die kunnen optreden bij de implementatie van taakwisselingprogramma. Het toepassen van dergelijk programma brengt kosten met zich mee. Als eerste kost ziet hij de kosten die initieel waren voorzien voor het leerproces op de nieuwe functie van de werknemer. Verder komen daarbij nog de kosten van de tijd gespendeerd aan het leren, de kost van de fouten die de werknemer in het begin maakt op zijn nieuwe functie en kosten van training. Naast kosten gerelateerd aan de werknemer zelf zijn er na het invoeren van 'job rotation' een hele berg extra administratiekosten (Sullivan, 1998; Geuens et al., 2005)

Soms verlaten mensen die een langere tijd op een functie blijven zitten de onderneming omdat ze het gevoel hebben niet genoeg betaald te worden of omdat ze te lang moeten wachten op promotie (Sullivan,1998). Ze denken geen kans te maken om door te groeien in de onderneming. Een werknemer die dan al een paar keer is veranderd van functie en dus heel wat kennis en ervaring heeft opgedaan, zal sneller de beslissing nemen om naar een andere onderneming te gaan. Jobrotatie kan er dus voor zorgen dat de ondernemingen ervaring en expertise verliest.

Het is belangrijk dat 'job rotation' op een goede manier wordt begeleid. Wanneer dit niet het geval is zal taakwisseling leiden tot vervroegd uittreden van oudere werknemers in plaats van ze langer in dienst te houden. Een ander gevolg van het slecht managen van taakrotatie is het verlies van productiviteit en het verhogen van de werkhoeveelheid voor bepaalde managers. Een ander effect dat het invoeren van een 'job rotation' programma kan hebben, is dat werknemers in het begin veel meer bezig zijn met het leren van de nieuwe functie en daardoor uit het oog verliezen dat er resultaten moeten gehaald worden. Het is ook mogelijk dat werknemers minder inzet vertonen omdat ze toch niet lang in de functie blijven (Sullivan,1998).

Om jobrotatie goed te laten werken, moet de onderneming in staat zijn om een geschikte kandidaat te kunnen kiezen. Voor deze selectie dienen er andere criteria gehanteerd te worden dan voor een aanwerving. De selectieprocedure zelf verloopt ook heel anders dan voor een normale vacature. Het is dus van belang dat de onderneming op een correcte manier mensen gaat selecteren. Dit is moeilijk omdat de mensen die de kandidaten selecteren niet over de juiste kennis beschikken om de perfecte kandidaat te kiezen. Kandidaten worden dan ook vaak door de managers gekozen in plaats van via een selectieprocedure. Dit werkt natuurlijk favoritisme in de hand wat de onderneming een slecht imago geeft (Sullivan, 1998).

Het doorschuiven van personeel van functie naar functie kan bij de werknemers een gevoel van promotie opwekken. Het nadeel hiervan is dat zij hierbij ook een financiële verloning aan koppelen. Wanneer een werknemer roteert naar een andere functie verwacht hij of zij een opslag of een bonus, maar dat is niet de bedoeling van 'job rotation'. Er is ook geen aanmoedigingspremie voorzien voor managers wanneer die besluiten een rotatieprogramma toe te passen op hun afdeling. Het programma houdt evenmin in dat managers een bonus krijgen wanneer zij hun werknemers verder ontwikkelen binnen de afdeling. Het gevolg hiervan is dat er een verkeerd beeld wordt gecreëerd van het doel van 'Job rotatie'. Het personeel ziet het als een mogelijkheid om er financieel op vooruit te gaan terwijl de werkgever bijvoorbeeld het doel van langer in

dienst houden van oudere werknemers vooropstelt. Goede communicatie is dus uiterst belangrijk (Sullivan,1998).

De onderneming moet verder oppassen met het opzetten van ontwikkelingsprogramma's in functie van 'job rotation'. Als werknemers bij een rotatie in een ontwikkelingsprogramma plaatst kan het zelfvertrouwen van de werknemer en de vaardigheden om zichzelf te ontplooiing verzwakken. (Sullivan,1998). Dit komt vooral voor in het geval dat ondernemingen de nadruk leggen op individuele verantwoordelijkheden. Werknemers krijgen deze verantwoordelijkheden en zelfstandigheid omdat op die manier employability wordt gewaarborgd. Dit is omdat taken die hoge eisen combineren met een hoge verantwoordelijkheid veel leermogelijkheden geven voor de werknemer. Leermogelijkheden in de job bepalen de employability van de werknemer (Forrier et al., 2005)

4.6 Besluit

'Job rotation' is een mogelijke maatregel om oudere werknemers gemotiveerd te houden en ook langer in de onderneming aan het werk te houden. Oorspronkelijk was de techniek opgestart voor het management. Toch blijkt het voor de onderneming interessant om deze jobrotatie ook op de werkvloer toe te passen. Vooraleer de onderneming besluit om haar personeel te roteren tussen verschillende functies, is het vereist dat het management duidelijk het doel van de taakwisseling formuleert en communiceert naar de werkvloer. Een slecht begeleid 'job rotation' programma kan een tegenovergesteld effect hebben dan oorspronkelijk bedoeld. Het management dient de invoering van een taakrotatieprogramma grondig te bekijken vooraleer ze het tot uitvoering brengt. Ze moeten de impact op de onderneming inschatten, maar zeker ook de impact op de werknemers.

'Job rotation' moet een bedrijfsondersteunende techniek blijven. Het moet de werknemers motiveren, maar de resultaten van het hele bedrijf moeten ook bereikt kunnen worden. Een taakwisselingsprogramma wordt dikwijls te nauw bekeken door de organisaties. Job rotation is niet beperkt tot het louter wisselen van functie. Het programma kan zich ook voordoen in andere vormen die misschien beter renderen voor een onderneming. Een werknemer kan bijvoorbeeld ook van het ene project naar het andere roteren en toch zijn plaats in het team blijven behouden en dezelfde functie blijven uitvoeren. De onderneming moet eerst het doel van het rotatieprogramma bepalen. Aan de hand van de doelstellingen die ze stelt, bestudeert de onderneming de verschillende varianten en pas dan kan ze beslissen welke vorm de beste is in functie van haar activiteiten. Het invoeren van een 'job rotation' programma heeft voordelen en nadelen. Wanneer de onderneming het programma op een goede manier implementeert zullen de voordelen opwegen tegen de nadelen. Wanneer het management het programma niet opvolgt kan dit juist het tegengestelde betekenen. De onderneming moet dus eerst het doel bepalen van het jobrotatieprogramma. Bij het uitwerken van het

programma dienen ze zich bewust te maken van de mogelijke nadelen zodat ze hierop kan inspelen.

5. Algemeen besluit

De vergrijzing en ontgroening zullen voor een tekort aan werknemers op de arbeidsmarkt zorgen. Er bestaan in België op dit moment diverse maatregelen die het voor oudere werknemers relatief aantrekkelijk maken om vroegtijdig het arbeidsproces te verlaten. Zo is er ondermeer het Belgische pensioenstelsel, het ziekte- en invaliditeitssysteem en de achterpoortjes zoals het brugpensioen, het statuut van oudere niet-werkzoekende werkloze en het Canada Dry systeem. Deze vervroegde uittredingsmogelijkheden versnellen de uittrede van ouder wordende werknemers uit de arbeidsmarkt. Naast deze versnelde uittrede, komen er maar een beperkt aantal nieuwe, jonge werkkrachten op de arbeidsmarkt omdat jongeren kiezen om langer te studeren. Door deze twee verschijnselen wordt een tekort gecreëerd op de arbeidsmarkt. Dit tekort raakt de ondernemingen. De ondernemingen zouden in de toekomst best een personeelsbeleid gaan voeren dat rekening houdt met het nakend tekort op de arbeidsmarkt. Ze zullen een leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten gaan voeren om hun ouder wordende werknemers te ontmoedigen om vervroegd uit te treden.

In een eerste instantie hebben we getracht om leeftijdsbewust personeelsbeleid duidelijk te omschrijven. We hebben kunnen vaststellen dat leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht is op alle leeftijdsgroepen. Een strategisch beleid (20- tot 40-jarigen) is gericht op de lange termijn en heeft als doel de inzetbaarheid van werknemers te verhogen zodat zij langer kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. Preventieve loopbaanbegeleiding, gericht op de 40- tot 55-jarigen, probeert eventuele toekomstige problemen ten gevolge van het functioneren van het ouder worden te voorkomen. Een laatste vorm van beleid is van curatieve aarde en richt zich op werknemers tussen 55 en 65 jaar. Dit beleid probeert de uitstroom van de huidige generatie oudere werknemers te beperken. Specifieke maatregelen zoals demotie, flexibele werktijden en deeltijds werk zijn hier niet vreemd aan. Zowel werkgever als werknemer dienen hier hun verantwoordelijkheden te

onderkennen om een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren. De overheid en andere ondersteunende instelling kunnen hier ook aan meehelpen.

Om maatregelen te kunnen formuleren die oudere werknemers langer in dienst te houden, dienen eerst de motieven bestudeerd worden die ten grondslag liggen aan de beslissing van de werknemers om vervroegd te stoppen met werken. We bespraken enerzijds zijn er de financiële motieven en anderzijds de arbeidsinhoudelijke afwegingen. Verder is ook de leeftijd van belang in het besluitvormingsproces. Deze motieven verschillen weliswaar van persoon tot persoon. Deze motieven zijn daarenboven geen losstaande gegevens. Ze zijn op zich nog vatbaar voor verschillende beïnvloedingen. Deze invloedsfactoren kunnen individu-, organisatie- of maatschappijgebonden. De individugebonden factoren kan men verder opsplitsen in enerzijds persoonsgebonden (huishoudsituatie, financiële situatie en gezondheid) en anderzijds werkgebonden factoren(fysieke belasting, werkdruk, arbeidsinhoud en ervaringsconcentratie. Leidinggeven, werksfeer en perceptie van de werknemer zijn de beïnvloedingsfactoren op organisatorisch niveau. Op het vlak van de sociale zekerheid heeft men dan nog de maatschappijgebonden factoren. Toch zijn deze nauwelijks te beïnvloeden door middel van bedrijfsbeleid.

Door de vergrijzing en ontgroening ontstaat er dus een tekort op de arbeidsmarkt. Verder veroorzaakt het veelvuldig gebruik van vervroegde uittredingsmogelijkheden door ouder wordende werknemers ook een probleem voor de betaalbaarheid van de sociale zekerheid. Deze problemen zijn vroegen om een ingrijpen van de overheid. Zowel op federaal niveau als op Vlaams niveau zijn er al voorstellen gedaan om de tekorten op de arbeidsmarkt aan te vullen en om de sociale zekerheid betaalbaar te houden. De federale regering is in 2005 met een oriëntatienota naar buiten gekomen. Deze nota bevatte een zestigtal punten die de problemen op de arbeidsmarkt zouden moeten opvangen. Na onderhandeling met de sociale partners is het Generatiepact 2005 een feit geworden. Met het voorstellen van maatregelen die inspelen op de nakende tekorten op de arbeidsmarkt probeert de federale overheid en poging te doen om de bedrijven te steunen in het voeren van een degelijk personeelsbeleid dat enerzijds tracht de oudere werknemers te behouden en anderzijds de jongeren en de werklozen een kans geeft.

Op Vlaams niveau resulteerde dit in een beleidsnota werk. Vlaams minister Vandenbroucke kaart in de beleidsnota de problematiek van het tekort op de Vlaamse arbeidsmarkt aan. Hij wil hiermee de Vlaamse bedrijven bewust maken van de tekorten aan werknemers op de arbeidsmarkt. Hij wil hiermee de bedrijven aansporen een ander beleid te gaan voeren met betrekking tot het personeel. In de beleidsnota werk worden dan ook een aantal maatregelen vooropgesteld die een andere vorm van beleid aangeven. Meer aandacht aan de ouderen en ook meer oog voor jongeren en werkzoekende werklozen wordt met klemtoon vermeld. De weg naar de arbeidsmarkt moet gemakkelijker en de oudere werknemers moeten weerhouden worden van het uittreden uit de arbeidsmarkt. Zowel de Federale regering als de Vlaamse regering pogen een reeks nieuwe beleidsmaatregelen aan te brengen. Ze trachten hiermee de Europese doelstelling (70% van de beroepsbevolking aan het werk) te bereiken tegen 2010.

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid kent heel wat maatregelen opdat oudere werknemers langer in dienst zouden blijven. In de literatuurstudie zijn er verscheidene maatregelen aan bod gekomen. Het takenpakket uitbreiden of meer verantwoordelijkheid geven aan de oudere werknemers zijn voorbeelden van het aanpassen van de werkinhoud. Het omgekeerde kan natuurlijk ook, werknemers kunnen teruggeplaatst worden. Men spreekt dan van demotie. Verder zijn er de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden die een effect hebben op de motivatie van oudere werknemers. Ze dienen daarom goed geformuleerd te worden in het contract. Goede communicatie is van essentieel belang. De onderneming doet er goed aan om regelmatig functionerings- en loopbaangesprekken te organiseren. Er bestaat ook de mogelijkheid om de ouder wordende werknemer in te schakelen als mentor. Zo zorgt de onderneming ervoor dat de kennis en ervaring van de persoon wordt overgedragen aan de volgende generatie. Bovendien blijft op die manier de kennis binnen het bedrijf. De onderneming kan de werknemers opleidingen laten volgen. Het personeel blijft zo op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen op technologisch gebied. Daarenboven raken ze dan minder snel vastgeroest in zijn of haar functie. De personeelsverantwoordelijke en de lijnmanager speelt een essentiële rol bij het

organiseren van de opleidingen. Ze moeten voorzien in een scholing die voldoet aan de behoeften van de werknemers en het bedrijf. De opleiding kan zowel intern als extern plaatsvinden.

Een andere maatregel die kan worden genomen is loopbaanbegeleiding. Hieronder worden promotie, job rotation, outplacement en detachering geklasseerd. Beloning is een zeer motiverende factor voor de oudere werknemer om langer in dienst te blijven. Uit onderzoek is gebleken dat een laag loon leidt tot vroegere uittreding omdat dat het verschil tussen loon en pensioenuitkering een stuk kleiner is. Beloning wordt vaak gebaseerd op de anciënniteit wat voor de werkgever dan weer een van de redenen is om oudere werknemers te laten afvloeien. De sociale contacten van een werknemer nemen aan belang toe naarmate hij of zij ouder wordt. Een goede relatie met collega's en leidinggevende is vaak een motiverende factor.

In een laatste deel van de literatuurstudie gaan we in op een van de mogelijke maatregelen die kunnen genomen worden in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid namelijk jobrotatie. Job rotation is een maatregel die de werknemer mobieler maakt binnen de onderneming. Door een regelmatige wijziging van functie zijn werknemers beter gewapend tegen verandering. Ze blijven ook meer gemotiveerd omdat er telkens een nieuwe uitdaging wordt aangeboden, ze leren de onderneming beter kennen en ze breiden hun sociaal netwerk uit. Daar de techniek oorspronkelijk ontwikkeld was voor de opleiding van managers is het meer en meer gegroeid als instrument om te motiveren dat ook op de werknemers kan worden toegepast. De techniek biedt de onderneming voordelen zoals de verhoging van de motivatie en inzetbaarheid van de werknemers. De organisatie moet natuurlijk ook rekening houden met de mogelijke nadelen. Zo kan een werknemer de invoering van een taakwisselingsprogramma gaan zien als promotie waarbij ze een financieel voordeel verwachten. Tevens kan een slechte implementatie van het programma nefaste gevolgen hebben voor de productiviteit van de onderneming. 'Job rotation' moet een bedrijfsondersteunende maatregel blijven. Daarom ook dient voorafgaand aan de invoering van deze techniek eerst onderzocht te worden

welke doelstellingen de onderneming met het invoeren van een jobrotatieprogramma wil nastreven. Aan de hand van deze doelstellingen kan ze bestuderen welke vorm het beste is voor het bereiken van het doel dat de onderneming vooropstelt. Bij de beslissing om een jobrotatieprogramma op te starten is het belangrijk dat de onderneming dit klaar en duidelijk mede deelt aan de werkvloer.

Deel 3 Praktijkstudie

1. Praktijkonderzoek

Voor het voeren van mijn onderzoek kon in terecht bij Umicore. Umicore is een internationale metaal- en materialengroep. Haar activiteiten zijn voornamelijk geconcentreerd rond vijf bedrijfssectoren: Edelmetaaldiensten, Edelmetaalproducten en katalysatoren, Nieuwe materialen, Zink en Koper. Elke bedrijfssector is opgedeeld in verschillende marktgerichte business units (www.umicore.com). Umicore streeft ernaar de meest geprefereerde partner van hun klanten te zijn. Umicore wil blijven groeien en vertrouwt daarbij op de competenties van haar werknemers, de excellentie van de productieprocessen en een voortdurende technologische innovatie. Het personeel is dus essentieel voor Umicore. Umicore telt in België 3 446 werknemers. Deze zitten verdeelt over zeven sites. Deze 3 446 werknemers kunnen worden onderverdeeld in 418 kaderleden, 960 bedienden en 2 068 arbeiders (Bijlage 2).

Uit de literatuurstudie is gebleken dat de vergrijzing en ontgroening ervoor zorgt dat de ondernemingen te maken krijgen met een tekort aan werknemers op de arbeidsmarkt. De ouder wordende werknemers hebben de mogelijkheid om van verschillende vervroegde uittredingsmogelijkheden gebruik te maken terwijl er steeds minder gekwalificeerde jongere werknemers in de arbeidsmarkt komen die hun plaats zouden kunnen innemen. Umicore krijgt ook met dit verschijnsel te maken. Zo bleek uit een interview dat 33% van het huidige personeelsbestand bestaat uit werknemers die ouder zijn dan 40 jaar. Daarnaast werd nog aangegeven dat er een grote groep van werknemers is die ouder zijn dan 50 jaar. Het personeel wordt met andere woorden ouder en denkt aan uittreden terwijl er te weinig jonge werknemers geschikt zijn om hun plaats in te nemen. Om dit verschijnsel op te vangen zou Umicore best een leeftijdsbewust personeelsbeleid gaan

voeren om de ouder wordende werknemers aan te moedigen om langer in dienst te blijven.

U heeft reeds kunnen lezen dat jobrotatie een mogelijke maatregel zou kunnen zijn om oudere werknemers langer in dienst te houden. In dit derde deel van de eindverhandeling proberen we na te gaan of 'job rotation' een effectief middel is om oudere werknemers gemotiveerd te houden zodat ze langer aan het werk blijven. Om een antwoord te kunnen formuleren op deze vraag gingen we opzoek naar de ervaringen van mensen die de laatste vijf jaar van functie zijn veranderd binnen Umicore.

1.1 Onderzoeksmethode

Om de nodige informatie te bekomen, werden interviews afgenomen van bevoorrechte getuigen. Een experience survey wordt gebruikt om een onderzocht vraagstuk te verhelderen. We gaan hierbij op zoek naar relevante factoren en proberen een samenhang tussen deze factoren te vinden. Op basis van deze techniek kunnen we het probleem verkennen en de eerste conclusies vormen (Masui, 2003).

Er werd gekozen voor een half – gestructureerd interview. Vooraf werd een lijst van topics samengesteld. Deze topics werden verwerkt in open vragen die aan te passen zijn aan het verloop van het gesprek en aan het individu die wordt geïnterviewd. De meewerkende werknemers werden individueel bevraagd. Het gaat dus om een open interview over een bepaalde lijst van topics die afgeleid werden uit een deelvraag van het onderzoek (Masui, 2003).

Deze praktijkstudie is ingebed in een ESF-project. Het ESF-project is een onderzoek over arbeidsmotivatie en inzetbaarheid bij oudere werknemers. Het project 'Zilveren Instrumenten en Processen' wil onderzoeken hoe binnen bedrijven een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan toegepast worden. Het project bestaat uit een onderzoek bij twee

non-profit bedrijven en twee profit bedrijven. Umicore is een van de profit bedrijven die onderzocht werden. Het onderzoek bij Umicore werd uitgevoerd door Mevrouw A. Vandenberk. Deze eindverhandeling is tevens ingebed in dit onderzoek bij Umicore.

Umicore heeft in het kader van dit onderzoek een lijst toegestuurd van de werknemers die de laatste vijf jaren van functie zijn veranderd binnen de groep. Deze lijst bevatte 255 namen. Alle werknemers die de laatste vijf jaren geroteerd zijn, werden in eerste instantie door Mevrouw Vandenberk gecontacteerd via e-mail. Er werd vervolgens een afspraak gemaakt met de mensen die toegestemd hadden. Later werd naar achttien personen via e-mail een herinnering gestuurd ter uitnodiging mee te werken aan het onderzoek. Er werd een afspraak gemaakt met de werknemers die positief of deze e-mail antwoordden. In laatste instantie werden nog tien werknemers telefonisch gevraagd om mee te werken.

Er werd geen onderscheid gemaakt tussen de niveau's en de sites in België om zo veel mogelijk verschillende ervaringen en standpunten te bekomen en om eventuele verschillen tussen deze niveau's te kunnen vaststellen. We kozen voor deze steekproef omdat de personen die reeds geroteerd zijn binnen de organisatie de meest relevante informatie kunnen geven over jobrotatie. Mevrouw Vandenberk heeft dertien interviews voor haar rekening genomen en er werden zes interviews samen afgenomen. Daarnaast heb ik zelf nog met tien werknemers een gesprek gehad. Zo komen we tot een totaal van 29 interviews die verwerkt werden.

De interviews vonden plaats op de site waar de werknemers tewerkgesteld zijn. De eerste reeks interviews werden afgenomen in november en december 2005. Er zijn in deze periode in totaal 19 interviews afgenomen. De volgende tien interviews werden afgenomen in de maanden maart, april en mei 2006. De interviews namen telkens ongeveer een uur in beslag.

Het interview gebeurde in het bureau de werknemer of in een vergaderzaal. We spraken dus alleen met de werknemer in kwestie, er waren geen collega's aanwezig. De meeste mensen vonden het zelf leuk om hun verhaal te kunnen vertellen. Bij bepaalde mensen lag het gesprek iets moeilijker voornamelijk omdat de overgang van job niet zo vlot verlopen was. Over het algemeen hing er een ontspannen sfeer, zodat de respondenten op een ongedwongen manier hun ervaringen konden vertellen. Zelf heb ik veel geleerd uit de gesprekken. Ik heb geleerd dat je niet zomaar van job verandert. Het bleek in de meeste gevallen afhankelijk van de ingesteldheid van de persoon hoe snel iemand van job verandert. Ik heb ook gaandeweg geleerd hoe ik een gesprek moest aanvangen en heb kunnen ondervinden dat het voor sommigen moeilijker is om ervaringen te delen vooral als het om negatieve ervaringen gaat. Het gesprek komt dan moeilijk op gang. Het was voor mij zeker een leerrijke ervaring.

Van de interviews werden notities genomen om ze later te kunnen verwerken. De interviews werden uitgetikt en vervolgens werden de verslagen geanalyseerd. Om tot een goede analyse te komen werden de uitgetikte interviews nagelezen en werden opvallendheden aangeduid. De bevindingen werden in verschillende categorieën ingedeeld om een duidelijk overzicht te bekomen van de verschillende motieven voor jobrotatie die werden aangehaald door de respondenten. Andere opvallende bemerkingen werden eveneens geselecteerd. Deze motieven en bemerkingen werden gerapporteerd in een verslag om ze in een volgende fase te vergelijken met de literatuur die we in het tweede deel van deze eindverhandeling hebben behandeld. De conclusies die we konden trekken uit deze vergelijking zullen als basis dienen voor de beleidsadviezen die in een laatste fase worden geformuleerd.

Omdat het onmogelijk is om heel de populatie te bevragen, werd een steekproef uitgevoerd. Het gaat om een doelgerichte steekproef omdat we ervoor kozen die onderzoekseenheden te bevragen die wellicht de meest relevante informatie over jobrotatie kunnen bieden. De steekproef werd uit de totale populatie van 3 446 geselecteerd en bestaat uit 255 onderzoekseenheden (7,4%). Deze 255 werknemers zijn

werknemers die de laatste vijf jaar van job zijn veranderd binnen Umicore. De steekproef bestaat hierbij uit 54 kaderleden, 107 bedienden en 94 arbeiders. Ze werden allemaal gecontacteerd en er werden er uiteindelijk 29 geïnterviewd. Dit wil zeggen dat er een respons was van 11,4%. Van de 29 geïnterviewden behoren er 8 tot het kader. Er zijn 12 bedienden en 9 arbeiders bevraagd. Wat neerkomt op een respons per subgroep van respectievelijk 14,9%, 11,21% en 9,58%. De respons van de drie subgroepen zit hiermee rond de 11,4% respons in de globale steekproef. Bij doelgerichte steekproeven kunnen we echter niet besluiten dat de gegevens representatief zijn voor de totale populatie omwille van de specifieke vraagstelling (Patton, 2002; in Broeckmans, 2004).

1.2 Verantwoording van de vragenlijst

In eerste instantie dienen er vragen te worden opgesteld. Voor het opstellen van deze vragen gingen we van de literatuur met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid. Verder heb ik mij laten inspireren door de vragenlijsten die werden opgesteld in het kader van het ESF-project dat onder leiding van Prof. Dr.H.Martens werd gevoerd bij Umicore. In een tweede deel wordt weergegeven op welke wijze de antwoorden op de vragen werden verwerkt.

Het doel van deze eindverhandeling is te onderzoeken of jobrotatie of inplacement als een zilveren instrument kan gebruikt worden binnen Umicore. Dus met andere woorden of jobrotatie een werknemer gemotiveerd houdt en aanzet om langer te blijven werken. De steekproef die werd gebruikt omvat mensen die de laatste vijf jaren binnen de groep Umicore van functie zijn veranderd. De steekproef werd op deze manier gekozen omdat de mensen in de steekproef relevante informatie kunnen geven uit eigen ervaringen die ze hebben met het wisselen van functie. Het interview is dus gericht op ervaringen van mensen die gerooteerd zijn binnen de organisatie.

Vooreerst is het van belang te weten hoe de personen zelf tegenover het idee van job rotatie staan. Als de personen regelmatig intern of zelfs extern van job veranderen niet nuttig of zinvol vinden, zal deze persoon zeker niet gemotiveerd worden wanneer ze hem of haar opdragen om van functie te veranderen. Het is dus belangrijk dat de personen zelf achter het idee van jobrotatie staan, wil het de motivatie verhogen.

Verder is het ook belangrijk te weten welke rol de organisatie zelf tegenover de idee van functiewisseling staat of hoe de werknemer denkt dat de organisatie ertegenover staat. Door de mogelijkheden die het bedrijf biedt om van functie te veranderen door bijvoorbeeld interne vacatures kan bepaald worden of de onderneming verandering stimuleert of net niet. Het is echter niet genoeg om interne vacatures te hebben, het bedrijf moet ze ook communiceren naar de werkvloer. Het is belangrijk dat de personeelsleden de mogelijkheden van functiewisseling kent (Martens, 2004).

Naast communicatie van de mogelijkheden dient er ook aandacht besteed te worden aan factoren die de verandering van functie belemmeren of juist vergemakkelijken. Het gaat hierbij voornamelijk om de condities en voorwaarden die gesteld worden door de onderneming bij de vacatures. De personeelsleden moeten bijvoorbeeld op de hoogte zijn wie aanmerking kan maken op de vacature en hoe de selectieprocedure zal verlopen. Het is natuurlijk de vraag of de onderneming hier duidelijk in is ten opzichte van de werknemers (Kluytmans, 2001; Martens et al., 2004).

De organisatie kan de werknemers oefenen om met verandering om te gaan. De werknemers kunnen met behulp van opleiding en cursussen, werkwissels, jobrotatie en duobanen hun professionele kennis verbreden. De werknemer kent de onderneming beter en kent ook meer functies binnen de onderneming waardoor een overstap naar een andere job minder problemen van aanpassing met zich zal meebrengen. De werknemers zijn voorbereid op verandering en zullen er ook beter mee omgaan. Men vermijdt op die manier mensen die vastroesten op hun functie (Martens, 2005; Dorhout et al., 2002).

De perceptie van de werknemers is van groot belang. Als organisatie heb je een grote informatiebron op de werkvloer. De werknemers kunnen het management voorstellen doen om bepaalde processen vlotter te laten verlopen. Zo ook voor functiewisselingsprocessen is het misschien nuttig om op de werkvloer te gaan luisteren naar wat de werkgever zou moeten doen om verandering van job te stimuleren. Van groot belang voor de werknemer zal zijn hoe het regelmatig wijzigen van job gewaardeerd, beloond en verloond wordt (Sullivan, 1998).

Er werd aan de respondenten gevraagd of aan hun functiewissel enige loopbaanbegeleiding vooraf was gegaan. Door bijvoorbeeld functioneringsgesprekken te hebben met de werknemer kan de werkgever achterhalen wat de vooropgestelde doelen en verwachtingen van de werknemer zijn. In een jobrotatieprogramma kan op die manier ook afgeleid worden wie een geschikte kandidaat kan zijn of wie met andere woorden open staat voor verandering. Verder is het ook belangrijk te weten of er enige begeleiding is geweest bij de overgang. Sommige werknemers staan erop dat ze begeleid worden in de nieuwe job om zich zo sneller en gemakkelijker te kunnen inwerken. Dat werknemers weten dat er begeleiding is wanneer ze zouden veranderen zou de drempel om effectief te veranderen lager kunnen liggen (Sels et al, 2002) .

Het sociaal netwerk wordt naarmate de werknemer ouder wordt van groter belang. Wil de organisatie een gemotiveerd personeel behouden dan moet ze een verbreding van het sociaal netwerk van haar werknemers stimuleren. Het gaat hierbij niet enkel om netwerking binnen de organisatie, maar ook een sociaal netwerk buiten de organisatie kan een motiverend effect hebben. Brede sociale netwerken bevorderen de autonomie van de werknemers. Ze kennen meer mensen dus verandering in de onderneming heeft niet langer tot gevolg dat men niemand meer kent. Aanpassen aan een nieuwe job zal zo veel vlotter verlopen (Kluytmans, 2001; Elchardus et al., 2003).

Mensen die al jaren op eenzelfde functie zitten, zijn niet snel geneigd om in te gaan op vacatures. Ze hebben een functie toegeëigend en wensen deze te behouden. Ze zijn

vastgeroest op hun job. Als de werknemer ouder wordt, heeft hij of zij ook niet langer de behoefte meer om nieuwe dingen te leren. De oudere werknemer denkt dat hij een nieuwe job niet kan omdat hij of zij te oud is en niet de juiste vaardigheden heeft (Dorhout et al., 2002). Een jonge werknemer zou dit als een uitdaging zien, een mogelijkheid om zijn kennis te verbreden. Bij ouder wordende werknemers die niet gewoon zijn te veranderen en zichzelf binnen de onderneming te ontwikkelen, bouwen een angst voor verandering op. Deze vorm van angst belet hen om een stap in het onbekende, een wissel van functie, te nemen.

Naast angst voor verandering is voor een ouder wordende werknemer een 'survival anxiety' die hen belet om van functie te veranderen. Het financiële plaatje van een job is eerder al aangehaald een belangrijke factor te zijn bij de motivatie van een werknemer (Kluytmans, 2001; Elchardus et al, 2003; Martens, 2004; Martens et al., 2004). In het geval van 'survival anxiety' gaat het over de angst om financiële zekerheden te verliezen wanneer de werknemer van job zou veranderen.

Verder zijn er nog een aantal topics die betrekking hebben tot de belangrijkste loopbaanwijziging. Het gaat hier dan voornamelijk over ervaringen van de werknemer zelf. Vragen met betrekking tot deze loopbaanwijzigingen zijn de volgende (Martens, 2005):

- ◆ Hoe is die verandering verlopen?
- ◆ Wie heeft hierin een belangrijke rol gespeeld en op welke manier?
- ◆ Hoe heb jezelf hierin een rol gespeeld?
- ◆ Wat heeft je geholpen bij het vinden van de nieuwe "koers"/richting?
- ◆ Wat heeft je geholpen bij het verlaten van de oude loopbaan?
- ◆ Wat heeft deze verandering moeilijk gemaakt? (in de oude omgeving, in de nieuwe omgeving)
- ◆ Wat heb je uit deze ervaring over jezelf geleerd?

Met deze vragenlijst (bijlage 1) wordt getracht informatie te bekomen om uiteindelijk een conclusie te kunnen trekken over jobrotatie als zilveren instrument. Er wordt getracht een antwoord te formuleren op de vraag: "Op welke manier draagt "job rotation" bij tot een verlenging van de loopbaan van oudere werknemers?" Verder wordt geprobeerd enkele beleidsadviezen te formuleren die jobrotatie beter mogelijk zouden maken binnen de onderneming.

De antwoorden op deze vragen werden zoals reeds vermeld werd, uitgetikt. De uitgetikte interviews werden herlezen. Bij het lezen van de interviews werden de motieven voor de rotatie aangeduid en werden ook de ervaringen bij de rotatie gemarkeerd. De verschillende motieven werden ingedeeld in verschillende categorieën. Voor deze indeling werd voor de individugebonden kenmerken en organisatiegebonden factoren gebruik gemaakt van het schema van Kluytmans dat u kan terugvinden in het hoofdstuk 2 Vervroegd Uittreden op pagina 26.

Kluytmans (2001) deelt de individugebonden kenmerken verder op in de persoonsgebonden kenmerken en de werkgebonden kenmerken. Voor de indeling van deze werkgebonden factoren werd gebruik gemaakt van het schema van Hackman en Oldman (1976) (in Blokken, 2004) dat de taakkenmerken in functie van de motivatie weergeeft. Dit schema vindt u ook terug in hoofdstuk 2 Vervroegd Uittreden op pagina 35.

Na deze indeling en de interpretatie van de antwoorden worden deze gegevens worden vergeleken met de literatuur. Aan de hand van deze vergelijking wordt getracht conclusies te trekken over jobrotatie als zilveren instrument. Deze conclusies zullen de basis vormen van de beleidsadviezen die in een laatste fase worden geformuleerd.

2. Rapportering en analyse

In dit gedeelte bespreken we de ervaringen van de respondenten met betrekking tot de verandering die zij binnen Umicore maakten. De gegevens die werden bekomen uit deze interviews, zijn de motieven die de werknemer heeft aangezet om te veranderen van job binnen de functie. Deze motieven zullen worden ingedeeld in de categorieën die de schema's van Kluytmans (2001) en Hackman en Oldman aangeven. De antwoorden van de respondenten worden geciteerd. Dit is dus een weergave van de feiten. Deze feiten zullen in tweede instantie geïnterpreteerd worden. De interpretatie zal in het lettertype *Script MS Bold* staan zodat het onderscheid tussen de feiten en interpretatie duidelijk te onderscheiden is.

2.1 Individugebonden kenmerken

2.1.1 Persoonsgebonden factoren

De keuze om te roteren is sterk persoonsgebonden of zoals de werknemers het zelf uitdrukken: "het is den aard van 't beestje". Dit wil zeggen dat het echt van de persoon zelf afhangt of hij of zij verandert van job of niet. De beslissing om te roteren kan dus van verschillende factoren afhangen. Kluytmans (2001) haalt onder andere de thuissituatie, de financiële situatie en de gezondheid aan, maar ook leeftijd en de houding ten opzichte van risico kunnen factoren zijn die het beslissingsproces beïnvloeden.

2.1.1.1 Persoonlijke kenmerken

Leeftijd

Leeftijd speelt volgens de werknemers zeker een rol in de beslissing om te roteren. Een werknemer gaf het volgende aan: *“Ouder wordende mensen zijn niet meer mee met de evoluties die zich in de technologie voordoen. Ze hebben zelf ook niet meer de behoefte om op de hoogte te blijven van de nieuwigheden. Ze zullen zich dan ook moeilijk aanpassen. Ze zitten nu in een job die ze kunnen en ze zitten daar goed. Ze zullen niet willen veranderen.”*

Leeftijd is zeker een factor die de beslissing van een werknemer om te veranderen beïnvloedt. Naarmate je ouder wordt heb je geen behoefte om nog te veranderen. De werknemer werkt al een lange tijd op dezelfde dienst en is vertrouwd geraakt met zijn werk. Hij of zij weet wat van hem of haar verwacht wordt. Naarmate je ouder wordt en op dezelfde dienst blijft werken veroudert ook de kennis. De werknemer is niet meer mee met de meest recente evoluties in de technologie. Er is dus een zekere angst om te veranderen. Oudere werknemers kiezen er dan ook voor om op de huidige functie te blijven.

Gezondheid

De gezondheid van de arbeider, zo werd aangehaald is ook een belangrijk gegeven. Een werknemer stelde: *“Het is interessant om jobrotatie toe te passen in functie van de gezondheid van de werknemer. Oudere werknemers zou men moeten kunnen overplaatsen naar lichtere jobs. Men zou oudere werknemers bijvoorbeeld naar een dagjob kunnen verplaatsen zodat ze uit het zware ploegenregime kunnen. Hiertoe zijn er alleen te weinig mogelijkheden op dit moment.”* Een andere werknemer zei: *“Je zou oudere arbeiders bijvoorbeeld één maal in de week op een lichtere functie zitten bijvoorbeeld bij R&D. Zo*

wordt de zware week toch gebroken." De gezondheid van de arbeider dient dus zeker in overweging genomen worden.

De gezondheid van arbeiders is zeker niet onbelangrijk. Arbeiders langer aan het werk houden, kan betekenen dat ze naar een lichtere job dienen te verplaatst worden. jobrotatie zou hier dus een uitweg kunnen bieden. Werknemers zouden gedurende een dag of meerdere dagen per week naar een lichtere functie kunnen verplaatst worden. Op die manier wordt de zware werkweek doorbroken. De oudere werknemers kunnen minder belastend werk uitvoeren waardoor gezondheidsproblemen langer uit blijven.

Karakter

De werknemers gaven aan dat het karakter een bepalende rol speelt bij het beslissen om van job te veranderen. Een werknemer vertelde: "Het hangt af van je karakter of je verandert of niet. De werknemers die willen veranderen zullen dit doen en zullen zelf het initiatief nemen. Andere werknemers wachten af en blijven op hun job zitten. Het zijn meestal deze personen die klagen. Het hangt er echt vanaf of je de stap durft zetten." Een andere werknemer zei: "Het is den aard van 't beestje. Het zit niet in mij om te wachten, als ik het moe ben, dan vertrek ik. Ik kan er wel inkomen dat andere de stap niet zo snel durven zetten." De beslissing om te veranderen is dus afhankelijk van het karakter van de persoon. Is de persoon een durver, iemand die initiatief neemt of niet?

Het karakter van de persoon is zeer bepalend. Vooral de mate waarin de persoon kan omgaan met tegenslagen is van belang. De ene persoon heeft aan een tegenslag genoeg om te zeggen: "Ik ben hier weg", terwijl de andere veel meer nodig heeft. Een persoon die met andere woorden zelfzeker is en niet bij de pakken blijft zitten, zal sneller de beslissing nemen om van job te veranderen

wanneer er iets fout loopt bij de huidige functie. Een persoon die deze zelfzekerheid ontbreekt, zal veel meer nodig hebben vooraleer hij of zij de stap naar een andere functie waagt. Dit kan zo ver gaan dat pas bij een depressie wordt besloten te veranderen van job. Het persoonlijke karakter bepaalt dus in grote mate hoe snel een werknemer beslist om naar een andere job over te gaan.

Risicohouding

Ook het **risico** dat aan jobrotatie vast hangt, werd door de werknemers vermeld. Een werknemer gaf het volgende aan: *“Het is niet zo evident om te veranderen. Ik ken verschillende collega’s die wel wilden veranderen maar uiteindelijk op hun huidige functie zijn gebleven. Het risico dat aan de verandering vast hing was voor hen te groot. Je geeft inderdaad wel wat zekerheden op. Je weet niet wat je moet gaan doen, je kent de mensen niet en je moet je toch bewijzen. Als je wat ouder wordt, begrijp ik best dat je dit risico niet meer wilt nemen. Je zit goed, verdient goed en je wilt dit niet op het spel zetten.”* Een andere werknemer bevestigde dit : *“Je weet wat je achterlaat, maar je weet niet wat je er voor in de plaats krijgt.”* Terwijl voor anderen het risico geen drempel vormt: *“Springen en zwemmen, we zien wel wat het brengt.”*

Tot de persoonlijkheid van een individu behoort ook de manier waarop het individu staat ten opzichte van risico. Aan elke jobverandering is een risico verbonden. Je moet vooreerst een sprong maken in het onbekende en dit is niet vanzelfsprekend. Je verliest een hoop aan zekerheden. Je weet niet of je de functie aankan, je kent je collega’s niet en je weet niet hoe ze op je nieuwe functie staan ten opzichte van nieuwkomers. Je weet met andere woorden wat je opgeeft, maar je weet niet wat je in de plaats krijgt. In elke job moet je je bewijzen, lukt dit niet dan kan dit in het ergste geval ontslag tot gevolg hebben.

Dit alles weet je niet op voorhand en er is dus zeker een risico dat je moet nemen. Als een persoon risicoavers is, zal hij de beslissing om te veranderen uitstellen tot de situatie waarin hij zich bevindt niet meer te harden is. Een persoon die geen schrik heeft om een risico te nemen, zal in eenzelfde situatie sneller beslissen om te veranderen. De houding die een persoon aanneemt ten opzichte van risico's bepaalt in grote mate elke beslissing die deze persoon moet nemen. Voor het nemen van een beslissing zal een werknemer altijd afwegen of het risico voldoende gecompenseerd wordt in de nieuwe situatie.

Risicoaverse werknemers kiezen voor zekerheden. Deze zekerheden vinden ze in hun huidige job. Ze weten wat ze moeten doen, ze kennen de job, ze kennen de collega's en ze weten wat ze verdienen. Omwille van deze zekerheden zijn ze minder geneigd om te roteren binnen de organisatie omdat op dat moment de zekerheden wegvallen. Zekerheid over het financiële aspect is er hier één van. Je weet namelijk niet of de nieuwe job zal lukken en bij een mislukking weet je niet wat de gevolgen zijn, maar ontslag is een mogelijkheid. Om de financiële zekerheid te garanderen, blijven werknemers liever op hun huidige job. De financiële zekerheid is sterk gerelateerd aan de thuissituatie. Een werknemer die niets te verliezen heeft en geen rekening moet houden met bijvoorbeeld lopende leningen, zal het risico wel nemen. Een werknemer die bijvoorbeeld kinderen heeft die studeren of een huis moet afbetalen zal kiezen voor zekerheid. Hij of zij is niet bereid het risico te nemen en zal op de huidige functie blijven.

2.1.1.2 Omgeving van de werknemer

Thuisituatie

De werknemers haalden aan dat de **thuisituatie** van belang is geweest in hun beslissing. Een respondent vertelde het volgde: *“Ik wou al eerder veranderen, maar deed het niet omdat in die periode mijn vrouw ernstig ziek is geworden. Later kreeg ik opnieuw een nieuwe job aangeboden, het was een kaderfunctie, ik had eerst niet de ambitie om tot kaderlid door te groeien, mijn vrouw heeft mij over de streep getrokken en mij gezegd de job toch te gaan doen.”* Een andere werknemer drukte dit uit als volgt: *“Met de tijd wordt het moeilijker om te veranderen. De thuisituatie brengt nieuwe verantwoordelijkheden mee, je hebt een gezin te onderhouden. Je kiest dan voor zekerheden en een inkomenszekerheid is hierbij zeker van belang. Het feit dat ik me goed voel in de job blijft echter primeren. Soms is het nodig voor de familie dat je verandert. Als je ontevreden bent in je job, breng je je problemen en wroeging mee naar huis en daar lijdt het gezin onder. Als ik op een morgen wakker wordt en zeg oh nee ik moet naar het fabriek dan is het tijd dat ik verander.”*

De invloed van de **gezinssituatie** komt ook nog anders tot uiting. Een werknemer vertelde: *“Ik werkte in Balen en kreeg op een bepaald moment te horen dat iemand van mijn dienst zich vrijwillig moest aanmelden om in Overpelt te gaan werken. Niemand had zich vrijwillig opgegeven dus hebben ze iemand moeten uitpikken. Ik was het slachtoffer. Ik was hier echt niet goed van. Ik weet zelfs niet hoe ik ben thuisgeraakt toen ik het bericht gehoord had. Ik wou helemaal niet weg. Het is toen mijn man geweest die me geholpen heeft de knop om te draaien en er toch voor te gaan.”* Een andere werknemer vertelde het volgende: *“Mijn partner was tot mijn functiewissel thuis gebleven bij de kinderen. Ik heb met haar mijn plannen besproken omdat het in begin toch wel financieel een stukje minder zou zijn. Ze heeft op dat moment beslist om te gaan werken zodat ik kon veranderen. Als je niet gelukkig bent in je job, dan is het dat geld ook niet waard.”*

De thuissituatie is van groot belang in de keuze om van job te veranderen. Niet alleen de situatie zelf maar ook de gezinsleden beïnvloeden vaak de keuze van de werknemers. Een eerste voorbeeld haalden we reeds hoger aan. Een werknemer is minder geneigd te gaan veranderen van job als hij of zij nog leningen moet afbetalen, studerende kinderen heeft of een huis moet afbetalen. Een werknemer neemt in dit geval niet het risico om financiële zekerheden te verliezen. In de huidige functie weet een werknemer wat van hem wordt verwacht en kan deze verwachtingen inlossen. Bij verandering is dit niet het geval en bij een mislukking kan een werknemer teruggezet of ontslaan worden.

Wanneer een werknemer verandert van job is het mogelijk dat ook de werktijden veranderen. De arbeiders werken in een drie ploegen systeem. De bedienden en kaderleden hebben dan weer geen afgebakende werkdag. Een verandering van job heeft dikwijls een invloed op het dagregime waar je in terecht komt. Als arbeider blijf je in een drie ploegen systeem werken. Wanneer je doorgroeit naar bediende veruult het ploegensysteem en krijg je iets meer gelijkende werktijden. Bij een overstap naar het kader weet je nooit wanneer je gedaan hebt met werken. De keuze om over te stappen naar een nieuwe job wordt hierdoor zeker bepaald. Een werknemer met jonge kinderen bijvoorbeeld zal zoeken naar gelijkende werktijden om zijn kinderen toch zo veel mogelijk te zien.

Het is niet enkel de situatie thuis maar ook de echtgeno(o)t(e) heeft een bepalende invloed op de werknemer. Een werknemer die op punt staat een overstap naar een nieuwe job te maken, maakt de beslissing na overleg met de echtgeno(o)t(e). De partner zal kijken naar de werktijden, de verloning en moet

daarenboven ook rekening houden met wat de echtgeno(o)t(e) zelf wil. Voor een werknemer is het soms noodzakelijk dat hij of zij verandert omdat hij of zij zich niet meer gelukkig voelt in de huidige job.

Het gebeurt ook dat een werknemer zich uitstekend voelt in zijn job. De werknemer doet het werk graag, verdient goed en heeft een goede band met de collega's. Hij of zij bouwt in de job al heel wat ervaring op en komt zo in een luxesituatie, er is namelijk geen enkel probleem meer dat hij of zij niet aankan. Wanneer deze werknemer van Umicore een aanbieding krijgt om een hogere functie in dezelfde afdeling te gaan bekleden, zal hij of zij niet onmiddellijk toestemmen. Het kan dan zijn dat de partner van deze werknemer de doorslaggevende factor gaat zijn in de beslissing om al dan niet in te gaan op de jobaanbieding. De partner kan de werknemer tegenhouden of juist aanmoedigen.

In vorige paragrafen werd aangehaald hoe de partner rechtstreeks een invloed gaat uitoefenen op de keuze om al of niet van job te veranderen. De gezinsleden kunnen ook indirect bepalen of een werknemer de stap neemt om van functie te veranderen. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat een werknemer een nieuwe job krijgt aangeboden of een interessante vacature ziet en hier wenst op in te gaan. Als op hetzelfde moment een van de kinderen of de partner zelf ernstig ziek wordt dan zal de werknemer zijn of haar veranderingsplannen even opbergen. De werknemer kiest op dat moment voor zekerheid en wil zich geen extra problemen op de hals halen. Veranderen van job kan veel steun van thuis

vragen en op het moment dat iemand ziek is, heeft dat zieke gezinslid alle steun nodig.

Gezinssamenstelling

Onder de thuissituatie kan ook de gezinssamenstelling verstaan worden. Het belang van deze **gezinssamenstelling** werd door enkele werknemers als bepalende factor aangehaald. Een werknemer vertelde: *“Ik heb geen vrouw of kinderen en ben dus aan niets gebonden. Dat maakt het voor mij gemakkelijk om te veranderen.”* Terwijl een andere werknemer aanhaalde: *“Heel belangrijk bij de beslissing om iets anders te gaan doen zijn de kinderen nog klein, is het huis afbetaald. Wanneer de kinderen klein zijn en je nog een huis of lening hebt af te betalen dan blijf je zitten, dan slikt ge maar.”* of nog *“Je hebt de thuissituatie, organisatie en dat maakt dat je niet snel kunt veranderen. Voor mij was mijn gezin belangrijker en ik wou op tijd thuis zijn.”*

2.1.2 Werkgebonden factoren

Naast de persoonsgebonden zijn er ook kenmerken van de taak die een invloed uitoefenen op de beslissing om van job te veranderen. Deze factoren worden besproken aan de hand van het schema van Hackman en Oldman (1976) (in Blokken, 2004).

Aansluiting met studies

De werknemers haalden nog andere redenen aan waarom ze zijn veranderd. Een van die redenen was om een betere **aansluiting te vinden met de studies**. Een werknemer vertelde: *“Ik ben begonnen in de productie omdat ik geen werk kon vinden omwille van de moeilijke economische omstandigheden en het moeilijk is om als bediende bij Umicore binnen te geraken. Dit was ver beneden mijn diploma want ik had bedrijfsbeheer optie marketing gestudeerd. Na verloop van tijd wou ik iets gaan doen dat beter aanleunde bij*

mijn studies, niet dat het in de productie niet plezant was. Ik heb toen intern gesolliciteerd en een andere job gekregen.” Een gelijkaardig verhaal kregen we te horen van een andere werknemer: “Ik ben na veertien maanden gewerkt te hebben op de dienst elektriciteit gaan solliciteren voor een job bij meet- en regelapparaten omdat die beter aansloot bij mijn studies elektronica.”

Voor sommige werknemers is het belangrijk iets te doen wat in de lijn van hun studies ligt. Ze willen minimum een functie uitoefenen die aansluit bij het behaalde diploma. Wanneer dit niet het geval is en een werknemer dus onder zijn diploma werkt, zal hij of zij op zoek gaan naar een functie die wel beantwoordt aan zijn diploma. De redenen waarom een werknemer onder het diploma werkt, zijn verschillend. Het blijkt uit de gesprekken dat binnengeraken bij Umicore als bediende zeer moeilijk is. Daarom nemen werknemers vaak genoegen met een job onder het diploma om aan het werk te geraken bij Umicore. Later zullen ze trachten een hogere functie te gaan uitoefenen.

Variatie

“Als je een vacature bekijkt, houdt je rekening met verschillende dingen, de job moet uitdagend zijn, er moet een betere verloning zijn en de afstand van thuis tot het werk mag niet te veel tijd in beslag nemen.” Voor de werknemers is het ook belangrijk dat een job een **uitdaging** blijft bieden. Hierbij is **afwisseling** van groot belang. Veranderen doe je niet zomaar, maar als een job te veel routine wordt, dan geeft dit aanleiding om naar een andere job uit te kijken. Verschillende respondenten drukten dit als volgt uit: *“Als ik in een sleur kom, dan moet ik veranderen.”* , *“Als een job te saai wordt, je hebt het allemaal te zeer onder controle dan is het tijd om te veranderen.”* of nog *“Als deze job geen afwisseling meer biedt, en alles loopt dan zou ik toch wel terug rond zien voor een*

andere job.” Projecten kunnen deze variatie in een job bieden. Ze vertelde iemand: *“Ik ben op de boekhouding gebleven omdat ik het SAP project kon doen, dat was mijn uitdaging. Routine is niet mijn ding.”*

Een uitdaging, zo zeggen enkele van de respondenten, ligt ook in het vergaren van kennis. *“Ik vind het belangrijk dat ik kan bijleren in een job. Ik ben nieuwsgierig van aard en ben snel verveeld. Als ik het gevoel heb dat een job mij niets meer kan bijbrengen dan ga ik op zoek naar een andere job. Op vijf jaar heb je alles wel gezien.”* Verschillende werknemers gaven een zoektocht naar verbreding van de **kennis** als motief om te veranderen. Ze stellen: *“Ik vind dat je toch een aantal keren moet veranderen. Al is het maar om je basiskennis te verbreden, financieel is dit binnen Umicore zeker mogelijk.”*, *“Als je wilt bijleren dan lukt het wel.”* of *“Ik verander van job om te kunnen bijleren. Als er te weinig progressiemarge is, is de fun eraf. Een job moet voor mij toekomstperspectieven bieden en voor mijzelf wil dit zeggen dat ik wil bijleren. Je mag een job niet te lang doen anders raak je vastgeroest.”* De respondenten halen voor het aspect kennis ook voordelen voor de onderneming aan. *“Veranderen geeft de werknemers een bredere kennis. Ze worden polyvalenter en ik denk dat de onderneming daar alleen maar baat bij heeft. De werknemers worden meer inzetbaar.”*

Er zijn ook werknemers die zich juist beperkt voelen door hun kennis. Een werknemer vertelde: *“Hoe meer **specialisatie**, hoe minder kans om te wisselen naar een andere job. Ik heb een bepaalde stempel en ze pinnen mij erop vast. Ik heb mijn studies in Duitsland gedaan en daar krijg je geen overbodige vakken. Ik heb daarom geen uitgebreide basis. Mijn sterke specialisatie is mijn rem geweest om te veranderen. Dingen zoals traineeprogramma's ontbreken. Andere bedrijven hebben dat wel. Jonge werknemers komen dan op verschillende afdelingen en leren ook veel mensen kennen. Ook coaching zou goed zijn. De werknemers zouden flexibeler zijn een bredere kennis en ervaring hebben.”*

Een aantal werknemers wil zichzelf gemotiveerd houden. Deze personen willen keer op keer uitgedaagd worden in hun job. Vanaf het moment dat zij te maken

krijgen met routine raken zij gedemotiveerd en verweeld. Deze werknemers willen afwisseling in hun job en als hun functie dit niet kan bieden dan zullen zij die afwisseling zoeken in een andere functie. Uitdaging in een job is een belangrijke stimulans voor werknemers. Een aantal personen hebben zichzelf opnieuw kunnen motiveren doordat ze bovenop de huidige functie enkele projecten mee mochten uitvoeren. Voor een werknemer is het dus belangrijk dat de jobinhoud uitdagend is. Van het moment dat de inhoud van een job niet meer uitdagend is en niet meer verandert, wordt deze job routine en raakt een werknemer al snel gedemotiveerd. Hij of zij raakt in een sleur.

Een job kan ook langer boeiend gehouden worden door stelselmatig het takenpakket van de werknemer te vergroten. Een voorbeeld uit de praktijk toont dit aan. Een werknemer die pas veranderd was van job kreeg niet onmiddellijk alle taken van deze nieuwe functie op zich. De werknemer kreeg stelselmatig nieuwe taken vanaf het moment ze de andere onder de knie had. Zo lang dit niet was nam de rechtstreekse leidinggevende de taken op zich. Op die manier blijft de werknemer gemotiveerd en wordt hij of zij telkens opnieuw uitgedaagd.

Een uitdaging, zo blijkt uit de interviews, kan ook liggen in het verwerven van kennis. Er zijn werknemers die van nature nieuwsgierig en leergierig zijn. Zij hebben ook de neiging om regelmatig te veranderen om een bepaald niveau van zelfontwikkeling te bereiken. Van het moment dat zij erwan overtuigd zijn dat ze niets meer kunnen leren in hun huidige job dan gaan zij verder zoeken naar een nieuwe bron van kennis en dus een totaal andere functie. Het doel dat zij voor ogen hebben is dus een minimum aan zelfrealisatie. De werknemers vergroten

daarenboven hun inzetbaarheid in de onderneming omdat zij een bredere kennis hebben over de functies in de onderneming.

Jobrotatie blijkt ook een mogelijke oplossing te zijn voor een specialistische loopbaan. Wanneer een werknemer van in het begin dezelfde functie blijft uitvoeren verwerft hij of zij kennis over zijn functie en specialiseert zich op dit domein. Door zich te specialiseren in deze ene functie beperkt een werknemer zijn kansen op doorgroeien. Verder beperkt de werknemer zijn flexibiliteit en kan verandering door herstructurering voor problemen zorgen. Hij of zij ontbreekt de kennis en de vaardigheden om de nieuwe job uit te voeren.

Door veel functies aan te raken bouwt een werknemer een meer algemene kennis op. De werknemer bouwt slechts een beperkte ervaring op in de functie die hij of zij gedurende bepaalde tijd bekleedt, maar vergroot zijn of haar inzetbaarheid. Het is natuurlijk afhankelijk van de persoon of hij of zij bereid is om bij te leren. In de beginfase komt jobrotatie neer op het aanleren van een nieuwe functie. Het is een voordeel voor de onderneming in die zin dat de inzetbaarheid van haar werknemers vergroot. Flexibele werknemers zullen beter omgaan met veranderingen als die zich opdringen. Voor de werknemer zelf is het meer streven naar een meer uitgebreide kennis en dus een bepaald niveau van zelfontwikkeling.

Het specialistisch zijn is langs de andere kant ook een rem. De werknemer die zich door de tijd gespecialiseerd heeft op zijn functie voelt zich niet capabel om een andere functie uit te oefenen. Een mogelijke verandering zou hem

afschrikken. Een werknemer die een zeer specialistische loopbaan kent, zal ook minder bereid zijn om opnieuw te gaan leren. Hij heeft angst om de job niet aan te kunnen omdat hij of zij juist zo gericht is op een bepaalde functie. Een flexibele werknemer zal alleen minder problemen hebben met zich aan te passen aan een nieuwe functie omdat hij een bredere kennis heeft opgebouwd door reeds verschillende functies te hebben uitgevoerd.

Dat de onderneming veel specialisten heeft, is echter geen nadeel. De functies worden correct en op een efficiënte manier uitgevoerd. Een werknemer-specialist beschikt daarenboven over een brede ervaring. Er zullen maar weinig problemen zijn die hij of zij nog niet eerder heeft meegemaakt. Ze zullen zich daarom ook weinig laten verrassen door probleemsituaties. Een werknemer-specialist is ook belangrijk voor de medewerkers. Ze hebben zo iemand die op elke vraag een antwoord heeft. Dit geeft hun ondersteuning en ze hebben zo minder de vrees om in het diepe te vallen. Ze hebben altijd iemand waarbij ze terecht kunnen en tegelijkertijd leren ze bij. Ze leren hoe een ervaren persoon met een probleem omgaat en zullen in de toekomst gelijkaardige problemen zelf kunnen aanpakken.

Op gebied van specialisten is het dus een mes dat aan twee kanten snijdt. Enerzijds heb je specialisten nodig om een dienst efficiënt te laten draaien. Anderzijds zijn werknemer-specialisten minder flexibel. Ze hebben een uitgebreide kennis op een gebied, maar weten nauwelijks iets over andere diensten in de onderneming.

Horizontale mobiliteit verbreedt de kennis van de werknemer en zorgt voor een verhoging van de inzetbaarheid van de werknemer. Horizontale mobiliteit is volgens de respondenten weinig aanmoedigend. Horizontale mobiliteit houdt in dat de werknemer op eenzelfde niveau blijft maar verschillende functies op dat niveau gaat uitoefenen of dat hij dezelfde functie op een andere site gaat uitoefenen. De respondenten vinden dat deze vorm van mobiliteit te weinig voordeel biedt. De werknemer wordt wel flexibeler en meer inzetbaar, maar wordt er op financieel gebied niet beter van. Er wordt te weinig gedacht vanuit het principe loon naar werken. Hij verwerft ervaring in de functie en kan deze aanwenden op een ander site om daar bijvoorbeeld problemen op te lossen. Een werknemer is echter niet geneigd om dit te doen omdat hij of zij in dezelfde functie blijft en dat er dus geen betere financiële vergoeding aan vast hangt.

Verloning

Naast afwisseling en uitdaging, geven de werknemers aan dat de **verloning** een belangrijk motief is. *“Er hangt een financieel plaatje aan. Nu is mijn verloning hoger omdat ik moet leiding geven. Als ik zou worden overgeplaatst bijvoorbeeld naar het magazijn dan zou dit niet meer zijn en valt die verloning weg. Dit is niet eerlijk ten opzichte van de jaren die je hebt gegeven in de vorige jobs. Je zou dan ook niet meer gemotiveerd zijn.”* Verloning is een aspect dat de werknemers zeker in rekening nemen als ze veranderen. *“Ik heb de stap onder andere genomen omdat ik in deze nieuwe functie meer kan verdienen.”* of *“De verloning was ook beter.”* werd door verscheidene werknemers gesteld.

Het aspect verloning blijkt uit de verschillende interviews gekoppeld aan de functie. *“De verloning hangt echt aan een job. Je loon hangt af van het budget dat er wordt uitgetrokken voor de dienst. Opslag is enkel mogelijk als je functie wordt herzien. Vooraleer*

ze herzien wordt moet je kunnen bewijzen dat je meer andere dingen doet.”, “Je kan doordat het loon aan een functie wordt gekoppeld bij wijze van spreken gaan aflezen in een tabel: ik ben zo oud, dit is mijn functie en ik dus verdien ik zoveel en over 10 jaar zou dat dan zoveel zijn. Ze zouden het loon moeten loskoppelen van de functie en gaan verlonen naar de prestaties.”

De verloning kan als rem fungeren of dienst doen als stimulans bij de beslissing om van job te veranderen is. Later zal vastgesteld worden dat een andere factor die werknemers aanzet te veranderen van job de doorgroeimogelijkheden zijn. Mensen zijn op zoek naar doorgroeimogelijkheden. Met het doorgroeien wil de werknemer enerzijds nieuwe dingen leren en werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling. Anderzijds wil de werknemer er financieel op vooruit gaan. Wanneer een werknemer met andere woorden intern gaat solliciteren heeft hij of zij zeker voor ogen om er een financieel voordeel uit te halen. Werknemers laten zich dus beïnvloeden door het financiële aspect van een job. Financiële verbetering is zeker een stimulans om van job te veranderen.

Het financiële aspect kan ook een rem zijn. Een werknemer zal niet snel veranderen van job als hij of zij zou moeten inboeten aan verloning. Natuurlijk hangt dit af van de situatie. Als de werkomgeving echt niet te harden is en veranderen met een terugzetting in loon is de enige mogelijkheid dan zal de werknemer de stap misschien wel zetten. Het zijn de omstandigheden die deze beslissing zullen bepalen. Voor arbeiders moeten we wel opmerken dat ze zich vaak geremd voelen omdat op eerste zicht zij bij een overstap naar een bediendenstatuut loon moeten afstaan. Dit is misschien zo op korte termijn want

bij overstap naar een bediendenfunctie verliezen zij de ploegenpremie. Op lange termijn doen zij er natuurlijk goed aan om op deze promotie in gaan. Een bediendenstatuut vergoed op langere termijn namelijk beter dan een arbeidersfunctie. Daarenboven zijn er veel meer voordelen verbonden aan een bediendenfunctie, bijvoorbeeld een betere pensioenregeling.

Buiten het verlies aan ploegenpremie zal met een verandering van job nooit loonsvermindering samengaan. Er bestaat binnen Umicore een loonwaarborg. Indien een arbeider minder dan zijn basisloon zou verdienen door over te schakelen naar een bediendenfunctie wordt het verschil tussen de lonen bijgesteld. Een werknemer kan er dus zeker niet op achteruit gaan door te veranderen van job. Het enige wat ze verliezen is de ploegenpremie. Dit schijnbaar verlies op korte termijn is voor velen een te grote drempel om over te stappen naar een andere functie.

Autonomie

Ook andere werknemers waren van mening dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de beslissing om te veranderen. "De bazen mogen geen belemmering in het functioneren vormen. Er moet een goede verstandhouding zijn tussen de bazen en zijn werknemers. De leidinggevendenden mogen geen dictators zijn die om de vijftien minuten over je schouder staan mee te kijken. Ze moeten je enige vrijheid geven. Het speelt geen rol hoe de taak werd uitgevoerd als ze maar correct en goed werd gedaan. Sommigen hebben meer begeleiding nodig dan anderen, maar geef ze voldoende ademruimte anders verstikken ze en verlaten ze de dienst."

Een uitdaging zoeken in een job kan voor bepaalde werknemers betekenen dat ze op zoek zijn naar zelfstandigheid en vrijheid in het uitvoeren van de functie. Natuurlijk is ook dit afhankelijk van de persoon zelf. Er zijn maar een beperkt aantal werknemers die omkunnen met een grotere verantwoordelijkheid. Er zijn werknemers die veel meer begeleiding vragen dan anderen. Voor de ene is een grotere verantwoordelijkheid een vorm van uitdaging, voor de andere juist afschrikkend. Zelfstandigheid in een functie wordt in grote mate bepaald door de houding van de rechtstreekse leidinggevende. Als de leidinggevende van 's morgens tot 's avonds over je schouder zit mee te kijken en continu aanwijzingen geeft, geniet je een beperkte vrijheid in uitvoering. Als daarentegen de leidinggevende niet deze overdreven controlerende houding inneemt, krijgt een werknemer het gevoel heel wat meer vrijheid en zelfstandigheid in zijn functie te hebben. Het hangt dus grotendeels af van de mentaliteit van de leidinggevende. Een leidinggevende die enkel de eis stelt dat de taak op het einde van de dag goed en correct werd uitgevoerd, geeft zijn werknemers heel wat vrijheid in het hoe en het wanneer van het uitvoeren van de taak.

Feedback en taaksignificatie

De werknemers willen weten wat hun werk voor de onderneming betekent. Ze stellen dan ook op prijs dat er **feedback** over de resultaten wordt gegeven vanuit de organisatie. Een respondent vertelde: "Ik werkte twee jaar op het labo, ik vond dit interessant om dat ik verschillende technieken leerde kennen. Voor het technische bleef echter veel kennis achterwege, de stalen werden geanalyseerd maar vanwaar het komt of waarvoor het dient bleef achterwege." Wanneer de feedback achterwege blijft kan dit voor bepaalde mensen betekenen dat ze weg willen uit deze job omdat ze betekenisloos werk verrichten. Dit zei ook deze respondent: "Ik wil hier niet blijven dus moet ik iets anders zoeken."

Het aspect van feedback komt ook terug in het feit dat werknemers **voldoening** willen hebben in hun job. *“Ik streef naar voldoening in alles. Die voldoening haal ik uit het feit dat ik nog kan bijleren, dat ik meer toegevoegde waarde kan brengen voor de onderneming. Jobzekerheid primeert voor mij niet op de job graag doen. Voor voldoening uit mijn job te halen, moeten volgens mij de bazen mij de nodige middelen ter beschikking stellen en moet je zelf nieuwsgierig zijn en continu op zoek zijn naar nieuwe uitdaging.”* Een andere werknemer zei het volgende: *“Ik wil voldoening halen uit mijn job ter compensatie van de lange afstand die ik er voor moet afleggen.”* Of nog : *“Voor mij ligt de voldoening in het behalen van goede resultaten. Ik ben daarom van job veranderd omdat ik resultaten wou behalen en ik zat in een functie die niet echt gefocust was op het behalen van resultaten.”*, *“Ik haal voldoening uit mijn werk als ik gewaardeerd word en respect krijg voor wat ik doe.”*

Voor een werknemer is het dus van belang dat zijn werk betekenis heeft. Ze zoeken naar een job wat zichtbaar toegevoegde waarde heeft voor henzelf en de onderneming. Ze willen weten wat het nut is van hun job en wat de resultaten zijn waartoe zij bijdragen. Wanneer ze deze feedback niet krijgen vanuit de onderneming gaan ze op zoek naar een functie waar ze zelf een inzicht kunnen hebben over de toegevoegde waarde die ze de onderneming leveren.

Werknemers verwachten ook waardering en respect van hun baas. Ze willen bevestiging krijgen van de toegevoegde waarde die zij de onderneming bieden. Veel werknemers zoeken voldoening in alles wat ze doen. Waardering van de rechtstreekse leidinggevende en van de collega's geeft betekenis aan zijn of haar job. Hij of zij voert een functie uit die iets betekent, die een meerwaarde betekent voor de onderneming. Als de werknemer deze waardering en dit respect niet krijgt, gaat hij of zij die op een andere afdeling zoeken. Waardering geeft de

werknemer het gevoel dat hij of zij iets betekent in de onderneming en dat geeft hem of haar voldoening.

2.2 Organisatiegebonden kenmerken

Tot dusver hebben we de individugebonden kenmerken behandeld. We hebben hierbij een onderscheid gemaakt tussen de persoonsgebonden factoren en de werkgebonden factoren of taakkenmerken. Hierna worden de factoren besproken die zich situeren op organisatieniveau. We behandelen hier de factoren uit de familiale omgeving en de werkomgeving die een invloed hebben op het besluitvormingsproces van de werknemer.

2.2.1 Familiale omgeving

Afstand

De **afstand van het werk tot thuis** kan voor een werknemer ook belangrijk zijn. *“Brussel was te ver voor mij, daarom heb ik uitgekeken naar een job in een site dicht bij huis.”* of *“Als ik naar Brussel of Luik had moeten rijden, dan had ik niet veranderd. Nu ben ik op een half uurtje thuis. Als ik in Brussel of Luik zou werken zou ik laat thuis komen en dan zie ik mijn kinderen niet meer.”* of nog *“Ik zag het niet zitten om naar Balen te gaan, een extra investering in een auto had ik er niet voor over. Daarom wou ik in Overpelt blijven.”* Voor andere werknemers is dit geen drempel. *“Voor mij speelt de afstand geen rol. Ik ben aan niemand gebonden. Ik zou het liefst nog in het buitenland gaan werken.”*

Onder thuissituatie kan ook verstaan worden de samenstelling van het gezin. In vorige gevallen werden enkel mogelijkheden besproken voor twee-oudergezinnen al dan niet met kinderen. Een tweede mogelijke situatie is die van

eenoudergezinnen. Voor deze gezinnen is het vooral de overlevingsangst die de beslissing zal beïnvloeden. De ouder staat in voor zijn volledige gezin en zal geen risico's nemen om een bron van inkomsten te verliezen. Een sprong in het onbekende zal enkel genomen worden als de situatie op het werk geen andere uitweg kan bieden. Alleenstaanden hebben meer wijsheid. Voor hen zal het veel gemakkelijker zijn om van job te veranderen omdat zij geen rekening moeten houden met iemand anders. Het enige wat voor hen van belang is, is dat ze zelf kunnen overleven.

De thuissituatie kan dus als rem of als stimulant fungeren in de beslissing om te veranderen van job. Vooreerst kan financiële situatie aangehaald worden. Verder kan de partner rechtstreeks de beslissing beïnvloeden door de wens om te veranderen van job af te keuren of juist aan te moedigen. De gezinsleden kunnen de beslissing ook onrechtstreeks beïnvloeden. Het kan bijvoorbeeld dat een kind ernstig ziek valt en dat in de zorg veel tijd kruipt of dat de samenstelling van het gezin verandert door bijvoorbeeld een geboorte of scheiding. De plannen worden dan vaak even opzij geschoven. De samenstelling van het gezin is ook van belang. Alleenstaanden zullen sneller van job wisselen dan ouders.

Verhouding werk/privé

Het **evenwicht werk/thuis** werd samen met de afstand tot het werk vaak aangehaald door de respondenten. Een werknemer vertelde dit: *“Voor mij is een evenwicht tussen het werk en thuis van groot belang. Bij mijn verandering is dit evenwicht verstoord geworden. Ik maak langere dagen en dat zorgt voor problemen thuis. Ik streef er dus naar om dit*

evenwicht te herstellen." Iemand anders zei: "Ik ben veranderd van job omdat ik dan meer gelijnde werktijden heb. Ik kan zo meer thuis zijn en dat is voor mij belangrijk."

Een werknemer streeft bij het veranderen van job naar een verbetering in de verhouding arbeid en privé. In sommige gevallen blijkt dit ook te lukken, maar in verscheidene gevallen heeft het veranderen van job een negatief effect op deze verhouding arbeid/privé. Het roteren naar een job met meer verantwoordelijkheden betekent vaak een uitgebreider takenpakket. Een uitgebreider gamma van taken die dienen uitgevoerd worden, vraagt vaak meer tijd. Dit wil met andere woorden zeggen dat de werknemers langere dagen gaan maken. Dit fenomeen geldt voornamelijk voor de kaderleden. Bedienden die overgestapt zijn naar een kaderfunctie hebben te kennen gegeven dat de combinatie gezin en werk veel moeilijker is dan tevoren. Bij de bedienden is dit fenomeen ook, maar in mindere mate aanwezig. Het aantal overuren dat door bedienden wordt gemaakt blijft beperkt. Bij de arbeiders zit je met het drie ploegensysteem en vaste uren.

2.2.2 Werkomgeving

Doorgroeimogelijkheden

"Binnen Umicore is het moeilijk om door te groeien van arbeider naar bediende. Je moet als bediende binnenkomen. Ze zouden de testen ook moeten openstellen voor arbeiders." Arbeiders streven naar het bediendenstatuut. Zo vertelde een werknemer: "Ik heb gesolliciteerd op die nieuwe job omdat ik dan bediende kon worden. De bediendenstatus

was voor mij de motivatie om de stap te zetten. Je krijgt veel meer voordelen als bediende. Vooral de gelijknde werktijden vond ik belangrijk. De verloning komt wel."

Doorgroeimogelijkheden zijn te beperkt. *"Je moet hopen dat er een post vrij komt."* Doorgroeien van arbeider naar bediende is zeer moeilijk, maar ook binnen hetzelfde statuut zijn de mogelijkheden miniem. *"Binnen het statuut kan je alleen doorgroeien doordat je functie opgewaardeerd wordt.", "Ik ben veranderd van job omdat ik binnen mijn vorige dienst te weinig doorgroeimogelijkheden zag. Dat ik kan doorgroeien is voor mij belangrijk. Ik wil niet voor niets gestudeerd hebben."* Het is moeilijk om door te groeien binnen Umicore. *"Er zijn te weinig doorgroeimogelijkheden binnen Umicore."* of nog *"Door hoge eisen te stellen voor de vacatures, voelen veel mensen zich tegengehouden."* Andere werknemers stellen: *"Horizontaal doorgroeien wordt niet gestimuleerd. Je kan enkel promotie maken als je opwaarts doorgroeit. Veranderen van job als arbeider of bediende op hetzelfde niveau lukt quasi niet, enkel opwaarts, tenzij bij een reorganisatie. Doorgroeien kan volgens mij, maar ik zou iets anders willen doen op het zelfde niveau en dat kan niet. Er zouden meer kansen moeten zijn om door te groeien binnen het bedrijf, ik heb drie keer geluk gehad, anderen zijn tegengehouden."*

Eén van de doelen die de werknemers vooropstellen is doorgroeien in de organisatie. Als het bereiken van dit doel wordt belemmerd in de functie waarin zij beginnen dan zullen zij zich genoodzaakt voelen om te veranderen van job. Een arbeider die bijvoorbeeld wil doorgroeien naar bediende krijgt bij Umicore maar beperkte mogelijkheden hiertoe. Wanneer dit wordt tegengehouden door de onderneming zal de arbeider het in een andere afdeling proberen. Als de werknemers door interne sollicitatie hun doelen niet zouden bereiken, zouden ze in een andere onderneming proberen hun doelen te realiseren.

Umicore kan hier naar handelen door voldoende mogelijkheden te voorzien voor arbeiders om door te groeien binnen de onderneming. In de eerste plaats is het bediendestatuut voor veel arbeiders een motivatie om zich optimaal in te zetten. De bediendenstatus bevat namelijk heel wat voordelen die je als arbeider niet krijgt zoals een betere verzekering, een beter pensioensparen en grotere opzegtermijnen. Wanneer uiteindelijk blijkt dat dit doel niet haalbaar is, zal dit demotiverend zijn voor de arbeider en zal hij of zij een andere oplossing zoeken ofwel binnen ofwel buiten de onderneming. In functie van het houden van de werknemers is het voorzien in voldoende doorgroeimogelijkheden van groot belang.

De groepen die de minste mogelijkheden hebben zijn de arbeiders. Er bestaat wel een systeem van quotatie waardoor een arbeider automatisch doorgroeit binnen zijn afdeling, maar ze bereiken al snel het plafond van hun mogelijkheden. Als zij hogerop willen, bijvoorbeeld naar een bediendenstatuut, is dit alleen mogelijk wanneer er een bediendenpost vrijkomt. Het is dus enkel wanneer iemand op pensioen gaat of wanneer een dienst wordt gereorganiseerd dat er mogelijkheden kunnen zijn.

Voor bedienden is het doorgroeien zeker niet makkelijker. Als bediende krijg je een stoel toegewezen en het is binnen Umicore moeilijk om daar van af te geraken. Enerzijds is promotie niet voor de hand liggende en anderzijds is het ook niet gemakkelijk om naar een andere dienst te verhuizen. Vroeger kon men dit verklaren door het functieclassificatiesysteem. Je werd in een functie geklasseerd en in die klasse bleef je zitten. Aan elke klasse werd dan ook een

loonschaal gekoppeld. Ondertussen is dit systeem vervallen, maar is het voor de bediende zeker niet makkelijker geworden om door te groeien. De enige mogelijkheid om hogerop te geraken binnen hetzelfde statuut is door een opwaardering van de functie. Een andere mogelijkheid bestaat erin door intern te verschuiven naar een functie die hoger aangeschreven staat.

Leidinggevende

Verschillende werknemers hebben verteld dat de directe **leidinggevende** ook een rol speelt in beslissing om te veranderen. Ze drukten dit als volgt uit: *“De baas is zeer belangrijk als motivator. Het is belangrijk dat hij goed ligt in de groep en dat je met hem kan praten. Het hele team moet aan hetzelfde zeel trekken. Als de baas de mensen tegen elkaar opzet dan werkt de dienst niet goed.”* Voor andere werknemers heeft de baas ook een sterke invloed op de functiewissel gehad die de werknemers maakten. Een andere werknemer vertelde: *“Op een gegeven moment riep de baas al de werknemers van zijn dienst samen. Hij overliep met ons de feiten. De producten verkochten niet meer. Er was weinig toekomst voor de dienst. Deze jobs zijn er in aanbidding, zijn jullie hierin geïnteresseerd. Ik heb toen besloten om te solliciteren. Het is dus op aanraden van de baas dat ik ben veranderd.”* of nog *“Ik heb met mijn baas besproken of een andere job mij zou liggen. Hij heeft me toen gezegd dat die job echt iets voor mij was.”*

“Soms krijg je als werknemer het gevoel dat je directe overste je tegenhoudt.” En werknemer heeft het volgende ervaren: *“Ik kreeg een aanbieding om een project te gaan uitvoeren in Brussel. Dit project was in samenwerking met Umicore. Ik kreeg hiervoor even bedenktijd en ben naar mijn baas gegaan om toe te stemmen. Deze was ondertussen van gedacht veranderd. Hij heeft me gezegd dat ik niet mocht gaan. Ze hadden niemand om mijn plaats in te vullen en wie zou dat werk dan allemaal doen? Ik ben toen niet mogen gaan en ik moet zeggen dat ik niet echt meer gemotiveerd was. Ik heb toen ook niet meer*

gedaan dan nodig was en ben uiteindelijk van job veranderd." Een aantal andere werknemers vertelden ook te zijn tegengehouden door hun oversten.

Een andere werknemer gaf het volgende mee: "Het feit dat je wordt tegengehouden door je leidinggevende heb je volgens mij zelf in de hand. Ik zorg er steeds voor dat ik vervangbaar ben. Ik maak van alles wat ik doe een verslag. Het probleem om een vervanger te zoeken is zo geen probleem meer. Het staat toch allemaal in de verslagen. Als je transparant en open bent, zorg je ervoor dat je gemakkelijker iets ander kan gaan doen. Het nadeel is natuurlijk dat je ook misbaar bent en dat het dus gemakkelijker wordt om je te ontslagen als er iets fout loopt."

Ook na de functiewissel is de rol van de directe leidinggevend bepalend. Zo vertelde een werknemer: *"In het begin zag ik de functie echt niet zitten. Ik moest bij wijze van spreken de klok dertig jaar terug draaien. De technieken waren allemaal verouderd. Na veertien dagen stond ik bij mijn vorige baas om te vragen of hij mij wou terugnemen. De leidinggevende heeft toen in mijn ogen de beste beslissing gemaakt die hij kon maken. Hij stuurde mij naar mijn nieuwe baas. Ik moest met hem gaan praten. Ik heb dat gedaan en hij heeft mij gezegd: doe alles nog zoals je voorganger tot hij met pensioen is vanaf dan krijg je carte blanche. Ik heb in die negen maanden zoveel mogelijk proberen op te steken en daarna mocht ik daadwerkelijk mijn grieven met de baas bespreken. Ik mocht zelf veranderingen doorvoeren en heb uiteindelijk heel de dienst met succes veranderd. De plotselinge dood van deze baas is later een aanleiding geweest om te veranderen. De verstandhouding met zijn opvolger was niet goed."*

Een werknemer vermeldde het volgende als zijn motief om te veranderen van job: *"Ik kwam in **conflict met mijn baas**. We verstonden mekaar niet. Ik volgde een leadershipopleiding en ontdekte dat onze leiderschapsprofielen lijnrecht tegenover elkaar stonden. Ik heb toen besloten om van functie te veranderen."*

De leidinggevenden zijn een belangrijke factor in de beslissing om te roteren binnen de organisatie. Wanneer er een goede verstandhouding is tussen de werknemers en de leidinggevende, zal een werknemer niet zo snel beslissen om te veranderen van job. Het is belangrijk dat een werknemer kan praten met zijn leidinggevende. Als een werknemer bijvoorbeeld ergens mee zit moet hij dit kwijt kunnen, hij of zij moet kunnen praten over het functioneren binnen de dienst. Hij of zij moet kunnen zeggen wat hem of haar stoort aan het werk. Om deze problemen op tafel te kunnen leggen is openheid met de leidinggevende van groot belang. Als de rechtstreekse leidinggevende niet open staat voor zulke functioneringsgesprekken, blijft de werknemer met zijn grieven zitten. Op een bepaald moment wordt dit hem of haar te veel en gaat hij of zij noodgedwongen op zoek naar een nieuwe job. De leidinggevende moet met andere woorden iemand zijn waar de werknemer bij terecht kan met zijn of haar problemen.

Het kan ook zijn dat een werknemer gewoon geen goede verstandhouding heeft met de directe leidinggevende. De werknemer kan bijvoorbeeld niet akkoord gaan met de manier van werken die de leidinggevende vooropstelt. Een werknemer en zijn leidinggevende moeten aan eenzelfde zeel trekken, willen ze een dienst efficiënt en effectief laten draaien. Wanneer dit niet het geval is zal de werknemer andere oorden gaan opzoeken. De leidinggevende is met andere woorden een belangrijke factor. De directe overste moet zijn personeel motiveren. Hij of zij moet een team vormen met zijn ploeg en geen groep individuen die strijden om de beste te zijn. In veel gevallen is een slechte verstandhouding met de baas de reden om een andere job te gaan zoeken.

Werksfeer

Niet alleen de verstandhouding met de leidinggevende moet goed zijn. De werknemers hechten ook belang aan de **werksfeer**. Bepalend voor de werksfeer is de **relatie met collega's**. *“Een job is een relatie tussen personen en in deze relatie is er nood aan een evenwicht om misverstanden te vermijden.”* Dit werd door een werknemer als volgt ervaren: *“Ik kreeg problemen met mijn collega's omdat ik naar aanleiding van een zwaar ongeval gedurende lange tijd niet ben komen werken. Twee van de mensen waar ik problemen mee kreeg, zaten in mijn team. Ik ben dan nog getrouwd met een zelfstandige en ik kreeg de reactie dat ik me moest schamen om te komen werken omdat mijn man al genoeg verdiende. Ik heb daarom te kennen gegeven dat ik van job wilde veranderen.”*

Er werden ook andere invloeden van de **sociale omgeving** van de werknemer aangehaald. *“Ik heb gekozen om van job te veranderen zodat ik op deze site kon blijven. Hier ken ik iedereen.”* Een andere werknemer vertelde: *“Het veranderen ging veel gemakkelijker omdat ik in de vorige job vaak met deze dienst moest samenwerken. Ik kende de meeste mensen op deze dienst.”* Werknemers kunnen het sociale aspect ook anders ervaren. *“Voor mij was veranderen moeilijk. Ik moest mijn vrienden/collega's achterlaten en ik had het daar wel moeilijk mee.”* Andere werknemers zagen dan weer voordelen in een het opbouwen van ruime sociale netwerken. *“Ik heb door te veranderen een ruim sociaal netwerk opgebouwd. Ik weet nu bij wie ik voor wat terecht kan. In een grote onderneming als Umicore is het goed te weten wie je de juiste informatie kan geven.”*

De directe arbeidsomgeving kan eveneens als motief gezien worden om van job te roteren. De omgeving waarin een werknemer werkt dient optimaal te zijn zodat de werknemer zich maximaal kan inzetten en goed kan functioneren. Dikwijls is dit niet het geval en dat heeft zijn gevolgen voor de onderneming. Een dienst draait dan niet optimaal en de resultaten die worden geboekt zijn beneden de verwachtingen. Een niet optimale werkomgeving heeft niet alleen invloed op de

onderneming maar ook op de werknemer. Een werknemer wil goede omstandigheden om in te werken. Indien dit niet het geval is, zou dit wel eens tot gevolg kunnen hebben dat de werknemer een andere job gaat zoeken.

De meest toonaangevende factor die behoort tot de directe arbeidsomgeving is het sociale netwerk waartoe een werknemer behoort. Een goede relatie met de collega's is essentieel voor een werknemer. Een collega is niet iemand waarmee je louter en alleen werkt, het is ook iemand aan wie je vragen kan stellen, op wie je kan terugvallen en iemand die je steunt. Wanneer deze band met je collega's niet bestaat dan verziekt dit de werksfeer en ga je met tegenzin werken. Dit is dikwijls het signaal om naar iets anders uit te kijken.

Het kan ook zijn dat slechts één persoon in je team de aanzet is tot een overstap naar een andere functie. Wanneer je bijvoorbeeld geen goede verstandhouding hebt of wanneer deze persoon je het werken onmogelijk maakt. Het kan ook zijn dat het niet klikt in het team. Je werkt bijvoorbeeld met een groep individuen in plaats van met een team. Er zijn personen die hier perfect mee om kunnen, maar er zijn ook personen die nood hebben aan sociale contacten. Voor deze werknemers die groot belang hechten aan de sociale contacten op het werk, zal het ontbreken ervan aanleiding geven om te veranderen van job. De sociale werkomgeving kan met andere woorden de aanzet geven om te veranderen van job.

De relatie met je collega's kan de overstap ook bemoeilijken. Het is vaak moeilijk om te breken met de mensen waarmee je jaren hebt samengewerkt. Je weet tenslotte wat je aan hen hebt en aan wie je wat kan vragen. Bij het veranderen van job valt dit alles weg. Je komt in een nieuwe omgeving met nieuwe mensen. Opdat deze verandering zou slagen, wordt in grote mate bepaald door je nieuwe sociale omgeving. In eerste plaats hangt het succesvol uitvoeren van de job van je eigen inzet af, maar de nieuwe collega's kunnen je hierbij helpen.

Een breed sociaal netwerk heeft zijn voordelen. Iemand die verschillende jobs heeft uitgeoefend binnen de onderneming kent heel wat medewerkers. Dit is een voordeel omdat je dan weet wie je moet contacteren bij bepaalde problemen. Ook in het kader van jobrotatie is dat van belang. Je moet zelf het initiatief nemen om mensen te contacteren wil je informatie bemachtigen. Als je weet wie de juiste informatie kan geven, ben je al een hele stap vooruit. Zo kan je al kennis maken met openstaande functies voor je effectief gaat solliciteren.

Toekomstperspectief

Enkele werknemers gaven het **toekomstperspectief** van de dienst aan als reden om van job te veranderen. Een werknemer vertelde het volgende: *"Ik ben begonnen in Overpelt op de personeelsdienst. Ik was verantwoordelijk voor de administratie van de lonen. De site brokkelde op vijftien jaar zo snel af dat ik uiteindelijk verantwoordelijk werd voor de betaling van alle bezoldigingen. Ik zag geen toekomst meer in de site van Overpelt en heb toen uitgekeken naar een job op een andere site. ik ben uiteindelijk naar Olen kunnen gaan."*

Een ander motief om te roteren binnen de onderneming is het toekomstbeeld dat de werknemer heeft van de site waarop hij of zij tewerkgesteld is. Wanneer de werknemer door verschillende herstructureringen de site ziet afbrokkelen, zal hij of zij uit voorzorg gaan zoeken naar een nieuwe job. Ze zullen vooreerst op zoek gaan naar een functie binnen de groep. Als er binnen Umicore geen vacatures open staan die aanspreken, zullen ze extern gaan zoeken. Het gaat in dit geval om roteren tussen de verschillende sites die Umicore heeft in België. In het vermelde geval gaat het om voorzorg. De werknemer wil ervoor zorgen dat hij of zij aan het werk kan blijven en wil niet het slachtoffer worden van de vele herstructureringen.

Begeleiding

De overgang naar een nieuwe job, verloopt volgens de werknemers ook niet altijd even vlot. Een respondent vertelde: "Er komt eigenlijk te weinig **begeleiding** vanuit het management. Als ze meer begeleiding zouden voorzien, zou de overgang een stuk gemakkelijker geweest zijn." Een andere werknemer gaf het volgende aan: "Voor nieuwe werknemers worden rondleidingen voorzien. Ze mogen dit ook doen voor de werknemers die van taak wisselen. Ik werd losgelaten in deze job, maar ik kende de afdeling niet eens. Ik heb mezelf een rondleiding moeten geven." Ook opleiding is volgens de respondenten belangrijk. "Ik heb een opleiding gehad in Brussel, maar die was in mijn ogen te moeilijk en ik kon ze achteraf gezien maar beperkt gebruiken in mijn werk. De onderneming zou beter zelf voorzien in opleidingen die op maat van de werknemer zijn gesneden en functiegericht zijn."

Verschillende werknemers beleven ook moeilijke tijden nadat ze van functie zijn veranderd. De werknemer wordt gewoon losgelaten in een nieuwe functie. Omwille van deze vrijheid die hij of zij krijgt, loopt hij of zij bij aanvang van

de nieuwe job verloren in het werk. Het hangt dan af van de mentaliteit van de nieuwe collega's of de werknemer erin slaagt om zich aan te passen aan het werk. Umicore voorziet volgens de respondenten te weinig begeleiding voor mensen die veranderen. Het is afhankelijk van de bereidwilligheid van de directe overste of een werknemer slaagt in zijn nieuwe job.

Het bedrijf zou ook meer moeten werken rond **functioneringsgesprekken** volgens de werknemers. *“Bij de functioneringsgesprekken krijg je de kans om je doelen en verwachtingen te kennen te geven, maar bij Umicore blijken de gesprekken meer op evaluatiegesprekken. Ze zouden dit gescheiden moeten houden. Met wat ze uit de functioneringsgesprekken halen, zouden ze volgens mij ook veel meer kunnen doen. Ze zijn niet met machines bezig.”*

Mentaliteit

De werknemers gaven aan dat veranderen binnen Umicore niet voor de hand liggend is. Dit blijkt uit het volgende: *“Binnen Umicore heerst een verkeerde **mentaliteit** met betrekking tot veranderen. Werknemers die veranderen hebben ofwel problemen ofwel weten ze niet wat ze willen. Ze zijn onstabiel. Dit remt natuurlijk af. Werknemers zijn minder geneigd om te veranderen als ze als onstabiel of probleempersoon zullen afgestempeld worden.”* Bepaalde werknemers waren van mening dat veranderen te weinig wordt gestimuleerd door Umicore. *“Er bestaat hier een systeem waarbij je je verwachtingen en doelen te kennen kunt geven in een soort online CV. Hier wordt verder niets mee gedaan. Als het HRM meer proactief zou zijn en aan de hand van de verwachtingen en doelen een profiel zou opstellen van de werknemers, kon ze bij een vacature de werknemers zelf meedelen dat hij of zij in aanmerking komt. De werknemers weten zo dat het HRM achter hen staat, ze worden niet meer behandeld als nummer maar als personen. De drempel zou een stuk lager worden.”*

Rotatie wordt binnen Umicore verder ontmoedigd door de mentaliteit die er heerst. Iemand die verandert van functie wordt al gauw als een verrader beschouwd, hoewel hij of zij binnen de onderneming blijft. Er wordt ook vaak fout gedacht over de werknemers die roteren binnen de onderneming. Zij worden aanschouwd als instabiel want de werknemer verandert van job, hij of zij weet niet wat hij of zij wil. Ze worden ook niet altijd positief onthaald door de nieuwe collega's omdat ze denken dat de werknemer is veranderd omdat hij of zij problemen had in zijn vorige job. Deze mentaliteit belet een werknemer te veranderen. Niemand wil als onstabiel of als probleemgeval bekend staan.

2.3 Houding ten opzichte van veranderen

Uit de interviews is gebleken dat de redenen waarom een werknemer verandert van job sterk verschillen van persoon tot persoon. We hebben reeds een onderscheid gemaakt tussen de individugebonden kenmerken en de organisatiegebonden kenmerken. Nu gaan we in op de houding die werknemers innemen ten opzichte van verandering. We moeten hierbij een onderscheid maken tussen vrijwillige en gedwongen jobrotatie. Bij vrijwillige rotatie is het de werknemer zelf die via interne sollicitatie op zoek gaat naar een nieuwe functie binnen of buiten de onderneming. Bij gedwongen rotatie is het de onderneming die bepaalt waar de persoon terecht komt. Dit is meestal het geval bij herstructureringen, verdwijnen van functies of het opdelen van afdelingen in kleinere gespecialiseerde cellen.

In bepaalde gevallen heeft de werknemer niet te kiezen om te roteren. Bij herstructureringen bijvoorbeeld kan de **rotatie vanuit de onderneming gestuurd** worden. Een werknemer merkte hierbij het volgende op: *“Umicore zou opgelegde rotatie zoveel mogelijk moeten vermijden. De mensen zullen niet gemotiveerd zijn omdat ze de keuze zelf niet hebben mogen maken.”* Een andere werknemer zei het volgende: *“Het*

hangt af van de reden van herstructureren. Als het is omdat de zaken goed gaan dan zal daar veel beter mee omgegaan kunnen worden. Ze staan er dan zelf meer voor open. Als het is omdat de zaken slecht gaan zou dit wel voor problemen kunnen zorgen. Natuurlijk komen er ook andere factoren bij kijken zoals de thuissituatie, financiële zekerheid en het karakter van de persoon.”

Verscheidene werknemers geven wel aan het gevoel te hebben **beter gewapend te zijn tegen verandering**. Een werknemer gaf het volgende aan: *“Ik zou zeker nog veranderen. Ik heb het al eens gedaan en het is goed meegevallen. Ik denk dat ik me nu veel beter en sneller zou kunnen aanpassen.”* Iemand anders vertelde: *“Ik zou wel veranderen als het echt moet. Ik heb er voor de moment geen behoefte aan. Ik denk wel dat ik er beter mee om zou kunnen.”* Het volgende werd ook door een werknemer verteld: *“Door regelmatig te veranderen word je flexibeler en bouw je meerdere vaardigheden op. Je hebt zo een bredere inzetbaarheid. Bij veranderingen zul je dan ook minder problemen hebben om te veranderen. En als het werkt om mensen in de onderneming te houden zou ik zeker jobrotatie toepassen. Voor andere groepen van werknemers heeft het misschien een negatief effect. De leidinggevenden krijgen regelmatig te maken met nieuwe gezichten in hun team. Dat heeft een verstorend effect.”*

Uit de gesprekken blijkt dat gedwongen rotatie de meeste problemen met zich meebrengt. De werknemers die van job veranderen, maken ten eerste de keuze niet zelf. Gedwongen worden, heeft een negatief effect op de motivatie. Ten tweede staat niet elke werknemer open voor verandering. Hij of zij bleef misschien liever bij zijn huidige job waarwan hij of zij de klappen van de zweep kent. Een betere communicatie op voorhand en een betere begeleiding in de nieuwe job zou het voor de werknemers een stuk gemakkelijker maken om zich in te werken in de nieuwe situatie.

In de situatie van gedwongen jobrotatie moet er rekening mee gehouden worden dat niet iedereen open staat om van job te veranderen. Een werknemer die voorheen al op vrijwillige basis van job veranderde, zal, zo is gebleken uit de gesprekken, veel makkelijker omgaan met een gedwongen rotatie. De persoon heeft al eens een verandering meegemaakt en zal zich veel sneller aan een nieuwe situatie aanpassen. De angst om te veranderen wordt door te roteren grotendeels weggenomen. Een voorwaarde is wel dat de eerste verandering een positieve ervaring is geweest. Toch blijft het zijn of haar eigen keuze niet wat wel een negatieve factor blijft.

“Als je denkt dat je het niet aankunt, dan moet je niet veranderen.” Een andere werknemer gaf mee: *“Ik heb er zelf voor gekozen, dus dan sta je er zelf honderd procent achter. Je neemt zelf het initiatief en dan is het logisch dat je ook alles er aan doet om de nieuwe job te doen lukken.”* De werkgevers geven dus aan dat wanneer ze zelf mogen kiezen, ze ook achter die keuze staan en zich honderd procent willen inzetten.

Bij de vrijwillige rotatie ligt de situatie dus heel anders. De werknemer maakt de keuze zelf. Dit wil zeggen dat iets hem of haar heeft aangezet om van functie te veranderen. Hij of zij is dan ook gemotiveerd en wil de nodige inspanningen doen om te slagen in de nieuwe functie.

Uit de gesprekken kunnen we besluiten dat er verschillende redenen bestaan waarom werknemers al dan niet roteren. Deze motieven worden hierna vergeleken met de literatuur. Aan de hand van deze vergelijking zullen conclusies worden geformuleerd. Deze conclusies zullen later als basis dienen voor de adviezen die we opstellen.

3. Conclusies

De dreigende tekorten op de arbeidsmarkt door de vergrijzing en ontgroening belangen ook Umicore aan. Ze zullen met een personeelsbeleid moeten gaan werken dat huidige werknemers in de onderneming houdt. De samenstelling van het huidige personeelsbestand van Umicore vraagt om een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op dit moment behoort een derde van de werknemers tot de categorie veertig plus. Van deze 33% behoren er nog eens een groot deel tot de categorie vijftig plus. Umicore kan dus best een personeelsbeleid gaan toepassen dat gericht is op deze ouder wordende werknemers.

Binnen Umicore werd al gesproken over de mogelijke handelingen die de onderneming kan stellen ten einde de werknemers gemotiveerd te houden zodat ze langer blijven werken en wel tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Het is echter bij ideeën gebleven. Umicore heeft haar beleid nog niet gericht op het behouden van oudere werknemers. Het is daarom interessant om te kijken of interne mobiliteit een uitweg zou bieden voor oudere werknemers. Vermits Umicore geen programma van jobrotatie toepast, hebben we ons gebaseerd op ervaringen van mensen die vrijwillig van job veranderden.

In dit gedeelte leggen we de informatie die we kregen uit de interviews naast de literatuur. In eerste opzicht kan gesteld worden dat jobrotatie ervoor kan zorgen dat werknemers gemotiveerd blijven toch zijn er verschillende aspecten waar rekening mee gehouden moet worden. Deze aspecten benaderen we opnieuw vanuit de schema's van Kluytmans (2001) en Hackman en Oldman (1976) (in Blokken, 2004).

Vooreerst stelden we vast dat er factoren zijn die gebonden zijn aan het individu. We konden deze opsplitsen in persoonsgebonden en werkgebonden factoren. Tot de persoonsgebonden kenmerken behoort, zo blijkt uit de interviews, de **leeftijd** van de werknemers die men roteert. Een oudere werknemer die nog nooit veranderd is van

functie, zal niet willen veranderen. Hij of zij kent zijn job, kent zijn team en zal deze zekerheden niet willen opgeven. Oudere werknemers hebben vaak ook het gevoel niet meer capabel te zijn om iets anders te gaan doen. De technologie verandert continu en ze zijn daar niet mee in geëvolueerd. Dit vormt voor hen ook de voornaamste drempel om te veranderen. Oudere werknemers zijn minder flexibel en minder veranderingsbereid (Dorhout et al., 2002).

Verder is ook de gezondheid van de werknemer belangrijk gebleken. Bij het bestuderen van de literatuur werd reeds duidelijk dat **gezondheidsproblemen** vaak de aanleiding vormen om vervroegd uit te treden (Elchardus et al., 2003). Uit de interviews is gebleken dat jobrotatie zeker dienst kan doen als middel om oudere wordende werknemers die al lange tijd een zware functie uitoefenen te verplaatsen naar minder zware functies.

Uit de gesprekken is gebleken dat aan het veranderen van job **risico's** verbonden zijn. Je verliest je zekerheden, je weet niet wat je te wachten staat en wat er van je verwacht wordt. Het staat enkel vast dat je jezelf moet bewijzen. Een verandering kan met andere woorden ofwel een succes zijn ofwel een mislukking. Een werknemer die niet afschrikt van risico zal sneller een sprong in het diepe wagen en sneller beslissen om te veranderen. Deze mensen blijven niet bij de pakken zitten en durven zelf het initiatief nemen. Voor hen zal een andere job een uitdaging bieden. Ze schrikken niet terug van de onzekerheid en het onbekende die met deze verandering gepaard gaat. Dit zijn mensen die we eerder als ambitieus benoemden en voortdurend op zoek zijn naar een uitdaging en naar verdere zelfontplooiing.

In tegenstelling tot deze ambitieuze werknemers zijn er ook werknemers die zekerheid verkiezen. Het risico is voor deze mensen een te hoge drempel om te veranderen van job. Deze personen zijn afwachtend van aard. Ze nemen niet snel initiatief. Ze wensen niet te veranderen, ze zitten goed waar ze zitten, weten wat ze moeten doen en wat ze verdienen. Deze zekerheid primeert voor hen op de drang om door te groeien. Wat wel opgemerkt kan worden is dat deze mensen bij grote tegenslagen en een onwerkbare

situatie gewoon blijven zitten en dit gewoon slikken. Ze zullen enkel veranderen als de situatie echt te ondraaglijk geworden is, dat ze er zelf onder gaan lijden. Ze nemen niet zelf het initiatief, het is de situatie die hen tot de beslissing moet leiden. Het is dus afhankelijk van het **karakter** en mede de houding ten opzichte van risico of een werknemer zal beslissen om te veranderen van job. Je moet een 'durver' zijn.

Een werknemer maakt de keuze om te veranderen niet zomaar. De werknemer moet rekening houden met zijn omgeving. Het veranderen van job wordt pas besloten na overleg met **thuis**. De partner heeft met andere woorden ook zijn of haar inbreng in de keuze. De onderneming staat hier ook machteloos. Naast de partner die de beslissing kan sturen zijn er bepaalde gezinssituaties die voor de werknemer de drempel verhogen of juist verlagen. Voor werknemers die een werkende partner hebben, zal veranderen veel makkelijker zijn omdat er financiële zekerheid is langs de kant van de partner. Werknemers die een huis hebben af te betalen kiezen zeker voor stabiliteit en blijven sneller op de huidige functie zitten. Ook gebeurtenissen thuis kunnen veranderingsplannen belemmeren bijvoorbeeld langdurige ziektes, ziekte van de partner of kinderen of verandering van de **gezinssamenstelling**. Het blijkt hier ook duidelijk dat alleenstaanden veel minder problemen hebben op dit gebied. Ze hebben weinig om rekening mee te houden en kunnen al eens een risico nemen zonder dat dit effect heeft op anderen. De invloed van thuis werd ook aangehaald in de literatuur. De thuissituatie en de burgerlijke stand geven volgens Elchardus en Cohen (2003) richting aan de uittredingsbeslissing.

Een tweede categorie van beïnvloedende factoren bevinden zich op taakniveau. De taakkenmerken bepalen of een werknemer verandert van job of niet. Uitdaging en afwisseling werd door de respondenten aangegeven als bepalend te zijn geweest in hun keuze om van job te veranderen. Ook in de literatuur werd het belang van uitdaging en variatie aangehaald. **Uitdaging en afwisseling** zijn belangrijk voor werknemers om gemotiveerd te blijven (Elchardus et al., 2003; Kluytmans, 2001). Wanneer een takenpakket te beperkt is, worden de taken al snel routine. De werknemer komt in een

sleur, raakt uitgekeken op de job en kan zich niet meer motiveren om met volle inzet te werken. Jobrotatie kan voor afwisseling zorgen omdat werknemers verschillende functies binnen de onderneming gaan uitoefenen (Knaapen, 1981; Sullivan, 1998). Ze komen steeds in contact met nieuwe dingen wat hen geboeid houdt. Voor bepaalde werknemers is het veranderen van job een zoektocht naar iets wat ze graag doen. Soms ligt dit in lijn van hun studies, maar dit is niet noodzakelijk zo.

Een andere reden die werd aangehaald door de werknemers is dat ze veranderen van job omdat ze in de huidige functie niets meer kunnen bijleren. Ze streven dus naar een brede **kennis**. Dit behoort tot de doelen die de werknemer voor zichzelf stelt. Ze willen een minimum aan zelfontplooiing bekomen en in eenzelfde job blijven is voor hen geen optie. Voor deze mensen is het toepassen van jobrotatie dus gewenst. Zo blijven ze geboeid want komen zo regelmatig in een job waar ze nog uit kunnen leren. Sullivan (1998) haalde dit ook aan als voordeel van jobrotatie. De huidige werknemers zien door jobrotatie de mogelijkheden om nieuwe ervaringen op te doen en om zichzelf verder te ontplooien.

Voor oudere werknemers zou dit wel eens wat moeilijker kunnen liggen. Jobrotatie gaat gepaard met voortdurend leren. Je komt in een nieuwe functie en deze moet je leren uit te voeren. Doordat de werknemer van functie naar functie roteert, is een jobrotatieprogramma voor een groot deel een leerproces. In dit opzicht kan jobrotatie dus maar slagen als de werknemer open staat om bij te leren. Voor werknemers die al een lange tijd in eenzelfde functie zitten, is het niet meer evident om terug te gaan leren (Dorhout et al., 2002).

In de gesprekken is ook gebleken dat mensen met een **specialistische loopbaan** zich weerhouden voelen om te veranderen. De kennis van deze werknemers is beperkt tot een dienst. Ze hebben dan zelf niet de neiging om een andere functie te gaan zoeken buiten de dienst omdat ze niet over de juiste vaardigheden beschikken. Ze zijn vastgepind op hun dienst. In de literatuur wordt aangehaald dat jobrotatie hiervoor een oplossing zou

kunnen bieden. Jobrotatie zorgt er voor dat werknemers verschillende functies aanraken en dus een brede waaier aan ervaring en kennis kunnen opdoen. Ze vergroten hun inzetbaarheid en zijn niet langer gebonden aan een dienst (Knaapen, 1981; SER, 2001).

Werknemers wensen ook **feedback** te krijgen of hun prestaties. Hackman en Oldman (1976) (in Blokken, 2001) bevestigen dat feedback zorgt voor een laag personeelsverloop. Feedback zorgt er met andere woorden voor dat werknemer gemotiveerd blijven. Ze weten immers wat hun werk voor de organisatie betekent. Door feedback te krijgen over hun werk en respect en waardering te krijgen voor hun werk zullen werknemers gemotiveerd blijven. Zo halen ze **voldoening** uit hun werk. Een andere bron van voldoening, zo bleek uit de gesprekken, was het kunnen bijleren. Bepaalde werknemers halen voldoening uit het verwerven van kennis.

Een belangrijk taakkenmerk is de **verloning** die vast hangt aan het uitvoeren van de taak. In de interviews werd reeds aangehaald dat verloning bij Umicore te sterk gebonden is aan de functie en te weinig aan de prestaties. Dit heeft als gevolg dat wanneer een werknemer het gevoel krijgt te weinig te verdienen voor het werk dat hij of zij uitvoert, hij of zij zal zoeken naar een job die beter betaalt. Verscheidene auteurs haalden aan dat de financiële condities die aan een job vasthangen, een belangrijke factor is in het motiveren van mensen om langer aan het werk te blijven (Kluytmans, 2001; Elchardus et al., 2003; Martens, 2005).

Hackman en Oldman (1976) (in Blokken, 2001) nemen in hun motivatie-theorie de mate van **autonomie** op als belangrijke factor om mensen gemotiveerd te houden. Ook uit de interviews blijkt het dat de werknemers een mate van zelfstandigheid wensen. Ze willen geen baas die te controlerend optreedt. Ze wensen enige vrijheid in het uitvoeren van hun job. Wanneer ze deze autonomie niet krijgen dan geeft dit aanleiding om van job te veranderen. Het is dus belangrijk om de werknemers een zekere vrijheid en zelfstandigheid te bieden bij het uitvoeren van hun job.

Uit de interviews konden we vaststellen dat er ook factoren op organisatorisch niveau bestaan die de beslissing om te veranderen van job beïnvloeden. We kunnen hier een onderscheid maken tussen de familiale omgeving en de werkomgeving. Voor de werknemers is het belangrijk een goed **evenwicht te vinden tussen het werk en thuis** (Elchardus et al., 2003). Voor sommige van de respondenten is dit een stimulans geweest om te veranderen. Ze kunnen bijvoorbeeld in een functie komen met beter werktijden zodat ze op andere en betere uren thuis zijn of in een functie die ze korter bij huis kunnen uitvoeren en ze dus vroeger thuis kunnen zijn. Voor andere werknemers is dit juist een rem om te veranderen. Voor bepaalde personen kan het veranderen van functie betekenen dat ze langere dagen moeten maken of een grotere **afstand** moeten afleggen.

Op niveau van de werkomgeving zijn onder andere de doorgroeimogelijkheden die de job biedt belangrijk voor de werknemer. De **doorgroeimogelijkheden** binnen een organisatie blijken uit de literatuurstudie een belangrijke motiverende factor te zijn (Kluytmans, 2001; Martens, 2004). Het is daarom van belang dat Umicore voorziet in voldoende mogelijkheden. De respondenten waren het niet altijd eens over de mogelijkheden die Umicore aanbiedt. Voor de arbeiders en bedienden zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt en zeker als de werknemer binnen dezelfde afdeling wil blijven. Enkel kaderleden kunnen enigszins promotie maken. Indien er voldoende mogelijkheden zijn kan jobrotatie wel degelijk als techniek worden aangewend om werknemers gemotiveerd te houden. Jobrotatie biedt de werknemers mogelijkheden om door te groeien. Doordat deze mogelijkheid bestaat zullen de werknemers minder snel geneigd zijn om vroeger uit te treden of op pensioen te gaan (Sullivan, 1998). doordat ze kunnen ingaan op hoger geplaatste functies. Doorgroeien loopt meestal samen met het verwerven van meer verantwoordelijkheden. Niet elke werknemer is hier mee gediend. Het is de vraag of oudere werknemers met deze nieuwe verantwoordelijkheden nog overweg kunnen (Sullivan, 1998).

De **leidinggevende** behoort tot het netwerk waarmee een werknemer dagelijks te maken krijgt. De baas is iemand die mensen moet motiveren, maar ook iemand waarmee de

werknemer kan praten. In de literatuur werd hier ook al op gewezen. Het management speelt een voorname rol in het behoud van werknemers. Vooral communicatie is van belang (Martens, 2004; Kluytmans, 2001; Elchardus et al., 2003). Werknemers wensen te weten wat er in de organisatie leeft en wat de toekomst voor de organisatie is. De communicatie tussen de niveaus bij Umicore verloopt niet altijd optimaal. Terwijl de werknemers duidelijkheid willen over elke zet die het management neemt, bleek uit de interviews dat de communicatie spaak loopt tussen de niveaus. Wil jobrotatie lukken dan moet het doel hiervan duidelijk gecommuniceerd worden naar de werknemers.

Werknemers hechten veel belang aan een goede verstandhouding met de directe leidinggevende (Martens, 2004). Uit de gesprekken is gebleken dat bepaalde werknemers veranderd zijn omwille van een slechte verstandhouding met de baas. Wanneer er een dienst wordt hervormd of wanneer er door een pensioen een nieuwe baas komt, geeft dit soms aanpassingsproblemen. De werknemers krijgen een nieuwe manier van werken opgelegd en sommigen hebben het daar moeilijk mee en kiezen om van job te veranderen. Het meeste belang hechten de werknemers aan de communicatievaardigheden van de baas. Ze moeten met hem of haar kunnen spreken en overleggen. Hij of zij moet zijn of haar werknemers kunnen motiveren.

Bij het coördineren van een team heeft de directe leidinggevende een bepalende functie. Het is deze persoon die het team moet vormen en de teamleden in dezelfde richting moet doen kijken. Een effectief en efficiënt werkende dienst is gebouwd op een goed samenhangend team onder leiding van een goede baas. Het is de bedoeling dat deze leidinggevende de taken coördineert, maar hierbij de werknemers de nodige vrijheid geeft om ze uit te voeren. De leidinggevende moet ook kunnen communiceren met zijn werknemers. De werknemers moeten bij hem of haar terecht kunnen met vragen, problemen, bezorgdheden en verwachtingen. Een goede verstandhouding met de leidinggevende is dus essentieel. Wanneer een leidinggevende het werk van een werknemer niet waardeert en de werknemer niet respecteert, zal deze werknemer niet

gemotiveerd werken. Een werknemer zal in zo een situatie zoeken naar een andere job waar hij of zij die waardering misschien wel zou krijgen.

Naast de leidinggevende maken ook de collega's deel uit van het **sociaal netwerk** dat een werknemer opbouwt. Dit sociaal netwerk wordt belangrijker naarmate de werknemer ouder wordt (Kluytmans, 2001; Martens, 2004). Breken met een sociale omgeving die je al jaren kent, is niet evident. Dit maakt jobrotatie ook lastig voor oudere werknemers. Ze willen niet breken met hun collega's en een relatie die opgebouwd werd verbreken voor een totaal onbekende situatie. Het sociaal netwerk vormt dus zeker een drempel voor een oudere werknemer om te veranderen van job.

Sullivan (1998) ziet het roteren echter als een mogelijkheid om meer mensen te leren kennen binnen de organisatie. Uit de interviews is ook gebleken dat niet iedereen zich laat remmen doordat ze collega's moeten achterlaten. Een aantal werknemers beschouwen roteren vanuit hetzelfde standpunt als Sullivan. Ze bouwen een breder netwerk op wat in het uitvoeren van een taak wel eens van pas kan komen.

De mening over de rol van de collega's bij het roteren is dus verdeeld. We merken op dat er een groep mensen zijn die niet uit hun huidige sociale omgeving willen getrokken worden terwijl anderen daar helemaal geen probleem in zien, maar juist een voordeel. Het zijn voornamelijk ouder wordende werknemers die in dezelfde sociale omgeving willen blijven. Wanneer jobrotatie van in het begin van de loopbaan wordt toegepast, zal dit veranderen omdat de werknemers al veel mensen in de organisatie kent. De werknemers zijn van in het begin meer flexibel en veranderingsbereid. Het veranderen van sociale omgeving zal geen rem meer vormen (Dorhout et al, 2002).

Roteren is niet gemakkelijk binnen Umicore. De mogelijkheden zijn beperkt en om in aanmerking te komen worden hoge eisen gesteld. Het is dus niet evident voor een werknemer om te veranderen van job binnen de onderneming. Indien een werknemer uiteindelijk kan veranderen van job, wordt hij of zij losgelaten op de nieuwe functie. Er

is dus geen **begeleiding** en er worden geen **opleidingen** voorzien. Dit maakt het voor verschillende werknemers moeilijk om zich aan te passen aan de nieuwe job en de nieuwe werkomgeving. In de literatuur daarentegen wordt het belang van begeleiding naar voren gebracht. Aan de hand van functioneringsgesprekken en loopbaanbegeleiding zouden verwachtingen kunnen ingelost worden en de werknemers beter opgevolgd kunnen worden. Dit zou in het kader van jobrotatie zeker een voordeel zijn omdat dan geweten is wie geschikt kan zijn voor de job.

De werknemers geven hier aan dat met behulp van **functioneringsgesprekken** een veel betere begeleiding zou kunnen voorzien worden. Aan de hand van deze gesprekken weten de werkgevers immers wat de verwachtingen en doelen zijn van de werknemers. Ook in de literatuur wordt het belang van loopbaanbegeleiding en functioneringsgesprekken aangehaald. De werknemers zouden meer en meer het recht moeten krijgen op een loopbaanbegeleiding (Sels, 2002).

Een belemmerende factor om te veranderen van job is de **mentaliteit** die er heerst binnen Umicore. Uit verscheidene gesprekken is gebleken dat werknemers zich tegengehouden voelen om dat mensen die veranderen worden afgeschilderd als onstabiel of mensen met problemen. Umicore staat volgens de respondenten niet open voor verandering. Uit de literatuur is gebleken dat het belangrijk is dat de organisatie een draagvlak creëert voor verandering. De onderneming moet hiervoor zelf open staan (www.ouderenenarbeid.be → resultaten → In/outplacement en jobrotatie). Een belangrijk aspect is dat er voldoende transparantie is zodat veranderen gemakkelijker gaat. Door de transparantie is het immers gemakkelijker om een opvolger te vinden.

Als laatste hebben we gekeken naar de houding van mensen ten opzichte van verandering wanneer ze uit eigen initiatief reeds veranderd zijn. De werknemers gaven aan dat we hier een onderscheid dienen te maken tussen **rotatie gestuurd vanuit de organisatie en vrijwillige jobrotatie**. We haalden reeds aan dat rotatie die opgelegd wordt vanuit de organisatie minder kans heeft om de gewenste effecten te behalen.

Mensen worden niet graag verplicht om te veranderen. Dit bleek ook uit de gesprekken. De werknemers zouden meer problemen hebben met aanpassen als ze door de organisatie zouden opgelegd worden te veranderen. Jobrotatie zou in dit geval een averechts effect hebben. Uit de interviews is immers gebleken dat werknemers die door de organisatie op een andere functie werden gezet veel moeilijkheden hadden om zich aan te passen. Vooral voor oudere werknemers die zonder begeleiding en opleiding naar een andere functie worden geplaatst, hebben aanpassingsproblemen. Deze aanpassingsproblemen kan er voor zorgen dat de werknemer er psychisch onderdoor geraakt. Wanneer dit het geval is dan zal de werknemer alsnog wensen gebruik te maken van de mogelijkheden om vervroegd uit te treden. Voor de vrijwillige jobrotatie ligt dit anders. De mensen kiezen er zelf voor om te veranderen van job. De mensen veranderen dan om persoonlijke redenen die reeds werden aangehaald in de vorige alinea's.

De werknemers geven toch aan dat door jobrotatie ze beter **gewapend zijn tegen veranderingen**. Dit is omdat dat de werknemers reeds een verandering meemaakten, ze zich veel gemakkelijker zouden kunnen aanpassen als ze nog eens zouden moeten veranderen. Met de continu veranderende marktsituatie is dit zeker een pluspunt voor de onderneming. De onderneming moet altijd streven naar het beste en dat vereist verandering. Bij herstructureringen dringen verplaatsingen zich op en deze zullen gemakkelijker kunnen verlopen omdat werknemers reeds eerder veranderden. De werknemers stellen zich flexibeler op (Knaapen, 1981; Sullivan, 1998).

De onderneming moet echter afwegen of roteren voordelig is. Ze creëert een flexibeler en meer inzetbaar personeelsbestand, maar creëert ook een onstabiele bezetting. In de literatuur werd er al op gewezen dat in het begin de werknemers nog niet vertrouwd zijn met de taak en dat er meer problemen en fouten zullen zijn. Ze zullen dit moeten afwegen tegen het feit dat door de afwisseling de werknemers hun focus niet verliezen en veel aandachtiger blijven werken. De fouten zullen op lange termijn wel minderen door de ervaring die de werknemers opbouwen (Knaapen, 1981; Geuens et al., 2005). Het huidige beleid van Umicore maakt het roteren niet echt gemakkelijk hoewel het

polyvalente werknemers kan opleveren. Daarenboven ontbreekt er openheid voor verandering in de onderneming.

We kunnen hieruit besluiten dat jobrotatie toepassen in een organisatie beperkingen heeft. Werknemers die niet openstaan voor verandering gaan het moeilijk hebben om te veranderen van functie. Als jobrotatie wordt toegepast, wordt de kans op slagen grotendeels bepaald door de onderneming zelf. De onderneming dient een goed beleid uit te werken. De onderneming moet duidelijk het doel te formuleren van de jobrotatie en moet deze doelen communiceren naar de werknemers. De werknemers moeten op de hoogte gesteld worden van het beleid dat de onderneming gaat voeren en waarom ze dit beleid gaat voeren. Verder dient de onderneming een goede begeleiding te voorzien voor werknemers die veranderen. Werknemers die losgelaten worden in een functie, lopen verloren en dit heeft tot gevolg dat ze uiteindelijk toch besluiten om vervroegd uit te treden. Wanneer de onderneming de werknemers begeleidt, wordt de overgang geleidelijker en worden de werknemers ingeleid in hun nieuwe functie. Opdat de verandering zou slagen, dienen de werknemers over de juiste vaardigheden te beschikken. De onderneming kan ook hier op inspelen door intern opleidingen voorzien. De opleidingen dienen op maat van de werknemers en in functie van de job te zijn. Op die manier kan de onderneming zorgen dat de opleiding toegankelijk is voor de werknemers in tegenstelling tot extern georganiseerde cursussen die vaak te moeilijk zijn en te algemeen.

4. Beleidsadviezen

De actieve beroepsbevolking verschuift steeds meer naar de hogere leeftijdscategorieën en er komen steeds minder jonge werkzoekende op de arbeidsmarkt. Deze vergrijzing en ontgroening creëren een tekort op de arbeidsmarkt. Deze problematiek belangt alle bedrijven aan. Bedrijven moeten trachten om de ouder wordende werknemers te behouden tot de pensioengerechtigde leeftijd en dus eigenlijk ontmoedigen gebruik te maken van vervroegde uittredingsmogelijkheden. Ook Umicore wordt geconfronteerd met een ouder wordend personeelsbestand en moet hier op inspelen door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te gaan toepassen. Het doel van deze eindverhandeling is te onderzoeken of een leeftijdsbewust personeelsbeleid effectief een oplossing kan bieden voor de tekorten op de arbeidsmarkt. We richten ons voornamelijk op een instrument dat tot leeftijdsbewust personeelsbeleid behoort namelijk jobrotatie. We onderzochten dit vraagstuk aan de hand van volgende onderzoeksvraag: Op welke manier kan leeftijdsbewust personeelsbeleid in de vorm van interne mobiliteit in de loopbaan oudere mensen stimuleren om langer in dienst te blijven?

Om de nodige gegevens voor het onderzoek te verzamelen, maken we gebruik van verschillende strategieën namelijk literatuurstudie en bevraging van bevoorrechte getuigen. De bevraging van bevoorrechte getuigen realiseren we met behulp van interviews. Via een vergelijking en een kritische beoordeling van de resultaten uit het onderzoek willen we een antwoord vinden op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen.

We onderzochten bij de werknemers die reeds van job veranderden wat hiertoe de motieven waren. We hebben kunnen vaststellen dat deze redenen om te veranderen van functie sterk verschillen van persoon tot persoon. Naast persoonlijke redenen hebben we ook kunnen opmerken dat kenmerken van de functie een overstap ook kunnen

aanmoedigen. Op persoonsgebonden kenmerken heeft de organisatie weinig vat, maar de functiekenmerken kunnen vanuit de organisatie wel beïnvloed worden.

Jobrotatie zou zeker dienst kunnen doen als middel om werknemers langer aan het werk te houden. Werknemers zullen door regelmatig te veranderen beter om kunnen gaan met veranderingen die zich in de toekomst zouden kunnen voordoen. Umicore zou het veranderen dan ook moeten stimuleren. Ze kan dit op verschillende manieren die we hierna bespreken.

Bij Umicore wordt weinig gebruik gemaakt van functioneringsgesprekken en loopbaanbegeleiding. Via het intranet kan een werknemer zijn verwachtingen wel bekend maken, maar hier wordt verder niets mee gedaan. Een **proactief Human Resources beleid** zou hier kunnen op inspelen. In plaats van vacatures op intranet te plaatsen en te wachten op reacties van de werknemers, kan de HR-afdeling ook werknemers gaan contacteren en zeggen dat ze voor een bepaalde job in aanmerking komen. Op die manier nemen ze bij de werknemer de angst om een job niet aan te kunnen weg. Functioneringsgesprekken zijn dus zeker nuttig. Ze geven aan wat werknemers verwachten van en wat ze ervaren in de huidige job. Ze bevorderen ook de communicatie tussen de verschillende niveaus. De werknemer wordt als persoon behandeld en is niet langer een nummer. Deze waardering wordt geapprecieerd en moedigt een werknemer ook terug aan. Zeker oudere werknemers staan op deze waardering in hun job. De functie van de leidinggevende is bij deze waardering van essentieel belang.

Bij dit proactief handelen, behoort ook het promoten van vacatures. Vacatures worden zoals reeds werd vermeld aangeplakt of op intranet geplaatst. Het invullen van deze vacatures verloopt moeizaam omdat er te weinig informatie rond wordt gegeven. De personeelsverantwoordelijke zou bijvoorbeeld een contactpersoon kunnen vermelden. Zo weten werknemers waar ze terecht kunnen voor informatie over de job. Nu moeten werknemers deze zoektocht zelf doen en velen hebben daar de tijd niet voor en laten de

vacature voor wat ze is. Ook een vermelding van de jobinhoud en vereisten zou voor de werknemer al duidelijk kunnen maken of hij of zij er voor in aanmerking komt of niet.

Het **promoten van een job**, het praten over deze job zou voor meer openheid zorgen binnen de organisatie. De huidige mentaliteit staat niet open voor verandering. Mensen die veranderen hebben ofwel problemen ofwel weten niet wat ze wat ze willen. Deze mentaliteit houdt veel mensen tegen om te veranderen. Door opener te zijn over functieverandering zou deze mentaliteit kunnen veranderen. Het is dan belangrijk dat de doelen van de verandering duidelijk worden gecommuniceerd binnen de onderneming. Verandering kan ook zijn voordelen hebben voor de onderneming. Door te veranderen worden werknemers meer polyvalent en inzetbaar op meerdere functies. Als de onderneming werknemers kan houden door ze te laten veranderen, is dit zeker een pluspunt. Het opvullen van de open komende plaats is dan weer een knelpunt binnen de organisatie. Dit kan met een proactief personeelsbeleid gedeeltelijk verholpen worden.

Een overgang naar een nieuwe functie verloopt niet altijd even vlot. Umicore kan hier aan werken. In de eerste plaats duurt een overgang vaak te lang omdat er lang moet gezocht worden naar een vervanger voor de persoon die verandert. Dit blijkt al demotiverend te zijn. Verder komt de werknemer in een totaal nieuwe situatie waarin hij of zij wordt losgelaten. Door te voorzien in **begeleiding** naar en in de nieuwe functie zou de onderneming de overgang voor de werknemer heel wat makkelijker en aangenamer maken. Wetende dat men begeleid zal worden, zal voor veel werknemers de drempel om te veranderen, verlagen. Zeker naar oudere werknemers toe is begeleiding van groot belang.

Werknemers zijn vaak onzeker over hun vaardigheden. Ze weten niet of ze voldoen aan de eisen die de functie stelt. Twijfels over hun vaardigheden om te kunnen functioneren in een nieuwe functie vormt zeker voor oudere werknemers een drempel voor te veranderen. Daarenboven zijn extern georganiseerde cursussen te algemeen en soms ook te moeilijk. Umicore zou daarom kunnen voorzien in interne opleidingen die toegankelijk zijn voor

haar werknemers. Hiermee wordt bedoeld dat de **opleiding** op maat van werknemer moet zijn. De werknemer kan dan ook een opleiding genieten die expliciet gericht is op de nieuwe functie die hij of zij gaat uitoefenen. Een werknemer die weet dat hij of zij begeleid zal worden en een opleiding zal krijgen die gericht is op het uitoefenen van de nieuwe job, is eerder bereid om te veranderen dan wanneer dit niet voorzien zou zijn. Umicore kan door begeleiding en opleiding de drempel enorm verlagen.

Naast opleiding te voorzien kan Umicore zorgen voor een vorm van **assessment**. Assessment is een beoordeling van je gehele kennis en kunde voor een bepaalde taak of functie in een situatie die de beroepspraktijk zo dicht mogelijk benadert. Het doel van assessment is drievoudig:

- Kijken of je geschikt bent voor het toekomstige beroep, lijkt het je wel wat?
- Stand van zaken opmaken, je competentieniveau bepalen.
- Het geeft je inzicht in je functioneren.

De werknemers kunnen op deze manier achterhalen wat hun mogelijkheden zijn. Op die manier kunnen hun onzekerheden over hun vaardigheden weggenomen worden. De personeelsdienst kan hen immers kenbaar maken voor welke vacatures ze eventueel in aanmerking kunnen komen.

Voor oudere werknemers is zeker het **financiële aspect** van een job belangrijk. Wanneer veranderen naar een nieuwe job geen extra financieel voordeel oplevert, zal de werknemer nog altijd overwegen om vervroegd uit te treden. De onderneming moet er voor zorgen dat de drempel tussen blijven werken en stoppen met werken vergroot wordt. Dit kan enerzijds door werken financieel aantrekkelijk te houden. Buiten het financiële is ook de inhoud van de job belangrijk. Een gemotiveerde werknemer is er twee waard. Motivatie vinden werknemers in een afwisselende en uitdagende job. Jobrotatie kan voor een uitdaging zorgen, maar ze moet goed doorgevoerd worden.

De fysieke werklast kan voor een oudere werknemer te zwaar worden. De onderneming heeft hier te weinig mogelijkheden om oudere werknemers naar een fysiek **minder zware functie te verplaatsen**. Er zijn te weinig dagjobs, er wordt meestal in ploegen gewerkt. De onderneming zou hier kunnen op inspelen door bijvoorbeeld tijdelijke dagjobs te creëren zodat de fysieke last toch al gedeeltelijk verlaagd wordt. De werknemers roteren dan van een zwaardere ploegfunctie naar een lichtere dagjob. Dit kan bijvoorbeeld twee maal in een werkweek wat de job al een stuk lichter zou maken.

Buiten jobrotatie zijn er nog andere mogelijkheden die werknemers langer aan het werk kunnen houden. Een mogelijkheid die eventueel kan voorzien worden voor oudere werknemers is deze van **mentorschap**. De oudere werknemer werkt samen met een jongere werknemer. De werknemer in de functie van mentor, heeft de opdracht de jongere op te leiden. Op deze manier wordt de zware job verdeeld over twee werknemers. De oudere werknemer is op deze manier nog nuttig voor de organisatie, want ze moeten geen extra opleiding meer voorzien voor de jongere. Daarenboven is de oudere werknemer ook nog actief en ontdaan van de zware werklasten. Tevens gaat de kennis en ervaring van de werknemer niet verloren.

De belangrijkste functie in het slagen van rotatie is weggelegd voor de personeelsafdeling. Oudere werknemers veranderen niet zomaar. Ze zijn vastgeroest op hun functie. Het is aan de HR-afdeling om te ontdekken waarom ze zijn vastgeroest en dan kunnen ze hier aan werken. Veranderen zou al een stuk makkelijker zijn moest er begeleiding en opleiding worden voorzien. Naar de toekomst toe zijn er al goede evoluties in het personeelsbeleid. Bij aanwerving worden mensen pas aangenomen als ze bepaald diploma hebben behaald. Deze eisen zijn hoog, maar de eisen werden gesteld met in het achterhoofd dat de kans groot is dat deze mensen nog van functie zullen moeten veranderen. Door een hoger diploma te vragen, verzekert Umicore een hoger inzetbaarheid van haar werknemer.

Het probleem zit echter niet bij de groep jonge mensen. Deze jonge mensen zijn flexibel en zullen gemakkelijker omgaan met veranderingen. Jobrotatie kan er voor zorgen dat ze blijven veranderen zodat ze naarmate ze ouder worden flexibel blijven. Het knelpunt zit echter bij de oudere werknemers. Voor deze groep werknemers zijn al ideeën besproken maar is er nog geen echt personeelsbeleid uitgewerkt. Met hoger geformuleerde adviezen werd getracht bepaalde punten aan te geven die Umicore in gedachten kan houden bij het werken naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Bibliografie

Literatuur

Blokken, J. (2004). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: hoe oudere werknemers motiveren binnen privé-ondernemingen? Gevalstudie bij Umicore*. Niet-gepubliceerde eindverhandeling. Limburgs Universitair Centrum. Diepenbeek

Broeckmans, J. (2004). *Methoden van onderzoek en rapportering 2: 2^o Kan*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.

Boerlijst, J.G., van der Heijden, B.I.J.M., van Assen, A. (1994). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Claes, A., (2004). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid, gevalstudie in banksector*. niet-gepubliceerde eindverhandeling. Limburgs Universitair Centrum. Diepenbeek.

Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 82 van 10 juli 2002. *betreffende het recht op outplacement voor werknemers van 45 jaar en ouder die worden ontslagen*. (<http://www.cnt-nar.be> → CAO's → Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 82).

Degroote, P., Truwant, V. (2003). *Demografie & samenleving*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Derijcke, L, Smedt, A., Verdijck, P., Wouters, L., (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: MIM.

Dorhout, P., Maassen van de Brink, H., Groot, W. (2002). *Hebben OUDEREN de TOEKOMST?* (<http://www.ouderenenarbeid.nl/artman> → uploads → lit_onderzoek.pdf).

Elchardus, M., Cohen, J., Van Thielen, L. (2003). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan*. Vakgroep Sociologie. Vrije Universiteit Brussel.

Ester, P., Muffels, R., Schippers, J. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussem: Uitgeverij Coutinho.

Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid. (2004). *Beknopt overzicht van de Sociale Zekerheid in België*. Brussel: Directie-generaal Sociaal Beleid.

Federale Regering. *Het Generatiepact (2005)*, (<http://premier.fgov.be> → welkom → actueel: generatiepact → de volledige tekst van het generatiepact).

Forrier, A., Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*. Maart 2005. p. 47-72

Geuens, S., Heymans, C., Hoedemakers, A., Versteden, J., Van Gestel, T., Van Roy, K. (2005). *Tewerkstellingsmogelijkheden bij lichamelijke disfuncties te Toyota Parts Centre Europe: Praktijktoepassing*. Eindverhandeling. Katholieke Hogeschool Kempen: departement Sociaal Werk, Maatschappelijke Assistent optie Maatschappelijk Werk.

Henkens, K., van Solinge, H. (2003). *Werknemers, hun partners en leidinggevenden over het uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Hill, L.A. (1992). *Becoming a manager: mastery of a new identity*. In Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.

Hutchinson, J. (Augustus 1999). Job rotation, linking learning, business growth and unemployment. *Local Economy*. Augustus 1999, p.175-179.

- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Knaapen, A.L.M. (1981). *Arbeidsmotivatie: een handreiking aan de manager*. Deventer
- Kuijjer, P.P.F.M., Visser, B., Kemper, H.C.G. (November 1999) Job rotation as a factor in reducing physical workload at a refuse collecting department. *Ergonomics*. Volume 42.
- Lamberts, M. (december 2004) Workshop 'aanpasbaarheid' leeftijdsbewust beleid, Hoger Instituut voor de arbeid.
- Langendoen, M.W., (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanbegeleidingen*. Lelystad: Stichting IVIO.
- Lauwers, K. (2005) *Gepensioneerden ideale begeleiders voor jonge ondernemers*, Het Volk, 5/02/2005, p. 22
- Levebvre, E. (1997). *Tekst en organisatie*. Leuven: Acco.
- Martens, H. (2004) Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gemotiveerde zilveren werknemer is goud waard. *HR Square*, november 2004. p. 32-34.
- Martens, H. (2005) *Interviewschema om onderzoeksmatig een thema te bevragen en lessen uit te trekken voor de toekomst*. (www.ouderenenarbeid.be → resultaten → in/outplacement en jobrotatie: instrumenten/tools).
- Martens, H. (2005) *Uitgangspunten en theoretisch kader*. (www.ouderenenarbeid.be → resultaten → theoretisch kader).
- Martens, H. (2003). *Organisatiepsychologie*. Limburgs Universitair Centrum. Diepenbeek.

Martens, H., Vandenberk, A., De Weerdt, S. (2004). *Werken en 50-plussers : belevingen en inzetbaarheid*. Uit: Heeren J. & Milis K. (red.) (2004) Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid. Tiel, Lannoo-Campus, p.211-232

Masui, C., Renders, L. (2003). *Methoden van onderzoek en rapportering 1: 1^e Kan*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.

Meijer, T. (2004). *Inleiding in de Arbeids- en Organisatie- Psychologie: Motivatie en Arbeidstevredenheid*. (<http://www.socsci.kun.nl/psy/aeno/Cursussen&%20sheets/BPSA020/2003-2004/college6%20titia.PDF>).

Mouton, A., Meulenaer, G. (2004). Hoe krijgen we ouderen en werklozen weer aan de slag?, *Trends*, 4/11/2004 (www.trends.be)

NIZW (2006). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. (www.nizw.nl → beroepsontwikkeling → personeelsbeleid → leeftijdsbewust personeelsbeleid).

Ortega, J.(oktober 2001). Job Rotation as a learning mechanism. *Management Science*. Volume 47.

Peeters, J. (2005). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid in KMO's*. niet-gepubliceerde eindverhandeling. Limburgs Universitair Centrum. Diepenbeek.

Peters, R. (1995). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Zaltbommel: Thema

Robbins, S.P., (2004) *Organisational behavior*. Pearson Prentice Hall

Sturm, (1999). In Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen : Wolters-Noordhoff bv.

Sels, L., De Visch, J., Albertijn, M.(2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Koning Boudewijnstichting, (<http://www.ouderenenarbeid.be> → zoeklijst trefwoorden → loopbaanbegeleiding – loopbaanmanagement → Naar een recht op loopbaanbegeleiding).

Simoens, P. (1995). *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Brussel: Koning Boudewijnstichting programma Toekomstzorg.

Simoens, P., Van Hoof, K., Denys, Jan., Omey, E. (1995). *Wordt gezocht: oudere werknemer (M/V)*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut Voor Arbeid.

Simoens, P., Denys, J. (1997). *Wie werkt nog na vijftig?* Leuven: Davidsfonds. Hoger Instituut Voor Arbeid.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. (2001). *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. SERV. 1/06/2001. (www.google.be → Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid.; www.serv.be).

Staessens, J; in Desmet, L. (2004). Zo haalt u het beste uit uw 45-plussers, *Trends*, 16/12/2004 (www.trends.be)

Stichting van de Arbeid. (2000). *Aanbevelingen en suggesties uit het SER- advies bevordering arbeidsdeelname ouderen*. Stichting van de Arbeid. AW Den Haag. Februari 2000.

Sullivan, J. (Juni 1998) *Developing world class job rotation programs to improve retention!* Gately Consulting.

Theeuwes, J.J.M., Zijl, M., (Mei 2001). *Arbeidsparticipatie van ouderen*. Amsterdam: in opdracht van Organisatie Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Tieren, D. (2005). *Riant met pensioen?* Diepenbeek: niet-gepubliceerde cursus, Sociaal Zekerheidsbeleid.

Van Dalen, H.P., Henkens, K. (2000). Early-retirement reform: can it and will it work? *Aging & Society* 22: 209-231. In Elchardus, M., Cohen, J., Van Thielen, L. (2003). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan*. Vakgroep Sociologie. Vrije Universiteit Brussel.

Van den Berg, J., van den Broek, L., Wijchers, L. (1996). *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Alphen aan den Rijn. Samsom.

Van Haegendoren, M. (2004). *Innoverend Human Resource Management*. Limburgs Universitair Centrum. Diepenbeek.

Van Houtte, R. (2006) *'Lissabon' is te bloedige ernst*. Gazet van Antwerpen. 21/03/2006, p. 10-11.

Vereecken, H., Michielsen T. (2005) 'Oudere werknemers vragen geen gunststatuut' , *De Tijd*, 30/11/2005, p. 13.

Vlaamse Regering. *Beleidsnota Werk 2004-2009*. (<http://www.vlaanderen.be> → werken → beleidsnota's van de Vlaamse Regering (2004-2009) → Vice-minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming → werk).

Voka. (2004). *Innoveren is de boodschap*. Snelbericht 21/12/2004. (www.voka.be → snelbericht → innoveren is de boodschap).

Webadressen

www.ouderenenarbeid.be

www.belgium.be

www.vlaanderen.be

www.meta.fgov.be

www.esfagentschap.be

www.nizw.nl

www.statbel.fgov.be

www.socialsecurity.fgov.be

www.socsci.kun.nl

www.aeno.nl

http://presscenter.org

www.serv.be

www.acv-online.be

www.abvv.be

www.aclvb.be

Lijst van figuren

FIGUUR 1: BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 1948

FIGUUR 2 : BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 1971

FIGUUR 3 : BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 1991

FIGUUR 4 : BEVOLKINGSPIRAMIDE VAN 2004

FIGUUR 5 : INVLOEDSFACTOREN OP DE UITTREDINGSBESLISSING

FIGUUR 6 : TAAKENMERKEN HACKMAN EN OLDMAN

FIGUUR 5: WERKZAAMHEIDSGRAAD (IN %) BIJ 50-PLUSSERS VOLGENS GESLACHT EN LEEFTIJD, VLAANDEREN EN EU, 2003

Lijst van tabellen

Tabel 1 : Evolutie van de werkgelegenheid en de werkzaamheidsgraad, Vlaanderen, België, EU3, EU15 en EU25, 2000-2003

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewschema

Bijlage 2: Personeelsbestand Umicore België

Bijlage 1: Interviewschema

- ◆ Wat is de zin en het nut van regelmatig intern/extern van job te veranderen
- ◆ Wat zijn mogelijkheden om te veranderen binnen de organisatie?
- ◆ Wat zijn condities en voorwaarden die hierbij faciliterend werken? Wat zijn belemmerende factoren?
- ◆ Wat kunnen we als organisatie doen om verandering van job te stimuleren?
- ◆ Hoe wordt het regelmatig wijzigen van job gewaardeerd, beloond en verloond?
- ◆ Loopbaanbegeleiding en het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan: tijdens loopbaangesprekken tussen directe leidinggevende of loopbaanbegeleider en medewerker, wordt regelmatig afgestemd hoe de verdere loopbaan verder uit te bouwen, met aandacht voor voldoende verandering, variatie en competentieverbreiding. Binnen deze gesprekken kunnen uitdagingen, bezorgdheden, verwachtingen, enz... uitgesproken worden.
- ◆ Werknemers en groepen laten oefenen met verandering om de professionele identiteit te verbreden middels werkwissels, jobrotatie en -mutatie, duobanen, opleidingen en cursussen.
- ◆ Stimuleren van netwerking binnen en buiten de organisatie, zodat met beschikt over brede sociale netwerken die de autonomie bevorderen.
- ◆ Angst om te veranderen
- ◆ Survival anxiety: angst om (financieel) zekerheden te verliezen.
- ◆ Vragen mbt loopbaanwijziging
 - Hoe is de verandering verlopen?
 - Wie heeft hierin een belangrijke rol gespeeld en op welke manier?
 - Hoe heb jijzelf hierin een rol gespeeld?
 - Wat heeft je geholpen bij het vinden van de nieuwe richting/ "koers"?
 - Wat heeft je geholpen bij het verlaten van de oude loopbaan?
 - Wat heeft deze verandering moeilijk gemaakt? In de oude omgeving/in de nieuwe omgeving.
 - Wat heb je uit deze ervaring over jezelf geleerd?

Bijlage 2: Personeelsbestand Umicore België

Effectief op 31/12/2005

| Medewerkerssubgroep | Personeelsgebied | # wrkn | Voltijd s | Deeltijd s | VTE |
|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Totaalresultaat | | 3.446 | 3.035 | 411 | 3.332,15 |
| Arbeiders | Hoboken | 797 | 715 | 82 | 771,36 |
| | Olen | 561 | 501 | 60 | 541,40 |
| | Balen | 407 | 338 | 69 | 391,75 |
| | Overpelt | 238 | 207 | 31 | 231,20 |
| | Angleur | 55 | 47 | 8 | 52,80 |
| | Brussel | 2 | 2 | 0 | 2,00 |
| | Vilvoorde | 8 | 8 | 0 | 8,00 |
| | Resultaat | | 2.068 | 1.818 | 250 |
| Bedienden | Hoboken | 392 | 341 | 51 | 378,10 |
| | Olen | 272 | 226 | 46 | 257,47 |
| | Balen | 112 | 88 | 24 | 105,15 |
| | Overpelt | 61 | 53 | 8 | 58,60 |
| | Angleur | 33 | 29 | 4 | 32,00 |
| | Brussel | 72 | 60 | 12 | 69,06 |
| | Vilvoorde | 18 | 14 | 4 | 17,20 |
| | Resultaat | | 960 | 811 | 149 |
| Kaders | Hoboken | 115 | 110 | 5 | 114,25 |
| | Olen | 102 | 98 | 4 | 101,40 |
| | Balen | 45 | 44 | 1 | 44,80 |
| | Overpelt | 10 | 10 | 0 | 10,00 |
| | Angleur | 22 | 22 | 0 | 22,00 |
| | Brussel | 108 | 106 | 2 | 107,60 |
| | Vilvoorde | 16 | 16 | | 16,00 |
| | Resultaat | | 418 | 406 | 12 |

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Leeftijdsbewust personeelsbeleid : Verhogen van inzetbaarheid door regelmatige interne jobveranderingen. Gevalstudie : Umicore

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Peter VAN OLMEN

Datum: