

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

2010
2011

Masterproef

*Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden
door aandacht voor opleidingen. Gevalstudie:
ArcelorMittal Genk en Panasonic Tessenderlo (PECBE)*

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Raquel Melchior

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2 0 1 0
2 0 1 1

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden
door aandacht voor opleidingen. Gevalstudie:
ArcelorMittal Genk en Panasonic Tessenderlo (PECBE)*

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Raquel Melchior

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven in het kader van het behalen van de graad Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap. Mijn masterproef zou niet tot stand kunnen zijn gekomen zonder de hulp van bepaalde personen.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens bedanken voor haar uitgebreide hulp, begeleiding en ondersteuning. Ik wil ook graag de twee deelnemende bedrijven en hun HR-verantwoordelijken bedanken zijnde de heer François Heymans en mevrouw Ellen Bruninx van ArcelorMittal Genk en de heer Willy Heselmans van Panasonic Tessenderlo (PECBE), want zonder hen was er geen praktijkstudie geweest. Daarnaast wil ik alle werknemers bedanken voor hun bijdrage aan de interviews, en de heer Jef Beckers en mevrouw Carmen Wevers van FTML en mevrouw Ann Geukens van ERSV Limburg.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun raad en steun.

Veel leesplezier!

Inleiding

Deze masterproef beschrijft hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat hun werknemers inzetbaar kunnen blijven en voortdurend kunnen bijleren door aandacht voor opleidingen.

Ik heb dit onderwerp gekozen omdat het mij direct aanspraak. Vorig jaar tijdens het vak "Organisatiegedrag en strategisch management" werd mijn interesse voor personeelsbeleid al gewekt.

Verder leek mij dit thema zeer actueel. Dit jaar werden we geconfronteerd met het feit dat mensen langer gaan moeten werken. Door de langere levensverwachtingen zijn er steeds meer gepensioneerden waarvoor jongeren moeten werken. Meer oudere werknemers gaan op pensioen en dit op steeds vroegere leeftijd (De Conick & Kiekens, 2009). De huidige arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door ontgroening (minder jongeren) en vergrijzing (meer ouderen) (De Coen, Forrier, Lamberts en Sels, 2007). Hierdoor wordt het pensioensstelsel en het sociale zekerheidsbeleid onhoudbaar. Recente prognoses geven aan dat de totale groep op arbeidsmarktleeftijd niet zal groeien in tegenstelling tot de groep van 55 tot 64 jaar. Deze groep zal rond 2025 45 procent zijn gestegen ten opzicht van 2000 (Bombaerts & Martens, 2010).

Mijn masterproef bestaat uit drie delen. Eerst wordt de probleemstelling geschetst en de onderzoeksmethodologie verantwoord. Daarna komt de literatuurstudie aan bod, gevolgd door een praktijkstudie waar de literatuur aan de praktijk wordt getoetst. Mijn praktijkonderzoek vond plaats bij twee ondernemingen: ArcelorMittal Genk en Panasonic Tessenderlo (PECBE).

Samenvatting

Meer oudere werknemers gaan op pensioen en dit op steeds vroegere leeftijd (De Conick & Kiekens, 2009). Hierdoor nemen de kosten voor de sociale zekerheid toe. De realiteit is dat in onze huidige samenleving de arbeidsmarkt gekenmerkt wordt door ontgroening (minder jongeren) en vergrijzing (meer ouderen). Het is dus belangrijk dat men zorgt voor de inzetbaarheid van zowel jongere als oudere werknemers die nu werkzaam zijn (De Coen, Forrier, Lamberts en Sels, 2007).

Aan de hand van een literatuurstudie wil ik nagaan wat inzetbaarheid is, hoe ondernemingen aan inzetbaarheid werken en of de overheid en de Europese Unie aanzetten tot inzetbaarheid.

Inzetbaarheid is niet nieuw, het bestaat al sinds 1950, maar destijds werd er een andere betekenis aan gegeven. In 1950 benadrukte men een economische benadering, namelijk volledige tewerkstelling verwezenlijken. Nu is het een alternatief voor werkzekerheid (Forrier & Sels, 2003). In de literatuur zijn een heel reeks definities te vinden. Ook is het belangrijk om te weten wie verantwoordelijk is voor de inzetbaarheid. Volgens Orpen (1994, in Sels, Forrier & Verbruggen, 2006) is dit een gedeelde verantwoordelijkheid.

Om vervolgens te kijken hoe ondernemingen aan inzetbaarheid werken kunnen we ons eerst afvragen op welke manier werknemers leren. Vijftig procent van het leren gebeurt op de werkplek, on the job (Henderickx et al., 2010).

Het menselijke kapitaal wordt steeds vaker gezien als een belangrijke factor die de productiviteit kan doen stijgen (van Loo & de Grip, 2003). Dit is de voornaamste reden waarom ondernemingen opleidingen aanbieden. Om opleidingen aan te bieden heb je een opleidingsmodel nodig.

Naast werkplekleren en opleidingen zijn er nog andere instrumenten die de inzetbaarheid kunnen bevorderen. Deze instrumenten zijn taakverrijking, persoonlijk ontwikkelingsplan, loopbaanbegeleiding, jobrotatie en mentoring en coaching. Ten slotte is het belangrijk om te kijken naar de inzetbaarheid van ouderen. We moeten rekening houden dat oudere op een andere manier leren. Oudere werknemers kunnen ook naar een mentorfunctie worden overgeplaatst om op deze manier jongeren te begeleiden en hun ervaring en kennis te delen, zodat het een win-win situatie is voor beide partijen (Aarendonk, 2003).

In het laatste deel van mijn literatuurstudie wil ik kijken of de overheid en de Europese Unie aanzetten tot inzetbaarheid. De Vlaamse overheid probeert de werknemers te ondersteunen door een recht op loopbaanbegeleiding aan te bieden. Tegen 2010 moeten Europese lidstaten 50 procent van de 55-plussers tewerk stellen (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007).

Naast een literatuurstudie heb ik ook een praktijkstudie uitgevoerd bij twee ondernemingen, ArcelorMittal Genk en Panasonic Tessenderlo (PECBE). Er zijn vier onderzoeksvragen opgesteld bij ArcelorMittal Genk

namelijk: hoe ziet een goed opleidingsplan eruit, hoe kan je opleidingen organiseren voor een nieuwe installatie, hoe kan je nagaan of de opleidingsinspanningen de gewenste resultaten hebben en hoe kan je medewerkers begeleiden om een nieuwe functie op te nemen. Het onderzoek gebeurde aan de hand van interviews.

Uit het onderzoek van ArcelorMittal Genk kunnen een aantal conclusies geformuleerd worden. Vooraleer met opleidingen te beginnen moeten de prioriteiten vastgelegd worden en daarvan een lijst gemaakt worden (dit is al gebeurd). Er moeten zeker opleidingen aangeboden worden bij nieuwe installaties, deze opleidingen moeten aangeboden worden door de firma die de installatie plaatst of door een productcoördinator en ze moeten op tijd gegeven worden, voor de ingebruikname van de installatie. De elektriciens willen meer betrokkenheid bij een nieuwe installatie, hiermee bedoelen ze vooral communicatie en informatie. De opleiding zelf moet praktijkgericht en interactief zijn. Ze moet gegeven worden door een trainer die over veel kennis beschikt en naast de algemene werking moet er ook aandacht zijn voor storingen. De werknemers van de inspectiecamera's hebben nood aan basiskennis en proceskennis en willen meer uitleg over de technische termen. Na de opleiding kan volgens de elektriciens intern geleerd worden, door onder andere een week op de IAM (Industriële informatica en procesautomatisatie) te werken om kennis op te doen of door contactmomenten op te stellen om vragen te stellen en de evolutie mee te maken. Daarnaast kunnen opfriscursussen gegeven worden en kan om de vijf jaar een gesprek plaatsvinden waarin gevraagd wordt wat iemand wil bijleren. De kennis kan onderling doorgegeven worden door onder andere intern te leren, goede communicatie maar niet té vaak kennis doorgeven omdat er dan teveel druk zou ontstaan. De effectiviteit van een opleiding kan nagegaan worden door vragen of testen te geven na een opleiding. Na zes maanden bewaar je enkel kennis van de opleiding als je er mee bezig bent. Goede waardenemers voor een effectieve opleiding zijn problemen kunnen oplossen, minder storingen, storingen snel oplossen en preventief werken.

De rolbrugbestuurders staan allemaal kritisch ten opzichte van de automatisatie. Ze verwachten een goede begeleiding met een goede peter naar een nieuwe functie. Er moet naar de mensen geluisterd worden en gevraagd worden wat ze willen doen. ArcelorMittal Genk mag niet zonder consultatie mensen een andere functie geven. Daarnaast mag de leertijd die nodig is om een nieuwe functie te kennen niet te kort zijn. Andere functies die ze willen uitvoeren zijn: drosinstallatie, laden en lossen, in- en uitgang of kraanman blijven.

Om het onderzoek niet enkel te richten tot één onderneming hebben we ook onderzoek uitgevoerd bij Panasonic Tessenderlo (PECBE). Er zijn hier ook vier onderzoeksvragen namelijk: hoe creëer je bij medewerkers de drive om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling, hoe kan je opleidingen voorzien bij de introductie van een nieuwe installatie, op welke manier kan je medewerkers leren redeneren in het leren en wanneer zijn medewerkers, die jarenlang dezelfde job gedaan hebben, gemotiveerd om hun vertrouwde job te wisselen met een andere binnen het bedrijf. Dit werd tevens aan de hand van interviews onderzocht.

We kunnen ook hier een aantal conclusies formuleren. Alle geïnterviewden zijn gemotiveerd om bij te leren. De organisatie kan de werknemers motiveren om bij te leren door onder andere te luisteren naar de noden van de mensen op de werkvloer, door te zorgen voor een fijne werkomgeving, door vriendelijk en sociaal te zijn. Alle geïnterviewden voelen zich verantwoordelijk voor hun kennisontwikkeling maar de organisatie is hier ook voor een deel verantwoordelijk.

De meeste werknemers vinden dat de opleidingen erop achteruit zijn gegaan door de kostenbesparingen. Nu is de organisatie hier terug mee begonnen. De opleidingen moeten gegeven worden door de firma die de installatie komt plaatsen. Er kunnen ook een aantal machinekeepers naar de firma gaan om daar een opleiding te krijgen. Als je bij PECBE begint te werken is er een goede begeleiding nodig door een persoon die veel ervaring heeft. Er zijn opleidingen gegeven door mensen die pas opgeleid waren door personeelstekort of tijdsgebrek. Dit kan niet volgens de werknemers. De opleiding zelf moet praktijkgericht zijn. Na de opleiding kunnen er vragen gesteld worden, zoals bij de opleiding rond productkennis werd gedaan. De baas zou ook moeten beoordelen of de opleiding effectief is geweest. Mensen die op pensioen gaan moeten hun kennis kunnen doorgeven, door een half jaar een nieuwe werknemer op te leiden.

Vervolgens proberen alle geïnterviewden de storingen zelf op te lossen. Operators kunnen kleine storingen oplossen, grotere storingen zijn voor machinekeepers. Kennis en ervaring zijn beide nodig om storingen te kunnen oplossen, maar vooral ervaring is belangrijk. De storingen worden opgeschreven in een storingenboek of in een Excelprogramma. Grote storingen worden doorverteld tijdens de ploegwissel. De werknemers van de vaste nacht vinden de communicatie heel slecht. Ze voelen zich benadeeld omdat zij altijd de laatste zijn om iets te vernemen en als ze iets vragen moeten ze lang wachten voordat ze een antwoord krijgen.

Ten slotte zijn er andere functies die de operators willen uitvoeren, bijvoorbeeld het magazijn of machinekeeper. Sommige operators vinden het niet logisch dat zij geen kans krijgen om ploegverantwoordelijke te worden. De helft van de geïnterviewde machinekeepers heeft zich opgegeven voor ploegverantwoordelijke. De werknemers van de vaste nacht merken op dat al veel mensen die zich hadden opgegeven voor ploegverantwoordelijke hebben afgehaakt omdat ze niet weten hoeveel ze gaan verdienen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	
Inleiding	
Samenvatting	
Inhoudsopgave	
Lijst van figuren en tabellen	
Deel 1: Probleemstelling en onderzoeksmethodologie	-15-
1. Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag	-15-
1.1 Omschrijving praktijkprobleem ArcelorMittal Genk	-16-
1.1.1 Inleiding ArcelorMittal Genk	-16-
1.1.2 Onderzoek ArcelorMittal Genk	-19-
1.2 Omschrijving praktijkprobleem Panasonic Tessenderlo (PECBE)	-20-
1.2.1 Inleiding PECBE	-20-
1.2.2 Onderzoek PECBE	-22-
2. Onderzoeksmethodologie	-25-
2.1 Aanpak literatuurstudie	-25-
2.2 Aanpak praktijkstudie	-25-
Deel 2: Literatuurstudie	-27-
<i>Hoofdstuk 1: Wat is inzetbaarheid?</i>	-27-
1.1 Verschillende definities	-27-
1.2 Conceptueel model	-29-
1.3 Life-time employability	-30-
1.4 Verschillende soorten van inzetbaarheid	-31-
1.5 Vaardigheden die inzetbaarheid beïnvloeden	-31-
1.6 Gedeelde verantwoordelijkheid	-32-
1.7 Waarom is inzetbaarheid nu belangrijk?	-32-
1.8 Besluit	-33-
<i>Hoofdstuk 2: Hoe werken ondernemingen aan inzetbaarheid?</i>	-35-
2.1 Hoe leren werknemers in een organisatie	-35-
2.1.1 Werkplekleren	-35-
2.1.2 Elementen die het werkplekleren bevorderen	-36-
2.1.3 Lerende werknemer	-36-
2.2 Hoe kan je leren stimuleren en werknemers motiveren?	-38-
2.2.1 Leren stimuleren	-38-
2.2.2 Werknemers motiveren	-39-
2.3 Welke condities zijn nodig voor een leerkrachtige werkomgeving?	-40-
2.4 Gerichte opleidingen	-41-
2.4.1 Opleidingsbeleid	-41-

2.4.2. Opleidingsmodel	-42-
2.4.3 Gevolgde opleidingen in 2008	-44-
2.4.4 Transfer of training	-49-
2.4.5 Verband tussen opleidingen en performantie	-51-
2.4.6 Evaluatie van opleidingen	-51-
2.5 Andere instrumenten om de inzetbaarheid te vergroten	-53-
2.5.1 Taakverrijking en taakverandering	-53-
2.5.2 Persoonlijk ontwikkelingsmodel en POP	-55-
2.5.3 Loopbaanbegeleiding	-57-
2.5.4 Jobrotatie	-59-
2.5.5 Mentoring en coaching	-59-
2.6 Hoe kan men de inzetbaarheid van oudere verwezenlijken?	-64-
2.6.1 Types veroudering	-65-
2.6.2 Herontwerpen van functies	-66-
2.6.3 Vooroordelen	-66-
2.6.4 Feiten	-67-
2.6.5 Maintenance of workability	-68-
2.6.6. Hoe leren oudere werknemers?	-69-
2.7 Hoe kan je inzetbaarheid specifiek toepassen in een onderneming?	-70-
2.8 Besluit	-71-
<i>Hoofdstuk 3: Zetten de overheid en de Europese Unie aan tot inzetbaarheid?</i>	-73-
3.1 Overheid	-73-
3.2 Europese Unie	-74-
3.3 Besluit	-75-
Deel 3: Praktijkstudie	-77-
<i>Hoofdstuk 1: Praktijkstudie ArcelorMittal Genk</i>	-77-
1.Hoe ziet een goed opleidingsplan eruit?	-79-
1.1 Kenmerken gewenste opleiding	-79-
1.2 Gewenste opleidingen elektrische dienst	-80-
1.3 Hoe onderling kennis doorgeven?	-81-
1.4 Hoe de effectiviteit van de opleiding nagaan?	-81-
1.5 Tabel: prioriteiten	-81-
1.6 Terugkoppeling literatuur	-82-
1.7 Adviezen	-83-
2. Hoe kan je opleidingen organiseren voor een nieuwe installatie?	-85-
2.1 Kenmerken opleidingen voor nieuwe installatie	-85-
2.2 Hoe onderling kennis doorgeven?	-86-
2.3 Hoe de effectiviteit van de opleiding nagaan?	-87-
2.4 Tabel: prioriteiten	-87-

2.5 Terugkoppeling literatuur	-88-
2.6 Adviezen	-90-
3. Hoe kan je nagaan of de opleidingsinspanningen de gewenste resultaten hebben?	-91-
3.1 Terugkoppeling literatuur	-91-
3.2 Adviezen	-93-
4.Hoe kan je werknemers begeleiden om een nieuwe functie op te nemen?	-95-
4.1 Redenen waarom de rolbrugbestuuders hun werk graag doen	-95-
4.2 Overgang naar een nieuwe functie	-95-
4.3 Andere functies	-96-
4.4 Tabel: overzicht functies per werknemer	-96-
4.5 Terugkoppeling literatuur	-97-
4.6 Adviezen	-99-
5. Conclusie	-101-
<i>Hoofdstuk 2: Praktijkstudie PECBE</i>	-105-
1.Hoe creëer je bij medewerkers de drive om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling?	-106-
1.1 Zijn de werknemers gemotiveerd om te leren?	-106-
1.2 Hoe kan de organisatie zijn werknemers motiveren om bij te leren?	-106-
1.3 Voelen de werknemers zichzelf verantwoordelijk voor hun kennisontwikkeling of is de organisatie hiervoor verantwoordelijk?	-107-
1.4 Tabel: overzicht adviezen werknemers	-108-
1.5 Terugkoppeling literatuur	-109-
1.6 Adviezen	-110-
2. Het voorzien van opleiding bij de introductie van een nieuwe installatie, zodanig dat er geen productie terugval is na vrijgave van de installatie	-111-
2.1 Kenmerken gewenste opleidingen	-111-
2.2 Zelf opleiden	-113-
2.3 Andere opmerkingen	-113-
2.4 Tabel: overzicht adviezen werknemers	-114-
2.5 Terugkoppeling literatuur	-115-
2.6 Vergelijken met ArcelorMittal Genk	-116-
2.7 Adviezen	-117-
3. Redeneren in het leren	-119-
3.1 Lossen de werknemers de storingen zelf op?	-119-
3.2 Worden de storingen ergens opgeschreven en doorverteld?	-120-
3.3 Tabel: overzicht adviezen werknemers	-121-
3.4 Terugkoppeling literatuur	-123-
3.5 Adviezen	-124-

4. Wanneer zijn medewerkers, die jarenlang dezelfde job gedaan hebben, gemotiveerd om hun vertrouwde job te wisselen met een andere binnen het bedrijf?	-125-
4.1 Operators	-125-
4.1.1 Redenen waarom de operators hun werk graag doen	-125-
4.1.2 Andere functies	-126-
4.2 Machinekeepers	-126-
4.2.1 Redenen waarom de machinekeepers hun werk graag doen	-126-
4.2.2 Andere functies	-127-
4.3 Tabel: overzicht andere functies	-127-
4.4 Terugkoppeling literatuur	-129-
4.5 Vergelijken met ArcelorMittal Genk	-130-
4.6 Adviezen	-131-
5. Conclusies	-133-
Besluit	-137-
1.1 Flowchart	-138-
1.2 Wat heb ik geleerd?	-139-
Lijst van geraadpleegde werken	-141-
Bijlagen	-147-

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Leeftijdspiramide ArcelorMittal Genk

Figuur 2: Anciënniteit werknemers ArcelorMittal Genk

Figuur 3: Organogram Panasonic (PECBE)

Figuur 4: Employability procesmodel

Figuur 5: Leervermogen

Figuur 6: Types leeractiviteiten

Figuur 7: Participatiegraden in opleidingen en vorming per geslacht

Figuur 8: Participatiegraden volgens leeftijdscategorieën en volgens opleidingsniveau

Figuur 9: Participatiegraden volgens sociale status en volgens gewest

Figuur 10: Verdeling van de participatiegraden in niet-formele opleidingen volgens type

Figuur 11: Percentage van de personen dat werkgerelateerd als reden opgaf voor de deelname aan opleidingen of vorming

Figuur 12: Participatie aan formele en niet-formele opleidingen: bereidheid tot participatie, volgens geslacht

Figuur 13: Hinderpalen tot participatie binnen de groep van momentele deelnemers, volgens geslacht en leeftijd

Figuur 14: Het transfermanagement proces

Figuur 15: Model transfer of training

Figuur 16: Essentiële taakkenmerken en gevolgen voor individuele werknemers in een diagnostisch model van taakverrijking

Figuur 17: Samenhang organisatiecultuur en minimale en maximale implementatiestrategie POP

Figuur 18: Onderdelen management van de ontwikkeling

Figuur 19: Management van de leervormen

Figuur 20: Ijsbergprincipe

Figuur 21: Relatie tussen leeftijd, ervaring en werk

Figuur 22: Het Maintenance of workability model

Figuur 23: Employability procesmodel toegepast op de rolbrugbestuurders (eigen model)

Figuur 24: Flowchart opleidingen ArcelorMittal Genk

Tabellen

Tabel 1: Globale marktpositie Panasonic (PECBE)

Tabel 2: Overzicht opleidingsbeleid

Tabel 3: Top 3 van de meest gevolgde opleidingen per opleidingsonderdeel

Tabel 4: Redenen voor deelname aan niet-formele opleidingen, volgens geslacht

Tabel 5: Vaardigheden coaches

Tabel 6: The good coach questionnaire

Tabel 7: Prioriteiten elektrische dienst AM

Tabel 8: Prioriteiten nieuwe opleidingen AM

Tabel 9: Overzicht functies per werknemer AM

Tabel 10: Gemeenschappelijke adviezen inzetbaarheid PECBE

Tabel 11: Gemeenschappelijke adviezen opleidingen PECBE

Tabel 12: Gemeenschappelijke adviezen redeneren in het leren PECBE

Tabel 13: Andere functies operators PECBE

Tabel 14: Andere functies machinekeepers PECBE

Deel 1: Probleemstelling en onderzoeksmethodologie

1. Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag

Meer oudere werknemers gaan op pensioen en dit op steeds vroegere leeftijd (De Conick & Kiekens, 2009). Hierdoor nemen de kosten voor de sociale zekerheid toe. Dit is een probleem dat men zo snel mogelijk moet proberen op te lossen.

De realiteit is dat in onze huidige samenleving de arbeidsmarkt gekenmerkt wordt door ontgroening (minder jongeren) en vergrijzing (meer ouderen). Het is dus belangrijk dat men zorgt voor de inzetbaarheid van zowel jongere als oudere werknemers die nu werkzaam zijn (De Coen, Forrier, Lamberts en Sels, 2007). Om te kunnen omgaan met de ontgroening en vergrijzing moeten meer 55-plussers werken.

Inzetbaarheid is niet nieuw, het bestaat al sinds 1950, maar destijds werd er een andere betekenis aan gegeven. In 1950 benadrukte men een economische benadering, namelijk volledige tewerkstelling verwezenlijken. Nu is het een alternatief voor werkzekerheid (Forrier & Sels, 2003). In de literatuur zijn een hele reeks definities te vinden. Daarvoor verwijs ik naar de literatuurstudie.

Er heeft ook een verschuiving plaatsgevonden van de manier waarop men inzetbaarheid beleeft. Vroeger was het vooral belangrijk om life-time employment te verwezenlijken. Hiermee bedoelt men de zekerheid om over een baan voor het leven te beschikken, meestal in één onderneming.

Nu staat life-time employability centraal. Men zal nu sneller geneigd zijn om bij een ander bedrijf te gaan werken (Muffles, 2003).

Ook is het belangrijk om te weten wie verantwoordelijk is voor de inzetbaarheid. Volgens Orpen (1994, in Sels, Forrier & Verbruggen, 2006) is dit een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit zal verder in de literatuurstudie besproken worden.

Om de inzetbaarheid te verhogen is het belangrijk om opleidingen te volgen. Dit belang is toegenomen omdat het menselijke kapitaal steeds vaker wordt gezien als een belangrijke factor die de productiviteit kan doen stijgen (van Loo en de Grip, 2003).

Centrale onderzoeksvraag: *Hoe kunnen ArcelorMittal Genk en Panasonic (PECBE) ervoor zorgen dat de inzetbaarheid of employabiliteit van hun werknemers levenslang in stand wordt gehouden en de werknemers voortdurend bijleren?*

1.1 Omschrijving praktijkprobleem ArcelorMittal Genk

ArcelorMittal Genk wil het onderzoek uitvoeren omdat ze veel opleidingen aanbieden. Ze zijn een hoogtechnologisch bedrijf en de sector verplicht hen om veel opleidingen aan te bieden. De automobielsector is veeleisend. Het probleem dat zij ondervinden is dat ondanks opleidingen, werkvoorschriften enzovoort de werknemers vinden dat de opleidingen te snel gegeven zijn. Deze opleidingen worden deels door leveranciers deels door hun eigen mensen gegeven. Maar er loopt iets mis tijdens de opleidingen waardoor er wanneer problemen ontstaan ze deze niet kunnen oplossen.

Eerst zal ik een inleiding geven over het bedrijf zelf en daarna over het onderzoek.

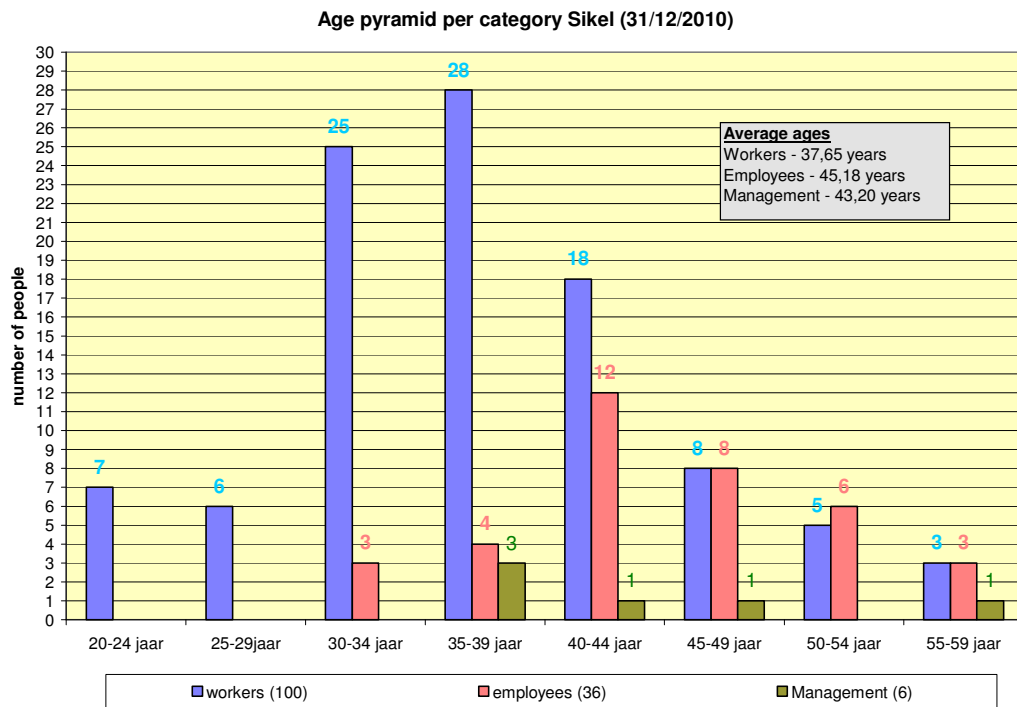
1.1.1 Inleiding ArcelorMittal Genk

ArcelorMittal is in 2006 ontstaan uit een fusie tussen Arcelor en Mittal. Arcelor is zelf een fusie ontstaan in 2002 uit Acelaria, Arbed en Usinor. Het moederbedrijf van ArcelorMittal Genk is Sidmar. ArcelorMittal is de wereldleider met 310.000 werknemers. Ze vertegenwoordigen tien procent van de wereldproductie van staal en ze zijn aanwezig in meer dan zestig landen. ArcelorMittal had in 2010 een totale omzet van 38,8 miljoen euro.

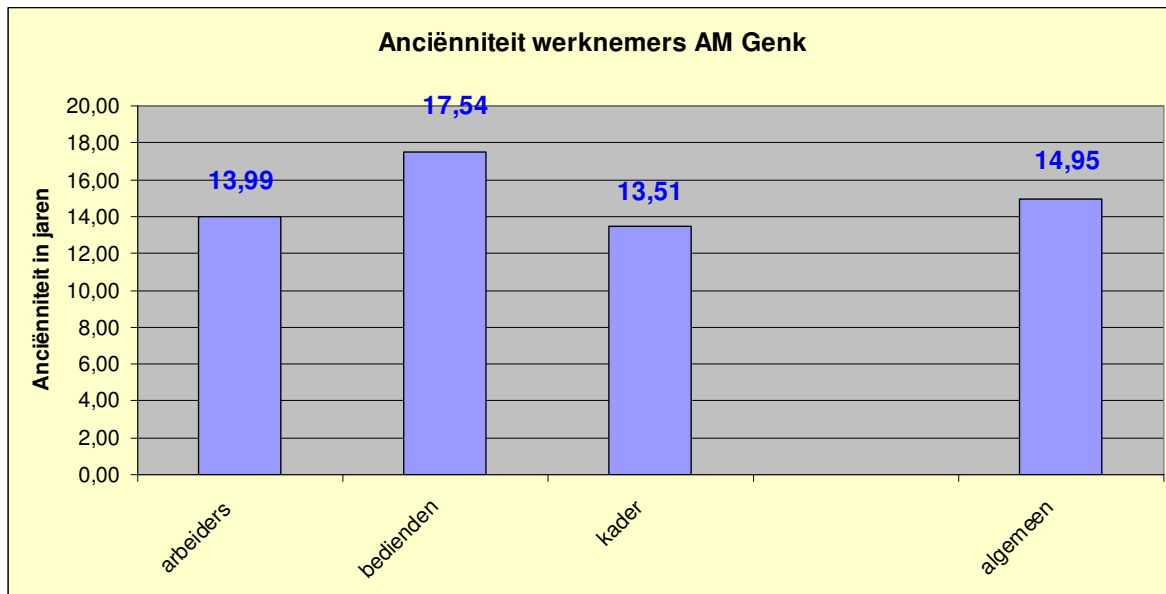
In ArcelorMittal Genk worden staalplaten behandeld met zink, zodat je roestvrij staal krijgt dat gebruikt wordt aan de buitenkant van de auto. Deze staalplaten zullen je dertig jaar beschermen tegen roest. Deze zinkbehandeling bestaat uit water, zuur en zink. Dit zal dan oplossen in een elektrolyt. Vervolgens voegt men een stroombron toe aan de elektrolyt en worden de staalplaten hierin behandeld. Dit proces gebeurt in vijftien cellen na elkaar, met in elke cel een beetje zink. Deze staalplaten worden eenzijdig of dubbelzijdig behandeld. Het dak van een auto is bijvoorbeeld enkel aan de binnenkant roestvrij, de buitenkant wordt beschermd door de verf. Een motorkap moet aan beide kanten behandeld worden. Sinds de jaren tachtig zijn ze gebruik gaan maken van zink. Eerst gebruikte men vuurverzinking, maar de hechting was niet goed. Nu is het één geheel. Er is een tendens om terug vuurverzinking te gebruiken door de lagere prijs. Het verschil is enkel visueel waarneembaar. Maar ArcelorMittal Genk produceert voor topklasse auto's zoals Mercedes en BMW. Deze merken willen kwaliteit. De voornaamste afzetgebieden van ArcelorMittal Genk zijn Duitsland (47 procent), Spanje (11 procent) en Polen (10 procent). De voornaamste automobielklanten van ArcelorMittal Genk waren in 2009 VW/Audi (31 procent), Daimler Chrysler (24 procent) en Opel (18 procent).

Het proces begint bij de afwikkeling van de rollen staal (vier per uur). Deze zijn met olie behandeld om te voorkomen dat het staal geroest is op de heenweg. Dan wast men de olie en krijgen ze een voorbehandeling. Er is ook een nabehandeling, wat eigenlijk een voorbehandeling is voor de klant, bijvoorbeeld extra lagen toevoegen om het staal te verven. Als laatste volgt er een inspectie die het oppervlak inspecteert met behulp van camera's.

Er werken momenteel 130 mensen rechtstreeks, waarvan 90 arbeiders en 40 bedienden en kaderleden, en 150 mensen onrechtstreeks. Er is weinig personeelsverloop bij ArcelorMittal Genk, slechts twee procent. In 2000 was er wel meer personeelsverloop. Op dat ogenblik was er stabiliteit en kreeg niet iedereen de kans om door te groeien. Velen zijn deze kans ergens anders gaan zoeken. De gemiddelde leeftijd van de arbeiders bedraagt 37,65 jaar. En van de bedienden 45,18 jaar en management 43,20 jaar. Onderstaande grafieken geven enerzijds de leeftijdpiramide en anderzijds de anciënniteit bij ArcelorMittal Genk weer.



Figuur 1: Leeftijdspiramide ArcelorMittal Genk



Figuur 2: Anciënniteit werknemers ArcelorMittal Genk

Men werft ook jonge mensen aan. Maar het principe bij ArcelorMittal Genk is dat je doorgroeit naar een hogere functie, ze nemen bijvoorbeeld nooit meester-gasten aan.

Ook is het belangrijk dat oudere werknemers hun kennis doorgeven aan de jongere werknemers. Dit is eigenlijk ook een beloning. Ze worden beloond voor hun kennis.

Het organigram ziet er als volgt uit. Een eerste operator heeft naast de eigen functie ook andere functies op een hoger niveau, bijvoorbeeld bij ziekte of vakantieperiodes. In elke functie is er een eerste operator. Er zijn wel voorwaarden aan verbonden. Men moet vier jaar in dienst zijn zodat hij de nodige ervaring heeft opgebouwd. Dan kan men iemand opleiden of andere taken uitvoeren. Na zes jaar in dienst te zijn kan je eerste operator worden.

ArcelorMittal Genk beschikt over een kwaliteitscontroleur voor het eindproduct maar deze moet ook over proceskennis beschikken. Verder zijn er nog: scheikundige operator, in- en uitgaande operator die instaat voor manueel werk, vier ploegen (A-B-C-D) die om de vier dagen wisselen, elektrische dienst, mechanische dienst, industriële informatica, procesautomatisering.

Er zijn bijna geen administratieve diensten aanwezig, er is bijvoorbeeld geen boekhouder, want ArcelorMittal Genk is een pure productsite. Wel is er een animator die ploegoverschrijdend werkt. Hij moet de problemen tussen ploegen oplossen. Hij werkt samen met de heer Winters en detecteert de opleidingsbehoeftes.

1.1.2 Onderzoek ArcelorMittal Genk

De probleemstelling bij ArcelorMittal Genk kan je indelen in twee grote onderdelen. Het eerste deel (onderzoeksvraag 1,2 en 3) gaat over opleidingen. ArcelorMittal Genk biedt veel opleidingen aan. Wanneer de installatie stilvalt, hebben de werknemers problemen om dit op te lossen omdat ze hun opleiding ten dele al vergeten zijn of zeggen dat ze geen opleiding hebben gehad. ArcelorMittal Genk wil aan de hand van een behoeftestudie bij een kleine groep werknemers (elektriciens) een goed opleidingsplan opstellen. De elektriciens dienen als pilootgroep. Anderzijds wil men de opleidingen rond een nieuwe installatie, namelijk de inspectiecamera beoordelen. Het doel van de eerste twee onderzoeksvragen is dat door goede opleidingen aan te bieden storingen sneller en beter worden opgelost. Bij de derde onderzoeksvraag wil men onderzoeken hoe je kan nagaan of een opleiding effectief is. In het tweede onderdeel wil men de rolbrugbestuurders begeleiden naar een andere functie, aangezien de rolbruggen gaan geautomatiseerd worden. Hierin gaat men onderzoeken welke andere functies ze willen uitvoeren, of ze willen bijscholen enzovoort. Dit is onderzoeksvraag 4. Ik zal de vier onderzoeksvragen, cases, meer verduidelijken.

Het onderzoek bij ArcelorMittal Genk bestaat uit 4 onderzoeksvragen, 4 cases:

1. *Hoe ziet een goed opleidingsplan eruit?*

Door een behoeftestudie te maken rond een kleine groep van werknemers (bijvoorbeeld de elektriciens) kan men een goed opleidingsplan opstellen. Men moet niet enkel kijken naar hun huidige behoeftes maar ook de toekomstige behoeftes in de gaten houden. Doordat ze betrokken gaan zijn bij een onderzoek denk ik dat hun motivatie en arbeidstevredenheid gaat stijgen waardoor hun productiviteit ook zou kunnen toenemen. Later kan ArcelorMittal Genk dit uitrollen naar andere diensten.

2. *Hoe kan je opleidingen organiseren voor een nieuwe installatie? (inspectiecamera's)*

Wanneer men een nieuwe installatie bestelt, wordt er een opleiding aangeboden. Tijdens deze opleidingen zijn de werknemers nog niet op de hoogte van deze installatie en is men daardoor minder kritisch en stellen ze vaak onvoldoende vragen. Maar wanneer de installatie achteraf storingen vertoont, beginnen vaak de problemen. Ze weten niet hoe ze dit moeten oplossen en ze zijn vaak hun opleiding al ten dele vergeten. Men kan onderzoeken wat de juiste aanpak is om opleidingen te geven. Hierdoor kan men een ideaal opleidingsplan voor een nieuwe installatie opmaken, waardoor deze problemen zich niet meer voordoen. We moeten dit eerst in de literatuur raadplegen. Daarnaast gaan we de werknemers bevragen. Hierdoor krijgen we een beter beeld van wat zij belangrijk vinden in een installatie en waar zij aandacht aan schenken zodat ze de opleiding beter onder de knie krijgen. Ook moeten we ons afvragen hoe we kennis (knowhow) van de werknemers kunnen vergaren en deze kennis overbrengen.

Welke communicatiekanalen moeten we hiervoor opzetten? Deze vraag is ook van toepassing op de operatoren.

3. Hoe kan je nagaan of de opleidingsinspanningen de gewenste resultaten hebben?

De verschillende ISO kwaliteitssystemen eisen dat de effectiviteit van de gegeven opleidingen moet worden gemeten. Er zou onderzocht kunnen worden hoe er via objectieve criteria kan gemeten worden of een opleiding al dan effectief bijdraagt tot het verhogen van de kennis van de werknemers en het gebruik van de kennis op de werkvloer.

4. Hoe kan je medewerkers begeleiden om een nieuwe functie op te nemen?

Binnen een termijn van drie jaar denkt het bedrijf eraan om de rolbruggen te automatiseren en zullen de rolbrugbestuurders ingeschakeld worden in andere functies. Daarom is het belangrijk om te weten of er voldoende drive aanwezig is om een nieuwe uitdaging aan te gaan. Een aantal rolbrugbestuurders zijn 50-plussers en zullen door het personeelsbeleid geheroriënteerd worden naar een andere functie. Maar wat houdt hen tegen om deze stap te zetten? Is het omwille van hun leeftijd, zijn ze bang voor het onbekende? Wanneer we de oorzaken kennen kunnen we hierop beter inspelen en hun inzetbaarheid bevorderen. Ook wil ArcelorMittal Genk onderzoeken of ze bereid zijn om bijscholing te volgen.

1.2 Omschrijving praktijkprobleem Panasonic Tessenderlo (PECBE)

Om het onderzoek niet enkel te richten tot één bedrijf zijn we op zoek gegaan naar een ander mogelijk geïnteresseerd bedrijf. François Heymans (ArcelorMittal) heeft Jef Beckers (directeur van FTML= sectorfonds metaal) gecontacteerd met de bedoeling een ander bedrijf te vinden die aan dit project wou meewerken. Jef Beckers stelde Panasonic Tessenderlo voor omdat Panasonic Tessenderlo een opleidingsplan bij het FTML had ingediend. Door kostenreductie zijn de opleidingen weggevallen terwijl ze belangrijk waren. Eind vorig jaar zijn ze terug met opleidingen begonnen.

Ook hier zal ik eerst een inleiding geven over het bedrijf en daarna over het onderzoek.

1.2.1 Inleiding PECBE

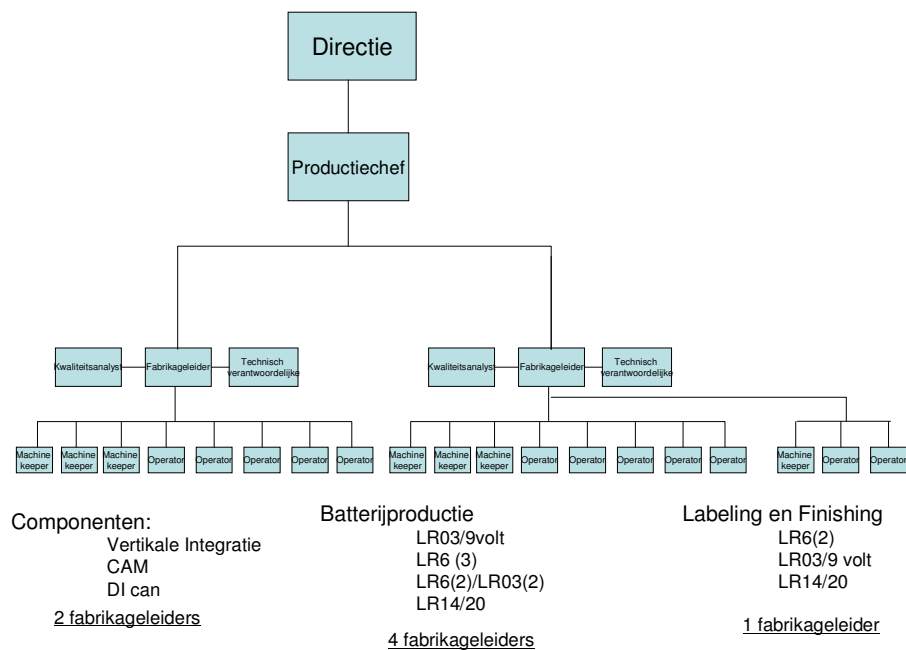
Panasonic is ontstaan in 1970, het is gestart als een joint-venture tussen Phillips en Matsushita (Japans en betekent onder de dennenboom). Phillips heeft zich daarna teruggetrokken. In 1980 is de naam Panasonic ontstaan, dit werd enkel in Europa gebruikt, nu wereldwijd. Vroeger maakte men zinkkoolstof batterijen, dit zijn goedkopere batterijen. Nu maakt men Alkaline batterijen, deze gaan langer mee. Duracel is als eerste begonnen met Alkaline batterijen en is de marktleider. Ze hebben hiervoor meer reclame gemaakt dan Panasonic. Je kan dit vergelijken met Pampers of Kodak. Deze merknamen zijn in het dagelijkse leven ingeburgerd, bijvoorbeeld kodak in plaats van camera.

Onderstaande tabel geeft weer dat Panasonic nummer drie is bij de productie van Alkaline batterijen. Het heeft een marktaandeel van 14 procent terwijl Duracel, de marktleider van Alkaline batterijen, een marktaandeel heeft van 19 procent. In het totaal is Panasonic wel marktleider met een marktaandeel van 26 procent.

Tabel 1: Globale marktpositie Panasonic (PECBE)

Ranking	Nr 1	Nr 2	Nr 3
Alkaline	Duracell	Energizer	Panasonic
Zinc Carbon	Panasonic	Energizer	Varta
Rechargeable	Sanyo	Panasonic	Toshiba
Foto Lithium	Panasonic	Duracell	Sanyo
Lithium coin	Panasonic	Hitachi	Sony
TOTAL	Panasonic	Energizer	Duracell

In Tessenderlo worden 751 miljoen batterijen geproduceerd. De omzet bedraagt 82 miljoen euro. Er werken een 400-tal mensen: 320 arbeiders en 80 bedienden. Er wordt met drie ploegen gewerkt: ochtend, middag en avond en voor sommige functies wordt er in het weekend gewerkt. Dan werken mensen twee keer twaalf uur en hebben ze de week vrij. Er worden vijf types batterijen geproduceerd. De productielijnen zijn zo opgesteld dat je altijd twee productielijnen hebt die tegenover elkaar staan en het spiegelbeeld zijn van elkaar. Tussen de twee lijnen werken de operatoren. Ze bedienen de lijnen. Aan elke lijn staat een machinekeeper die instaat voor het technisch onderhoud en het oplossen van storingen. De arbeiders bestaan uit operatoren, technische operatoren en machinekeepers (junior en senior keeper). De bedienden bestaan uit technische verantwoordelijken die onderdelen bestellen, kwaliteitsanalisten en fabricageleider die de baas is van de lijn. Hij is tevens de baas over de drie ploegen omdat ze ervaren hebben dat een baas in elke ploeg niet werkt. Er zijn verschillende visies, meningen. Nu zijn ze aan het kijken om een ploegverantwoordelijke aan te stellen. Onderstaande figuur geeft het organigram bij PECBE.



Figuur 3: Organogram Panasonic (PECBE)

De operatoren werken zelfstandig, ze komen zelf dingen overeen, bijvoorbeeld wanneer ze gaan eten. Indien ze gaan beginnen met een ploegverantwoordelijk is dit tegen de principes van zelfsturing. Panasonic (PECBE) wil werken met een sterstructuur, voor de operators bestaat de ster uit organisatie, kwalitatief, logistiek en technisch. Dit is vanuit talentmanagement, in het team gaat men deskundigheden vastleggen. Dan kan men wel terug spreken over zelfsturing.

1.2.2 Onderzoek PECBE

Het doel van het onderzoek bij Panasonic (PECBE) is de betrokkenheid en inzetbaarheid van werknemers verhogen door te focussen op opleiding en transfer van opleidingsresultaten.

Er zijn vier onderzoeksvragen, waarvan de tweede en vierde dezelfde zijn als bij ArcelorMittal Genk:

1. Hoe creëer je bij medewerkers de drive om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling?
2. Het voorzien van opleiding bij de introductie van een nieuwe installatie, zodanig dat er geen productieterugval is na vrijgave van de installatie

3. Redeneren in het leren: op welke manier kan je medewerkers leren redeneren in het leren:

-Ik zie dat er iets fout gaat

-Ik denk daar over na en breng het in verband met datgene wat ik weet

-Ik kom tot nieuwe inzichten

-Ik onderneem actie

4. Wanneer zijn medewerkers, die jarenlang dezelfde job gedaan hebben, gemotiveerd om hun vertrouwde job te wisselen met een andere binnen het bedrijf?

Het is de bedoeling dat ze de bruikbare informatie, die kan leiden tot acties met een positief resultaat op de opleidingen van medewerkers, zullen toepassen in PECBE.

2. Onderzoeksmethodologie

Mijn masterproef bestaat uit twee onderdelen: enerzijds een literatuurstudie, anderzijds een praktijkstudie. Zoals in de probleemstelling al is aangehaald is mijn praktijkstudie gericht op twee bedrijven namelijk ArcelorMittal Genk en Panasonic Tessenderlo (PECBE) . Aangezien zij PECBE gebruiken zal ik verder gaan met deze benaming. In dit onderdeel zal ik uitleg geven over de aanpak van mijn literatuurstudie en praktijkstudie.

2.1 Aanpak literatuurstudie

Om inzicht te verwerven in het onderwerp wordt een literatuurstudie opgesteld. Ik heb mijn literatuurstudie vooral gebaseerd op secundaire bronnen zoals boeken en elektronische tijdschriften. Als tertiaire bronnen heb ik Ebscohost en zoekmachine Google Scholar gebruikt. Verder heb ik ook websites zoals www.ouderarbeid.uhasselt.be, www.agoria.be, www.generatienu.be en www.statbel.fgov.be geraadpleegd.

De periode van mijn literatuur beslaat ongeveer 16 jaar, van 1995 tot 2011. Bronteksten uit tweede hand zijn iets ouder (de oudste is van 1981). Ik heb mij niet alleen gebaseerd op Nederlandstalige literatuur, maar ook Engelstalige. Door zoektermen te gebruiken als employability, inzetbaarheid, opleidingen, transfer of training en werkplekleren heb ik bruikbare boeken en artikels kunnen vinden.

2.2 Aanpak praktijkstudie

Om bedrijfsspecifieke informatie voor het praktijkonderzoek te vergaren kan je gebruik maken van interviews, enquêtes of focusgroepen. Wij hebben gekozen om interviews af te nemen omdat je op deze manier meer informatie kan verzamelen. Bij een vragenlijst kan je niet meer informatie halen dan de vragen die erin staan, je kan niet doorvragen. Ik zal eerst theorie geven over interviews.

Volgens Zeekraal (2003) is een interview een methode om data te verzamelen. Er bestaan twee soorten interviews: gestructureerde en niet gestructureerde interviews. Harinck (2009) onderscheidt drie soorten interviews, naast gestructureerde en niet gestructureerde zijn er ook semi-gestructureerde interviews. Bij een gestructureerd interview ga je op voorhand een vragenlijst opstellen. Tijdens het interview ga je je aan deze lijst houden en schrijf je de antwoorden op. Je kan natuurlijk ook andere relevante vragen stellen als de gelegenheid zich voordoet. Een aantal voordelen van een gestructureerd interview zijn de volledigheid en respons. Een nadeel is de kostprijs. Bij een niet gestructureerd interview, ook wel open interview genoemd, ga je geen volledige vragenlijst opstellen. Je hebt wel een specifieke thematiek in het achterhoofd. In het begin moet je brede open vragen stellen. Daarna kan je op de antwoorden van de geïnterviewde inspelen. Een aantal voordelen van een open interview zijn dat je verdiepend en terreinverkenkend kan werken. De gegevens zijn wel beperkt kwantificeerbaar (Sekaran, 2003).

Een semi-gestructureerd interview kan je met een gestructureerd interview vergelijken. Het enige verschil is dat je bij een semi-gestructureerd in beperkte mate de volgorde van de vragen kan veranderen. Dit is het beste voor praktijkonderzoek (Harinck, 2009). Dit is tevens het soort interview dat ik heb afgenomen. Soms werd de volgorde van de vragen veranderd.

Dan ga je het interview voorbereiden door een interviewschema op te stellen. Je gaat de interviewvragen opstellen. In een semi-gestructureerd interview zijn het vijf tot tien meestal open vragen. De vragen zijn een uitwerking van bepaalde deelvragen. Deze moeten eenduidig, helder en eenvoudig zijn. In het interviewschema ga je ook aangeven hoe je de interviews gaat inleiden. In de inleiding kan je vermelden wat het doel is, welke hoofdvragen je gaat stellen, de duur en de behandeling van de informatie. Als je het interview wenst op te nemen moet je toestemming vragen. Het is aan te raden dat de geïnterviewde op voorhand weet wat het doel, de hoofdvragen en de duur van het interview is. Soms worden de interviewvragen op voorhand gegeven. Het interview wordt afgenomen op de werkplek van de geïnterviewde of de onderzoeker. Je moet op zoek gaan naar een geschikte ruimte waar je niet gestoord kan worden (Harinck, 2009).

De interviewer kan volgens Emans (1995, in Harinck, 2009) drie rollen aannemen. Ten eerste is hij de vragensteller, hij gaat de vragen doorlopen en reageert op de antwoorden. Hij moet zich afvragen of het een antwoord is op de vraag. Zoniet moet hij de vraag herhalen. Ook kijkt hij of het antwoord helder is, wanneer dit niet het geval is moet je om verduidelijking vragen. Verder moet de interviewer kijken of het antwoord compleet is. Is dit niet het geval dan moet hij meer informatie inwinnen. Een tweede rol is deze van regisseur. De geïnterviewde is verantwoordelijk voor het verloop van het interview. Hij moet ervoor zorgen dat de informatie geleverd wordt, rekening houden met de tijd enzovoort. Als laatste is de interviewer een gastheer, hij is de eigenaar van de interviewsituatie. Hij neemt een respectvolle en aandachtige houding aan, stelt de geïnterviewde gerust. Je kan na het interview het verslag naar de betrokkene doorsturen om na te gaan of alles klopt. Hij kan dan nog dingen aanpassen of aanvullen. Voor meer uitleg over de afgenomen interviews bij ArcelorMittal Genk en PECBE verwijs ik naar **deel 3**.

Deel 2: Literatuurstudie

De literatuurstudie bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk handelt over wat inzetbaarheid is. In het tweede hoofdstuk wordt gekeken hoe ondernemingen aan inzetbaarheid werken. In het laatste hoofdstuk wordt de vraag gesteld of de overheid en de Europese Unie aanzetten tot inzetbaarheid.

Hoofdstuk 1: Wat is inzetbaarheid?

Inzetbaarheid is geen nieuw begrip. Het bestaat al sinds 1950, maar destijds werd er een andere betekenis aan gegeven. In 1950 benadrukte men een economische benadering, namelijk volledige tewerkstelling verwezenlijken. Nu is het een alternatief voor werkzekerheid (Forrier & Sels, 2003).

1.1 Verschillende definities

In de literatuur bestaan er een reeks definities over inzetbaarheid. Ten eerste stellen Nauta, de Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) vast dat inzetbaarheid de mate is waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen. Met de leeftijd neemt de inzetbaarheid van de eigen functie toe, terwijl de inzetbaarheid van andere functies afneemt.

Thyssen (2000, in Forrier en Sels, 2003) ziet employabiliteit als de bekwaamheid om verschillende functies te vervullen. Ook de Feyter, Smulders en de Vroome (2001, in Forrier et al., 2003) zien employabiliteit meer als de vaardigheid om verschillende taken en functies correct uit te voeren. Volgens Delsen (1998, in Forrier, Sels, Vam Hootegem & De Witte, 2001) verwijst employabiliteit naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt. Het is het vermogen om werk te vinden en te behouden.

Vervolgens haalt van Gerven (2004) aan dat employabiliteit niet alleen te maken heeft met het bieden van mogelijkheden aan werknemers, maar ook met het opsporen van vaardigheden en attitudes. Swenne (2005) ervaart inzetbaarheid als de mogelijkheid om werk te verrichten waar er vraag naar is. De werknemer moet zich ontwikkelen naar zijn eigen talenten en motieven.

Door opleidingen beschikbaar te stellen voor de werknemers kan men hun inzetbaarheid vergroten. Inzetbaarheid doet de tevredenheid van de werknemers toenemen. Ook heeft het een positief effect op hun gezondheid, mobiliteitsbereidheid, betrokkenheid en motivatie (Nengerman, 2006). Muffels (2003) wijst echter op het feit dat scholing niet bijdraagt tot grotere interne of externe mobiliteit. Dit werd vastgesteld door een recent onderzoek dat OSA (De Wolff et al., 2002, in Muffels, 2003) uitvoerde.

Aangezien Swenne (2005) hierboven aanhaalt dat de werknemer zich moet ontwikkelen naar zijn eigen talenten kunnen nagaan hoe een organisatie die talenten optimaal kan inzetten.

Dewulf (2009) ziet talent als het hebben van een natuurlijke aanleg, het hebben van een gave en/of begaafd zijn. Hij maakt een onderscheid tussen talent en talent in actie. Talent is, samen met gedrag en context, een onderdeel van talent in actie. Hij geeft ook een aantal aanbevelingen om te kiezen voor talent op het werk. Ten eerste moet men inzien dat iedereen zwaktes heeft. Hoe sterker het leiderschap, des te makkelijker we dat accepteren. Hoe hoger iemand zich in een organisatie bevindt, des te talentvoller hij is en des te makkelijker werkgevers accepteren dat hij niet perfect is. Men accepteert het omdat ze excellent zijn in hun talent. De tweede aanbeveling handelt over een pleidooi voor minder competentie management en meer talentontwikkeling.

Dewulf (2009) maakt een onderscheid tussen competentie management en competentie ontwikkeling. Competentie management wordt namelijk gebruikt om tekorten weg te werken. Hierdoor krijgt de organisatie een overzicht van zowel de aanwezige als de nodige competenties. Men vertrekt vanuit de competentie profielen en men kijkt naar het verschil (gap) tussen de aanwezige en de nodige competenties. Competentie ontwikkeling is meer gericht op de groei van de medewerkers. Er wordt gewerkt met persoonlijke ontwikkelplannen en mentoren of coaches. Er wordt gekeken welke competenties en talenten de werknemers willen ontwikkelen. Daarom pleit Dewulf (2009) voor minder competentie management en meer talentontwikkeling. Hij maakt ook een onderscheid tussen competenties en talent. Een competentie drukt volgens hem het verwachte gedrag in een bepaalde context uit. Bij talent in actie ontwikkel je in een bepaalde context gedrag bij dat talent. Een talent in actie betekent volgens Dewulf (2009) dat je altijd competent bent, maar competent zijn betekent niet altijd dat je talent hebt. Vervolgens moet je keuzes durven maken zowel op het vlak van de medewerker als de organisatie. Een voorbeeld hiervan is een andere rol of functie (binnen of buiten de organisatie) voor uw medewerkers kiezen. Zelfsturing, verantwoordelijkheid nemen en ondernemerschap kan je niet vragen zonder te vertrekken vanuit passie en talent. Dit is de laatste aanbeveling. Als je vertrekt vanuit passie en talent zal er meer zelfsturing zijn en zullen mensen meer verantwoordelijkheid nemen. Als laatste beschrijft Dewulf (2009) de ideale baan. Dit is een baan, rol of context waarin iemand kan schitteren. Deze heeft een overwegend positieve energiebalans. Er is vooral een inzet nodig van de sterktes en talenten en hefboomvaardigheden. Met hefboomvaardigheid bedoelt men een vaardigheid om meer uit je talenten te halen.

Buckingham (2008) heeft een zesstappendiscipline ontworpen om talenten optimaal te gebruiken. Deze zal ik stap voor stap toelichten. In de eerste stap moet je de mythe ontmaskeren.

Buckingham praat over drie mythes. De eerste mythe stelt dat als je groeit, je persoonlijkheid verandert. Dit wordt door 66 procent geloofd. De waarheid is dat als je groeit, je meer wordt wat je al bent. Gedrag, waarden, vaardigheden kunnen veranderen maar de dominante persoonlijkheidsaspecten blijven dezelfde. Vervolgens gelooft 61 procent dat men het meest in gebieden groeit waar men het zwakst is. De waarheid is dat men groeit in de gebieden waar de sterke punten liggen. De laatste mythe gaat over een teamlid zijn. Een goed teamlid doet alles wat nodig is om het team te helpen. Dit is niet zo, een goed teamlid zet zijn sterke punten in. Hij is niet veelzijdig, het team wel. Wat bedoelt Buckingham met een sterk punt? Een sterk punt is een bijna perfecte prestatie. Een sterk punt bestaat uit drie bestanddelen

namelijk talenten, vaardigheden en kennis. De tweede stap stelt dat je reëel moet zijn. Je moet je sterke en zwakke punten identificeren. Vervolgens moet je uw sterke punten bevrijden. Buckingham leert verschillende strategieën aan om het aanbieden van uw sterke punten aan uw team te stimuleren. In de vierde stap leer je zwakke punten te stoppen. Het is tevens belangrijk dat je over je sterke en zwakke punten kan praten. Als laatste stap moet je vijf goede gewoonten opbouwen:

- a. Lees elke dag uw drie sterke punten en drie zwakke punten door
- b. Stel elke week een sterk weekplan op om de week zo goed mogelijk te maken
- c. Analyseer elk kwartaal uw sterke punten
- d. Kies elke zes maanden een week om uw sterke punten vast te leggen, te verduidelijken en te bevestigen
- e. Doe elk jaar de SET-test

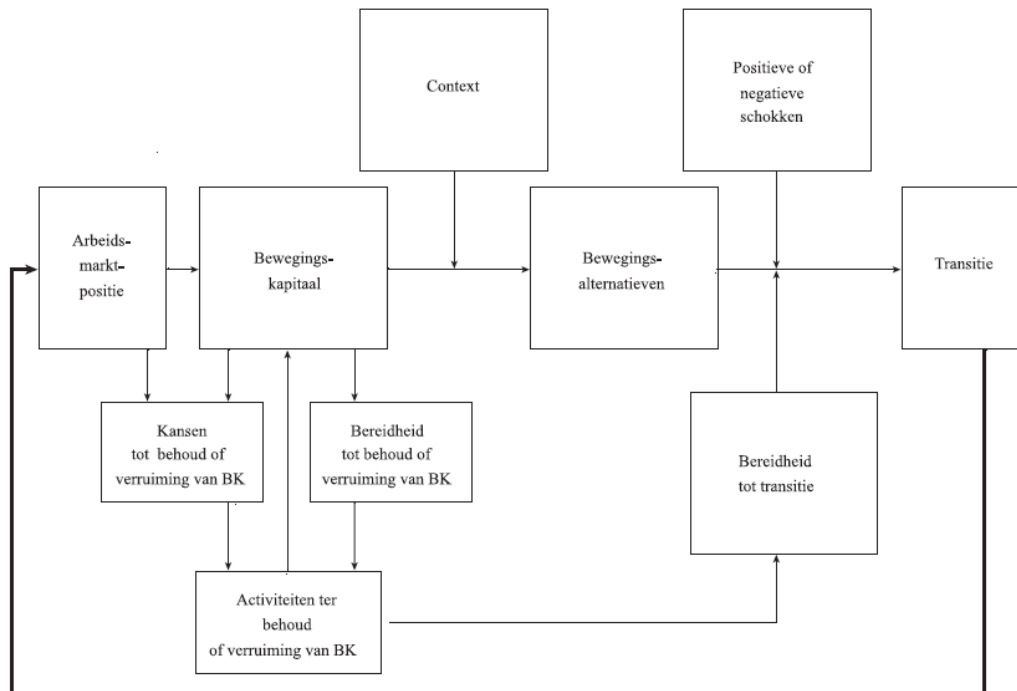
(Buckingham, 2008)

Wel kan ik opmerken dat de theorie van Buckingham vooral gericht is op het individu, terwijl mijn onderzoeksvraag meer gericht is op organisatieniveau.

1.2 Conceptueel model

Daarnaast hebben Forrier en Sels (2003) een conceptueel model ontworpen om het proces van inzetbaarheid toe te lichten. Ik zal een paar van de variabelen verder uitleggen. De arbeidsmarktpositie is het beginpunt van het model. Hiermee bedoelt men de huidige arbeidsmarktpositie. Deze kan talrijke vormen aannemen. Men kan werken, werkloos zijn, studeren enzovoort. Vervolgens komt men bij het bewegingskapitaal terecht. Dit zijn de individuele vaardigheden en karakteristieken die invloed hebben op de arbeidsmarktbaarheid. De bewegingsalternatieven kunnen volgens Forrier en Sels invloed hebben op de mogelijkheden op de interne of externe arbeidsmarkt. Externe of contextuele factoren kunnen deze bewegingsalternatieven beperken. Verder helpt het model om de transities tussen de arbeidsmarktposities uit te leggen. De bereidheid tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal wordt beïnvloed enerzijds door het aantal alternatieven dat iemand heeft, en anderzijds door de mogelijkheid dat de huidige arbeidsmarktpositie overeenstemt met de loopbaanverwachtingen. Recentere modellen vermelden positieve of negatieve schokken. Deze kunnen ervoor zorgen dat een individu zijn job behoudt of opzegt. Er bestaan ook activiteiten ter behoud of verruiming van iemands bewegingskapitaal. Een voorbeeld hiervan is dat door opleidingen iemand zijn vaardigheden kan behouden. Als laatste variabele hebben we de kansen tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal. De mogelijkheid dat iemand deelneemt aan activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal hangt af van de kansen die iemand hiertoe krijgt. Het conceptueel model zorgt voor een duidelijk overzicht van de relatie tussen de verschillende componenten die invloed hebben de mogelijkheden op de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003).

FIGUUR 3
Employability procesmodel (Forrier (2003); Forrier en Sels (2003))



Figuur 4: Employability procesmodel
 Bron: Sels, Forrier & Verbrugge (2006)

1.3 Life-time employability

De laatste jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de manier waarop men inzetbaarheid beleeft. Vroeger was het vooral belangrijk om life-time employment te verwezenlijken. Hiermee bedoelt men de zekerheid om over een baan voor het leven te beschikken, meestal in één onderneming. Nu staat life-time employability centraal. Men zal nu sneller geneigd zijn om bij een ander bedrijf te gaan werken (Muffles, 2003) .

Hierdoor stelt Hiltrop (2005, in Van den Brande, Janssens, Sels & Overlaet, 2002) vast dat er een nieuw psychologisch contract ontstaat waar employabiliteit en flexibiliteit centraal staan ten opzichte van werkzekerheid en loyaliteit. Met een psychologisch contract verwijst men naar de verwachtingen die werknemers en werkgevers van elkaar hebben.

Volgens Gasperz (1996) bestaat de inzetbaarheid van werknemers uit drie elementen: kunnen, willen en weten. Ten eerste moeten werknemers over kennis en vaardigheden beschikken die hen inzetbaar maakt en houdt. Ook is er een bereidheid nodig om van functie te veranderen, zowel intern als extern. Met weten bedoelt Gasperz dat werknemers over kennis van de arbeidsmarkt moeten beschikken om te weten waar en hoe ze hun vermogens kunnen aanbieden.

Hij stelt vast, zoals hierboven vermeld, dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van life-time employment naar life-time employability. Met life-time employment bevinden we ons nog in het oud psychologisch contract. Hier verwacht de werkgever een eeuwige loyaliteit aan het bedrijf. Men werkt heel de loopbaan in hetzelfde bedrijf waardoor men het bedrijf niet verlaat, zeker niet om naar een concurrent te gaan. Vervolgens verwacht de werkgever volgzzaamheid en discipline bij het uitoefenen van je werk en eventueel verzoek tot herplaatsing. Je moet ook maximaal presteren in je huidige functie. De werknemer verwacht anderzijds een beloning voor deze loyaliteit door een continuïteit van de arbeidsrelatie, ook bij moeilijke economische omstandigheden. Ze verwachten ook dat de werkgever hun loopbaan stuurt en een beloning voor de prestaties van de huidige functies. Life-time employability is het nieuw psychologisch contract. Hier verwacht de werkgever geen loyaliteit aan het bedrijf. Men accepteert een vertrek naar een andere werkgever om bij te leren. Er wordt wel een maximale betrokkenheid bij het werk en projecten verwacht. Je moet permanent leren en je bent zelf verantwoordelijk voor je loopbaan. Er wordt van je verwacht dat je maximaal presteert en inzetbaar bent. De werknemer verwacht ook geen blijvende loyaliteit van zijn werkgever. De kans is groot dat je moet vertrekken als je inzetbaarheid te gering is. Hij verwacht uitdagende functies en boeiende projecten. Ook moeten er doorstroommogelijkheden zijn en opleidingen worden aangeboden. De enige verwachting die hetzelfde blijft, in vergelijking met het oude model, is de beloning voor de prestaties en in dit geval ook voor de inzetbaarheid (Gasperz, 1996).

1.4 Verschillende soorten van inzetbaarheid

Volgens De Coninck & Kiekens (2000) bestaan er zes verschillende soorten inzetbaarheid. Een eerste soort is de geografische inzetbaarheid. Hiermee bedoelt men de inzetbaarheid van werknemers op andere locaties. De bereidheid om variabele uren te werken behoort tot kwantitatieve inzetbaarheid. Functionele inzetbaarheid handelt over de bekwaamheid van werknemers om meerdere taken uit te voeren binnen één functioneel gebied. Vervolgens kunnen werknemers ook in verschillende functionele gebieden werken. Dit noemt men kwalitatieve inzetbaarheid. Bereidheid om opleidingen te volgen wordt ook gezien als een vorm van inzetbaarheid. Als laatste haalt men motivatie voor verandering aan.

1.5 Vaardigheden die inzetbaarheid beïnvloeden

Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene & Van Hootegeem (2001) halen aan dat DeFilippi en Arthur (1994) drie types vaardigheden onderscheiden die de inzetbaarheid kunnen beïnvloeden. De eerste competentie heeft te maken met de vaardigheden, kennis en expertise van een werknemer (knowing how). Vervolgens kan de sterkte van het eigen sociaal netwerk (knowing whom) de inzetbaarheid beïnvloeden. Ook de duidelijkheid van de loopbaanverwachtingen of de sterkte van de identiteit (knowing why) oefenen een invloed uit.

1.6 Gedeelde verantwoordelijkheid

Zoals reeds vastgesteld in de eerste onderzoeksvraag hangt inzetbaarheid af van een nieuw psychologisch contract. Een belangrijke vraag die men kan stellen is wie eigenlijk verantwoordelijk is voor inzetbaarheid.

Orpen (1994, in Sels, Forrier & Verbruggen, 2006) komt tot de vaststelling dat inzetbaarheid wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid. Aan de ene kant zijn de werknemers zelf verantwoordelijk voor het permanent inzetbaar blijven. Hiervoor kunnen ze allerlei acties ondernemen (KPMG Human Resources Consulting, 1998).

Zowel Bollérot (2001) als Visser & Altink (1998, in Sels et al., 2006) halen aan dat van werknemers verwacht wordt dat ze openstaan voor, inspelen op en op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te vergroten. Aan de andere kant zijn werkgevers verantwoordelijk om mogelijkheden en instrumenten te bieden aan de werknemers zodat deze hun inzetbaarheid kunnen vergroten. Dit kunnen ze doen aan de hand van opleidingen, scholing, meer variatie en aangepaste functies aan te bieden (Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene & Van Hootegem, 2001).

Door ondersteuning te bieden aan oudere werknemers (bijvoorbeeld door opleidingen) kan hun inzetbaarheid toenemen en kunnen ze langer actief blijven (De Coen, Forrier, Lambert & Sels, 2007). Het lijnmanagement, ondersteund door HR, kan de bijdrage van iedere werknemer optimaliseren door aandacht te schenken aan de behoefte, verwachtingen, verzuchtingen en klachten van de werknemers. Het is een stimuleringsbeleid (Bombaerts & Martens, 2009)

Sels & Forrier (2006) wijzen vervolgens op het feit dat inzetbaarheid tijdsgebonden is. Kennis en vaardigheden moeten hernieuwd worden want deze kunnen verouderen. Of iemand inzetbaar is hangt tenslotte ook af van de arbeidsmarktcontext.

1.7 Waaronder is inzetbaarheid nu belangrijk?

De Coninck en Kiekens (2000) tonen aan dat meer oudere werknemers op pensioen gaan en dit steeds op een vroegere leeftijd doen. Hierdoor neemt de kost voor de sociale zekerheid toe. Dit is een probleem dat men zo snel mogelijk moet proberen op te lossen.

Born (2009) stelt een belangrijke oorzaak vast van het belang van inzetbaarheid. In de huidige samenleving wordt de arbeidsmarkt gekenmerkt door ontgroening (minder jongeren) en vergrijzing (meer ouderen). Men moet zorgen voor de inzetbaarheid van zowel jongere als oudere werknemers die nu werkzaam zijn.

De Coen, Forrier, Lamberts en Sels (2007) stellen voor om in te spelen op ontgroening en vergrijzing door meer 55-plussers in te zetten. Dit kunnen we verwezenlijken aan de hand van een eindeloopbaanbeleid dat ervoor moet zorgen dat oudere werknemers minder snel op pensioen gaan.

Voor dit eindeloopbaanbeleid moet men met een paar factoren rekening houden:

- a. factoren die de inzetbaarheid van oudere werknemers beïnvloeden
- b. tewerkstellingskansen van oudere werknemers
- c. beweegredenen van werknemers om oudere werknemers in dienst te nemen of te behouden
- d. de doeltreffendheid van de bestaande activeringsmaatregelen

(De Coen, Forrier, Lamberts en Sels (2007))

1.8 Besluit

Er bestaan verschillende definities die het begrip inzetbaarheid uitleggen. Volgens Nauta, de Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) is inzetbaarheid de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen. Met de leeftijd neemt de inzetbaarheid van de eigen functie toe, terwijl de inzetbaarheid van andere functies afneemt. Delsen (1998, in Forrier, Sels, Vam Hootegem & De Witte, 2001) ziet employabiliteit als de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt. Het is het vermogen om werk te vinden en te behouden. Het conceptueel model van Forrier en Sels (2003) is een handig hulpmiddel om het proces van inzetbaarheid te verduidelijken.

De laatste jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de manier waarop men inzetbaarheid beleeft. Vroeger was het vooral belangrijk om life-time employment te verwezenlijken. Hiermee bedoelt men de zekerheid om over een baan voor het leven te beschikken, meestal in één onderneming. Nu staat life-time employability centraal. Men zal nu sneller geneigd zijn om bij een ander bedrijf te gaan werken (Muffles, 2003).

Hierdoor stelt Hiltrop (2005, in Van den Brande, Janssens, Sels & Overlaet, 2002) vast dat er een nieuw psychologisch contract ontstaat waar employabiliteit en flexibiliteit centraal staan ten opzichte van werkzekerheid en loyaliteit.

Er bestaan zes verschillende soorten inzetbaarheid: geografisch, kwantitatief, functioneel, kwalitatief, bereidheid om opleidingen te volgen en motivatie voor verandering (Forrier en Sels, 2006). Er zijn volgens DeFilippi en Arthur (1994, in Forrier, Sels, De Witte, Vander Stene & Van Hootgem, 2001) drie verschillende vaardigheden die inzetbaarheid kunnen beïnvloeden: knowing how, knowing whom en knowing why.

Inzetbaarheid is tenslotte volgens Orpen (1994, in Sels, Forrier & Verbruggen, 2006) een gedeelde verantwoordelijkheid. Aan de ene kant zijn de werknemers zelf verantwoordelijk voor het permanent inzetbaar blijven. Zowel Boll erot (2001) als Visser & Altink (1998, in Sels et al., 2006) halen aan dat van werknemers verwacht wordt dat ze openstaan voor, inspelen op en op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te vergroten.

Aan de andere kant zijn werkgevers verantwoordelijk om mogelijkheden en instrumenten te bieden aan de werknemers zodat deze hun inzetbaarheid kunnen vergroten. Dit kunnen ze doen aan de hand van opleidingen, scholing, meer variatie en aangepaste functies aan te bieden (Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene & Van Hootegem, 2001).

Hoofdstuk 2: Hoe werken ondernemingen aan inzetbaarheid?

In dit hoofdstuk wordt er eerst gekeken hoe werknemers in een onderneming leren, hoe je leren kan stimuleren en hoe je een leerkrachtige werkomgeving kan creëren. Vervolgens wordt er aandacht geschonken aan opleidingen en andere instrumenten van inzetbaarheid. Ten slotte wordt er beschreven hoe je oudere werknemers inzetbaar kan houden en hoe je inzetbaarheid specifiek toepast in een onderneming.

2.1 Hoe leren werknemers in een organisatie

Dankzij een onderzoek uitgevoerd door het Ashridge Management College kunnen we vaststellen hoe werknemers in organisaties leren. Vijftig procent van het leertraject leert men 'on the job', op de werkplek zelf. Uit coaching en voorbeeldgedrag halen we dertig procent van ons leren. Slechts twintig procent van het geleerde komt uit vorming, training en opleiding (Henderickx et al., 2010).

Het agentschap voor overheids personeel (AgO) (z.d.) haalt andere cijfers aan. Volgens hen blijkt uit onderzoek dat slecht tien procent geleerd wordt door formele training, twintig procent door leidinggevend en collega's en zeventig procent door ervaring.

2.1.1 Werkplekleren

Ik zal in dit deel wat meer uitleg geven over werkplekleren aangezien het een belangrijk leertraject is. Werkplekleren kan talrijke vormen aannemen. Het wordt beschouwd als een vorm van informeel leren. Bij informeel leren ga je leren op basis van ervaring. Het wordt ook experimenteel leren genoemd. Belangrijk voor de organisatie is dat leren niet individueel gebeurt, maar op een collectieve manier. Je kan bijvoorbeeld leren door ervaringen te delen en daarop voort te bouwen. Collectieve leerprocessen zijn collectieve acties en betekenisgevingen. Leerprocessen horen samen met reflectie omdat we zonder reflectie dezelfde fouten zouden maken. Wel moet men opmerken dat zelfsturing centraal staat bij werkplekleren. Net als bij inzetbaarheid moet je zelf verantwoordelijkheid nemen. Je moet op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen en verantwoordelijk zijn voor je eigen leerproces (Streumer, 2010).

et werkplekleren gebeurt vooral in lerende organisaties. Simons (1995) benadrukt dat organisaties niet 'niet' kunnen leren. Ze zijn altijd bezig met leren. Ze kunnen dit wel beter of slechter doen dan andere organisaties. De kwaliteit van organisatieleren is belangrijker dan het organisatieleren zelf. Verder stelt Simons vast dat organisaties ook verkeerde gewoontes moeten afleren. Er moet wel een juiste balans gevonden worden tussen het aan- en afleren.

Overigens haalt Simons aan dat Marsick (1987, in Simons, 1995) een onderscheid maakt tussen werkplekleren (on-the-job) en buiten het werk leren (off-the-job learning). Wanneer men in de context van het werk leert is dit werkplekleren. Wanneer je bijvoorbeeld thuis leert is dit buiten het werk leren. De afbakening is wel moeilijk te bepalen.

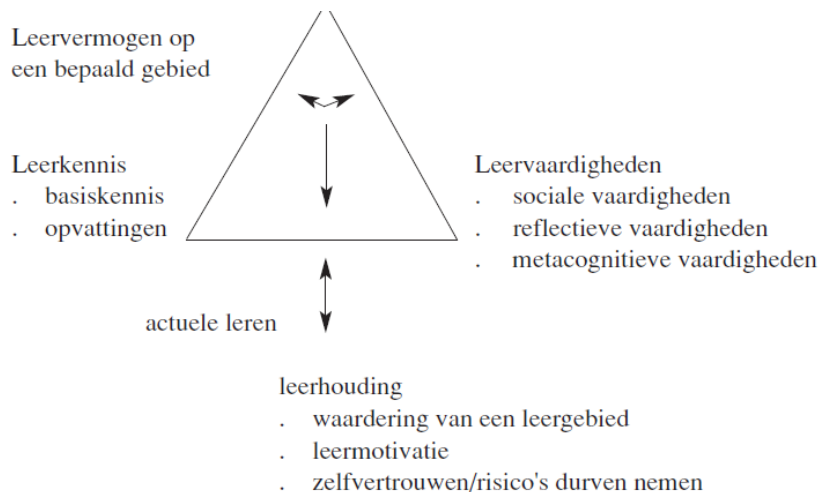
Er zijn een aantal factoren die leerprocessen op de werkplek kunnen teweegbrengen. Deze zijn gegeven in het model van leerpotentieel van arbeidssituatie (Onstenk, 1995, in Koot & den Dekker,1999). De eerste factor heeft te maken met het kwalificatiebestand van werknemers. Hiermee bedoelt men opleiding, ervaring en leervaardigheden. Overigens is er ook leerbereidheid nodig van de werknemer. Deze bestaat uit volgende elementen: leermotivatie, actieve en passieve bereidheid en weerstand tegen leren. Als laatste factor is er een leeraanbod op de werkplek nodig. Enerzijds houdt men rekening met functiekenmerken: is er een brede inhoud en vakmatige volledigheid, zijn er voldoende contactmogelijkheden, is er vormgevings- en beslissingsruimte enzovoort? Anderzijds is de werkomgeving belangrijk: wordt er feedback en uitleg gegeven, is er stimulans door chef of collega enzovoort? ((Onstenk, 1995, in Koot & den Dekker,1999).

2.1.2 Elementen die het werkplekleren bevorderen

Koot en den Dekker (1999) geven een aantal elementen die het werkplekleren bevorderen. Ik zal deze elementen vermelden. Ten eerste kan je de leersituatie koppelen aan ervaringen en interesses. De werknemer heeft dan voldoende zelfvertrouwen en er is voldoende identificatie. Er moet vervolgens een goede begeleiding zijn op de werkplek, met duidelijke afspraken tussen werknemer en begeleider. Zelfstandig leren moet mogelijk zijn. Ook kan je een cultuur scheppen waar leren als leuk wordt ervaren. Als laatste factor kan je de taakfuncties verbreden.

2.1.3 Lerende werknemer

De lerende medewerker is ook verantwoordelijk voor het werkplekleren. Een eerste element om te kunnen leren is het leervermogen. Hiermee bedoelt men verder leren op bepaalde gebieden en bepaalde manieren op basis van eerder verworven kennis, vaardigheden en houdingen (Bolhuis, 1995, in Koot & den Dekker, 1999). In onderstaande figuur worden de verschillende componenten die een invloed hebben op het leervermogen weergegeven.



Figuur 5: Leervermogen

Bron: Bolhuis (1995, in Koot & den Dekker, 1999)

De leerkennis bestaat uit basiskennis en opvattingen, je koppelt altijd nieuwe kennis aan bestaande kennis. De leervaardigheden zijn de kern van het leervermogen. Met leervaardigheden kan je een betekenis geven aan wat je geleerd hebt. Je hebt drie soorten leervaardigheden: sociale, reflectieve en metacognitieve. Een sociale leervaardigheid is wanneer men bijvoorbeeld leert in sociale interactie, een reflectieve leervaardigheid is wanneer men leert door reflectie. Voorbeelden van metacognitieve leervaardigheden zijn het voorbereiden, bewaken en evalueren van leerprocessen. Leerhouding wordt gezien als de emotionele betekenis van leren op de werknemer (Bolhuis, 1995, in Koot & den Dekker, 1999).

Bolhuis (1995, in Koot & den Dekker, 1999) onderscheidt drie elementen in de leerhouding. Je hebt de persoonlijke waardering van een leergebied, leermotivatie en zelfvertrouwen of risico's nemen.

Ook de begeleider is een beïnvloedende factor van het succes van het werkplekleren. Deze moet over bepaalde eigenschappen beschikken: geloofwaardigheid, positieve ondersteuning, beschikbaar, zorgen voor regelmaat, hebben meer kennis, ondersteuning enzovoort (Bergenhengouwen, 1999, in Koot & den Dekker, 1999).

Tenslotte wil ik vermelden dat op de website van Agoria Vlaanderen een heel mentorschapsproject 'Growing Together' kan terugvinden. De doelstelling van dit project was om een gestructureerde kennisoverdracht van jong naar oud te verwezenlijken. Je kan stap voor stap het project op de website terugvinden (www.agoria.be).

2.2 Hoe kan je leren stimuleren en werknemers motiveren?

2.2.1 Leren stimuleren

Om effectief te kunnen leren moet je volgens Simons en Ruijters (2003, in Heine, 2005) over drie factoren beschikken. Ten eerste moet er leermotivatie aanwezig zijn. Deze bestaat uit aandacht, relevantie, zelfverzekerdheid en satisfactie. Dan heb je leervermogen nodig. Dit bestaat uit bekwaamheid (IQ en logisch denken), persoonlijkheid (open voor experimenteren) en leerstijl. Bovenstaande figuur (figuur 5: leervermogen) geeft de verschillende componenten weer die een invloed hebben op het leervermogen namelijk leerkennis, leerhouding en leervaardigheden.

Kolb (1979, in Bombaerts & Martens 2009) onderscheidt vier leerstijlen: doen, reflecteren, veralgemenen en experimenteren. On the job training en periodieke feedback is voor de "doeners". Analyse van het probleem, analyse van feedback, vragenlijsten, analyse van voorbeeldgedrag behoort tot de "reflecteerders". De "veralgemeneren" willen vooral theorie doornemen en er eigen samenvattingen en ordeningen van maken. Gerichte on the job training, simulatieoefeningen en workshops zijn belangrijk voor de "experimenterers".

De laatste factor om effectief te kunnen leren is volgens Simons en Ruijters (2003, in Heine, 2005) de leermogelijkheden. Je kan leren op de werkplek, door netwerken, coaching, nieuwe taken verrichten, deelnemen aan workshops en handboeken lezen.

Leermotivatie wordt door Colquit, Lepine en Noe (2000, in van der Locht, van der Weelde en Visser, 2009) gedefinieerd als de bereidheid van een individu om de inhoud van het trainingsprogramma te leren. Als je iemand bent die uitkomsten aan zichzelf toeschrijft in plaats van aan externe factoren gaat je leermotivatie hoger zijn omdat je het gevoel hebt dat de training positieve uitkomsten gaat hebben. De leermotivatie van ouderen is lager door een lager gevoel van bekwaamheid (Colquit, Lepine en Noe, 2000, in van der Locht et al., 2009).

Iedereen kan zijn leervermogen verbeteren aan de hand van ervaring en oefening. Je kan het leervermogen op verschillende manieren vaststellen door bijvoorbeeld stijltesten (zoals Kolb of MBTI), bekwaamheidstesten en persoonlijkheidstesten (Heine, 2005).

John Keller (1987, in Heine, 2005) heeft in zijn ARCS-model (Attention, Relevance, Confidence en Satisfaction) vier condities weergegeven om iemand te motiveren om te leren. Aandacht: ten eerste moet je de aandacht van de werknemer aantrekken en behouden. Dit kan je bijvoorbeeld doen door werkproblemen te gebruiken en met het heden te beginnen. Relevantie: leren moet relevant zijn voor de lerende. Dit kan je doen door iets aan te leren waardoor ze hun directe taakuitoefening beter gaan uitvoeren of iets wat belangrijk kan zijn op langere termijn. Je kan de relevantie bevorderen door: het geleerde te laten aansluiten bij de praktijk, het belang van iets te leren te laten ontdekken en dat belang betekenis te geven door er naar te handelen. Door het geleerde met succes in de praktijk toe te passen zal het zelfvertrouwen toenemen. Dit is het volgende punt in het ARCS-model. Met satisfactie bedoelt men dat de medewerker de mogelijkheid moet krijgen om zijn nieuwe vaardigheid toe te passen en erkenning te krijgen.

Ondernemingen schenken weinig aandacht aan andere leermogelijkheden dan training. Goedkopere alternatieven zoals goede informatiesystemen of effectieve interne netwerken worden niet gebruikt (Heine, 2005).

2.2.2 Werknemers motiveren

Een recente motivatietheorie is de Zelf-determinationtheorie (ZDT) van Deci en Ryan (Gagné & Deci, 2005).

De auteurs stellen vast dat er twee typen motivatie zijn: gecontroleerde motivatie en autonome motivatie. Ik zal deze twee verder bespreken. De gecontroleerde motivatie bestaat uit twee onderdelen. Enerzijds is er een externe verplichting om niet bestraft te worden, om beloningen te krijgen of om verwachtingen van anderen te verwezenlijken. Als je dit eenvoudig omschrijft wordt deze externe verplichting ervaren als "het" moet, moeten van anderen. Aan de andere kant heb je een interne verplichting, je zet jezelf onder druk om iets te verwezenlijken (zodat je trots kan zijn) of iets te vermijden. Dit kan je eenvoudiger omschrijven door "ik" moet, moeten van zichzelf.

Anderzijds is er de autonome motivatie. Deze bestaat ook uit twee onderdelen. Ten eerste kan je autonoom gemotiveerd zijn vanuit persoonlijk zinvolheid. Je vindt de taak persoonlijk zinvol omdat de doelen belangrijk zijn. Je kiest ervoor. Ten tweede kan je autonoom gemotiveerd zijn vanuit passie. Je doet een taak, activiteit omdat je deze leuk of interessant vindt. Dit is de intrinsieke motivatie. Het belangrijkste is om autonoom gemotiveerd te zijn. Om de autonome motivatie te verhogen moet men werken aan 3 behoeftes: autonomie, verbondenheid en competentie (Gagné & Deci, 2005).

Autonomie wordt door De Charms (1968) en Deci (1971) gedefinieerd als de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Verbondenheid is volgens Baumeister en Larry (1995) en Deci en Ryan (2000) de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Ryan en Deci (2000) en White (1959) beschouwen de behoefte aan competentie als een wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens en Andriessen, 2009).

Securex heeft in 2008 een onderzoek gedaan naar motivatie in België. Dit onderzoek is afgenomen bij 1822 werknemers via straatenuêtes, online en telefonische vragenlijsten. 37,5 procent van de respondenten is sterk gemotiveerd. Hiermee bedoelt men dat men zowel hoog scoort op autonome als gecontroleerde motivatie. 31 procent is autonoom gemotiveerd, 18,5 procent gecontroleerd gemotiveerd en 13 procent zwak gemotiveerd. Uit het onderzoek blijkt dat zwak gemotiveerden beter scoren op factoren als betrokkenheid, tevredenheid, veranderingsbereidheid en innovatie dan gecontroleerd gemotiveerde. We kunnen vaststellen dat het beter is om niet gemotiveerd te zijn dan gecontroleerd (door externe of interne druk) gemotiveerd te zijn. De autonoom gemotiveerden scoren op deze factoren het beste. Sterk gemotiveerden scoren iets minder dan autonoom maar er is niet veel verschil (Securex, 2009).

2.3 Welke condities zijn nodig voor een leerkrachtige werkomgeving?

Volgens Lambrechts, Martens, Poisquet & Jordens (2007) zijn er zes condities nodig om een leerkrachtige werkomgeving te kunnen verwezenlijken. De eerste conditie stelt dat een organisatie een energiegenerende missie en toekomstvisie moet opstellen. De missie van een organisatie schept duidelijkheid over het bestaan van de organisatie en de onderscheiding van de andere organisaties. Een visie geeft de richting van de organisatie in de toekomst aan.

Een volgende conditie is de leercultuur. Met cultuur bedoelt men het klimaat en gedragscontext die ontstaat uit waarden, normen en gewoonten. In een organisatie zijn er verschillende groepen met verschillende veronderstellingen. Men moet ervoor zorgen dat men over de grenzen heen kan communiceren om een goede leercultuur te bereiken (Lambrechts et al., 2007).

Ook de organisatie heeft verschillende manieren van leren. Van den Broeck (1999, in Bombaerts & Martens, 2009) onderscheidt een typologie met twee assen. Het opleidingsbeleid is meer gericht op de organisatie of het individu en de opleidingen kunnen algemeen of concreet gegeven worden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het opleidingsbeleid volgens Van den Broeck (1999, in Bombaerts & Martens, 2009).

Tabel 2: Overzicht opleidingsbeleid

	Algemene vorming	Concrete vorming
Gericht op organisatie	Cultuurproces	Consultingproces
Gericht op individu	Marktproces	Taakproces

Een derde conditie voor een leerkrachtige werkomgeving is het beschikken over flexibele structuren en systemen. Structuren hebben betrekking op de formele en informele taak-, bevoegdheids - en verantwoordelijkheidsverdeling. Systemen geven richtlijnen en procedures voor de dagelijkse werking weer. Deze structuren en systemen zijn nodig om de missie en visie van de onderneming te verwezenlijken en de bedrijfscultuur te versterken. Na een tijd dreigen de structuren en systemen een vaststaand karakter te krijgen. Maar in een veranderende omgeving waar leren voorop staat is het belangrijk dat deze flexibel van aard zijn. Vervolgens moet een ondersteunend leiderschap aanwezig zijn. Leidinggevenden worden vaak als voorbeeld genomen. Het is echter belangrijk dat ze echt doen wat ze zeggen: 'walk the talk'. Dit zal de geloofwaardigheid en aanvaarding ten goede komen. Een andere conditie is dat men over lerende werknemers beschikt (Lambrechts et al., 2007).

Lerende werknemers zijn werknemers die feedback geven en aanvaarden. Ze laten ruimte om elkaar tegen te spreken en leren uit de eigen ervaringen en fouten. Ook zijn ze zeer betrokken. Als laatste conditie moeten er leermogelijkheden in de organisatie zijn. Hierdoor gaat het collectief leervermogen van de organisatie toenemen en kunnen ze toekomstige uitdagingen aangaan (Lambrechts et al., 2007).

2.4 Gerichte opleidingen

2.4.1 Opleidingsbeleid

Een integraal HRM-beleid is nodig om een goede fit te creëren tussen de organisatiestrategie en de werknemer. Het zorgt er ook voor dat kennis en bekwaamheden ontwikkeld, gedeeld en geëxploiteerd worden (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004).

van Loo en de Grip (2003) stellen vervolgens uit de literatuur vast dat er een verschil is tussen het Human Resource Management (HRM) en het Human Resource Development (HRD). Door gebruik te maken van het HRM wil een bedrijf een optimale inzet van zijn werknemers verwezenlijken. Met het HRD wil men de vaardigheden van zijn personeel ontwikkelen. Het is tevens een onderdeel van het HRM met het opleidingsbeleid als kern.

Employabiliteit is een bruikbaar HRD-concept naast strategisch ontwikkelingsbeleid, performancegericht opleiden en ontwikkelen, competentie management en loopbaanmanagement (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004).

Het employabiliteitbeleid sluit aan bij de verbredings- en verkoopsstrategie. Met verbredingstrategie bedoelt Geelen et al. (2000, in Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004) het verbreden van de inzetbaarheid. Met verkoopsstrategie het verkopen van talenten op de interne en externe arbeidsmarkt. Dit heeft meer te maken met mobiliteit.

Bijna een kwart van de bedrijven maakt gebruik van een opleidingsplan. Het menselijk kapitaal wordt steeds vaker gezien als een belangrijke factor die de productiviteit kan doen stijgen. Dit is de voornaamste reden waarom ondernemingen opleidingen aanbieden. Hierdoor maken bedrijven gebruik van een goed opleidingsbeleid. Wel kunnen we opmerken dat in een hoogtechnologische sector meer aandacht zal worden gegeven aan een opleidingsbeleid (van Loo & de Grip, 2003).

Het opleidingbeleid moet afgeleid worden van het globale HRM- en organisatiebeleid van een onderneming. Men kan beter de doelen van opleidingen vanuit de organisatie formuleren. Het management moet deze doelen mee bepalen. De opleidingsplanner moet zich bewust worden van de noden en de atmosfeer van de onderneming. Hiervoor is er samenwerking en intens contact nodig met het lijnmanagement (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Humblet & Lorré, 2010)

Naast het menselijk kapitaal geeft Sels (z.d.) een aantal andere redenen aan van het belang van een opleiding. Ten eerste zijn opleiding en vorming noodzakelijk om over een dynamische arbeidsmarkt te beschikken. Ook in het kader van het eindloopbaanbeleid is het aanbieden van opleiding een belangrijke hefboom. Als laatste reden haalt Sels aan dat opleidingen de inkomensongelijkheid en sociale uitsluiting kunnen doen afnemen.

2.4.2. Opleidingsmodel

Trainen/opleiden wordt door Kaufman en Ploegmakers (2006) gezien als een manier om activiteiten te organiseren die erop gericht zijn aan bepaalde doelgroepen leerprocessen aan te bieden zodat de vooraf bepaalde resultaten op gebied van kennis, vaardigheden of houdingen verwezenlijkt worden. Vijf kritische succesfactoren van een opleiding zijn: leerdoelen, deelnemers, didactische werkvormen, hulpmiddelen en randvoorwaarden en de trainer.

Om een opleiding aan te bieden heb je een opleidingsmodel nodig. Dit opleidingsmodel moet volgens Kaufman en Ploegmakers (2006) als volgt uitzien:

- 1) Leervraag van individu en/of organisatie
- 2) Onderzoek: intake en/of behoefte-interviews over individuele vraagstukken en/of organisatievraagstukken
- 3) Leerdoelen formuleren
- 4) Eventueel toetsen met opdrachtgever
- 5) Leerdoelen concretiseren
- 6) Programmeren van een training
- 7) Maken van een draaiboek
- 8) Training uitvoeren
- 9) Eventueel pilot en bijstellen
- 10) Evalueren
- 11) Follow-up activiteiten

Ik zal het opleidingsmodel van Kaufman en Ploegmakers (2006) verder verduidelijken. Nadat de leervraag van een individu en/of de organisatie is vastgesteld moet je de leerdoelen gaan onderzoeken. Dit kan je doen aan de hand van een intakegesprek met de opdrachtgever. Hier kan je samen nagaan of er echt een opleidingsvraag is en wat deze precies inhoudt. Je kan ook de leerdoelen onderzoeken aan de hand van leerbehoefte-interviews met deelnemers. Hiermee ga je informatie verzamelen over de leerbehoeften en leerwensen. Ten eerste ga je de leerwensen bevragen. Dit is de gewenste situatie na afloop van een training. Dan ga je de leerbehoefte bevragen: hierin ga je kijken hoe het er momenteel aan toegaat en wat er niet goed aan is. Het verschil tussen de leerwensen en de leerbehoefte is het werkgebied van de trainer. Als je de leerdoelen hebt onderzocht ga je deze formuleren. Dit proces bestaat uit drie stappen. Ten eerste ga je globale leerdoelen formuleren. Dit is de kern van het opleidingsprogramma. Het geeft het thema van de cursus aan, bijvoorbeeld leidinggeven. Ten tweede ga je specifieke leerdoelen formuleren. Dit is de kern van een programmaonderdeel, bijvoorbeeld het voeren van feedbackgesprekken. In de laatste stap ga je concrete leerdoelen formuleren. Hierin ga je aangeven welke zaken in de training aan bod gaan komen, bijvoorbeeld het kunnen brengen van een boodschap. Als je de leerdoelen hebt bepaald kan je de training/opleiding voorbereiden en ontwikkelen. Je vertrekt vanuit de leerdoelen, zowel globaal, specifiek als concreet.

Dan moet je nog rekening houden met een aantal zaken. Welke werkvormen ga je gebruiken tijdens de training: bijvoorbeeld rollenspel, doceren? Welke hulpmiddelen ga je gebruiken: video, telefoonset? Wie zijn de deelnemers? Wat zijn de randvoorwaarden en wie zijn de trainers? Deze factoren ga je dan allemaal gebruiken om een draaiboek te maken. Je kan gebruik maken van een OMA-schema (ochtend, middag en avond). Met dit schema ga je op een overzichtelijke manier zien welke activiteiten in de ochtend, middag en avond plaatsvinden. Je moet zorgen voor een logische samenhang van het programma, een rode draad. Afwisseling is belangrijk om de opleiding aantrekkelijk te maken. Vervolgens ga je een draaiboek maken, wat een houvast is voor de trainer. Hierin staan de leerdoelen, onderwerpen, werkvormen, wat de trainer doet, wat de deelnemers doen. Bij een draaiboek ga je vooral je OMA- schema verder uitwerken. Je gaat per onderdeel een stappenplan opstellen: wat moet er door wie gedaan worden om de leerdoelen te bereiken? Dan kan je het draaiboek beoordelen. Zijn de leerdoelen per onderdeel duidelijk? Heb je voldoende onderwerpen? Is er een variatie in de gekozen werkvormen? Zijn de stappen logisch en duidelijk? Is de mate van detaillering goed? Is de tijdsplanning realistisch? Tenslotte ga je de opleiding evalueren. Het is belangrijk om de leerdoelen op een bepaalde manier te formuleren zodat er duidelijkheid is over het verwachte rendement na de training. Eerst evalueer je tijdens de training. Dit kan door een mondelinge tussentijdse evaluatie aan de hand van een trainingbarometer, je vraagt naar het 'klimaat' van de training: mooi weer, slecht weer, door meer/minder vragen te stellen, informele gesprekken met deelnemers of met een deelnemerspanel. Je kan ook gebruik maken van een schriftelijke tussentijdse evaluatie door opmerkingen op een flip-over te schrijven of een schriftelijke vragenlijst in te vullen. Dan ga je evalueren na afloop van de training. Deze evaluatie bestaat uit twee onderdelen: evalueren van de leeropbrengsten door test of quizen, zelfevaluatie of projectieve toetsing (deelnemers moet aan iemand anders over de training vertellen) en evalueren van de training door schriftelijke of mondelinge communicatie. Tenslotte meet je het rendement na afloop van de training. Het rendement kan je pas na een tijd meten: ongeveer drie à zes maanden voor werkgedrag en zes à twaalf maanden voor organisatiegedrag (Kaufman en Ploegmakers, 2006).

Ook is het belangrijk om de opleiding te laten aansluiten bij de verschillende leerstijlen aangezien iedereen op een andere manier leert. Kolb onderscheidt vier leerstijlen: reflector (dromer), theoreticus (denker), pragmaticus (beslisser), activist (doener). Als trainer moet je ook kunnen omgaan met weerstand en moet je over drie eigenschappen beschikken, namelijk enthousiasme (overtuigingskracht en beïnvloedingsvermogen), analytisch vermogen (doelgerichtheid) en improvisatievermogen, speelsheid (creativiteit) (Kaufman en Ploegmakers, 2006).

2.4.3 Gevolgde opleidingen in 2008

De Algemene Directie voor Statistiek en Economische Informatie heeft in de eerste helft van 2008 een onderzoek gedaan naar de participatie bij opleidingen aan de hand van de Enquête Volwasseneducatie (Adult Education Survey). De volwassen bevolking van 25 tot 64 jaar werd onderzocht. In de enquête is er onderscheid gemaakt tussen drie soorten opleidingen namelijk formele opleidingen, niet-formele opleidingen en informeel leren. Bij formele opleidingen wordt het diploma of certificaat erkend. De opleiding vindt plaats in een onderwijsinstelling bijvoorbeeld Open Universiteit, Basiseducatie, SYNTRA/VIZO enzovoort. Niet-formele opleidingen worden, in tegenstelling tot formele, buiten een onderwijsinstelling gegeven, door bijvoorbeeld VDAB, werkgever of vakbonden. Met informeel leren bedoelt men zelfstudie, dit wordt niet door een instelling of organisatie aangeboden. Informeel leren is moeilijk te meten. Bijgevolg wordt er hiermee geen rekening gehouden in het onderzoek. Onderstaande grafiek geeft een overzicht van de verschillende opleidingen (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

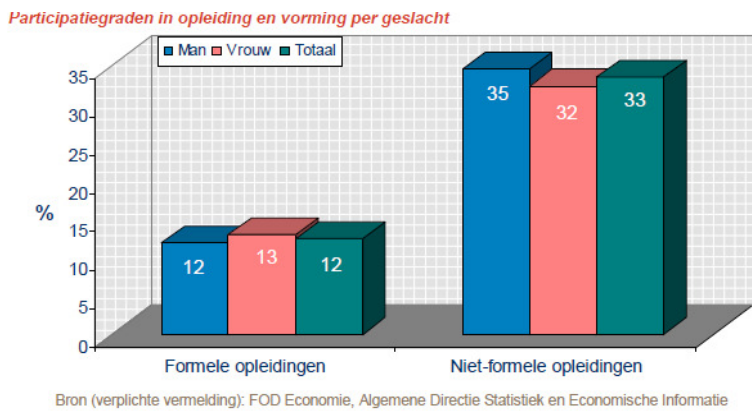
Types leeractiviteiten behandeld in de enquête



Figuur 6: Types leeractiviteiten

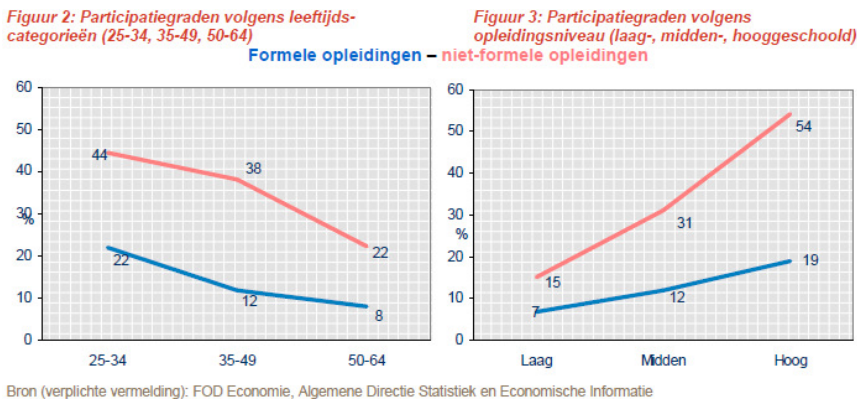
Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

Ten eerste werd er onderzocht naar de participatiegraad per geslacht.



Figuur 7: Participatiegraden in opleidingen en vorming per geslacht
 Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

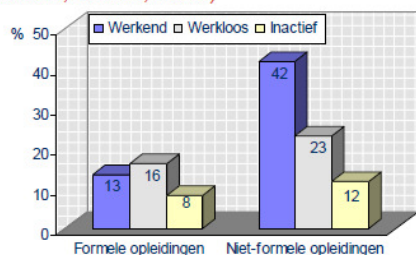
Uit bovenstaande grafiek kunnen we zien dat twaalf procent van de volwassen bevolking formele opleidingen volgt. Dit in tegenstelling tot 33 procent informele opleidingen. Er is ook een klein verschil merkbaar in geslacht. Formele opleidingen worden meer door vrouwen gevolgd, informele door mannen (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).



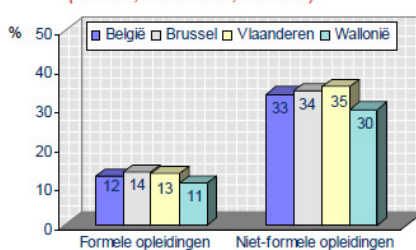
Figuur 8: Participatiegraden volgens leeftijdscategorieën en volgens opleidingsniveau
 Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

Ten tweede is er door de Algemene Directie voor Economie en Statistiek vastgesteld dat leeftijd een negatief effect heeft op de participatiegraad, en opleidingsniveau een positief effect (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Figuur 4: Participatiegraden volgens sociale status (werkend, werkloos, inactief)



Figuur 5: Participatiegraden volgens gewest (Brussel, Vlaanderen, Wallonië)



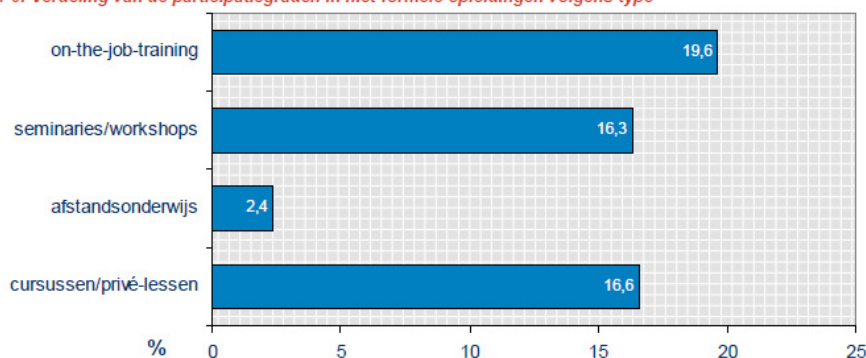
Bron (verplichte vermelding): FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

Figuur 9: Participatiegraden volgens sociale status en volgens gewest

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

Werklozen gaan meer formele opleidingen volgen, werkenden niet-formele opleidingen. De inactieve bevolking gaat de minste opleidingen volgen. Inwoners van Brussel kiezen voor formele opleidingen, Vlamingen voor informele (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Figuur 6: Verdeling van de participatiegraden in niet-formele opleidingen volgens type



Bron (verplichte vermelding): FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

Figuur 10: Verdeling van de participatiegraden in niet-formele opleidingen volgens type

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

Er bestaan vier verschillende types niet-formele opleidingen. De eerste is on-the-job-training. Hiermee bedoelt men op de werkvloer opleidingen volgen. Deze opleiding wordt het meest gevolgd. Dan volgen cursussen en privaatlessen en seminaries en workshops. Afstandsonderwijs heeft het minste succes (2,4 %) (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Tabel 3: Top 3 van de meest gevolgde opleidingen per opleidingsonderdeel

Tabel 1: Top 3 van de meest gevolgde opleidingen per opleidingsgebied (aandeel in %)

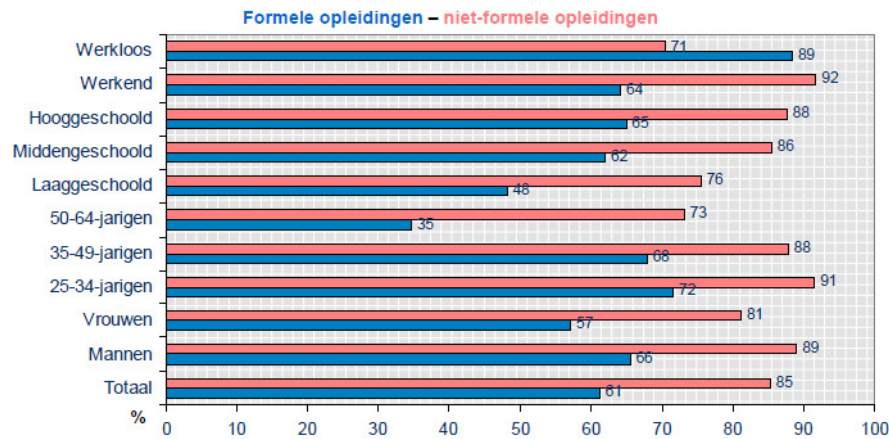
FORMELE OPLEIDINGEN		NIET-FORMELE OPLEIDINGEN	
1 Wetenschappen, wiskunde en informatica	20,7	1 Sociale wetenschappen, business en rechten	27,6
Informatica	19,7	Business en administratie	22,2
- Informatica - gebruik	15,9	- Management en administratie	7,9
- Informatica - wetenschap	3,7	- Beroepsleven	4,8
		Rechten	3,1
		Sociale wetenschappen	2,1
		- Psychologie	1,5
2 Sociale wetenschappen, business en rechten	19,8	2 Wetenschappen, wiskunde en informatica	18,8
Business en administratie	15,1	Informatica	17,2
- Management en administratie	6,8	- Informatica - gebruik	14,1
- Boekhouding en fiscaliteit	4,0	- Informatica - wetenschap	3,0
Sociale wetenschappen	3,1		
Rechten	1,2		
3 Kunsten en letteren	19,4	3 Gezondheid en welzijn	15,5
Algemene letteren/Menswetenschappen	15,6	Gezondheid	11,8
- Vreemde talen	14,5		

Bron (verplichte vermelding): FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (Een volledige lijst van opleidingsgebieden vindt men in bijlage 2).

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

De top drie van meest gevolgde formele opleidingen zijn: wetenschappen, wiskunde en informatica, sociale wetenschappen, business en rechten en kunsten en letteren. Voor niet-formele opleidingen zien we dat de top twee veranderd is. Op de eerste plaats staan sociale wetenschappen, business en rechten gevolgd door wetenschappen, wiskunde en informatica en gezondheid en welzijn (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Figuur 7: Percentage van de personen dat 'werkgerelateerd' als reden opgaf voor de deelname aan opleiding of vorming (volgens geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en sociale status)



Bron (verplichte vermelding): FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

Figuur 11: Percentage van de personen dat werkgerelateerd als reden opgaf voor de deelname aan opleidingen of vorming

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

Uit bovenstaande grafiek kan je zien dat voor formele opleidingen werklozen de grootste groep zijn die werkgerelateerd als reden gaven om aan opleidingen deel te nemen. Voor niet-formele opleidingen zijn dit de werkenden. De laagste groep voor formele opleidingen zijn de 50 tot 64-jarigen en voor niet-formele de werklozen (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Tabel 4: Redenen voor deelname aan niet-formele opleidingen, volgens geslacht

Tabel 2: Redenen voor deelname aan niet-formele opleidingen, volgens geslacht (in % van de deelnemers)

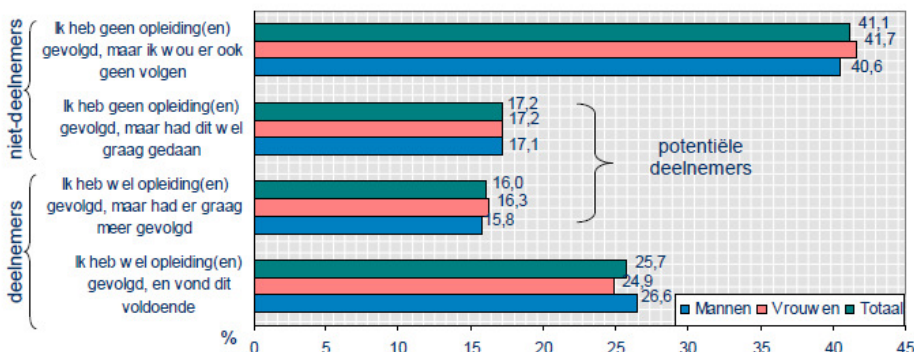
		Totaal	Mannen	Vrouwen
1	Om het werk beter te doen/carrièrevooruitzichten verbeteren	64	68	61
2	Om kennis/vaardigheden te verruimen over een onderwerp	39	33	45
3	Om kennis/vaardigheden te verwerven die nuttig is/zijn in het dagelijks leven	30	28	31
4	Deelname was verplicht (bv. door werkgever, VDAB, ...)	24	26	23
5	Om nieuwe mensen te ontmoeten/voor plezier/ontspanning	12	10	14
6	Om de kans op het vinden/veranderen van job/beroep te verhogen	9	7	11
7	Om een certificaat te bekomen	8	9	7
8	Om de kans op jobverlies te minimaliseren	3	4	3
9	Om eigen zaak op te starten	3	3	2
10	Andere reden	2	2	2

Bron (verplichte vermelding): FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

De belangrijkste reden om deel te nemen aan niet-formele opleidingen, voor zowel mannen als vrouwen, is om het werk beter te doen of carrièrevooruitzichten te verbeteren. Er zijn wel verschillen zichtbaar tussen mannen en vrouwen. Vrouwen hechten meer belang aan kennis en vaardigheden te verruimen over een onderwerp of kennis en vaardigheden te verwerven die nuttig zijn in het dagelijks leven. Ook gaan ze opleidingen volgen om nieuwe mensen te ontmoeten of voor plezier en ontspanning of om de kans op het vinden/ veranderen van job/beroep te verhogen (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Figuur 8: Participatie aan formele en niet-formele opleidingen: bereidheid tot participatie, volgens geslacht



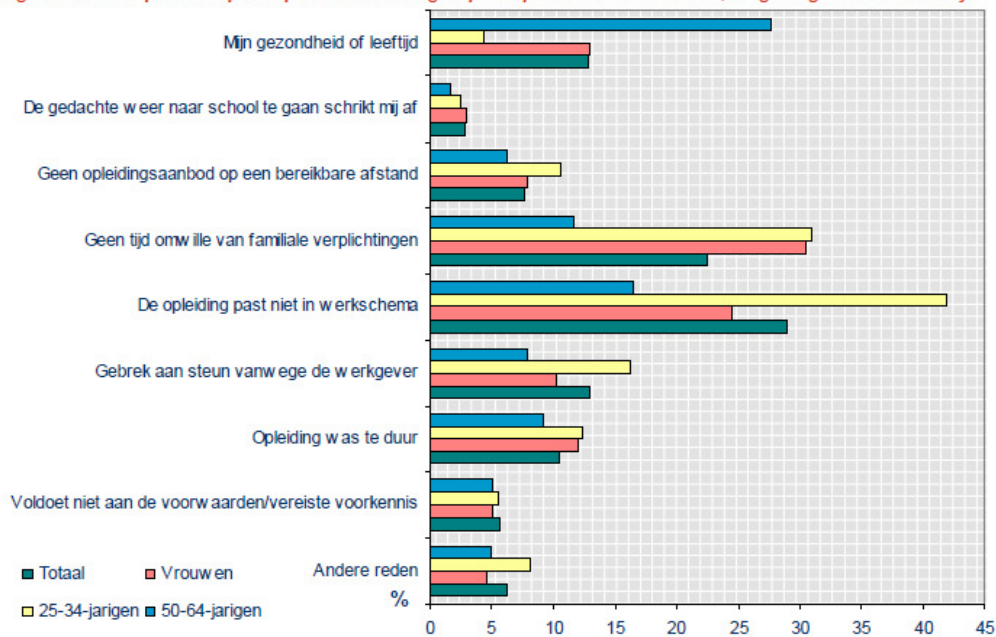
Bron (verplichte vermelding): FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

Figuur 12: Participatie aan formele en niet-formele opleidingen: bereidheid tot participatie, volgens geslacht

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

Uit bovenstaande figuur kunnen we zien dat mannen die opleidingen hebben gevolgd de opleidingen voldoende vinden, terwijl vrouwen graag meer opleidingen hadden gevolgd. Opvallend is dat bij niet-deelnemers meer vrouwen geen opleidingen wilden volgen. Ik moet wel opmerken dat deze verschillen zeer klein zijn (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009).

Figuur 9: Hinderpalen tot participatie binnen de groep van potentiële deelnemers, volgens geslacht en leeftijd



Figuur 13: Hinderpalen tot participatie binnen de groep van potentiële deelnemers, volgens geslacht en leeftijd

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009)

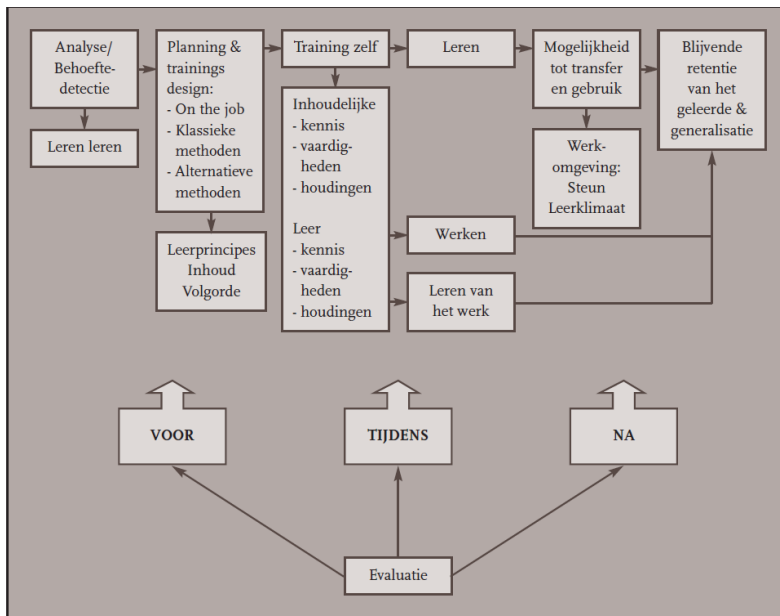
Als laatste heeft men onderzoek gedaan naar de hinderpalen tot deelname voor de potentiële deelnemers (ik heb wel opleidingen gevolgd, maar had er graag meer gevolgd en ik heb geen opleidingen gevolgd maar had dit wel graag gedaan, zie vorige figuur). Globaal gezien is de belangrijkste hinderpaal de gezondheid of de leeftijd. Als je naar vrouwen kijkt is de belangrijkste hinderpaal dat ze geen tijd hebben omwille van familiale verplichtingen. Voor 25-34-jarigen en 50-64-jarigen past de opleidingen niet in hun werkschema (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009)

2.4.4 Transfer of training

Vervolgens wil ik dieper ingaan op het begrip 'transfer of training'.

Transfer van training wordt gedefinieerd als " de toepassing door de opgeleide werknemer in de werksituatie van kennis, vaardigheden en attitudes verworven in de vorm van opleiding (zowel on- als off-the-job). De werksituatie kan vereisen dat de werknemer het aangeleerde kan aanwenden in nieuwe situaties en/ of andere situaties dan die waaronder de opleiding plaatsvond" (Maes, 1999, in Vanhoven, 2002). Als ik het wat makkelijker definieer is transfer of training toepassen wat je geleerd hebt op de werkplek.

Onderstaande figuur van Vanhoven (2002) legt het transfermanagement proces uit. Het geeft alle elementen die nodig zijn om een optimale transfer van opleidingen te krijgen. Ten eerste is er een behoeftedetectie en een planning en trainingsdesign nodig. De training zelf kan best uit kennis, vaardigheden en houdingen bestaan. Vervolgens ga je leren, werken en leren van het werk. Er moet een mogelijkheid zijn tot transfer en gebruik en er moet steun zijn van de werkomgeving en een leerklimaat. Uiteindelijk bereik je blijvende retentie van het geleerde en generalisatie.



Figuur 14: Het transfermanagement proces

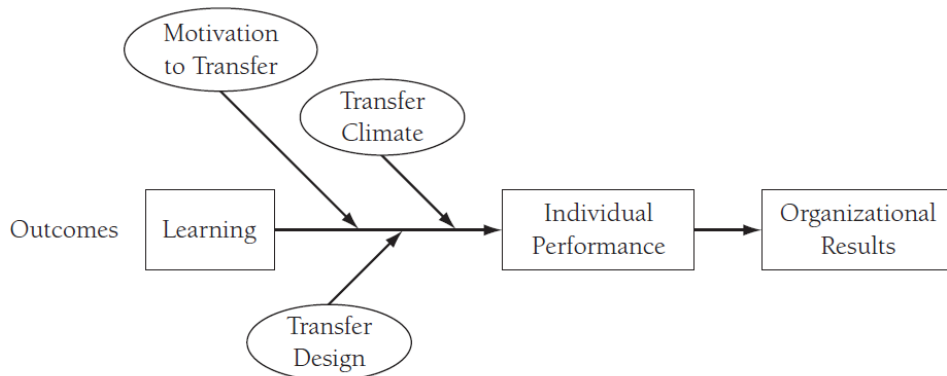
Bron: Vanhoven (2002)

Yamhill en Mclean (2001) verduidelijken dat transfer of training traditioneel gezien als een horizontale link ervaart wordt tussen de opleiding (training) en performance.

Factoren die volgens Baldwin en Ford (1988, in Yamhill & Mclean, 2001) een invloed hebben op de transfer zijn de volgende: training inputs (inclusief de eigenschappen van de trainee, het opleidingsontwerp en de werkomgeving), training outputs (leren en onthouden) en condities van transfer (veralgemening en behoud van training).

Kuchinke (1995, in Yamhill & Mclean, 2001) ziet leren als een intern gedrag terwijl performance een extern gedrag is. Daarom moet volgens hem de training outputs niet enkel aandacht hebben voor leren maar ook performance.

Holton (1996, in Yamhill & Mclean, 2001) heeft een model voor transfer training opgesteld. Hij focust zich wel op individueel rendement. Er zijn drie uitkomsten in zijn model namelijk: leren, individuele performance en resultaten van de organisatie. Verder vertelt het model dat transfer of training beïnvloed wordt door drie factoren: motivatie van transfer, transfer klimaat en transfer ontwerp.



Figuur 15: Model transfer of training

Bron: Yamnill & Mclean, 2001

2.4.5 Verband tussen opleidingen en performantie

Ook is het belangrijk om te gaan onderzoeken of er een positief verband bestaat tussen de aangeboden opleidingen en de organisatie performance en productiviteit. Bartel (1994) voert dit onderzoek uit. Zij komt tot de vaststelling dat er een relatie bestaat tussen opleidingen en productiviteit, en dit niet enkel op individueel niveau maar ook op organisationeel niveau. Wel kan men geen analyse maken van het lange termijn effect dat opleidingen hebben op de productiviteit. Omdat Bartel haar onderzoek al in 1983 uitvoerde is het belangrijk om naar recenter onderzoek te gaan kijken. Dit heb ik gevonden bij Barret en O'Connell (2001). Zij stellen vast dat er geen verband is tussen specifieke training en groei van productiviteit. Wanneer er een algemene training wordt gegeven is er wel een positief verband. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat je een algemene opleiding nog altijd kan gebruiken als je ergens anders gaat werken en dit kan je niet bij een specifieke opleiding, bijvoorbeeld rond een specifiek product (Barret en O'Connell, 2001).

2.4.6 Evaluatie van opleidingen

Volgens Indesteege (in Vereecken, 2011) moeten de doelstelling van de opleiding duidelijk zijn en moeten ze ook op voorhand gekend zijn om de effectiviteit ervan te kunnen meten. Er zijn volgens hem vijf niveaus van doelstellingen: wat is het leerproces, welke leerresultaten worden verwacht, hoe past dit in een competentiemodel, de werkomgeving: wat is het probleem en is het oplosbaar met een leerproces en bedrijfsdoelstellingen: hoe draagt de leeractiviteit bij tot het realiseren van de bedrijfsstrategie? Een vragenlijst kan gebruikt worden om het leerproces te evalueren evenals een test voor de leerresultaten. De werkomgeving kan tevens ook geëvalueerd worden wanneer er bijvoorbeeld minder uitval is. Tenslotte kan het effect op de bedrijfsresultaten geëvalueerd worden (Vereecken, 2011).

Opleidingen kan je volgens Kirkpatrick (1998, in Henderickx et al., 2010) op vier niveaus evalueren. Ten eerste wordt de tevredenheid meteen na de opleiding gemeten. Hier wordt aan de cursisten een opinie gevraagd over bijvoorbeeld de docent, het leerproces, het nut van de opleiding enzovoort. Dan kan je het leereffect gaan meten. Dit doe je aan de hand van een test, door gebruik te maken van leercurven of een vorm van 'assessment'. Een derde niveau van evaluatie is het meten van gedragsveranderingen in een development center. In het laatste niveau meet men de organisatieperformantie: is de kwaliteit van het werk verbeterd enzovoort (Kirkpatrick 1998, in Henderickx et al., 2010).

Aan de vier evaluatieniveaus van Kirkpatrick heeft Philips nog een vijfde toegevoegd. Hij vertaalt de bedrijfsresultaten in monetaire termen en vergelijkt dit met de kosten van de opleiding. Dit proces bestaat uit zes stappen: verzamelen van gegevens, isoleren van de trainingseffecten, data converteren in monetaire waarden, berekenen van de kostprijs van de opleiding, berekenen van de return on investment en het identificeren van 'intangibile' of 'ontastbare' effecten (Vereecken, 2011).

Een ander model is de learning transfer system inventory van Holton (z.d, in Vereecken, 2011), waarbij vooral aandacht wordt geschonken aan de werking van de opleiding in plaats van het resultaat. Het model bestaat uit de volgende vier clusters: de capaciteit om kennis en expertise aan te wenden (leervermogen van de cursist), de motivatie om kennis en expertise aan te wenden, de ondersteunende werkomgeving om kennis en expertise aan te wenden en de deelnemerskarakteristieken zoals maturiteit, ontwikkelingsniveau of niveau van zelfsturing (Vereecken, 2011).

Een volgend model dat Vereecken (2011) aanhaalt is het achtveldenmodel van Kessels en Smit. Er worden twee vragen beantwoord in het model: wat je wilt bereiken met het leertraject en wanneer ben je tevreden met de uitkomst van het leertraject. De eerste vier velden behoren tot de eerste vraag: wat wil je bereiken met het leertraject? Eerst formuleer je het probleem als een realiseerbaar organisatiedoel. Daarnaast moet er een beeld zijn over de gewenste werksituatie na het bereiken van het vooropgestelde doel. In het derde veld bepaal je de vaardigheden die de werknemers dienen te verwerven. Dan ontwerp je het leertraject. De volgende vier velden hebben te maken met de tweede vraag: wanneer ben je tevreden? Het leerproces wordt geëvalueerd door te kijken of de leersituaties geschikt zijn om het doel te bereiken. De leerresultaten worden geëvalueerd door te kijken of de vaardigheden aanwezig zijn. Het functioneren wordt geëvalueerd door bijvoorbeeld te kijken of de geleerde vaardigheden worden toegepast op de werkvloer. De laatste evaluatie is het meten van de impact van de opleiding op de organisatie (Vereecken, 2011).

Blankenstijn (2008) geeft tenslotte aan de hand van onderstaande formule het effect van het trainingstraject in de werkpraktijk weer.

$$E = K \times A \times M$$

E= het effect van het trainingstraject in de werkpraktijk

K= de kwaliteit van het trainingstraject

A= acceptatie van het trainingstraject

M= mate van betrokkenheid van het management'

(Blankenstijn, 2008)

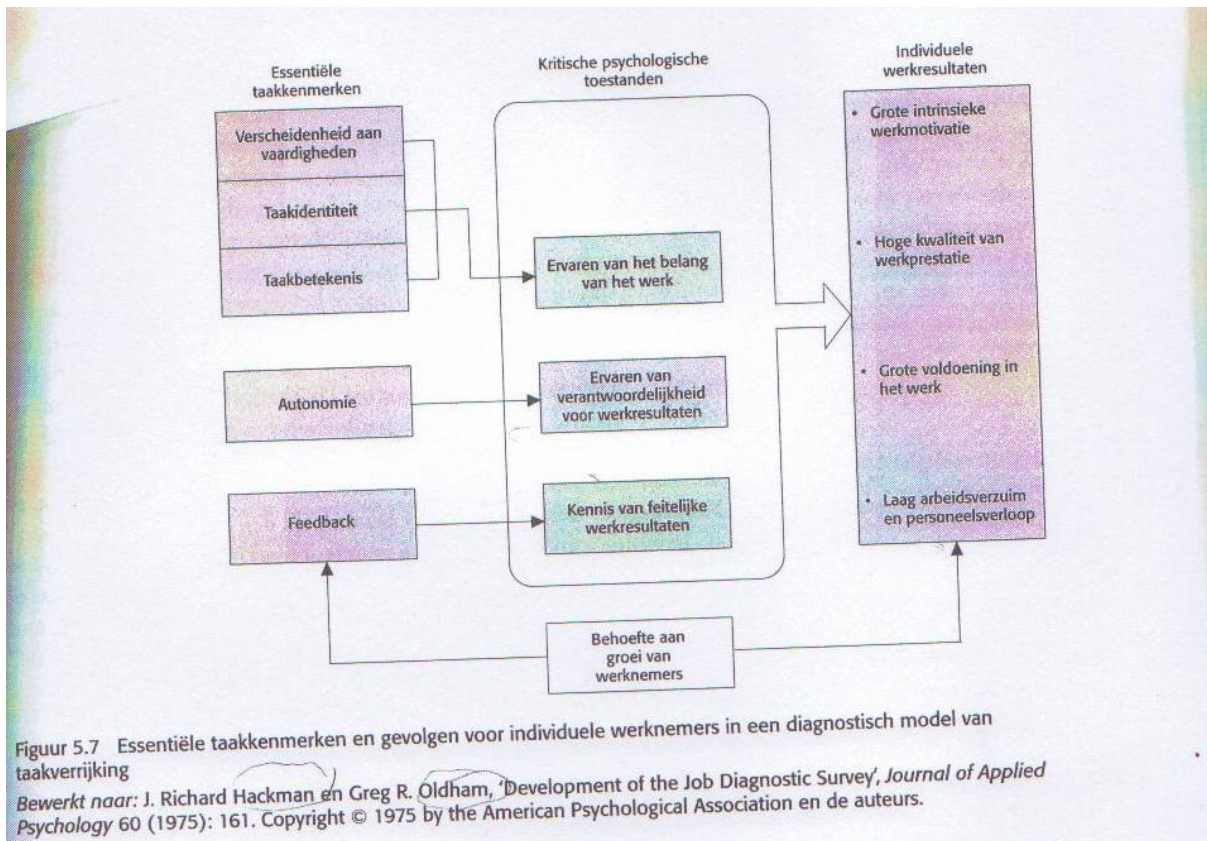
Om een goed trainingsprogramma op te stellen moet je rekening houden met de volgende vier factoren. Ten eerste is er afwisseling en dynamiek nodig. Dan moet je de opleiding verbinden met het hoofddoel. Er moet vervolgens een samenhang ontstaan tussen de opgedane ervaringen. Je kan dit doen door uitleg te geven waarom onderdeel Y volgt op onderdeel X. Als laatste moet de training teruggekoppeld worden aan de werkpraktijk. Essentiële trainerskwaliteiten bestaan uit drie onderdelen. Enerzijds heb je mannelijke kwaliteiten nodig zoals doelgerichtheid, structuur en confronteren. Je hebt ook vrouwelijke kwaliteiten nodig: je moet contact kunnen malen, invoelen en veiligheid creëren. Als laatste heb je persoonlijk leiderschap nodig: in je kracht staan, aanwezig zijn en (bege)leiden (Blankenstijn, 2008).

2.5 Andere instrumenten om de inzetbaarheid te vergroten

Naast werkplekleren en gerichte opleidingen halen verschillende auteurs andere instrumenten aan die ervoor kunnen zorgen dat de inzetbaarheid vergroot wordt, namelijk taakverrijking en taakverandering, persoonlijke ontwikkelingsplannen, loopbaanbegeleiding, jobrotatie en mentoring en coaching.

2.5.1 Taakverrijking en taakverandering

Een belangrijk model bij functieontwerp is het model van Hackman en Oldham (1975, in Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003).



Figuur 16: Essentiële taakkenmerken en gevolgen voor individuele werknemers in een diagnostisch model van taakverrijking

Bron: Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (2003)

Dit model wordt gebruikt om subjectieve taakkenmerken te meten. Het model bestaat uit drie delen: essentiële taakkenmerken, kritische psychologische toestand en individuele werkresultaten.

Ten eerste zijn er vijf essentiële taakkenmerken. Een eerste taakkenmerk is de verscheidenheid aan vaardigheden waarbij de mate waarin een taak vereist dat een individu verschillende taken kan verrichten, bedoeld wordt. Daarnaast is er taakidentiteit en taakbetekenis. Taakidentiteit is de mate waarin het afgeleverde werk door de werknemer kan gezien worden als het resultaat van individuele inspanning. Taakbetekenis is de mate waarin een taak belangrijk is voor het leven en werk van andere mensen (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003).

De twee laatste taakkenmerken zijn autonomie en feedback. Met autonomie bedoelt men de mate waarin werknemers hun werkschema's en procedures kunnen bepalen. Feedback is tenslotte de mate waarin de taak duidelijke en directe informatie geeft over de prestaties van de werknemers (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003).

Taakverrijking of job enrichment is een motivatietechniek om ervoor te zorgen dat er een optimale fit is tussen mens en taak. Bij taakverrijking ga je aan de bestaande taak andersoortige activiteiten, bijvoorbeeld verantwoordelijkheid en controle, toevoegen zodat er kansen zijn voor de psychologische groei van de werknemer. Het is een verticale verrijking (Corthouts & Lambrechts, 2010). Taakverrijking zorgt ervoor dat de vijf subjectieve taakkenmerken worden vergroot. De verantwoordelijkheid wordt vergroot (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003).

Taakverruiming of job enlargement is een horizontale verruiming waarbij je meer van hetzelfde gaat doen. Met taakverruiming heb je maar een tijdelijk motiverend effect (Corthouts & Lambrechts, 2010).

2.5.2 Persoonlijk ontwikkelingsmodel en POP

Het persoonlijke ontwikkelingsmodel, naar Pool & Van der Bijl (2000, in Vloeberghs 2004) uitgebreid door Vloeberghs (2004), wordt gezien als een antwoord op bepaalde tendensen en knelpunten die te maken hebben met de arbeidsmarkt, de wijzigende verwachtingen bij de medewerkers, de stijgende noodzaak aan kwaliteit, flexibiliteit en innovatie voor de organisatie. Volgens Vloeberghs (2004) biedt het model tevens de gelegenheid om een aantal HRM-concepten (employability, psychologisch contract enzovoort) op een concrete en samenhangende wijze te verduidelijken. Het bestaat uit vijf bouwstenen. Er is ten eerste een afstemming nodig tussen de organisatie en de individuele medewerker. Er zijn twee benaderingen. De organisatie heeft enerzijds een strategisch beleid nodig met oog voor de ontwikkelingsbehoeften. Er is een behoefte aan nieuwe competenties (nieuwe kennis), nieuwe of aanvullende gedrags- en technische vaardigheden enzovoort. De tweede benadering is de persoonlijke situatie van de medewerkers. Er kunnen instrumenten gebruikt worden zoals persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen, 360°- feedback, assesment en self- assesment.

De tweede bouwsteen bestaat uit competentiebevordering door een brede waaier van opleidingsvormen. De competentiebevordering bestaat uit drie aspecten: de organisatie wordt beschouwd als een stimulerende leeromgeving en als basis voor competentieontwikkeling, er bestaan individuele stijlen en houdingen ten opzichte van competentieontwikkeling en er zijn diverse opleidings- en ontwikkelingsvormen voor de medewerkers. De derde bouwsteen is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Een goed loopbaanbeleid is belangrijk dat voldoende doorstroommogelijkheden creëert en de basis vormt voor een ruim mobiliteitsbeleid. De vierde en vijfde bouwsteen hebben te maken met de werkorganisatie en de aanwezigheid van een leer- en ontwikkelingsgerichte organisatiecultuur (Vloeberghe, 2004).

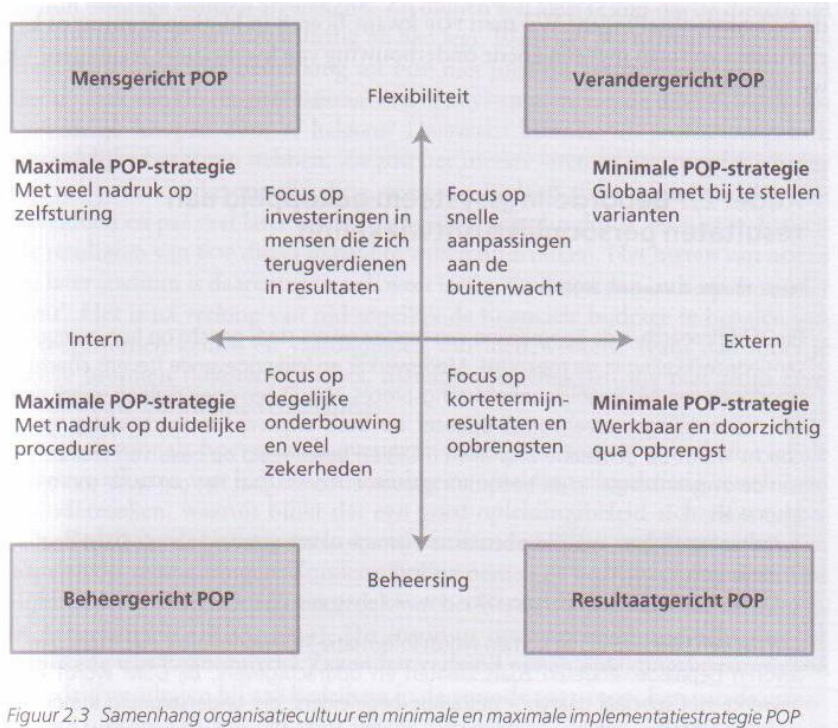
Personeelsontwikkeling kan collectief gebeuren (organisatie, afdeling, team, unit) of individueel (verbetering van functioneren, loopbaanontwikkeling). Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) ondersteunt beide. POP is een ontwikkeling- en/of leerplan voor een individuele werknemer (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004).

Dankzij een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan je de leer(objectieven) vastleggen, met als gevolg leeractiviteiten die getoetst worden aan de competentiegroei op de werkvloer. De uitkomst van een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende is het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het is wel belangrijk dat de managers en medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en die van hun medewerkers. In het plan geeft de medewerker aan welke punten hij wil ontwikkelen (Henderickx et al., 2010).

Er zijn een aantal voordelen verbonden aan een POP namelijk verhoging van performance, grotere tevredenheid van werknemers, besparingen van personeelskosten, reductie van storingen en klachten, employability, effectief en efficiënt leren, behoud van talent, verkleinen van het afbreukrisico bij kritische incidenten en versoepeling van veranderingsprocessen. Een persoonlijk ontwikkelingsplan zorgt voor een verhoging van de flexibiliteit en voor ervaringsvariatie (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004).

De werknemer kan volgens Aguinis (2009) gebruik maken van een aantal instrumenten om de objectieven van zijn POP te verwezenlijken. De instrumenten zijn: on-the-job training, cursussen, boeken lezen als zelfstudie, mentoring, een conferentie bijwonen, diploma behalen, job rotatie, tijdelijke opdrachten, rol van lidmaatschap of leiderschap in beroeps- of handelsorganisaties.

Het POP-beleid is ten slotte een afgeleide van de organisatiecultuur en kan op vier manieren (vier kernculturen van Quinn) worden ingevuld: resultaatgericht, beheergericht, mensgericht en veranderingsgericht. Onderstaande figuur geeft een overzicht (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004). Bij een resultaatgerichte POP is er een minimale POP-strategie en een focus op kortetermijnresultaten en opbrengsten. Een beheergerichte POP legt de focus op dergelijke onderbouwing en veel zekerheden en heeft een maximale POP-strategie. Een mensgerichte POP heeft ook een maximale POP-strategie met een focus op investeringen in mensen die zich terugverdienen in resultaten. Een verandergerichte POP focust tenslotte op snelle aanpassingen aan de buitenwacht en heeft een minimale POP-strategie.



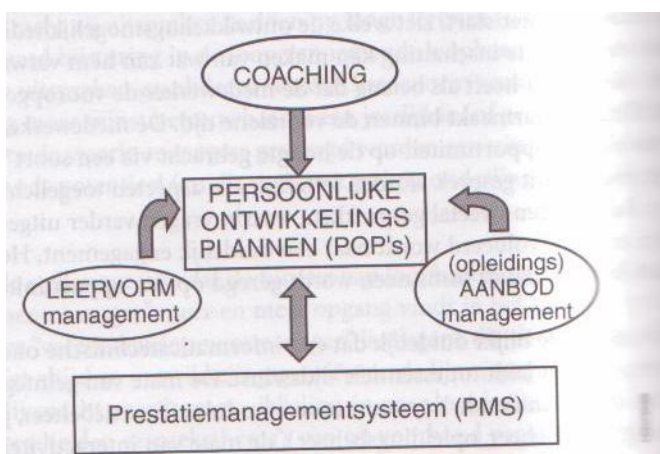
Figuur 2.3 Samenhang organisatiecultuur en minimale en maximale implementatiestrategie POP

Figuur 17: Samenhang organisatiecultuur en minimale en maximale implementatiestrategie POP

Bron: Habraken, Buchel en Hafkamp (2004)

2.5.3 Loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding levert een belangrijke bijdrage aan het op peil houden van de inzetbaarheid van het personeel. De aandacht wordt gericht op ontwikkelingsnoden en er zullen keuzes gemaakt moeten worden in verband met de invulling van de leertrajecten. Het management van de ontwikkeling bestaat uit een aantal onderdelen die weergegeven worden in onderstaande figuur (Avau en De Visch, 2002).

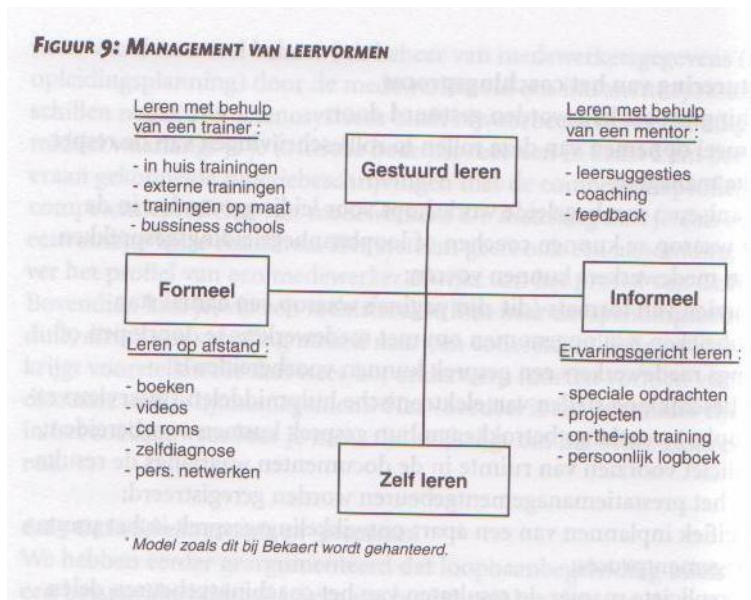


Figuur 18: Onderdelen management van de ontwikkeling

Bron: Avau en De Visch (2002)

Ten eerste moet het coachingproces gestructureerd worden door het formeel opnemen van deze rollen in rolbeschrijvingen van de managers, het organiseren van workshops voor leidinggevende in de manier waarop ze kunnen coachen of loopbaanbegeleidingsgesprekken voeren, het voorzien van formats (pagina's met standaardrubrieken om met de medewerker te doorlopen of om gesprek voor te bereiden), het ter beschikking stellen van elektronische hulpmiddelen om het gesprek voor te bereiden, het expliciet voorzien van ruimte in de documenten waarlangs de resultaten van het prestatie managementgebeuren worden geregistreerd, het specifiek inplannen van een apart ontwikkelingsgesprek in het prestatie managementproces en op een explicietere manier de resultaten van het coachinggebeuren delen met relevante collega's (Avau en De Visch, 2002).

Vervolgens moeten het alle leervormen bewust gebruikt worden, management van leervormen. Zie onderstaande figuur.



Figuur 19: Management van de leervormen

Bron: Avau en De Visch (2002)

Een nieuw concept bij ervaringsgericht leren is "schaduwleren" waarbij je een aantal dagen op jaarbasis een ervaren professional gedurende een volledig dag volgens (Avau en De Visch, 2002).

Daarnaast moet een opleidingsaanbod uitgebouwd worden, zowel intern als extern. Men maakt gebruik van intranettoepassingen waarin het proces van administratieve inschrijving, bevestiging, praktische uitnodiging en historiek bijhouden volautomatisch verloopt (Avau en De Visch, 2002).

Er kan ook een prestatie managementsysteem worden uitgebouwd. En persoonlijke ontwikkelingsplannen worden opgesteld, zie vorig punt. (Avau en De Visch, 2002).

2.5.4 Jobrotatie

Bij jobrotatie gaat de werknemer volgens Koelink (1999, in Koot & den Dekker, 1999) op een horizontaal niveau van functie veranderen. Het doel is om afwisseling te krijgen in het werk en op deze manier kan de werknemer ook meer inzicht verwerven in het verloop van een compleet productieproces (systeemdenken). Bij jobrotatie is er sprake van zelfsturing maar de leersituatie wordt ook door anderen bepaald. De chef en collega's moeten de werknemer begeleiden en feedback geven. Naast competentieverwerving wordt er ook gewerkt aan de arbeidssocialisatie Koot & den Dekker, 1999). Door jobrotatie kan de kennisconcentratie tegengegaan worden. Bij jobrotatie verander je van functie of naar een andere werkplek (Bombaerts & Martens, 2010).

2.5.5 Mentoring en coaching

Er is een verschil merkbaar tussen mentors en coaches. Bij mentoring heeft men een lange-termijn ontwikkeling in gedachte. Bij coaching ga je je focussen op de verbetering van de huidige performance. De twee termen hebben ook iets gemeenschappelijk, ze zijn beide gericht op leren en ontwikkeling. Ik zal de twee termen verder bespreken. Mentoring is meer gericht op de ontwikkeling van de mentee door zijn loopbaan, terwijl coaching meer te maken heeft met het ontwikkelen van problemen en het creëren van opportuniteiten om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen (McBain, 2004). Gijs (2002) ziet een ander verschil tussen mentoring en coaching .Een mentor vertelt alles wat hij weet aan zijn leerling, bijvoorbeeld bij leren op de werkplek. Mentoring komt van de Griekse mythologie. De mentor kan de leerling niets meer bijleren als hij alles heeft verteld wat hij weet. De coach probeert de latente talenten en vaardigheden van de werknemer naar boven te halen (Gijs, 2002).

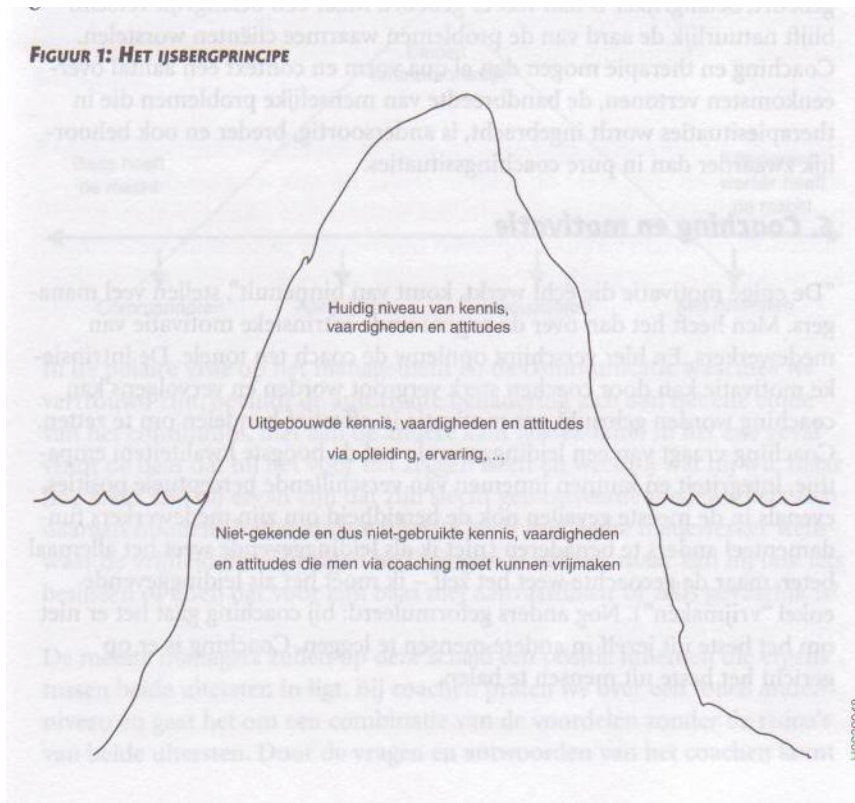
Mentoring is een relatie waarbij een meer ervaren persoon steun en leiding geeft aan een andere persoon. Er zijn volgens Murray en Owen (1991, in Rees & McBain, 2004) twee types van mentoring: formeel en informeel. Informele mentoring ontstaat spontaan en heeft meestal een bredere omvang, van carrièreontwikkeling naar psychosociale ondersteuning. Formele mentoring wordt aangeboden door een organisatie en kan al dan niet vrijwillig zijn.

De kwaliteit van de relatie tussen de mentor en de werknemer is cruciaal en hangt van een aantal factoren af namelijk de frequentie van het contact, de duur van de relatie en de diversiteit tussen de betrokkenen (McBain, 2004). De mentor moet over de volgende competenties beschikken: relevante werkervaring, organisationele kennis, persoonlijke geloofwaardigheid, zelfkennis, werktevredenheid, communicatie vaardigheden (luisteren, vragen, opsomming en feedback geven), interpersoonlijke gevoeligheid, bereidheid om betrokken te zijn in de ontwikkeling van anderen en bereidheid om kennis te delen (McBain, 2004).

Een formeel mentoringprogramma heeft meer kans om succesvol te zijn wanneer het over de volgende elementen beschikt (McBain, 2004):

- Duidelijkheid over doelen die passen bij de organisatiecultuur en strategie, en andere ontwikkelingsinitiatieven en processen
- Bereidheid van alle belangrijke stakeholders
- Duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden
- Steun en resources, programmamanagement en administratie
- Procedures voor selectie, informeren, matchen en introduceren van mentors en mentees, op basis van vrijwillige participatie
- Erkennen dat iedere relatie bereid is om het eens te zijn met zijn eigen objectieven binnen de context van de programmaobjectieven
- Procedures om de relatie te beëindigen, wanneer de objectieven zijn behaald of wanneer de relatie disfunctioneel is
- Evaluatie van het programma en de relaties door gebruik te maken van een aantal procedures
- Continue ontwikkeling van het programma om aan de behoefte van alle stakeholders te voldoen (McBain,2004)

Coaching wordt door Gijs (2002) gedefinieerd als een stijl van leidinggeven en beoogt toegenomen effectiviteit op het werk door inspiratie en ontwikkeling van medewerkers. Coaching kan gezien worden als een vorm van overtuigen in het basisschema van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Werknemers beschikken over vele latente talenten en vaardigheden die niet door de bedrijven worden benut. Veel mensen weten ook niet dat ze tot veel meer in staat zijn. Dit is het ijsbergprincipe.



Figuur 20: Ijsbergprincipe

Bron: Gijs (2002)

De mensen moeten zich bewust worden van hun eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Dit zijn belangrijke contextfactoren bij coaching (Gijs, 2002).

Er zijn twee modellen van coaching. Enerzijds heb je het demonstratie- en praktijkmodel waarbij de coach een vaardigheid voordoet, uitlegt hoe hij het doet en waarom het belangrijk is. Het doelgerichte model zorgt ervoor dat je je eigen doelen kan bereiken (McBain, 2004).

Coaching kan de intrinsieke motivatie doen toenemen. De coach moet wel over een aantal kwaliteiten beschikken: empathie, integriteit, verschillende perceptuele posities kunnen innemen, bereidheid om werknemers anders benaderen. Met coaching probeer je het beste uit de mensen te halen (Gijs, 2002). McBain (2004) haalt ook enkele vaardigheden aan in onderstaande tabel maar de verschillende auteurs hebben verschillende vaardigheden voor ogen.

Tabel 5: Vaardigheden coaches

Table 12.5 Key coaching skills

Woodall and Winstanley (1998)	Hillman <i>et al.</i> (1990)	Downey (1999)
<ul style="list-style-type: none"> ● observation ● active listening ● discussion ● challenge ● questioning ● delegation ● timing (setting time aside) 	<ul style="list-style-type: none"> ● attending ● reflecting ● exploring ● self-disclosing ● accepting 	(a spectrum of skills from the directive to non-directive) <ul style="list-style-type: none"> ● telling ● instructing ● giving advice ● offering guidance ● giving feedback ● making suggestions ● asking questions to raise awareness ● summarising ● paraphrasing ● reflecting ● listening to understand

Bron: McBain (2004)

Een coach moet kunnen observeren, analyseren, vragen stellen, luisteren en feedback geven (Gijs, 2002). Hij doet volgende werkzaamheden. Hij moet advies geven om de werknemers te helpen met hun performantie. De coach zorgt voor begeleiding zodat de werknemers hun vaardigheden en kennis kunnen ontwikkelen. Vervolgens moet de coach de werknemers ondersteunen en hulp aanbieden. Dan moet de coach vertrouwen schenken aan de werknemers waardoor zij hun rendement constant kunnen verbeteren en hun verantwoordelijkheidszin voor hun eigen rendement kunnen verhogen. Ten slotte moet hij werknemers helpen om grotere bevoegdheden te verkrijgen door ze te steunen bij het vergaren van meer kennis en de capaciteiten te verdiepen die hen kunnen voorbereiden op meer complexe taken en hogere posities (Aguinis, 2009).

Coaches zorgen ervoor dat feedback omgezet wordt in resultaten. Daarom doen coaches het volgende. Ze moeten ontwikkelingsobjectieven vastleggen, effectief communiceren, werknemers motiveren, performantie documenteren, feedback geven, de ontwikkelingsproblemen diagnosticeren en werknemers ontwikkelen (Aguinus, 2009).

Het coachinggesprek bestaat volgens Whitmore uit vier fases. In de eerste fase wordt het doel van de bespreking op korte en lange termijn bepaald. In de tweede fase worden vragen gesteld om de werkelijkheid te toetsen en de huidige situatie te evalueren. De volgende fase handelt over de verkenning van opties en alternatieve strategieën. In de vierde en tevens laatste fase wordt er getoetst naar de wil (Gijs, 2002). Het coachingproces bestaat uit vijf onderdelen. Eerst moet je de ontwikkelingsdoelen opstellen. Dan moet je de ontwikkelingsbronnen en strategieën identificeren. Vervolgens moet je de strategie implementeren en het ontwikkelingsgedrag observeren en documenteren. Ten slotte geef je feedback (Aguinis, 2009).

In onderstaande tabel staan een aantal vragen die je kan stellen om te zien of je een goede coach bent (Aguinis, 2009).

Tabel 6: The good coach questionnaire

TABLE 9.2 The Good Coach Questionnaire
1. Do you listen to your employees?
2. Do you understand the individual needs of your employees?
3. Do you encourage employees to express their feelings openly?
4. Do you provide your employees with tangible and intangible support for development?
5. Do your employees know your expectations about their performance?
6. Do you encourage open and honest discussions and problem solving?
7. Do you help your employees create action plans that will solve problems and create changes when needed?
8. Do you help your employees explore potential areas of growth and development?

Bron: Aguinis (2009)

Bijlage twee is een checklist om na te gaan of iemand een goede coach is waarbij er gekeken wordt naar de attitude van een goede coach, de gedragsvaardigheid van een goede coach, de gunstige en ongunstige condities voor coaching en de voordelen van coaching (Gijs,2002).

Ten slotte wil ik het ESF-project, in samenwerking met Bayer BioScience NV, rond vaktechnisch coachen vermelden (Philips,2011). De bedoeling is dat ervaren werknemers hun kennis en ervaring doorgeven aan nieuwe werknemers. De coach moet vertrouwd zijn met de culturen en de waarden van het bedrijf. Daarom moet hij best tien tot vijftien jaar anciënniteit hebben. Vervolgens moet het coachen vrijwillig gebeuren. Het is belangrijk dat iemand passie heeft voor zijn werk en enthousiast kan coachen. Een aantal competenties waarover de coaches moeten beschikken zijn de volgende: ruime ervaring hebben binnen het vakgebied (en nog actief zijn), spontaan de laatste ontwikkelingen binnen het vakgebied blijven opvolgen, zicht hebben op wat de coachee uiteindelijk moet kennen, discreet kunnen omgaan met persoonlijke/vertrouwelijke informatie, ondersteunend en motiverend kunnen werken in een respectvolle relatie (naar de coachee toe maar ook naar collega-coaches), beschikken over voldoende discretie, diplomatie, relativeringsvermogen, assertiviteit luisterbereidheid, positieve ingesteldheid, geduld en communicatieve vaardigheden; voldoende coachingsvaardigheden hebben en in staat zijn een doelgericht begeleidingstraject uit te werken, concrete doelstellingen en noden kunnen formuleren, voldoende aanwezig en bereikbaar zijn. Als laatste is een goede werkhouding nodig aangezien de coachee deze houding overneemt. Het coachen wordt opgenomen in het takenpakket. De coaches worden voorbereid door een vierdaagse opleiding rond verschillende persoonlijkheids- en communicatielijnen en leren en begeleiden van volwassenen. De meeste personen hadden al ervaring met coachen. De opleiding bestaat uit een aantal onderwerpen: verschillende communicatiestijlen, eigen coaching stijl, interpersoonlijke relaties, optimaal communiceren, formuleren van goede objectieven, motiveren, controleren, feedback

geven, ontwikkelingsgesprekken voeren en verschillende bestaande coaching modellen. Tijdens het coachen wordt er rekening gehouden met verschillende situaties: schoolverlaters, mensen die op een nieuwe afdeling werken enzovoort. De vaktechnische coaches moeten specifieke zaken aanleren. Samen worden de doelstelling voorop gesteld en een opleidingsprogramma gemaakt. Er wordt niet enkel theorie gegeven maar ook werkethiek (Philips,2011).

De coach krijgt verschillende opdrachten. Ten eerste moet hij, op vraag van de betrokken leidinggevende, een opleidingstraject voor nieuwe leden ontwikkelen en begeleiden. Dan moet hij de vooruitgang van de coachee evalueren en documenteren, en de leidinggevende op de hoogte houden van tijd gependend aan het coachen. Vervolgens moet de coach een team vormen met de andere coaches om ervaringen en knowhow te delen (coaching community). Hij moet loyaal en collegiaal zijn en de autoriteit of rol van de rechtstreekse leidinggevende respecteren. Naar de coachee toe moet hij ook een met een aantal zaken rekening houden. Hij moet ten eerste op een positieve en ondersteunende manier feedback geven, zelfreflectie moet gestimuleerd worden. Dan moet hij zichzelf niet steeds als norm nemen bij de begeleiding. De coach moet voldoende tijd geven om te groeien en niet beoordelen maar ondersteunend en bemoedigend spreken. Een goede uitleg moet worden gegeven door voldoende tijd te nemen en zelf een loyale medewerker te zijn. Ten slotte moet hij bereikbaar zijn op vaste momenten die hij zelf kiest, beslissingen van het management op een positieve manier brengen en indien nodig de coachee doorverwijzen naar een collega.De coaches vinden het een erkenning van hun kennis en ervaring. De nieuwe medewerkers zijn blij met de persoonlijke aandacht. Communicatie is heel belangrijk tussen alle betrokken partijen. Een einddatum vastleggen is moeilijk, dit hangt af van de leersnelheid en de moeilijkheidsgraad. Tussentijdse evaluatie en bijsturen is een must. Duidelijke afspraken over verwachtingen en te bekomen doelen zijn ook noodzakelijk. Er kunnen ook afdelingsgerichte coaches aangeduid worden. Een goed idee is om een competentiedatabank op te richten. Hierin kan je zien welke technische competenties bij wie aanwezig zijn om deze manier snel een coach te vinden (Philips, 2011).

2.6 Hoe kan men de inzetbaarheid van oudere verwezenlijken?

We moeten proberen om de inzetbaarheid van al de werknemers in stand te houden.

Zestig jaar is de gemiddelde leeftijd waarop een werknemer met pensioen wil gaan. Dit stelde het NIDI-onderzoek vast. Slechts zes procent wil tot 65 jaar blijven werken en slechts vier procent wil na zijn 65 jaar blijven werken (Henkens & Van Solinge, 2003, in Aarendonk, 2003). Blauw (2001, in Aarendonk, 2003) komt tot de vaststelling dat enkel hoog opgeleiden met een interessant werk langer willen werken. Volgens sommige auteurs zou het beter zijn om meer oog te hebben voor relatieve veroudering, hiermee bedoelt men een werknemer in de tweede helft van zijn of haar loopbaan. Hier heeft men geen directe koppeling met leeftijd (Thunnissen, Thijssen & De Lange, 2000, in Aarendonk, 2003).

Het verzuimpercentage van 60-plussers was in 2001 lager dan voor werknemers van 55 tot 59 jaar. De 'healthy worker effect' is hier een mogelijke verklaring voor. Deze stelt dat 60-plussers in een onderneming uit de sterkste, gezondste en meest gemotiveerde werknemers bestaat (Teiger, 1994, in Aarendonk, 2003).

Langdurige uitoefening van dezelfde functie is een oorzaak voor het hogere ziekteverzuim van oudere werknemers, en niet leeftijd. Het aantal tewerkgestelde oudere werknemers hangt ook af van de sector. De meeste 50-plussers werken in onderzoekscentra, onderwijs, nutsbedrijven, sociale werkplaatsen en uitgeverijen. De sectoren waar de minste 50-plussers werken zijn de volgende: computer- en informatiesector en horeca (Aarendonk, 2003).

2.6.1 Types veroudering

Ook stelt Aarendonk (2003) vast dat er verschillende types veroudering bestaan. De eerste is de fysieke veroudering. Deze stelt dat bij een hogere leeftijd de fysieke mogelijkheden afnemen. Een tweede type is mentale veroudering. Deze heeft vooral te maken met uitvoeren van cognitieve vaardigheden zoals bijvoorbeeld perceptie en geheugen (Ilmarinen, 2001, in Aarendonk, 2003). Dresens (1993, in Aarendonk, 2003) stelt vast dat veroudering zorgt voor een afname van de snelheid van informatieverwerking, afname van capaciteit om informatie op te nemen en een afname van het reactievermogen. Ten slotte is er psychologische veroudering die de relatie van het individu met de buitenwereld weergeeft (Ilmarinen, 2001, in Aarendonk, 2003).

Ilmarinen (2001, in Aarendonk, 2003) geeft aan de hand van onderstaande figuur weer dat leeftijd via werkervaring altijd een positief effect heeft op de werkprestaties.

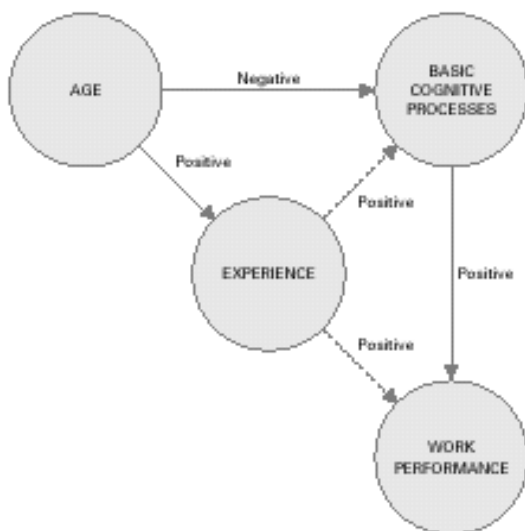


Figure 3 Interrelation between age, experience, and work performance."

Figuur 21: Relatie tussen leeftijd, ervaring en werk

Bron: Aarendonk, 2003

Een belangrijk element in onze maatschappij is de snelle technologische verandering. Volgens SCP (2001) en Thunnissen et al. (2002) (in Aarendonk, 2003) is het belangrijk dat organisaties ondersteuning aan hun werknemers aanbieden zodat ze nieuwe technologische ontwikkelingen goed kunnen bijhouden. Het is tevens belangrijk dat een organisatie weet wat ouderen echt willen. Voor de babyboomgeneratie is dit zinvol werk en betrokkenheid. Veel ouderen staan ook sceptisch tegenover verandering (Schabracq, 1998 in Aarendonk 2003).

Verder haalt Aarendonk (2003) aan dat het wenselijk is om dezelfde leeftijdsstructuur te hebben bij klanten als werknemers. In de banksector zijn er steeds meer 50-plussers als klanten. Als je werknemers van dezelfde generatie tewerkstelt kunnen ze de behoeftes van de klanten beter aanvoelen en er op inspelen.

2.6.2 Herontwerpen van functies

Schabracq (1998, in Aarendonk, 2003) stelt vast dat organisaties hun functies kunnen herontwerpen waardoor er betere producten geproduceerd worden en er een hogere kwaliteit van arbeid plaatsvindt in termen van plezier, effectiviteit en ontwikkelingsmogelijkheid.

Naar welke functies kunnen ouderen werknemers beter worden overgeplaatst? De belangrijkste functie is de mentorfunctie. Hierdoor kunnen oudere werknemers jongeren begeleiden en kunnen ze hun ervaring en kennis delen, waardoor het een win-win situatie is voor beide partijen (Aarendonk, 2003).

Oudere werknemers kunnen het peterschap op zich nemen. Op deze manier hebben ze een fysiek minder belastende job en wordt er kennis doorgegeven. Maar er zijn ook volgens Bombaerts & Martens (2009) een aantal nadelen. Het is geen oplossing voor de grote massa. Als er twintig van de honderd werknemers ouderen zijn kunnen ze niet allemaal mentors worden. Er kan stigmatisering en leeftijdsspanning ontstaan. Het peterschap vergt geduld en pedagogische gaven en we kunnen ons afvragen of de winst in fysieke belasting geen verlies teweeg brengt in psychische belasting, door bijvoorbeeld de mogelijke spanningen tussen jong en oud.

2.6.3 Vooroordelen

Onze samenleving wordt spijtig genoeg geconfronteerd met een aantal vooroordelen die men met een hogere leeftijd associeert. Zo verdient een oudere werknemer te veel, mist hij flexibiliteit en kan hij niet meer goed mee. Oudere werknemers worden ook als minder productief aanzien. Ze beschikken over een gebrekkig aanpassingsvermogen en leercapaciteit. Doch zijn veel van de karakteristieken van ouderen veelbelovend. Een aantal hiervan zijn: verbeterde sociale contacten, gecentreerd werken, wijsheid, inward return, rijpheid, verbeterde integratie van uiteenlopende informatie, zelfreflectie, problemen vinden en oplossen, onthechting en tijdsperspectief (Mot, 2004).

Vis (2000) haalt aan dat ouderen een meerwaarde kunnen geven aan de organisatie. Ze hebben namelijk doorheen de jaren kennis, ervaring en sociale vaardigheden opgebouwd. Hierdoor zijn ze steunpilaren. Ze zijn goed in coachende rollen en procesbegeleiding. Een open communicatie in een organisatie is een must. Oudere en jonge werknemers moeten van elkaar kunnen leren. Misschien zou men beter oudere werknemers inzetten om de jongere werknemers te coachen en te begeleiden door hun ervaring over te brengen.

Volgens Cremer (1993, in Nauta et al., 2004) beschikken werknemers over twee soorten vermogens: fluïde en gekristalliseerde vermogens. Fluïde vermogens hebben betrekking op de snelheid van informatiebetrekking. Deze nemen als een gevolg van een hogere leeftijd af. Kennis, ervaring en vaardigheden behoren tot de gekristalliseerde vermogens. Deze gaan erop vooruit, aangezien oudere werknemers tijdens hun carrière meer kennis en ervaring hebben opgedaan.

2.6.4 Feiten

Ik heb het in de bovenstaande alinea gehad over de vooroordelen die aan een oudere leeftijd zijn verbonden. Interessant is dat ik ook ga kijken naar wat de feiten ons vertellen.

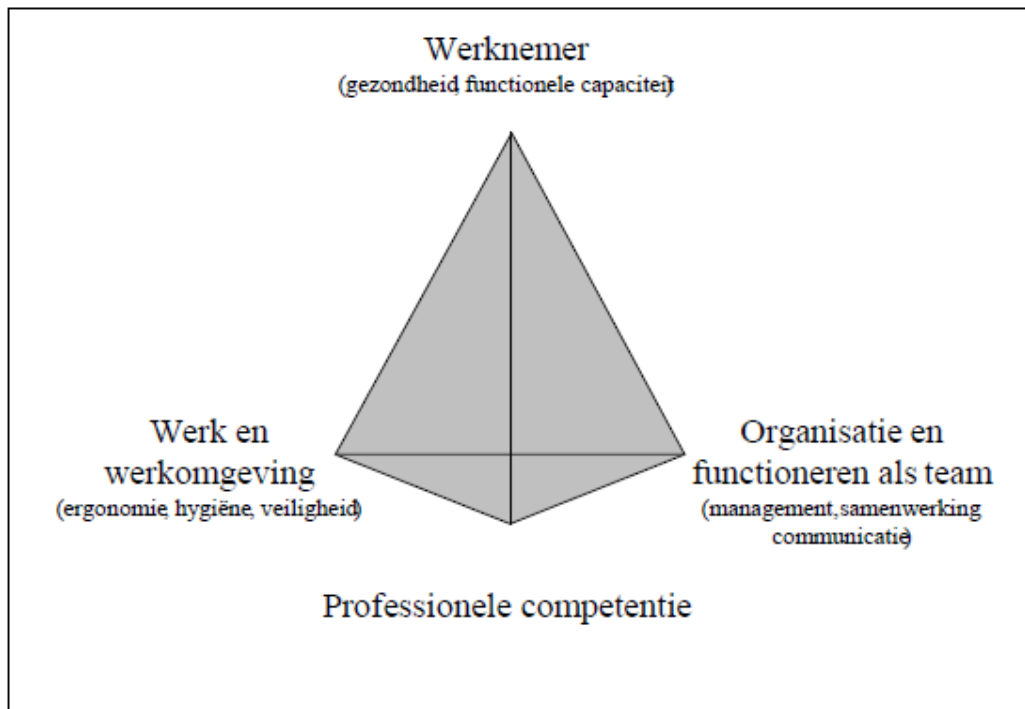
Willemsen en De Vries (2002, in Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) komen tot de vaststelling dat oudere werknemers niet vaak ziek zijn, ze zijn vaak nulverzuimers. Werknemers van 45 tot 55 jaar zijn 33 % nulverzuimers. Bij 55-plussers zijn er zelfs meer nulverzuimers, namelijk 39 %. Als men gaat kijken naar de jongeren zijn er 26 % nulverzuimers. Hier kunnen we tot de vaststelling komen dat oudere werknemers minder ziek zijn dan jongeren. Maar als ze toch ziek worden is dit wel voor langere duur. Het verzuimpercentage is volgens Quispel (2000, in Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) vooral te wijten aan het aantal dienstjaren, eerder dan aan leeftijd.

We kunnen moeilijk ontkennen dat een hogere leeftijd voor een afname van lichamelijke functies zorgt. Maar moeten we ons dan zorgen maken over de inzetbaarheid van deze oudere werknemers? Neen. Nauta, de Bruin en Cremer (2004) halen een aantal redenen aan die de gevolgen van een lichamelijke afname op de inzetbaarheid kunnen beperken. Ten eerste kan je de lichamelijke beperkingen op verschillende manieren compenseren. Bijvoorbeeld als je zicht afneemt kan je een leesbril dragen. Volgens Hendrikse & Schalk (1995, in Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) heeft onderzoek aangetoond dat oudere werknemers creatiever zijn dan jongeren in het creëren van werkstrategieën om deze beperkingen te compenseren. Ook zijn er veel gezonde mensen op een hogere leeftijd. Niet iedereen veroudert op hetzelfde tempo. Een andere reden die Nauta, de Bruin & Cremer aanhalen is dat lichamelijke gezondheid niet enkel van leeftijd afhangt. Andere factoren die de gezondheid kunnen beïnvloeden zijn levensstijl, bijvoorbeeld roken, en werkfactoren, bijvoorbeeld een zware fysieke job uitvoeren. Daarnaast heeft de lichamelijke achteruitgang in veel jobs geen invloed op de werkprestaties. Ten slotte kan je ook het werk aanpassen aan de lichamelijke beperkingen. Tevens nemen een aantal cognitieve functies zoals geheugen af met de jaren. Aan de andere kant blijven andere functies zoals intelligentie intact.

We kunnen concluderen dat vooroordelen en beelden die we over oudere werknemers hebben onvoldoende genuanceerd zijn om een oordeel te kunnen vormen (Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) .

2.6.5 Maintenance of workability

De oudste beroepsbevolking van Europa bevindt zich in Finland. Er wordt al sinds 1989 gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. In Finland noemt men dit 'maintenance of workability' (MVA). Het is ontstaan door een overeenkomst in 1989 tussen werknemers en werkgevers. Het MVA handelt over maatregelen die werknemers, werkgevers en intermediaire organisaties op het werk ondernemen om de werk- en functionele capaciteiten van werkende personen gedurende hun hele loopbaan te bevorderen en ondersteunen. Oorspronkelijk had het model als doel vroegtijdige uitval terug te dringen. Nu is het meer gegroeid naar een model om inzetbaarheid en productiviteit te bevorderen. Het bestaat uit verschillende componenten namelijk de werknemer, de fysieke werkomgeving, hiermee bedoelt men zowel het werk zelf als de werkomgeving, de sociale werkomgeving (de organisatie en het functioneren als team) en de professionele competentie. In onderstaande figuur wordt het model verduidelijkt (Nauta, de Bruin & Cremer, 2004).



Figuur 22: Het maintenance of workability model

Bron: Nauta, de Bruin & Cremer, 2004

De gezondheidssituatie (zowel fysieke, mentale en sociale capaciteiten), kennis en vaardigheden, motivatie, waarden en normen en fysieke en sociale werksituatie dragen allemaal bij tot het werkvermogen. Om dit vermogen te berekenen maakt men gebruik van de 'Work Ability Index' (WAI). Met deze index berekent men de mate waarin een werknemer in staat is zijn of haar werk uit te voeren. In de index stelt men tien vragen die deel uitmaken van zeven items. Ik zal deze items verduidelijken. In het eerste item gaat men het huidige werkvermogen vergelijken met de tijd waarin men het beste presteerde. Hierover stelt men één vraag. Dan volgen er twee vragen over het werkvermogen in relatie tot de eisen die het werk aan de werknemer stelt. In het volgende item kijkt men naar huidige ziektes die door een dokter zijn vastgesteld. Dit doet men aan de hand van één vraag waarbij men de huidige ziektes uit een lijst van 51 ziektes moet aanduiden. Dan kijkt men of er problemen waren met het werk ten gevolge van één of meerder ziektes (één vraag). Vervolgens stelt men de afwezigheid tengevolge van deze ziekte(s) gedurende het afgelopen jaar vast. In het voorlaatste item moet je een voorspelling maken over je werkvermogen over twee jaar. Tot slot stelt men drie vragen rond mentale gesteldheid. Elk item krijgt een score tussen 1 en 7. Je totaalscore kan dus gaan van 7 tot 49 punten. Je hebt een 'zwak' werkvermogen als je tussen de 7 en 27 punten hebt behaald. Hierdoor is de kans groter dat je je werk vroeger verlaat. Hoe hoger de punten, hoe beter je eigen werkvermogen (Nauta, de Bruin & Cremer, 2004).

2.6.6. Hoe leren oudere werknemers?

Jolles en Houx (1995, in Nauta et al., 2004) stellen vervolgens vast dat ouderen op een andere manier leren. Leerstof die aansluit bij hun bestaande kennis zullen ze sneller onder de knie hebben.

Knowles (1981, in Buyens & Wouters, 2001) geeft een aantal belangrijke kenmerken die het leren van volwassenen kunnen bevorderen:

- a. Betrokkenheid van de lerende bij de verschillende fasen van het leerproces
- b. Incalculeren van de begeleider van mogelijke weerstanden en ambivalenties van de volwassenen tegenover het vormingsproces
- c. Eigen ervaring van volwassenen als referentiekader
- d. Voorkeur voor levensnabij probleemgericht leren
- e. Verwachtingen van de lerende als uitgangspunt nemen

Een belangrijk begrip is volgens Quispel en Schroot (z.d. in Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) de self-fulfilling prophecy: ouderen worden onzeker omdat zij denken dat andere denken dat ze minder goed kunnen leren. Hierdoor leren ze ook minder goed.

Ongewild krijgt de oudere werknemer een negatieve marktwaarde: hij is 'duur', er bestaan stereotype vooroordelen enzovoort (van Roekel, 2001).

Ook wil ik even vermelden dat de Vlaamse overheid met een nieuwe campagne "Generatie nu- Jong van hart" de maatschappelijke betrokkenheid van ouderen wil benadrukken. Deze campagne moet het beeld en inschatting over ouderen nuanceren. Vlaanderen staat op de vijfde plaats van levensverwachtingen in Europa (na Italië, Frankrijk, Zweden en Spanje). De levensverwachting van een jongen is 78,1 jaar, voor een meisje 83,1 jaar. Het aantal 65-plussers stijgt van 18% in 2005 naar 21% in 2020, het aantal 80-plussers stijgt van 4 % in 2005 naar 6 % in 2020. De Vlaamse overheid werkt aan een Vlaams ouderenbeleidplan voor 2010-2014. Het Vlaams ouderenbeleid wil de voorwaarden creëren om (www.generatienu.be):

- de toegang van elke oudere tot de economische, sociale en culturele rechten te waarborgen;
- discriminatie en sociale uitsluiting op basis van leeftijd te voorkomen, te verminderen en op te lossen;
- de deelname van ouderen aan het uitstippelen, het uitwerken en het evalueren van dit beleid mogelijk te maken en te versterken;
- te komen tot een inclusief, gecoördineerd en samenhangend beleid.

Op de website van "Generatie nu- Jong van hart" vind je hierover meer informatie (www.generatienu.be).

2.7 Hoe kan je inzetbaarheid specifiek toepassen in een onderneming?

Het eerste wat een onderneming kan doen is een employabiliteitscyclus opstellen. Deze bestaat uit een viertal fases: een bezinningsfase (strategie bepalen), een afstemmingsfase (POP= persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen, gesprekken houden over huidige functie en loopbaan bespreken), een actiefase (resultaat, plannen uitvoeren) en een evaluatiefase (conclusie, evaluatie van de resultaten). Wanneer de strategie in de bezinningsfase bepaald wordt, kan de organisatie ook nadenken of ze zich gaan richten op competentie management of talent management. In de afstemmingsfase van de employabiliteitscyclus stelt men een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) op (Overbeek, 2003). Gasperz (1998) (in Witte en de Jong, z.d.) stelt vast dat in een POP afspraken tussen werknemer en werkgever opgenomen worden. Voor meer uitleg over een POP verwijs ik naar **2.5.2** persoonlijk ontwikkelingsmodel en POP.

Buchel, Deturk en Habraken (2001, in Witte en de Jong, z.d.) benadrukken dat men hiermee gaat proberen om tot een goede afstemming tussen de eisen, wensen en ambities van werknemers en de organisatie te komen.

Daarna moet je deze cyclus doorlopen. Dit zal ongeveer tussen anderhalf en twee jaar in beslag nemen. Het employabiliteitsbeleid is eigenlijk een strategische keuze, maar het is ook personeelsbeleid. Er zijn wel tien kritische succesfactoren nodig om het employabiliteitsbeleid te doen slagen (Overbeek, 2003).

Deze zijn: de wil om te veranderen, vertrouwen, samenwerking (tussen medewerker, leidinggevende, management), het management als sponsor van het project (visie), de leidinggevende als sponsor van het project (bindschakel tussen medewerker en management), denken op lange termijn, tijd en geld nodig, alle mogelijke kansen benutten (mogelijkheden zoeken), meetbare instrumenten gebruiken en maatwerk. De kans op succes neemt toe als er bewust, planmatig en doelgericht wordt gecommuniceerd. Het is belangrijk om een heldere en gedragen visie op employabiliteit binnen de onderneming toe te passen (Overbeek, 2003).

2.8 Besluit

Werkplekleren is een belangrijk begrip aangezien 50 procent van het leertraject 'on the job', op de werkplek wordt geleerd (Henderickx et al., 2010). Het is een vorm van informeel leren. Belangrijk voor de organisatie is dat leren op collectieve manier gebeurt (Streumer, 2010). De lerende werknemer is ook verantwoordelijk voor het werkplekleren (Bolhuis, 1995, in Koot & den Dekker, 1999). Om te kunnen leren moet je volgens Simons en Ruijters (2003, in Heine, 2005) over de volgende drie factoren beschikken: leermotivatie, leervermogen en leermogelijkheden.

Daarnaast zijn er condities nodig voor een leerkrachtige werkomgeving. Lambrechts et al. (2007) onderscheiden er zes.

Het menselijk kapitaal wordt steeds vaker gezien als een belangrijke factor die de productiviteit kan doen stijgen (van Loo & de Grip, 2003). Dit is de voornaamste reden waarom ondernemingen opleidingen aanbieden. Om opleidingen aan te bieden heb je een opleidingsmodel nodig. In 2008 volgde 12% van de volwassen bevolking formele opleidingen. Dit in tegenstelling tot 33% informele opleidingen. (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie, 2009). Een belangrijk begrip bij opleidingen is de transfer of training waarbij je toepast wat je geleerd hebt op de werkvloer. Daarna worden opleidingen geëvalueerd. Kirkpatrick (1998, in Henderickx et al., 2010) onderscheidt vier niveaus van evaluatie: tevredenheid na de opleiding, leereffect, gedragsverandering en organisatieperformantie.

Naast werkplekleren en opleidingen zijn er volgens een aantal auteurs nog andere instrumenten die de inzetbaarheid kunnen bevorderen. In de eerste plaats is er taakverrijking waarbij je aan de bestaande taak andersoortige activiteiten, bijvoorbeeld verantwoordelijkheid en controle, toevoegt zodat er kansen zijn voor de psychologische groei van de werknemer. Dankzij een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan je de leer(objectieven) vastleggen, met als gevolg leeractiviteiten die getoetst worden aan de competentiegroei op de werkvloer. Het is wel belangrijk dat de managers en medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en die van hun medewerkers (Henderickx et al., 2010). Loopbaanbegeleiding levert een belangrijke bijdrage aan het op peil houden van de inzetbaarheid van het personeel. De aandacht wordt gericht op ontwikkelingsnoden en er zullen keuzes gemaakt moeten worden in verband met de invulling van de leertrajecten (Avau en De Visch, 2002).

Een ander instrument is jobrotatie waarbij je volgens Koelink (1999, in Koot & den Dekker, 1999) op een horizontaal niveau van functie verandert. Ten slotte is er coaching en mentoring maar er is wel een verschil tussen beide vormen. Bij mentoring heeft men een lange-termijn ontwikkeling in gedachte. Bij coaching ga je je focussen op de verbetering van de huidige performance. De twee termen hebben ook iets gemeenschappelijk, ze zijn beide gericht op leren en ontwikkeling. Ik zal de twee termen verder bespreken. Mentoring is meer gericht op de ontwikkeling van de mentee door zijn loopbaan, terwijl coaching meer te maken heeft met het ontwikkelen van problemen en het creëren van opportuniteiten om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen (McBain, 2004).

Ten slotte is het belangrijk om te kijken naar de inzetbaarheid van ouderen. Er bestaan heel veel vooroordelen over oudere werknemers. Het is ook goed om te kijken naar de feiten. Willemsen en De Vries (2002, in Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) komen tot de vaststelling dat oudere werknemers niet vaak ziek zijn, ze zijn vaak nulverzuimers. Ze zijn minder vaak ziek, maar wanneer ze ziek zijn is dit voor een langere duur.

Oudere werknemers kunnen naar een mentorfunctie worden overgeplaatst om op deze manier jongeren te begeleiden en hun ervaring en kennis te delen zodat het een win-win situatie is voor beide partijen (Aarendonk, 2003). Maar Bombaerts en Martens (2009) zien een aantal nadelen aan het peterschap. Het is ook belangrijk rekening te houden met het feit dat ouderen op een andere manier leren.

Hoofdstuk 3: Zetten de overheid en de Europese Unie aan tot inzetbaarheid?

3.1 Overheid

Zoals reeds vastgesteld zal de toenemende ontgroening en vergrijzing leiden tot een stijging van de kost voor de sociale zekerheid. Pensioenen gaan moeilijk betaald kunnen worden als er meer gepensioneerden en minder tewerkgestelden zijn.

Werknemers worden verondersteld zelf verantwoordelijk te zijn voor hun eigen inzetbaarheid. Dit lukt niet altijd zo goed.

De Vlaamse overheid heeft hier een oplossing voor gevonden. Zij proberen de werknemers te ondersteunen door een recht op loopbaanbegeleiding aan te bieden. Dit doen ze aan de hand van een extern netwerk van onafhankelijke begeleiders. Deze externe begeleiders zijn niet georganiseerd en niet tewerkgesteld door de huidige werkgever. Externe loopbaanbegeleiding ondersteunt de werknemers bij het uittekenen van hun carrière. Het is ook een HR-praktijk die bij afstemmingvraagstukken wordt gebruikt. Deze afstemmingsvraagstukken hebben betrekking op de huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoefte van de organisatie en de beschikbare competenties van de werknemers. Het is dus een afstemming tussen de organisatie en zijn werknemers (Sels, Albertijn & De Visch, 2002 in Bollen et al., 2004).

Naast externe begeleiders is er een gratis loopbaanwerkboek die je kan downloaden en zijn er verschillende workshops van het AgO: " Zin om te groeien in je job? Samen aan de slag met het loopbaanwerkboek' (Agentschap voor overheidspersoneel, z.d.).

Verbruggen en Sels (2008) stelden vast dat loopbaanbegeleiding een positief effect heeft op de inzetbaarheid. Naast een betere zelfsturing namen de deelnemers vaker deel aan een opleiding en veranderden ze meer van werkgever dan de gemiddelde Vlaamse werknemer. De relatie tussen zelfsturing en employabiliteit wordt hiermee versterkt.

Ook in het generatiepact wordt een vorm van loopbaanbegeleiding aangeboden. Deze stelt dat iedere werknemer van boven de 40 jaar recht heeft op een tweejaarlijks gesprek over zijn loopbaanperspectieven met een ondernemingsverantwoordelijke of een HR-adviesbureau. Verder stelt het generatiepact dat werknemers ouder dan 45 die zwaar werk verrichten, moeten kunnen overstappen naar een lichtere job. Door een pensioen te combineren met een arbeidsinkomen probeert men langer werken aan te moedigen. Dit moet na het bereiken van de wettelijke pensioensleeftijd toegepast worden (Generatiepact, z.d.).

Tenslotte vermeldt men in de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 82 artikel 3 en 4 dat werknemers recht hebben op een outplacementbegeleiding. Hiermee wil men een werknemer in staat stellen zo snel mogelijk een nieuwe job te vinden. De diensten die hier aangeboden worden door een derde zijn veelzijdig. Het houdt onder andere in: 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 en tenslotte ook logistieke en administratieve steun (CAO, 2002).

3.2 Europese Unie

Eén van de vier pijlers van de Europese werkgelegenheidsstrategie heeft betrekking op het verhogen van de inzetbaarheid (Dierckx, De Cock & Delanote, 2001). Tegen 2010 moeten Europese lidstaten 50 procent van de 55-plussers tewerk stellen. Dit werd beslist op de Top van Lissabon van maart 2000 (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007).

Volgens cijfers van de Eurostat had België in 1995 het laagste niveau van mannelijke werknemers tussen de 50 en 64 jaar (De Coninck & Kiekens, 2000). In het Vlaamse Gewest waren er in 2005 slechts 30,7 procent van de 55-plussers aan het werk (De Coen et al., 2007).

Hoe komt het dat er zo weinig 55-plussers aan het werk zijn?

In de jaren '70 en '80 was er sprake van een grote hoeveelheid werkloze jongeren. Om dit te bestrijden, stimuleerde men oudere werknemers om vroegtijdig de arbeidsmarkt te verlaten. Een voorbeeld hiervan zijn volgens mij de herstructureringen bij Ford. Door mogelijkheden aan te bieden zoals het brugpensioen in België zullen 55-plussers de arbeidsmarkt vroeger verlaten. Ook in de Stockholm European Council van 2001 en de Barcelona European Council van 2002 werd de doelstelling van 50 procent tewerkstelling voor 2010 vermeld (van der Heuvel, Herremans, van der Hallen, Erhel & Courtioux, 2006).

Dankzij de FOD economie zien we dat in het eerste kwartaal van 2010 de werkgelegenheidsgraad van het totaal aantal mannen en vrouwen van boven de 50 jaar in België 50,6 procent bedraagt. Hiermee behalen we nipt de Europese doelstelling. Wel kunnen we opmerken dat als je alleen naar de vrouwen kijkt slechts 42,9 procent werkzaam is, terwijl 58,3 procent van de mannelijke bevolking werkt. Als we kijken naar het Vlaams Gewest zien we dat 52,7 procent van de 50-plussers werkzaam zijn. Ook hier weer scoren de vrouwen onvoldoende namelijk 45,3 procent (zie bijlage 1). Deze resultaten zijn echter niet helemaal vergelijkbaar omdat er een verschil is in de leeftijdsgroep. Met een verschil in leeftijdsgroep bedoel ik dat ze in de doelstelling van de Europese Unie kijken naar 55-plussers, terwijl het FOD al vanaf 50 jaar kijkt (www.fgov.statbel.be).

3.3 Besluit

De Vlaamse overheid probeert de werknemers te ondersteunen door een recht op loopbaanbegeleiding aan te bieden. Tegen 2010 moeten Europese lidstaten vijftig procent van de 55-plussers tewerk stellen. Dit werd beslist op de Top van Lissabon van maart 2000 (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007). Dankzij de FOD economie zien we dat in het eerste kwartaal van 2010 de werkgelegenheidsgraad van het totaal aantal mannen en vrouwen van boven de 50 jaar in België 50,6 procent bedraagt. Hiermee behalen we nipt de Europese doelstelling. Wel kunnen we opmerken dat als je alleen naar de vrouwen kijkt slechts 42,9 procent werkzaam is, terwijl 58,3 procent van de mannelijke bevolking werkt (www.fgov.statbel.be).

Deel 3: Praktijkstudie

De praktijkstudie bestaat uit twee hoofdstukken, hoofdstuk 1 voor ArcelorMittal Genk en hoofdstuk 2 voor PECBE. Elk hoofdstuk wordt onderverdeeld in vier delen aan de hand van de vier deelvragen. Per deelvraag beschrijf ik eerst de uitkomsten van de interviews gevolgd door de terugkoppeling met de literatuur en adviezen. Ten slotte geef ik nog een conclusie.

Hoofdstuk 1: Praktijkstudie ArcelorMittal Genk

In dit hoofdstuk bespreek ik de praktijkstudie bij ArcelorMittal Genk. Ik zal eerst wat meer uitleg geven over de gebruikte methodologie en de interviewvragen.

Bij de praktijkstudie werden de vier deelvragen verdeeld over verschillende groepen van geïnterviewden. Om tot een goede **representatieve** staal te komen werd er bij de selectie van de geïnterviewden rekening gehouden met een aantal factoren: er werd gezorgd dat mensen van verschillende leeftijden werden geïnterviewd. Er werd ook gezorgd dat een aantal leidinggevendenden, namelijk meesterghost en lijnverantwoordelijke onderhoud, werden bevraagd omdat zij dichter bij het bedrijf staan en weten wat de noden en problemen zijn en wat er in de organisatie leeft. De vragen met betrekking tot het opstellen van een opleidingsplan waren bedoeld voor de elektrische dienst waarbij de elektriciens, meesterghost en de lijnverantwoordelijke onderhoud werden geïnterviewd. Er werd gezorgd dat **iedere** elektricien aan bod kwam zodat er geen onenigheden zouden ontstaan. De elektriciens dienden als pilootgroep. Later kan dit uitgerold worden naar andere functies. De vragen over opleidingen voor een nieuwe installatie hadden betrekking op de inspectiecamera's. Hier werden mensen geïnterviewd die met de inspectiecamera's werken, namelijk: informatici, een werknemer van de productverificatie, kwaliteitsinspecteurs en de lijnverantwoordelijke onderhoud. De derde vraag: *hoe kan je nagaan of de opleidingen de gewenste resultaten hebben?* is een overkoepelende vraag en werd bij de alle interviews gesteld. Ten slotte werden de rolbrugbestuurders geïnterviewd naar aanleiding van de vragen rond functieverandering. ArcelorMittal Genk wou **alle** rolbrugbestuurders interviewen om een beeld te krijgen van welke andere functies ze willen uitvoeren. Door omstandigheden is één rolbrugbestuurder niet geïnterviewd. De interviews duurden elk een uur en werden afgenomen met één, twee of drie personen samen. We wilden 24 werknemers interviewen, maar hebben er 21 geïnterviewd. De steekproef is **23 procent** van de populatie (90 arbeiders) en dus representatief. Acht mensen (alle elektriciens + 1 meesterghost + lijnverantwoordelijke onderhoud) werden geïnterviewd voor de eerste vraag (opleidingsplan), zes (van de twaalf) voor de tweede vraag (nieuwe opleidingen inspectiecamera's) en zeven rolbrugbestuurders. De twaalf interviews werden afgenomen in de maand februari en op 1 maart.

In de interviews van *beide* ondernemingen werd er gebruik gemaakt van open vragen die op voorhand met de organisaties werden besproken. Voordat de interviews begonnen werd vermeld dat er naar hun mening gevraagd werd en dat er geen goede of slechte antwoorden waren.

De interviews werden opgenomen met toestemming om het verslag achteraf te kunnen schrijven. De geïnterviewden kregen het verslag terug om te zien of alles juist was en of ze nog iets wilden toevoegen. Er werden geen namen vermeld in de verslagen, in de plaats daarvan werd gewerkt met P1, P2 enzovoort. Ik heb vier verslagen van ArcelorMittal Genk teruggekregen waarbij een aantal dingen waren aangepast qua formulering of dingen werden bijgevoegd.

Bij de eerste onderzoeksvraag, *hoe ziet een goed opleidingsplan eruit*, werd vooral gevraagd om na te denken over een goede opleiding en een minder goede opleiding en daarover uitleg te geven en hoe kennis kan doorgegeven worden. De interviewvragen van de tweede onderzoeksvraag, *hoe kan je opleidingen organiseren voor een nieuwe installatie*, handelden over hoe de opleiding voor een nieuwe installatie er moet uit zien, wat het doel moet zijn van de opleiding en hoe kennis kan doorgegeven worden. Bij de derde onderzoeksvraag, *hoe kan je nagaan of de opleidingsinspanning de gewenste resultaten hebben*, werd er voornamelijk gevraagd of je achteraf zou kunnen nagaan of de opleiding effectief was.

De laatste onderzoeksvraag, *hoe kan je medewerkers begeleiden om een nieuwe functie op te nemen*, had betrekking op de volgende punten: waarom doen ze hun huidig werk graag, welke andere functies zouden ze willen uitvoeren en zouden ze zich bijscholen. Voor alle interviewvragen verwijs ik naar **bijlage 3**.

Nu volgt de verwerking van de interviews waarbij enkel de mening van de geïnterviewden wordt weergegeven. Ik heb voor de verwerking geen gebruik gemaakt van programma's. De verwerking wordt ingedeeld in vier delen, namelijk de vier onderzoeksvragen. De eerste drie delen gaan over opleidingen, het laatste deel gaat over de rolbrugbestuurders.

1.Hoe ziet een goed opleidingsplan eruit?

1.1Kenmerken gewenste opleiding

Om de kenmerken van een gewenste opleiding volgens de geïnterviewden gestructureerd weer te geven zijn ze ingedeeld in drie groepen, namelijk voor, tijdens en na de opleiding.

Ten eerste komen de meest voorkomende ideeën aan bod die van toepassing zijn **voor de aanvang van de opleiding**. Bijna de helft van de geïnterviewden vindt dat er eerst **prioriteiten** moeten vastgelegd worden om van daaruit opleidingen aan te bieden. Er moeten bijvoorbeeld opleidingen worden gegeven voor problemen die veel voorkomen. Een goed voorstel om de huidige opleidingen te verbeteren is volgens enkelen om ten eerste een **lijst** te maken van alle opleidingen en accepteren dat er zoveel mensen nood hebben aan bepaalde opleidingen. Deze lijst is al opgesteld door de meestergast en zal ik later (in 1.2) bespreken. "Dan moet men kijken naar de noden, wat wil men leren? En de opleidingen op deze noden afstemmen." Eén van de geïnterviewden haalt aan dat de meestergasten verantwoordelijk zijn voor de opleidingen. "Zij moeten de noden vaststellen en mensen vrijmaken om onderling opleidingen te geven." We kunnen vaststellen dat er nood is aan meer opleidingen, enkelen stellen voor om altijd opleidingen aan te bieden wanneer er een **nieuwe installatie** komt. De elektriciens hebben wel begrip dat het moeilijk is om iedereen op opleiding te sturen aangezien de fabriek moet blijven draaien. Maar op lange termijn moet dit volgens hen wel lukken. Alle elektriciens willen meer **betrokkenheid** bij een nieuwe installatie. Deze betrokkenheid moet vanaf het begin aanwezig zijn. Ze hebben vaak het gevoel dat er een nieuwe installatie geplaatst wordt zonder hun medeweten. "Dan zijn we van wacht en moeten we storingen oplossen aan een installatie die ze nog nooit gezien hebben." Sommigen vinden dat ze door stap voor stap betrokken te zijn, ze niet alles tegelijkertijd moeten leren. Anderen zien de betrokkenheid als een noodzaak om dezelfde soort elektrische en programmeerschema's te krijgen. Voor enkele elektriciens zou het goed zijn dat er ook naar hun **mening** gevraagd wordt wanneer ArcelorMittal Genk een nieuwe installatie gaat plaatsen, om op deze manier meer betrokken te zijn.

Vervolgens komen de ideeën aan bod die te maken hebben met de **inhoud en het proces** van de opleidingen, **de opleiding zelf**). De elektriciens zijn van mening dat opleidingen **praktijkgericht** en **interactief** moeten zijn. De opleidingen moeten gericht zijn op de eigen installatie. De laatste opleiding van Siemens PLC was een interactieve opleiding, de enige opmerking volgens sommige elektriciens is dat de opleiding te kort was. Op korte termijn kunnen ze niet alle vragen stellen, zeggen ze. Sommigen vinden het ook belangrijk dat de **trainer** de opleiding goed kan geven en over veel kennis beschikt. Ook merkt ongeveer de helft van de elektriciens op dat er tijdens de opleidingen aandacht moet zijn voor "**storingen**" aangezien dit deel maakt van hun voornaamste werk.

Ten slotte kunnen er volgens de elektriciens een aantal dingen **na de opleiding** verbeterd worden. Na de opleiding kunnen er **opfriscursussen** worden gegeven. Een ander voorstel is om iemand aan te nemen om mensen vrij te maken om opleidingen op de werkplek te volgen.

De elektriciens vinden ook dat ze **intern** kunnen leren om kennis door te geven, dit zal ik bij het volgende deel (**1.3**) verduidelijken. Ook haalde iemand aan dat er **om de 5 jaar een gesprek** kan plaatsvinden om te bevragen welke dingen ze willen bijleren.

Om te eindigen kan ik opmerken dat er duidelijk twee verschillende **leerstijlen** aanwezig zijn. Sommigen hebben liever eerst theorie en daarna praktijk, anderen zijn meer praktijkgericht.

1.2 Gewenste opleidingen elektrische dienst

In bijlage bevindt zich de lijst met opleidingen die de meester-gast tijdens het interview mee had. Deze lijst is opgesteld in 2009, inmiddels hebben ze een korte cursus van Siemens S7 en safety-concept gehad. In de eerste kolom staan kruisjes met de vraag voor opfrissingen. Ik zal deze ook kort vermelden. De opleidingen zijn ingedeeld in 6 groepen namelijk PLC, communicatie, drives, instrumentatie, applicaties en elektriciteit. De opleidingen die algemeen prioritair zijn volgens de meester-gast zijn de **Siemens S7 en HPCi aspect**. De lijst is maar een summier opsomming: in het HPCi gedeelte zijn enorm veel modules geprogrammeerd voor aansturing en communicatie.

Andere opleidingen waar ze opfrissing voor vragen zijn:

PLC:

- PARPOS + S600
- GEM80: interface demi-afval-sulfaat met simplicity : sequenties – instelling regelaars
- GEM 80: CIS pakket
- Mitsubishi Melsoft GX developer V0800-1LOC-E

Communicatie: - Profibus communicatie en foutdiagnose

Drives : - Siemens masterdrives : simovert vector control + protocol

- MV1000 : parametring na uitwisselen : BCNA software + CANBUS comm

Instrumentatie: - Thermo laagdiktemeter : sturing + communicatie + epos scada

Applicaties:

- Schroothakker RCL : werking, structuur S7, elek opbouw, comm paneelbediening, aandrijving
- EMG bandmiddensturing : sturing inductieve meetraam
- FIFE bandmiddensturing : werking, instelling via digitale camera's
- Ultrafiltratie : proces
- Tracking & SX/SY
- Visualisatie BA1 en BA2 & stroommodel

Elektriciteit: - Cursus BA5 (hoogspanningselektriciteit)

1.3 Hoe onderling kennis doorgeven?

De elektriciens vinden dat ze **intern** kunnen **leren** door bijvoorbeeld mensen af en toe een week bij **IAM** (Industriële informatica en procesautomatisatie) te laten werken. Dit is volgens hen momenteel niet realiseerbaar door een tekort aan mensen. Er kunnen wel regelmatig **contactmomenten** worden opgesteld voor de groep. Zo weten alle groepsleden waar ze mee bezig zijn, kunnen ze vragen stellen en maken ze de evolutie mee. Andere elektriciens stellen voor om intern een **opleidingsgroep** op te stellen die een deel van de installatie en storingen kan simuleren. Ervaringskennis kan vervolgens doorgegeven worden door communicatie, maar zo werken ze al, merken twee elektriciens op. Volgens een andere elektricien kan je goed kennis doorgeven als je niet te vaak iemand moet opleiden. "Want naast je eigen werk moet je iemand opleiden en komt alle druk op je schouders terecht omdat je ook verantwoordelijk bent voor de opgeleide."

1.4 Hoe de effectiviteit van de opleiding nagaan?

Voor enkele geïnterviewden is het nuttig om een **test** na de opleiding uit te voeren. Dit werd bij Limtec gedaan. Maar hoe kan je weten dat je een opleiding nog kent 6 maanden na de opleiding? Voor diezelfde geïnterviewden kan dit enkel als je regelmatig met de materie bezig bent. Iemand anders vindt dat de praktijk een goede manier is om dit te controleren. Hij haalt ook **e-learning** aan voor de huidige Siemens-opleiding. "Er is een pakket ontwikkeld voor mensen die deelnemen aan de opleiding. Deze kunnen hun opgedane kennis aan de hand van oefeningen controleren." Ten slotte kan je meten of een opleiding effectief is geweest aan de hand van **minder storingen, de snelheid om een storing op te lossen en door preventief te werken**.

1.5 Tabel: prioriteiten

Tijdens de interviews werd aan de elektriciens gevraagd welke drie zaken ze zouden willen veranderen aan de opleidingen als zij het voor het zeggen zouden hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht weer per werknemer.

Tabel 7: Prioriteiten elektrische dienst AM

Werknemer	Prioriteiten
P1, P2 en P3	Opmaken opleidingslijst
	Vaststellen van noden en opleidingen op noden afstemmen
	Creëren van wisselwerking → verspreiden van kennis
P4 en P5	Betrokkenheid vergroten bij opleidingen
	Opleidingen aanbieden bij nieuwe installaties
	Nazorg voorzien: opleidingen, opfrissingcursussen
P9	Prioriteiten vastleggen in samenspraak met meester-gasten die de input halen van de werkvloer
	Kader creëren om opleidingen mogelijk te maken
	Opleidingen verdedigen t.o.v. beslissingsnemers
P10 en P11	Meer betrokkenheid en geconsulteerd bij een nieuwe installatie
	AM motiveert ons door doorgroeimogelijkheden aan te bieden
	Nood aan meer opleidingen, opleidingsplan voor nieuwe werknemers en opfrissingcursussen

1.6 Terugkoppeling literatuur

In de literatuur vinden we terug dat bijna een kwart van de bedrijven opleidingsplannen opstellen. In hoogtechnologische sectoren, zoals ArcelorMittal Genk, wordt er meer aandacht gegeven aan een opleidingsbeleid (van Loo en de Grip, 2003).

Het opleidingsbeleid moet afgeleid worden van het globale HRM- en organisatiebeleid van een onderneming. Het is aangeraden om de doelen van de opleiding te doen passen in het organisatiebeleid, waarbij het management en HRM de doelen mee bepaalt. Wel moet de opleidingsplanner zich bewust worden van de noden en de atmosfeer van de onderneming door samenwerking en intens contact hebben met het lijnmanagement (Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Humlet & Lorré, 2010). De behoefte-interviews bij ArcelorMittal kan je kaderen in dit doel.

In het opleidingsmodel volgens Kaufman en Ploegmakers (2006) hebben we al de eerste twee stappen doorlopen. Er is een leervraag vastgesteld en de leerdoelen zijn bepaald aan de hand van behoefte-interviews met de elektrische dienst. Er zijn duidelijke resultaten uit de behoeftestudie aan bod gekomen. In de huidige situatie worden er volgens de elektriciens ten eerste te weinig opleidingen gegeven. Ze hebben meer nood aan opleiding. Dit is een goede vaststelling aangezien Orpen (1994, in Sels, Forrier & Verbruggen, 2006) stelt dat inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Zowel Bollérot (2001) als Visser & Altink (1998, in Sels et al., 2006) halen aan dat van werknemers verwacht wordt dat ze openstaan voor, inspelen op en op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te vergroten. Dit is zeker het geval bij de elektrische dienst van ArcelorMittal Genk.

De opleidingen moeten ook interactief en praktijkgericht zijn. Dit is ook één van vier factoren om volgens Blankenstijn (2008) een goed trainingsprogramma op te stellen, naast afwisseling en dynamiek, verbinding met het hoofddoel en samenhang met de opgedane ervaring.

Een volgende stap in het opleidingsmodel van Kaufman en Ploegmakers (2006) is de leerdoelen formuleren. Voor Henderickx, Janvier, Van Beirendonck, Humlet & Lorré, (2010) moet het management de leerdoelen meebepalen.

De leerdoelen bestaan uit globale leerdoelen (kern van de opleiding), specifieke leerdoelen (kern van het programmaonderdeel) en concrete leerdoelen (wat in de opleiding aan bod gaat komen). Dan wordt de opleiding voorbereid, waarbij men vertrekt van de doelen en rekening houdt met werkvormen, hulpmiddelen, deelnemers, randvoorwaarden en trainers. Vervolgens gebruikt men deze factoren om het draaiboek op te stellen, dit is de houvast van de trainer. Ten slotte evalueert men de training maar dit zal ik bij de derde deelvraag bespreken (Kaufman & Ploegmakers, 2006).

In het ESF-Project voor leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgevoerd in 2009 bij Bayer BioScience NV in Gent, wordt de inhoud van een goed opleidingsplan als volgt omschreven. Ten eerste moet het project vermeld worden waaraan gewerkt wordt. De vooropgestelde doelstellingen formuleer je in SMART-termen. Met SMART bedoelt men: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Relevant en Tijdsgebonden. Vervolgens vermeld je de aan te leren competenties of technieken en beschrijf je de opleidingsmethode of -middelen. Je geeft de te behalen mijlpalen aan en er vindt een (tussentijdse) evaluatie plaats na het behalen van de mijlpalen. Ten slotte kunnen andere zaken vermeld worden zoals bijkomende opmerkingen, voorgesteld vervolgtraject enzovoort (Philips, 2011).

1.7 Adviezen

Ik zal nu een aantal adviezen formuleren, rekening houdend met de uitkomsten van de behoeftestudie in AM en de literatuur.

Uit de literatuur:

1. Leerdoelen bepalen en formuleren door het management en HRM en gekoppeld aan competentie management of functieomschrijving en in een cyclus van plannings- functionerings- beoordelings- en loopbaangesprekken

Uit de interviews:

1. Elektriciens vanaf het begin bij een nieuwe installatie betrekken
2. Prioriteiten vastleggen en van daaruit opleidingen aanbieden → Siemens S7 en HPCi
3. Opleidingen meer interactief en praktijkgericht maken
4. Opleidingen richten op de eigen installaties en aandacht hebben voor storingen
5. Wanneer er een nieuwe installatie komt, opleidingen aanbieden
6. Ook rekening houden met nazorg door opfrissingcursussen te geven
7. Intern leren door contactmomenten of opleidingsgroepen

Uit de literatuur in verband met het uitschrijven van het opleidingsplan:

1. SMART doelstellingen
2. Vermelding aan te leren competenties of technieken
3. Vermelding opleidingsmethoden of -middelen
4. Te verwezenlijken mijlpalen
5. Rekening houden met verschillende leerstijlen bij het geven van opleidingen
6. Rekening houden met het feit dat oudere werknemers anders leren
7. Evaluatie na het behalen van de mijlpalen
8. Andere: bijkomende opmerkingen, voorgesteld vervolgtraject, ..

2. Hoe kan je opleidingen organiseren voor een nieuwe installatie?

2.1 Kenmerken opleidingen voor nieuwe installatie

Om de kenmerken van opleidingen voor een nieuwe installatie gestructureerd weer te geven zijn ze ingedeeld in drie groepen namelijk voor, tijdens en na de opleiding.

Ten eerste zal ik de meest voorkomende ideeën aanhalen die van toepassing zijn **voor de aanvang van de opleiding**. De opleidingen moeten, zoals bij de elektriciens, gegeven worden bij nieuwe installaties door iemand die de installatie kent, in de eerste plaats door de **firma** die de installatie heeft ontworpen of voor het deel proceskennis door de productcoördinator van AM Genk (of eventueel door een oud-leraar die over de kennis beschikt). Wel merkt iemand op dat de opleidingen **op tijd** moeten worden gegeven, voor de ingebruikname van de installatie. Voor meer dan de helft van de werknemers is het belangrijk om met iemand mee te lopen of dat er een **opvolging** is bij de nieuwe installaties. Door de opvolging is er volgens een paar werknemers meer betrokkenheid bij de evolutie van de installatie, hierdoor kunnen ze later die mensen gemakkelijker vragen stellen omdat ze ze kennen. Zoals bij de interviews met de elektriciens is **betrokkenheid** belangrijk. Alle **nodige diensten** moeten betrokken zijn. In het geval van de inspectiecamera zijn dit: informatica, elektrische dienst, mechanische dienst, productverificatie en productie. Momenteel is enkel informatica, productieverificatie en productie betrokken en dit pas in een later stadium (=na in dienstname).

Vervolgens komen de ideeën aan bod die te maken hebben met de **inhoud en het proces van de opleiding zelf**. Voor de helft van geïnterviewden is er nood aan **basiskennis** en **proceskennis** van de installatie. De proceskennis moet volgens één van de geïnterviewde hoofdzakelijk aanwezig zijn bij de operatoren maar ook bij de onderhoudsdienst. Voor enkelen is er ook **meer uitleg** nodig over de technische termen en een wetenschappelijke en technische achtergrond van de installatie.

Ten slotte kan je **na** de opleiding **opleidingssessies** met verschillende groepen organiseren om de aanwezige kennis tussen ploegen te laten doorstromen.

Er werden tijdens de interviews nog **andere opmerkingen** gegeven die ik graag wil vermelden.

Eerst werkte iemand anders aan de inspectiecamera's. Deze persoon heeft een andere functie gekregen en iemand anders heeft zijn **werk overgenomen**. Maar hij heeft moeilijkheden om de documentatie in zijn eentje door te nemen. Het is ook moeilijk om iemand zijn werk over te nemen merkt hij op. "Je kent zijn redenering niet, samenwerking was nuttig geweest". We kunnen vaststellen wanneer mensen van functie veranderen contact tussen de vorige en de nieuwe moet georganiseerd worden..

De installatie van de inspectiecamera's is volgens sommige geïnterviewden vrij **complex**. Er is nood aan meer gedetailleerde documentatie, een voorbeeld van een uitgebreid documentatiesysteem is het verdeelstation van de nabehandeling. Nu **verliezen** ze **tijd**, enerzijds omdat ze wekelijks geconfronteerd worden met vragen die ze niet kunnen beantwoorden aangezien ze niet genoeg kennis hebben. Anderzijds omdat de installatie nog niet optimaal werkt. Een volgende gedeelde visie is dat de **communicatie** beter kan. De ene persoon zegt dat er meer communicatie nodig is tussen de verschillende groepen als uitgangspunt voor een correcte en grondige analyse van het probleem dat zich voordoet. De andere persoon vindt dat het kwaliteitskwartiertje terug moet ingevoerd worden om de betrokkenheid en communicatie te doen toenemen. "Op deze manier weet je wat de problemen van de klachten zijn." Volgens deze persoon zouden dingen die men vroeger deed, maar die nu door kostenbesparingen afgevoerd werden, opnieuw moeten terugkomen, zoals bijvoorbeeld andere bedrijven bezoeken waar ze hun product gebruiken. Een ander voorstel is om bij bepaalde installaties iemand **globaal** binnen ArcelorMittal Genk te hebben die een overzicht geeft van de mogelijkheden van dergelijke installatie (bijvoorbeeld de heer Sevestre). Een dergelijke persoon kan de plaatselijke technici, bij betrokkenheid vanaf het begin, al een hele kennis geven. Er is ook volgens één van de geïnterviewde een **centrale steunfiguur** nodig die tussenkomt bij algemene discussies tussen de ploegen. Een laatste belangrijke opmerking is dat er geen installaties in gebruik mogen genomen worden wanneer de **veiligheid** niet voor 100 procent in orde is. "De inspectiecamera's worden vuil. Deze moeten gepoetst worden, maar dit is nogal gevaarlijk omdat je er moeilijk aankunt. Je moet als het ware ergens opkruipen en dan kan je naar beneden vallen. Niemand wil dit doen, waardoor de camera vuil blijft en niet goed werkt. Nu gaan ze constructies plaatsen zodat je via een trap op een platform kan staan."

Ten slotte zien we zoals bij de elektrische dienst twee verschillende **leerstijlen**. Sommigen hebben liever eerst theorie en daarna praktijk. Anderen vertrekken van de praktijk en halen de theorie erbij als het nodig is. Om af te sluiten viel het mij op dat wanneer ik deze interviews met die van de elektriciens vergelijk, de elektriciens **kritischer** waren.

2.2 Hoe onderling kennis doorgeven?

"Je zou één of twee jaar met iemand kunnen **meelopen** om kennis op de doen." Een andere geïnterviewde denkt dat door een **ruimere omschrijving van de taken** en **opleidingssessies** met verschillende groepen iedereen de kennis kan krijgen. "Om ervoor te zorgen dat je algemene kennis kan verspreiden zou je die beter op papier zetten." Ten slotte kan er ook iemand (globaal) binnen ArcelorMittal zijn die een overzicht geeft van de mogelijkheden van installaties. Hij kan de plaatselijke technici, als die vanaf het begin betrokken worden al heel wat kennis meegeven.

2.3 Hoe de effectiviteit van de opleiding nagaan?

Een geïnterviewde vertelt dat ze bij een vorige collega in AM (Frederik) na een opleiding **vragen** kregen. Dit vond hij interessant omdat hij dacht dat hij goed had opgelet maar toch niet alle vragen juist had. Een **test** is volgens de geïnterviewde zinvol. Je onthoudt volgens hem pas dingen van de opleiding na een paar maanden wanneer het zaken zijn die je **regelmatig** gebruikt.

Volgens andere geïnterviewden kan je nagaan of een opleiding goed is geweest, als je weet hoe een machine goed werkt en je problemen perfect kan **oplossen**. "Het perfecte scenario zou zijn als er geen uitval zou zijn en als je op voorhand zou weten wanneer er problemen zouden komen." Maar dit nagaan vinden de geïnterviewden moeilijk. "Je kan enkel nagaan als je het niet kan, als je iets niet opgelost krijgt en je zou ook kunnen kijken naar de **tijd** die nodig is om iets op te lossen." De praktijk is dus een goede manier om dit te controleren. Vervolgens haalt een andere geïnterviewde **e-learning** aan voor de huidige Siemens-opleiding. Er is een pakket ontwikkeld voor mensen die deelnemen aan de opleiding. Deze kunnen via een internet-toepassing hun opgedane kennis aan de hand van oefeningen controleren en onderhouden. De toegang tot dit pakket is kosteloos.

2.4 Tabel: prioriteiten

Ook tijdens deze interviews werd er gevraagd om 3 zaken aan te geven die ze aan de opleidingen zouden veranderen wanneer zij het voor het zeggen zouden hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht weer per werknemer.

Tabel 8: Prioriteiten nieuwe opleidingen AM

Werknemers	Prioriteiten
P6 en P7	Opvolging bij een nieuwe installatie
	Betrokkenheid
	Op voorhand doelstelling weten
P8	Meer uitgebreide documentatie
	Meer taakomschrijvingen koppelen aan opleidingen
P9	Prioriteiten vastleggen in samenspraak met meestergasten die de input halen van de werkvloer
	Kader creëren om opleidingen mogelijk te maken
	Opleidingen verdedigen t.o.v. de beslissingsnemers
P12	Gestructureerde permanente vorming → opleidingen bij een nieuw systeem
	Vanaf het begin met iemand meelopen om kennis op te doen en meer betrokkenheid
	Er moeten uitdagingen zijn
P18	Meer duidelijkheid en opvolging + communicatie verbeteren
	Handleiding voor opleidingen
	Opleidingen op tijd geven → voor de ingebruikname van de installatie (beginnen met de opleidingen voor de Arkinstallatie)

2.5 Terugkoppeling literatuur

Zowel bij de interviews voor opleidingen rond nieuwe installaties als voor het opleidingsplan zien we dat betrokkenheid een vaak aangehaalde en belangrijke factor is. De arbeiders willen vanaf het begin betrokken worden bij een nieuwe installatie en bij de opleidingen. Betrokkenheid/ verbondenheid is één van de behoeftes om de autonome motivatie te doen stijgen. Autonome motivatie is de belangrijkste motivatie volgens de Zelf-Determinationtheorie (ZDT) van Deci en Ryan (2000, in Gagné & Deci, 2005). Zij onderscheiden twee vormen van motivatie. Ten eerste kan je autonoom gemotiveerd zijn vanuit persoonlijke zinvolheid. Je vindt de taak persoonlijk zinvol omdat de doelen belangrijk zijn, je kiest ervoor. Ten tweede kan je autonoom gemotiveerd zijn vanuit passie. Je doet een taak, activiteit omdat je deze leuk of interessant vindt. Dit laatste is intrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Daarnaast heb je gecontroleerde motivatie, ofwel omdat je jezelf verplicht, ofwel meer extern omwille van straf of beloning. Best is als je jezelf verplicht en hiertoe moet je je verbonden en competent voelen, en een zekere autonomie ervaren. Het zijn al deze dingen die de geïnterviewden vragen wanneer zij spreken over betrokken worden (Gagné & Deci, 2005).

Je kan je natuurlijk afvragen waarom organisaties opleidingen aanbieden.

De voornaamste reden is dat het menselijke kapitaal steeds vaker wordt beschouwd als een belangrijke factor die de productiviteit kan doen stijgen (van Loo en de Grip, 2003).

Naast het menselijke kapitaal geeft Sels (z.d) een aantal andere redenen aan van het belang van een opleiding. Ten eerste zijn opleidingen en vorming noodzakelijk om over een dynamische arbeidsmarkt te beschikken. Ook in het kader van het eindeloopbaanbeleid is het aanbieden van opleiding een belangrijke hefboom. Als laatste reden haalt Sels aan dat opleidingen de inkomensongelijkheid en sociale uitsluiting kunnen doen afnemen.

Het is ook belangrijk aandacht te schenken aan het feit dat oudere werknemers op een andere manier leren. Volgens Cremer (1993, in Nauta et al., 2004) beschikken werknemers over twee soorten vermogens: fluïde en gekristalliseerde vermogens. Fluïde vermogens hebben betrekking op de snelheid van informatiebetrekking. Deze nemen als een gevolg van een hogere leeftijd af. Kennis, ervaring en vaardigheden behoren tot de gekristalliseerde vermogens. Deze gaan erop vooruit, aangezien oudere werknemers tijdens hun carrière meer kennis en ervaring hebben opgedaan.

Jolles en Houx (1995, in Nauta et al.,2004) stellen vervolgens vast dat ouderen op een andere manier leren. Leerstof die aansluit bij hun bestaande kennis zullen ze sneller onder de knie hebben.

Knowles (1981, in Buyens & Wouters 2001) geeft een aantal belangrijke kenmerken die het leren van volwassenen kunnen bevorderen:

- a) Betrokkenheid van de lerende bij de verschillende fasen van het leerproces
- b) Inculceren van de begeleider van mogelijke weerstanden en ambivalenties van de volwassenen tegenover het vormingsproces
- c) Eigen ervaring van volwassenen als referentiekader
- d) Voorkeur voor levensnabij probleemgericht leren
- e) Verwachtingen van de lerende als uitgangspunt nemen

Zoals we hierboven kunnen zien, is betrokkenheid weer een belangrijk kenmerk dat het leren van volwassenen kan bevorderen. Een ander belangrijk begrip is volgens Quispel en Schroots (z.d in Nauta, de Bruin & Cremer, 2004) de self-fulfilling prophecy: ouderen worden onzeker omdat zij denken dat anderen denken dat ze minder goed kunnen leren. Hierdoor leren ze ook minder goed.

Ten slotte zien we verschillende leerstijlen zowel bij de interviews bij de elektrische dienst als bij de interviews voor de inspectiecamera. Kolb onderscheidt vier verschillende leerstijlen. Deze zijn de reflector (dromer), theoreticus (denker), pragmaticus (beslisser) en activist (doener). Het is belangrijk om de opleiding te laten aansluiten bij de verschillende leerstijlen aangezien iedereen op een andere manier leert (Kaufman en Ploegmakers, 2006).

On the job training en periodieke feedback is voor de "doeners". Analyse van het probleem, analyse van feedback, vragenlijsten, analyse van voorbeeldgedrag behoort tot de "reflecteerders". De "veralgemeners" willen vooral theorie doornemen en er eigen samenvattingen en ordeningen van maken. Gerichte on the job training, simulatieoefeningen en workshops zijn belangrijk voor de "experimenteerders" (Bombaerts & Martens, 2009).

Bij ArcelorMittal Genk hebben we vooral twee leerstijlen vastgesteld. Sommige zijn meer theoriegericht, andere praktijkgericht. Je zou wel een test kunnen afleggen om de verschillende leerstijlen van Kolb te onderscheiden of de opleiding zo geven dat de verschillende leerstijlen aan bod kunnen komen.

2.6 Adviezen

Ik zal nu een aantal adviezen formuleren rekening houdend met de uitkomsten van de interviews en de literatuur.

Uit de interviews:

1. Opvolging bij nieuwe installaties
2. Betrokkenheid van alle nodige diensten
3. Beginnen met opleidingen voor de Arkinstallatie
4. Nood aan basiskennis en proceskennis
5. Meer uitleg technische termen en wetenschappelijke en technische achtergrond
6. Opleidingen geven bij een nieuwe installatie
7. Opleiding op tijd geven → voor de ingebruikname van de installatie
8. Communicatie verbeteren

Uit de literatuur:

Zie opleidingsplan

3. Hoe kan je nagaan of de opleidingsinspanningen de gewenste resultaten hebben?

Voor de geïnterviewden is het nuttig om een test na de opleiding uit te voeren. Dit werd bij Limtec gedaan. Iemand anders vertelt dat ze bij een vorige collega bij AM (Frederik) na een opleiding vragen kregen. Dit vond hij interessant omdat hij dacht dat hij goed had opgelet maar toch niet alle vragen juist had. Maar hoe kan je weten dat je een opleiding nog kent 6 maanden na de opleiding? Voor de geïnterviewden kan dit enkel als je er met regelmaat mee bezig bent. Je kan nagaan of een opleiding goed is geweest als je daarna weet hoe een machine goed werkt en je problemen perfect kan oplossen. Eén van de geïnterviewden zegt dat het perfecte scenario zou zijn als er geen uitval was en als je op voorhand wist wanneer er problemen komen. Maar om dit echt na te gaan vindt hij moeilijk. Volgens hem kan je enkel nagaan als je iets niet kan, als je iets niet opgelost krijgt en je zou ook moeten kunnen kijken naar de tijd die nodig is om iets op te lossen.

Iemand anders vindt dat de praktijk een goede manier is om dit te controleren. Wanneer je alleen in de nachtploeg mag werken is een blijk van vertrouwen van de onderneming. Hij haalt ook e-learning aan voor de huidige Siemens-opleiding. Er is een pakket ontwikkeld voor mensen die deelnemen aan de opleiding. Deze kunnen hun opgedane kennis aan de hand van oefeningen controleren. Samengevat zijn goede waardemeters om te zien of de opleiding effectief is dat de problemen opgelost geraken, er minder storingen zijn, de snelheid om een storing op te lossen en preventief werken.

Bij wijze van samenvatting kan gesteld worden dat bijna alle antwoorden dezelfde waren. Eerst moet je een test afleggen maar als je niet bezig blijft met wat je geleerd hebt vergeet je het. Je kan zien of een opleiding goed is geweest als je de problemen kan oplossen, er minder storingen zijn, storingen snel opgelost worden en je preventief kan werken.

3.1 Terugkoppeling literatuur

De eerste vereiste is dat er een transfer of training plaatsvindt. Transfer van training wordt gedefinieerd als "de toepassing door de opgeleide werknemer in de werksituatie van kennis, vaardigheden en attitudes verworven in de vorm van opleiding (zowel on- als off-the job). De werksituatie kan vereisen dat de werknemer het aangeleerde kan aanwenden in nieuwe situaties en/ of andere situaties dan die waaronder de opleiding plaatsvond" (Maes, 1999, in Vanhoven, 2002). Als ik het wat makkelijker definieer is transfer of training toepassen wat je geleerd hebt op de werkplek.

Yamhill en Mclean (2001) verduidelijken dat transfer of training traditioneel gezien wordt als een horizontale link tussen de opleiding (training) en performance. Factoren die volgens Baldwin en Ford (1988, in Yamhill & Mclean, 2001) een invloed hebben op de transfer zijn de volgende: training inputs (inclusief de eigenschappen van de trainee, het opleidingsontwerp en de werkomgeving), training outputs (leren en onthouden) en condities van transfer (veralgemening en behoud van training).

Kuchinke (1995, in Yamnill & Mclean, 2001) ziet leren als een intern gedrag terwijl performance een extern gedrag is. Daarom moeten volgens hem de training outputs niet enkel aandacht hebben voor leren maar ook voor performance.

Holton (1996, in Yamnill & Mclean, 2001) heeft een model voor transfer training opgesteld. Hij focust zich wel op individueel rendement. Er zijn drie uitkomsten in zijn model, namelijk: leren, individuele performance en resultaten van de organisatie. Verder vertelt het model dat transfer of training beïnvloed wordt door drie factoren: motivatie van transfer, transfer klimaat en transfer ontwerp.

Kirkpatrick (1998, in Henderickx et al., 2010) onderscheidt vervolgens vier niveaus van evaluatie. Ten eerste wordt de tevredenheid meteen na de opleiding gemeten. Hier wordt aan de cursisten een opinie gevraagd over bijvoorbeeld de docent, het leerproces, het nut van de opleiding enzovoort. Dan kan je het leereffect gaan meten. Dit doe je aan de hand van een test, door gebruik te maken van leercurven of een vorm van 'assessment'. Een derde niveau van evaluatie is het meten van gedragsveranderingen in een development center. In het laatste niveau meet men de organisatieperformantie: is de kwaliteit van het werk verbeterd enzovoort.

Aan deze vier evaluatieniveaus heeft Phillips nog een vijfde toegevoegd. Hij vertaalt de bedrijfsresultaten in monetaire termen en vergelijkt dit met de kosten van de opleiding (Vereecken, 2011).

Kaufman en Ploegmakers (2006) onderscheiden maar drie niveaus van evaluatie: tijdens de training, na de training en rendement. Ik zal deze drie niveaus verder verduidelijken. Het is belangrijk om de leerdoelen op een bepaalde manier te formuleren zodat er duidelijkheid is over het verwachte rendement na de training. Eerst evalueer je tijdens de training. Dit kan door een mondelinge tussentijdse evaluatie aan de hand van een trainingbarometer, je vraagt naar het 'klimaat' van de training: mooi weer, slecht weer, door meer/minder vragen te stellen, informele gesprekken met deelnemers of met een deelnemerspanel. Je kan ook gebruik maken van een schriftelijke tussentijdse evaluatie door opmerkingen op een flip-over te schrijven of een schriftelijke vragenlijst in te vullen. Dan ga je evalueren na afloop van de training. Deze evaluatie bestaat uit twee onderdelen: evalueren van de leeropbrengsten door test of quizzen, zelfevaluatie of projectieve toetsing (deelnemers moet aan iemand anders over de training vertellen) en evalueren van de training door schriftelijke of mondelinge communicatie. Tenslotte meet je het rendement na afloop van de training. Het rendement kan je pas na een tijd meten: ongeveer 3-6 maanden voor werkgedrag en 6-12 maanden voor organisatiegedrag.

Andere evaluatiemodellen zijn de learning transfer system inventory en het achtveldenmodel. Hiervoor verwijs ik naar **2.4.6** evaluatie van opleidingen bij deel 2: literatuurstudie.

3.2 Adviezen

Uit de literatuur:

1. Opleidingen koppelen aan competentie management of functieomschrijving en plaatsen in een cyclus van plannings- functionerings- beoordelings- en loopbaangesprekken
2. De leerdoelen op een bepaalde manier formuleren zodat er duidelijkheid bestaat over het verwachte effect na de training
2. Eerste evaluatie tijdens de training door een mondelinge of schriftelijke tussentijdse evaluatie.
Mondeling: trainingbarometer, meer/minder vragen, informele gesprekken of deelnemerspanel
Schriftelijk: opmerkingen op een flip-over of vragenlijst
3. Tweede evaluatie onmiddellijk na de training over de tevredenheid van de cursist over de docent, leerproces, nut van de opleiding enzovoort.
4. Derde evaluatie na de training: meten van het leereffect / de leeropbrengst aan de hand van testen, leercurven, assesment, zelfevaluatie, of deelnemer moet aan iemand anders over de training vertellen (projectieve zelftoetsing).
5. Vierde evaluatie 3-6 maanden na de training voor werkgedrag en 6-12 maanden na de training voor organisatiegedrag en/ of meten van gedragsveranderingen in development center
6. Vijfde evaluatie (op lange termijn): meten van de organisatieperformantie

Uit de interviews:

1. Je kent een opleiding nog 6 maanden erna als je er met regelmaat mee bezig bent
2. Goede waardenemers om te zien of de opleidingen effectief zijn: problemen oplossen, minder storingen, snelheid om storingen op te lossen en preventief werken.

4. Hoe kan je werknemers begeleiden om een nieuwe functie op te nemen?

4.1 Redenen waarom de rolbrugbestuuders hun werk graag doen

De rolbrugbestuuders doen hun werk graag omdat ze **alleen** kunnen werken en met rust worden gelaten. Ze ondervinden een bepaalde **vrijheid** omdat **ze zelf hun** werk kunnen plannen. Een ander voordeel is dat ze weten wat ze moeten doen. Een rolbrugbestuurder haalt aan dat er een goede **sfeer** is en dat ze elkaar helpen. Aangehaalde **minpunten** zijn dat wanneer het druk is ze niet naar beneden kunnen komen om bijvoorbeeld naar toilet te gaan, ze de hele tijd **moeten** stilzitten en men zich niet kan bewegen. Een rolbrugbestuurder heeft het gevoel dat zijn job door sommigen als minderwaardig wordt beschouwd. Ze bevinden zich ook in een lagere loonklasse. In één interview kwam ook de opmerking dat er een **slechte doorstroom** is met de verpakkers. De verpakkers wachten met het doorsturen van rollen, waardoor alles achter raakt. Er is een vlottere doorstroom of een bufferstroom nodig, maar de verpakkers hebben ook veel werk. Ze zouden een andere werkmethode moeten gebruiken. Ze kunnen bijvoorbeeld de scanners dichterbij zetten waardoor ze die niet altijd moeten halen.

4.2 Overgang naar een nieuwe functie

Alle rolbrugbestuuders staan **kritisch** ten opzichte van de automatisatie van de rolbruggen. Ze denken dat het moeilijk gaat zijn om de kranen te automatiseren. Ze zien het praktisch niet zitten door de verschillende handelingen, er is bijvoorbeeld een verschil tussen kleine en grote rollen met betrekking tot de diameters en snelheid, de x en y coördinaten zijn fout en vallen telkens uit, als een rol verkeerd staat moeten zij die draaien maar een geautomatiseerde rolbrug ziet dit niet en in sommige wagons liggen vijf rollen in andere zeven. Iets speciaals is de uitleg van één van de rolbrugbestuurders. Hij denkt dat het de bedoeling is dat de rolbrugbestuurders de interims opleiden om daarna de interims weg te sturen wanneer de rolbruggen geautomatiseerd worden.

Er is ten eerste een **bereidheid** nodig om aan alle rolbrugbestuuders een nieuwe job te geven. Dan moet ArcelorMittal Genk naar de mensen luisteren en vragen wat ze willen doen. ArcelorMittal Genk mag de rolbrugbestuuders **niet meteen een nieuwe job opleggen**. Ze moeten kijken wat iedereen wil, bijvoorbeeld of iedereen in vol continu wil blijven werken. Een goede **begeleiding** naar een nieuwe functie wordt door de meeste rolbrugbestuurders aangehaald. Een goede **peter** is ook belangrijk. Niet iedereen is bekwaam om opleidingen te geven, merkt iemand op. "Je moet ook iemand vrijmaken om iemand op te leiden." De ploegverantwoordelijke weet wie opleidingen goed kan geven. Vervolgens mag de **leertijd** die nodig is om een nieuwe functie te kennen niet te kort zijn want dan gaat er druk ontstaan. Een (oudere) rolbrugbestuurder vindt dat oudere werknemers in de kraan moeten blijven en dat jongere werknemers opleidingen moeten volgen voor een nieuwe functie omdat ze bekwaamer zijn om iets nieuw te leren. Anderen merken ook op dat als er een mogelijkheid is om in de kraan te blijven er rekening moet gehouden worden met **ervaring**.

4.3 Andere functies

Als we kijken welke **andere functies** de rolbrugbestuuders willen uitvoeren komen een aantal terug zoals de drosinstallatie, laden en lossen, in- en uitgang en kraanman blijven. Twee personen willen nog twee jaar als rolbrugbestuurder blijven werken voor hun **anciënniteit**. Eén van die twee personen wil daarna op brugpensioen gaan. Bijna iedereen wil **vol continu** blijven werken. De redenen die ze hiervoor aangeven zijn dat ze hun leven op het vol continu systeem hebben afgestemd en dit niet willen veranderen en/of dat ze het financieel nodig hebben. Sommige rolbrugbestuuders willen ook in **dezelfde ploeg** blijven werken. De meerderheid van de rolbrugbestuuders wil wel **opleidingen** volgen maar dan meestal op de werkvloer. Een jongere kraanman staat voor alles open. Tijdens één interview merkte iemand op dat hij een tijd geleden op de in- en uitgang wou werken maar dat dit niet ging volgens de personeelschef omdat hij geen technisch diploma had. Zijn collega, die ook geen diploma heeft, is nu wel op de in- en uitgang aan het werken.

4.4 Tabel: overzicht functies per werknemer

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gewenste functies per werknemer.

Tabel 9: overzicht functies per werknemer AM

Werknemer	Functies	Opleidingen	Andere
P13	Drosinstallatie	Voor drosinstallatie	Nog 2 jaar rolbrugbestuurder blijven voor zijn anciënniteit
	Poetsen		Geen stresserende job wegens gezondheid
	Laden en lossen		
	Heftruck rijden		
	Kraanbestuurder blijven		
	Bij ALZ werken		
P14	Oplosstation	Technische functies	Vol continu
	Technische functies	Lasopleiding	
	Mechanische functies		
P15	Uitgang	Op het werk	Vol continu
	Dros bijvullen		
	Heftruck rijden		
	Lasmachine		
P16	Laden en lossen	Voor technische functies	Staat voor alles open
	Verzending	Eventueel in avondschoon maar op langere termijn	
	Kraanman		
P17	Lasser	Opleidingen op de werkvloer	Wil kraanman blijven

	In- en uitgang		Brugpensioen
P19	Dagdienst bij laden en lossen ondersteunen	Ziet een opleiding van 3 jaar niet zitten	Vol continu
	Drosinstallatie bijvullen	Kortere opleidingen wel	
P20	In- en uitgang	Geen probleem om opleidingen te volgen	Vol continu
	Productielijn		Onderaan beginnen en doorgroeien

4.5 Terugkoppeling literatuur

Als we kijken naar de verschillende definities van inzetbaarheid vinden we functieverandering terug. Nauta, de Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) zien inzetbaarheid als de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen. Met de leeftijd neemt de inzetbaarheid van de eigen functie toe, terwijl de inzetbaarheid van andere functies afneemt.

Thyssen (2000, in Forrier en Sels, 2003) ziet employabiliteit als de bekwaamheid om verschillende functies te vervullen. Ook de Feyter, Smulders en de Vroome (2001, in Forrier et al., 2003) zien employabiliteit meer als de vaardigheden om verschillende taken en functies correct uit te voeren. Volgens Delsen (1998, in Forrier, Sels, Vam Hootegem & De Witte, 2001) verwijst employabiliteit naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt.

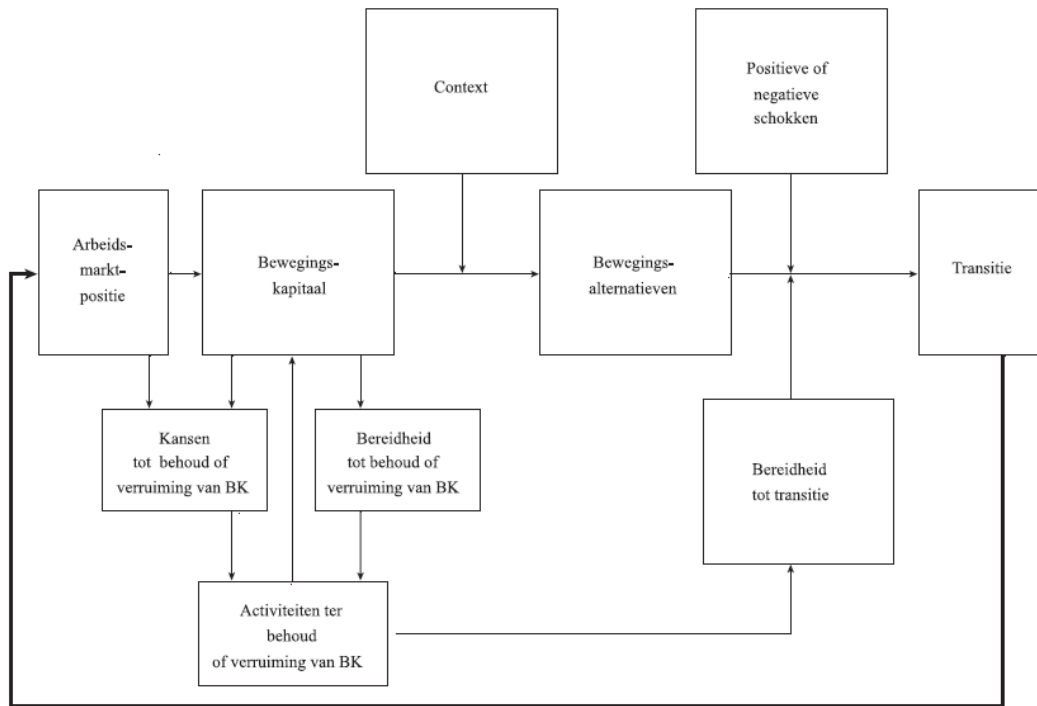
Volgens Gasperz (1996) bestaat de inzetbaarheid van werknemers uit drie elementen: kunnen, willen en weten. Ten eerste moeten werknemers over kennis en vaardigheden beschikken die hen inzetbaar maakt en houdt. Ook is er een **beredheid nodig om van functie te veranderen**, zowel intern als extern. Met weten bedoelt Gasperz dat werknemers over kennis van de arbeidsmarkt moeten beschikken om te weten waar en hoe ze hun vermogens kunnen aanbieden.

Tevens stelt hij vast dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van life-time employment naar life-time employability. Voor meer uitleg verwijs ik naar **1.3** life-time employability bij deel 2: literatuurstudie.

Als we ten slotte kijken naar het employability process model van Forrier en Sels (2003) kunnen we dit model toepassen op de functieverandering van de rolbrugbestuuders.

FIGUUR 3

Employability procesmodel (Forrier (2003); Forrier en Sels (2003))



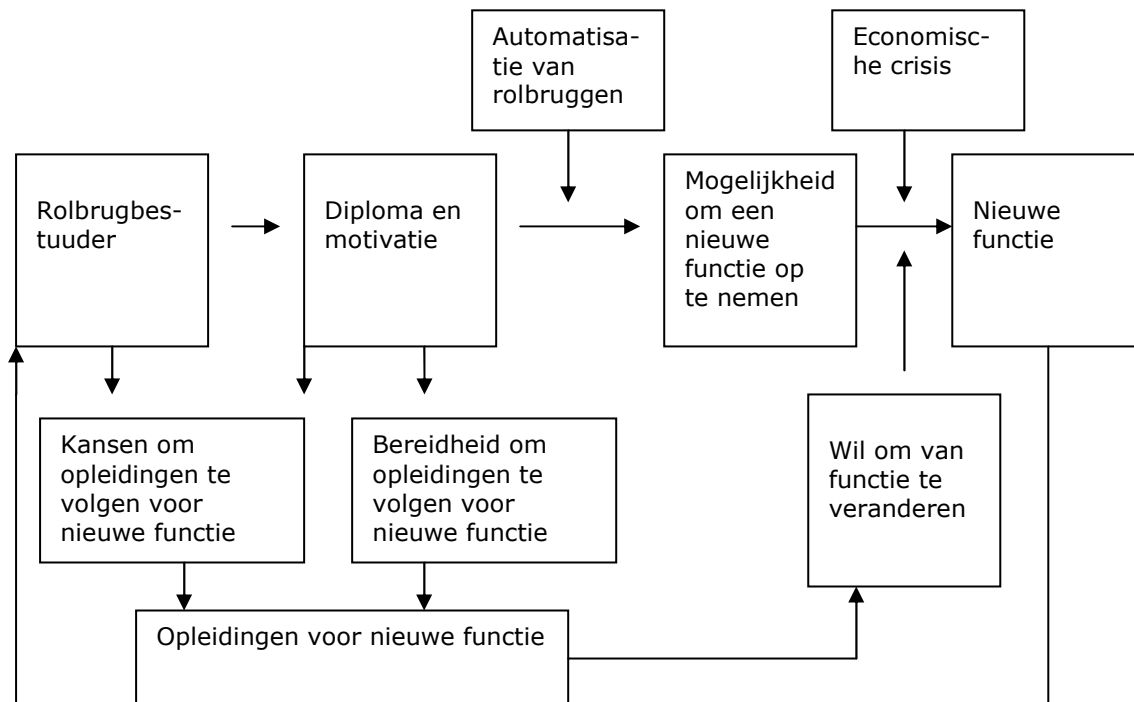
Figuur 4: Employability procesmodel

Bron: Sels, Forrier & Verbruggen (2006)

- Arbeidsmarktpositie : de huidige arbeidsmarktpositie is werkend als rolbrugbestuurder
- Bewegingskapitaal : individuele vaardigheden en karakteristieken die invloed hebben op de arbeidsmarktbaarheid. Hier kunnen we diploma en motivatie nemen
- Kansen tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal: kansen die ArcelorMittal Genk biedt door bijvoorbeeld opleidingen aan te bieden om een andere functie te kunnen uitvoeren
- Bereidheid tot verruiming van bewegingskapitaal: de wil om opleidingen te volgen om een andere functie te kunnen uitvoeren
- Activiteiten ter behoud of verruiming van bewegingskapitaal: de opleiding of training zelf
- Context: rolbruggen automatiseren
- Bewegingsalternatieven : mogelijkheid om een nieuwe functie op te nemen
- Bereidheid tot transitie: de wil om van functie te veranderen
- Positieve of negatieve schokken: economische crisis+ de geplande automatisering van de rolbruggen en context AM
- Transitie: nieuwe functie

(Forrier & Sels, 2003)

Wanneer we deze factoren invullen krijgen we onderstaand model.



Figuur 23: Employability procesmodel toegepast op de rolbrugbestuurders (eigen model)

4.6 Adviezen

Ik zal in dit deel een aantal adviezen formuleren rekening houdend met de uitkomsten van de interviews.

1. Er is bereidheid om van job te willen veranderen
2. ArcelorMittal Genk zou best eerst kijken en bespreken wat iedereen wil doen en het niet meteen opleggen
3. Goede begeleiding naar een nieuwe functie
4. Goede peter en opleiding door een ervaren persoon die tijd vrijmaakt en theorie geeft
5. Geen te korte leertijd die nodig is om een nieuwe functie te kennen anders te grote druk
6. Goed dialoog nodig tussen leidinggevenden en arbeiders
7. Als er een mogelijkheid is om in de kraan te blijven, proberen rekening te houden met ervaring

5. Conclusie

Omtrent de praktijkstudie bij ArcelorMittal Genk kunnen we een aantal conclusies formuleren.

Eerst zal ik enkel de conclusies geven vanuit de interviews.

Vooraleer **met opleidingen te beginnen** moeten de prioriteiten vastgelegd worden en daarvan een lijst gemaakt worden die al bestaat. De opleidingen die volgens de meestergast van de elektrische dienst prioritair zijn, zijn Siemens S7 en HPCi. Er moeten zeker opleidingen aangeboden worden bij nieuwe installaties, deze opleidingen moeten aangeboden worden door de firma die de installatie plaatst of door een productcoördinator en ze moeten op tijd gegeven worden, voor de ingebruikname van de installatie. De elektriciens willen meer betrokkenheid bij een nieuwe installatie, hiermee bedoelen ze vooral communicatie en informatie. Er kan ook naar hun mening gevraagd worden. Door met iemand mee te lopen of door middel van opvolging kan de betrokkenheid ook worden verhoogd, tevens moeten de nodige diensten betrokken worden. De **opleiding zelf** moet praktijkgericht en interactief zijn. Ze moet gegeven worden door een trainer die over veel kennis beschikt en naast de algemene werking moet er ook aandacht zijn voor storingen. De werknemers van de inspectiecamera's hebben nood aan basiskennis en proceskennis en willen meer uitleg over de technische termen. **Na de opleiding** kan volgens de elektriciens intern geleerd worden door een week op de IAM te werken, door contactmomenten op te stellen om vragen te stellen en de evolutie mee te maken of door een opleidingsgroep die een deel van installatie en storingen kan simuleren. De werknemers van de inspectiecamera's stellen ook voor om opleidings sessies tussen ploegen te organiseren. Daarnaast kunnen opfrissingscursussen gegeven worden en kan om de vijf jaar een gesprek plaatsvinden waarin bevestigd wordt wat iemand wil bijleren. De **kennis** kan onderling doorgegeven worden door intern te leren, goede communicatie, niet te vaak iemand op te leiden omdat er teveel druk ontstaat, een jaar of twee met iemand mee te lopen, ruimere omschrijvingen van de taken en opleidings sessies, kennis op papier te zetten en iemand bij AM die de machinekennis meedeelt. De **effectiviteit** van een opleiding kan nagegaan worden door vragen of testen te geven na een opleiding. Na zes maanden kan je enkel nog kennis hebben van de opleiding door er mee bezig te zijn. Je kan ook gebruik maken van e-learning. Goede waardemeters voor een effectieve opleiding zijn problemen oplossen, minder storingen, storingen snel oplossen en preventief werken.

De rolbrugbestuurders staan allemaal kritisch ten opzichte van de automatisatie. Ze verwachten een goede begeleiding met een goede peter naar een nieuwe functie. Er moet naar de mensen geluisterd worden en gevraagd worden wat ze willen doen. AM mag niets opleggen. Daarnaast mag de leertijd die nodig is om een nieuwe functie te kennen niet te kort zijn. Andere functies die ze willen uitvoeren zijn: drosinstallatie, laden en lossen, in- en uitgang of kraanman blijven.

Daarnaast zijn er vanuit de literatuur een aantal conclusies die we kunnen formuleren. ArcelorMittal Genk moet met betrekking tot opleidingen een aantal dingen voor ogen houden.

Ten eerste is een **beleidsvisie** nodig opleidingen waar het belang van opleiding zowel voor de organisatie als voor de medewerkers naar boven komt. Er kan ook vermeld worden waarom ArcelorMittal Genk terug meer aandacht, en ook blijvende aandacht, wil schenken aan opleidingen. ArcelorMittal Genk heeft gekozen om uit te gaan van de bestaande functieomschrijvingen en werkvoorschriften. Ze kiezen dus niet voor het bredere competentie management.

Ten tweede moeten de **trainingsbehoeften** van zowel de werknemers als de organisatie bevestigd worden. De trainingsbehoeften van de werknemers zijn reeds bevestigd aan de hand van interviews. Er moet nog nagegaan worden wat de trainingsbehoeften zijn van de organisatie op 1,3 en 5 jaar tijd. Dan kan nagedacht worden wie de trekkersverantwoordelijkheid krijgt. Meestal is dit de lijnverantwoordelijke op elk niveau met een af te spreken bijdrage van HR.

De vaststelling van de behoeften kan uitmonden in een lijst, zoals de ploegbaas in de interviews mee had, maar een soortgelijke lijst zou ook op een hoger niveau kunnen worden opgesteld. Er dient nagedacht en omschreven te worden hoe een nieuweling wordt opgeleid, hoe men jaarlijkse opleidingen gaat organiseren en hoe kennis van de meer ervaren werknemers kan doorgegeven worden. De bedoeling is om een overzicht van mogelijkheden aan te bieden en prioriteiten vast te leggen.

Vervolgens moet een **systeem** van opleidingen uitgewerkt worden en moeten medewerkers **betrokken** worden. Een voorstel is om planningssessies of infosessies te organiseren waarin aan een groepje werknemers wordt uitgelegd wat de planning voor hen inhoudt in verband met opleidingen. In deze sessies kunnen de werknemers reageren. De beslissingsbevoegdheid ligt bij de organisatie maar ze kunnen rekening houden met de reacties van de werknemers.

ArcelorMittal Genk kan bedenken of ze de opleiding intern of extern gaan geven (bijvoorbeeld via FTML of VDAB). ArcelorMittal Genk kan ook gebruik maken van e-learning, de kwaliteitskwartiertjes structureren in de opleiding en van het peter- en meterschap. De peters en meters worden best gesteund, ook door HR ArcelorMittal Genk kan ook gebruik maken van een **interne opleidingscoach**. De vraag is of ze iemand interne opleidingscoach gaan maken. Zie bijlage 5 voor meer uitleg over de interne opleidingscoach.

Als er kennis wordt doorgegeven tussen de werknemers is ondersteunend materiaal (bijvoorbeeld PowerPoint en cursus) noodzakelijk. Tijdens de opleiding zelf kan in het laatste deel voorzien worden hoe je die opleiding aan iemand anders kan doorleren.

Opleiding is geen losstaand iets. Het kadert best in een geheel van plannings- **functionerings- en beoordelingsgesprekken**. Er moet een jaarlijks **plan** worden opgesteld door de lijnverantwoordelijken waarin ze aangeven welke opleidingen ze zelf geven, welke opleiding extern gepland worden en hoe ze werkplekleren gaan organiseren.

Ten slotte moet het geheel **opgevolgd** en **geëvalueerd** worden. Hoe dit effectief en efficiënt kan gebeuren, zonder nodeloos papierwerk dient uitgewerkt te worden. Een intranettool zou kunnen helpen....

In de bijlage (**5 t.e.m. 14**) zijn een aantal lijstjes en vragen opgesomd die voor de organisatie misschien bruikbaar kunnen zijn. De lijstjes en vragen hebben te maken met de interne opleidingscoach, introductie van een nieuwe werknemer, werkplekieren, opvolging, functiebeschrijvingen, verwachtingen peilen en managementacties die succesrijk werkplekieren bevorderen. Daarnaast is er een voorbeeld van een coaching- en opleidingskaart en opleidings- en begeleidingsplan en zijn er twee testen: zelftest ervaring en test mentor.

Hoofdstuk 2: Praktijkstudie PECBE

In dit hoofdstuk bespreek ik de praktijkstudie bij PECBE. Ik zal eerst wat meer uitleg geven over de gebruikte methodologie en de interviewvragen.

Bij de praktijkstudie van PECBE werden de vier deelvragen aan **alle** geïnterviewden gesteld. De werknemers werden, in tegenstelling tot ArcelorMittal Genk, alleen geïnterviewd omdat het voor ons en het bedrijf het beste leek aangezien er over motivatie werd gevraagd. De geïnterviewden werden geselecteerd naar functie (operators en techniekers/machinekeepers), anciënniteit en ploeg. Er werden ook drie mensen geïnterviewd van de vaste nachtdienst en drie vakbondsleden. De mensen van de vaste nachtdienst werden geïnterviewd omdat ze vervreemd zijn van de rest. Om **representatief** te zijn bestaat de steekproef uit 26 werknemers, dit is ongeveer **tien procent** (9,2%) van de populatie (282 operators+machinekeepers). Vijftien van de 195 operatoren (7,7%) werden geïnterviewd en 11 van de 87 machinekeepers (12,6%). De interviews duurden elk ongeveer 45 minuten en zijn afgenomen in de maand maart en begin april. In totaal (de twee bedrijven samen) werden 47 werknemers geïnterviewd.

Zoals reeds vermeld bij ArcelorMittal Genk hebben we gebruik gemaakt van open interviewvragen.

Bij de eerste onderzoeksvraag, *hoe creëer je bij medewerkers de drive om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling*, werd vooral gevraagd wanneer de werknemers zich gemotiveerd voelen, hoe de organisatie zijn werknemers kan motiveren en of ze zichzelf verantwoordelijk voelen voor hun kennisontwikkeling. De interviewvragen van de tweede onderzoeksvraag, *het voorzien van opleiding bij de introductie van een nieuwe installatie, zodanig dat er geen productierugval is na vrijgave van de installatie*, handelden over hoe de opleiding voor een nieuwe installatie er moet uit zien, wat het doel moet zijn van de opleiding en of je achteraf zou kunnen nagaan of de opleiding effectief was. Bij de derde onderzoeksvraag, *redeneren in het leren*, werd er voornamelijk gevraagd of de werknemers de storingen zelf oplossen en of de kennis wordt gedeeld. De laatste onderzoeksvraag, *wanneer zijn medewerkers die jarenlang dezelfde job gedaan hebben, gemotiveerd om hun vertrouwde job te wisselen met een andere binnen het bedrijf*, had betrekking op de volgende punten: waarom doen ze hun huidig werk graag en welke andere functies zouden ze willen uitvoeren. Voor alle interviewvragen verwijst ik naar **bijlage 15**.

Ook bij PECBE hebben de arbeiders de verslagen gekregen, maar ik heb geen enkel verslag teruggekregen. Nu volgt de verwerking van de interviews waarbij enkel de mening van de geïnterviewden wordt weergegeven. De verwerking wordt ingedeeld in vier delen, de vier onderzoeksvragen. Onderzoeksvraag 2 en 4 zijn dezelfde als bij ArcelorMittal Genk.

1. Hoe creëer je bij medewerkers de drive om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling?

Dit antwoord zal ik opsplitsen in drie delen. Eerst zal ik aangeven wat de werknemers bij PECBE zeggen over hun motivatie om bij te leren. Het volgende deel handelt over hoe, volgens de geïnterviewden, de organisatie zijn werknemers kan motiveren om bij te leren. Ten slotte haal ik aan wat de geïnterviewden zeggen over hun verantwoordelijkheid voor hun kennisontwikkeling en of ze vinden dat de organisatie hiervoor verantwoordelijk is.

1.1 Zijn de werknemers gemotiveerd om te leren?

Alle geïnterviewden geven aan dat ze gemotiveerd zijn om bij te leren wanneer bepaalde factoren aanwezig zijn. Ik zal de factoren opsommen die volgens hen een rol spelen om gemotiveerd te worden om bij te leren. Voor een machinekeeper moet de organisatie **goede opleidingen** geven. Een andere machinekeeper voelt zich gemotiveerd om bij te leren wanneer ze hem de **kans** geven om dit te doen. Factoren die volgens hem een rol spelen om gemotiveerd te worden zijn dat hij de opgedane kennis altijd kan gebruiken. Anderen zijn gemotiveerd om bij te leren omdat ze hun job zo goed mogelijk willen uitvoeren. "Hoe meer je kent, des te gemakkelijker je je werk kan doen" merkt een andere machinekeeper op. Twee operators voelen zich enkel gemotiveerd als ze iets kunnen leren wat ze **graag** doen. Een andere reden om gemotiveerd te zijn is volgens iemand als je ergens bij hoort en dingen mag doen. **Andere** factoren om gemotiveerd te zijn: iets bijleren is meegenomen omdat ze nooit weten waarvoor het kan dienen, persoonlijke verbetering, iets nieuw breekt de sleur, graag bijleren, kans om door te groeien, veranderingen in het productieproces en nieuwsgierigheid. Een operator vindt dat de werknemers **opslag** moeten krijgen als ze meer kennen. Hij zegt dat nieuwe mensen hetzelfde loon als hem krijgen terwijl ze minder machines kennen. Hij denkt dat de motivatie zal toenemen wanneer er een compensatie tegenover staat. Hij vindt ook dat er soms een plafond is en je niet meer kan bijleren. Een machinekeeper merkt op dat hij enkel gemotiveerd is om bij te leren indien ze hem motiveren. Hij vindt dat als iemand goed bezig is dit tegen hem gezegd moet worden. Dit wordt volgens hem te weinig gedaan. Een operator voelt zich ook gemotiveerd om bij te leren als hij positieve feedback krijgt. Ten slotte merkt een operator op dat er mensen zijn die **niets meer willen bijleren** omdat zij zich goed voelen in hun functie. Wanneer deze mensen verplicht opleidingen moeten volgen is dit demotiverend. "De leidinggevende moet dit aanvoelen."

1.2 Hoe kan de organisatie zijn werknemers motiveren om bij te leren?

De geïnterviewden stellen een aantal dingen voor hoe de organisatie zijn werknemers kan motiveren om bij te leren. Ten eerste moet er volgens een machinekeeper geluisterd worden naar de **noden** van de mensen op de werkvloer. Hij zegt dat de leidinggevenden, niet de ploegbazen, weinig contact hebben met de werkvloer, ze moeten dicht bij de mensen staan.

Tevens moet er gevraagd worden wat de interesses zijn en mensen naar een functie veranderen waar ze wel geïnteresseerd voor zijn. Vervolgens moet de organisatie zorgen voor een **fijne werkomgeving** en dat alles goed is qua kwaliteit, goede ploegbaas, collega's enzovoort. De ploegbaas moet ook dicht bij de werkvloer staan. Wanneer ze hun werk goed doen moeten ze hiervoor gerespecteerd worden, vindt een andere geïnterviewde. "De organisatie moet ook sociaal zijn". Er moet volgens hem ook een **goede communicatie** zijn en naar hen geluisterd worden. Hij ondervindt een slechte communicatie met andere posten. Hij zegt ook dat niemand iets durft zeggen tijdens vergaderingen omdat ze schrik hebben om geïnterviewd te worden. Hij zegt echter zelf niets omdat hij nieuw is. Iemand anders vindt dat de organisatie **vriendelijker** en dat de leidinggevenden minder streng moeten zijn. "Vroeger was iedereen meer samen, als er problemen waren hielp iedereen elkaar." Een ander voorstel is dat de organisatie bepaalde cursussen kan verplichten. Promotie wordt ook aangehaald, maar de geïnterviewde zegt zelf dat dit voor de organisatie niet aantrekkelijk is.

Een andere geïnterviewde vindt dat de organisatie een **premie** moet geven wanneer je meer machines kent. "Er moet een voordeel gegeven worden omdat de baas er ook voordeel bij heeft wanneer men meer machines kent." **Andere** voorstellen zijn dat de organisatie genoeg kansen moet geven door opleidingen aan te bieden, een lijst ophangen met opleidingen die ze nog niet kennen, positieve beoordelingen geven, meer tijd beschikbaar maken om bij te leren, doorgroeimogelijkheden creëren, voldoende uitleg geven omdat ze dikwijls in het ongewisse zijn en iedereen gelijk stellen.

1.3 Voelen de werknemers zichzelf verantwoordelijk voor hun kennisontwikkeling of is de organisatie hiervoor verantwoordelijk?

Alle geïnterviewden voelen zichzelf verantwoordelijk voor hun kennisontwikkeling. Een aantal redenen volgens hen zijn dat ze zelf kwaliteitscontroles moeten uitvoeren en ze hun best willen doen. Vervolgens is het voor hun eigen goed en zit het er van kinds af aan in. Ze moeten daarnaast zelf kijken wanneer er dingen gebeuren om bij te leren en ze moeten er zelf voor zorgen dat ze bijleren. Andere redenen zijn: ze moeten goede kennis doorleren, ze moeten interesse hebben en openstaan voor bij te leren, ze moeten goede producten afleveren, alles evolueert en er moet ook nieuwsgierigheid zijn. Iedereen vindt ook dat de organisatie voor een **deel** verantwoordelijk is voor de kennisontwikkeling van zijn werknemers. "De organisatie **verwacht** dat we alles goed doen. Daarom moeten zij opleidingen aanbieden."

De organisatie zou ook beter mensen opleiden om aan meerdere machines te kunnen werken om op deze manier mensen van machine te veranderen indien nodig. Andere redenen die tijdens de interviews zijn aangehaald: de organisatie moet zien dat ze de kennis mee hebben en anders moeten ze hen helpen een andere job te zoeken binnen het bedrijf, wanneer iemand opleidingen volgt is dit ook beter voor de organisatie en de organisatie moet hen in het begin bij iemand met veel ervaring zetten.

1.4 Tabel: overzicht adviezen werknemers

Tijdens de interviews heb ook voor dit onderdeel gevraagd of de geïnterviewden drie adviezen konden geven hoe de organisatie ervoor kan zorgen dat de werknemers zich zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling. Eerst geef ik een tabel met gemeenschappelijke adviezen, voor de tabel van andere adviezen verwijs ik naar bijlage 16.

Tabel 10: Gemeenschappelijke adviezen inzetbaarheid PECBE

	Waardering voor werk, complimenten, schouderklopje	Meer opleidingen geven	Aanpassing loonklasse als je meer machines kent	Vaste en ervaren begeleider voor nieuwelingen	Meer betrokkenheid
P1	X				
P2				X	
P3			X		
P9		X		X	
P10			X	X	
P12		X	X		
P13	X				
P14					X
P15	X				
P17	X	X			
P18			X		
P22					X Bijvoorbeeld bij aankoop machine
P23	X	X			
P24		X			

Uit bovenstaande tabel zien we dat waardering voor het werk, complimenten en schouderklopje geven het meest terugkerende advies is van de werknemers gevolgd door meer opleidingen. Daarnaast geven vier geïnterviewden aan dat er een aanpassing van de loonklasse moet zijn als je meer machines kent. De laatste twee terugkerend adviezen zijn een vaste en ervaren begeleider voor nieuwelingen en meer betrokkenheid.

1.5 Terugkoppeling literatuur

Zoals aangegeven bij de literatuur komt Orpen (1994, in Sels, Forrier & Verbruggen, 2006) tot de vaststelling dat inzetbaarheid wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid.

Enerzijds zijn de werknemers zelf verantwoordelijk voor het permanent inzetbaar blijven. Hiervoor kunnen ze allerlei acties ondernemen (KPMG Human Resources Consulting, 1998).

Zowel Bollérot (2001) als Visser & Altink (1998, in Sels et al., 2006) halen aan dat van werknemers verwacht wordt dat ze openstaan voor, inspelen op en op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te vergroten.

Anderzijds zijn werkgevers verantwoordelijk om mogelijkheden en instrumenten te bieden aan de werknemers zodat deze hun inzetbaarheid kunnen vergroten. Dit kunnen ze doen aan de hand van opleidingen, scholing, meer variatie en door aangepaste functies aan te bieden (Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene & Van Hootegem, 2001).

Door ondersteuning te bieden aan oudere werknemers (bijvoorbeeld door opleidingen) kan hun inzetbaarheid toenemen en kunnen ze langer actief blijven (De Coen, Forrier, Lambert & Sels, 2007).

Sels & Forrier (2006) wijzen vervolgens op het feit dat inzetbaarheid tijdsgebonden is. Kennis en vaardigheden moeten hernieuwd worden want deze kunnen verouderen. Of iemand inzetbaar is hangt tenslotte ook af van de arbeidsmarktcontext.

Deze gedeelde verantwoordelijkheid werd duidelijk aangehaald in de interviews.

Het is ook belangrijk om te kijken welke instrumenten, naast opleidingen en werkplekleren, volgens verschillende auteurs de inzetbaarheid kunnen bevorderen.

Het eerste instrument is taakverrijking, waarbij je aan de bestaande taak andersoortige activiteiten, bijvoorbeeld verantwoordelijkheid en controle, toevoegt zodat er kansen zijn voor de psychologische groei van de werknemer (Corthouts & Lambrechts, 2010).

Daarnaast heb je een persoonlijk ontwikkelingsplan, dit is ontwikkeling- en/of leerplan voor een individuele werknemer (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004).

Dankzij een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan je de leer(objectieven) vastleggen, met als gevolg leeractiviteiten die getoetst worden aan de competentiegroei op de werkvloer. De uitkomst van een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende is het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het is wel belangrijk dat de managers en medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en die van hun medewerkers. In het plan geeft de medewerker aan welke punten hij wil ontwikkelen (Henderickx et al., 2010).

Je kan ook gebruik maken van loopbaanbegeleiding of jobrotatie. Bij jobrotatie gaat de werknemer volgens Koelink (1999, in Koot & den Dekker, 1999) op een horizontaal niveau van functie veranderen. Het laatste instrument is mentoring en coaching. Er is wel een verschil tussen beide. Bij mentoring heeft men een lange-termijn ontwikkeling in gedachte. Bij coaching ga je je focussen op de verbetering van de huidige performance. De twee termen hebben ook iets gemeenschappelijk, ze zijn beide gericht op leren en ontwikkeling (McBain, 2004).

Vervolgens vindt een operator dat de organisatie de verschillende talenten van zijn werknemers moet onderscheiden (zie bijlage 16). Swenne (2005) vindt ook dat de werknemer zich moet ontwikkelen naar zijn eigen talenten.

Dewulf (2009) ziet talent als het hebben van een natuurlijke aanleg, het hebben van een gave en/of begaafd zijn. Hij maakt een onderscheid tussen talent en talent in actie en geeft ook een aantal aanbevelingen om te kiezen voor talent op het werk. Buckingham (2008) heeft een zesstappendiscipline ontworpen om talenten optimaal te gebruiken. Voor meer uitleg over de aanbevelingen van Dewulf en het zesstappendiscipline van Buckingham verwijs ik naar **1.1** Verschillende definities bij deel 2: literatuurstudie.

1.6 Adviezen

Ik zal ten slotte een aantal adviezen formuleren, rekening houdend met de resultaten van de interviews.

1. De organisatie moet luisteren naar de noden van de werkvloer
2. De organisatie moet kansen geven om bij te leren door voldoende opleidingen aan te bieden
3. Er moeten meer opleidingen aangeboden worden en men moet zich aan het opleidingsplan houden
4. De organisatie moet goede opleidingen geven
5. Bepaalde belangrijke cursussen kunnen verplicht worden
6. Er moeten doorgroeimogelijkheden gecreëerd worden
7. De organisatie moet vriendelijker en minder streng zijn
8. De organisatie moet zorgen voor een fijne werkomgeving
9. De organisatie moet meer complimenten en schouderklopjes geven
10. De leidinggevenden moeten dicht bij de werkvloer staan en er moet meer waardering zijn
11. De organisatie moet meer uitleg geven
12. De organisatie moet iedereen gelijk stellen
13. De organisatie moet er voor zorgen dat je over de juiste kennis beschikt, anders moeten ze je helpen om een andere job te zoeken binnen het bedrijf

2. Het voorzien van opleiding bij de introductie van een nieuwe installatie, zodanig dat er geen productie terugval is na vrijgave van de installatie

2.1 Kenmerken gewenste opleidingen

De meeste werknemers halen aan dat er de laatste jaren **minder** opleidingen worden gegeven. Ze zeggen ook dat PECBE terug met opleidingen begonnen is, en vertrouwen erop dat het nu beter zal gaan. Sommigen vinden dat de opleidingen nu beter zijn dan vroeger, deze personen zijn nog niet zo lang in dienst. Iemand anders denkt dat het niveau van opleidingen hetzelfde is gebleven.

Het grootste probleem is volgens een operator dat ze mensen wegnemen om kosten te besparen, maar dit gaat ten kost van opleiding en kwaliteit.

Ten eerste zal ik de volgende ideeën aanhalen die van toepassing zijn **voor de aanvang van de opleiding**. Opleidingen voor nieuwe machines moeten volgens bijna alle geïnterviewden door de **externe firma** worden gegeven die de installatie heeft geplaatst. Volgens een operator worden opleidingen gegeven door een opleidingfunctionaris. Iemand anders haalt aan dat een paar mensen naar de firma moeten gaan die de installatie komt plaatsen. Daar kunnen ze proeven op de installatie uitvoeren en kunnen ze zien hoe zij storingen oplossen. De basis moet daar opgedaan worden en er moet goede **documentatie** worden meegegeven, bijvoorbeeld technische tekeningen. De personen die mee moeten zijn de machinekeepers maar er kunnen eventueel ook operators mee voor de werking van de machine. Een machinekeeper verduidelijkt dat de lijnen **uit Japan** komen. De mensen die de lijnen ontwikkelen komen naar hier en de opleiding begint wanneer ze de lijn monteren. Dit gebeurt stap voor stap: opstarten, alles aansluiten, ontvetten, enzovoort. Zo leren ze volgens hem de lijn kennen. Alle machinekeepers moeten hierbij betrokken worden. Dan blijven er één of twee Japanners hier tot de machine wordt vrijgegeven. "We kunnen altijd terugvallen op Japan." Wanneer er problemen zijn worden mails gestuurd. Iemand vertelt dat als er nieuwe productlijnen werden gebruikt men met een paar werknemers naar Japan ging. Hij is twee keer zes weken mogen gaan. Dit was wel tien à vijftien jaar geleden. Ze namen bepaalde personen mee, meestal één per ploeg die als hij terugkwam de verworven kennis aan de andere ploegleden doorvertelde. Door mee te gaan was hij **gemotiveerd** omdat je er anders nooit komt en het een ervaring was. Voor alle geïnterviewden is in het begin (als je bij PECBE begint te werken) een **goede begeleiding** nodig met iemand waar je constant bijstaat. Het moet dus een vaste begeleider zijn. Ze willen bij iemand gezet worden die al jaren achter een machine staat en veel ervaring heeft. Deze persoon moet ook goed uitleg kunnen geven. Aan de andere kant halen sommigen aan dat de **lerende** ook gemotiveerd moet zijn. Iemand zegt dat als hij ziet dat iemand er tegen zijn zin is hij dit meldt aan de ploegbaas. Hij vindt dat je beter een kans kan geven aan mensen die wel geïnteresseerd zijn. Sommigen hebben een goede begeleiding gehad toen ze bij PECBE zijn beginnen werken omdat ze met een **ervaren persoon** werden gezet en zelf veel mochten doen. Een operator verduidelijkt waarom zijn opleiding zo goed was. In het begin mocht hij al zelf dingen proberen en werd er aan hem gevraagd wat hij tijdens bepaalde situaties zou doen. Als er een storing was vroeg de opleider wat het volgens hem betekende enzovoort.

Anderen hebben **geen goede begeleiding** gekregen omdat de begeleiding kort duurde of de persoon een andere job kreeg. Een machinekeeper zegt dat de persoon die hem alles moest aanleren niet veel zin had. Het was niet persoonlijk maar hij voelde zich "te" min gedaan omdat hij een andere job niet had gekregen. De ploegbaas/fabricageleider kiest wie de opleiding geeft. Iedereen denkt dat er gekeken wordt naar de persoon die de meeste ervaring heeft om opleidingen aan te bieden maar soms worden er opleidingen gegeven door iemand die minder ervaring heeft door **personeelstekort of tijdsgebrek**. Ze vinden dit niet goed, maar dat er soms geen andere keuze is. Een persoon moet tussen de vijf en twaalf jaar bij PECBE werken om opleidingen te kunnen geven. Een andere werknemer haalt ten slotte aan dat ze soms zeggen dat je een opleiding krijgt maar dit gebeurt dan niet omdat ze er geen tijd voor hebben.

Vervolgens komen de ideeën aan bod die te maken hebben met de **opleiding zelf** (tijdens de opleiding). Een operator zegt dat de les voor een nieuwe installatie niet te lang mag zijn, anders kan het saai en eentonig worden, twee uur is voor hem voldoende. Je kan volgens de opleidingsfunctionaris gebruik maken van tekeningen om uitleg te geven.

Er is onlangs een nieuwe machine geplaatst en toen hebben ze snel uitleg gekregen, vertelt een machinekeeper. Deze uitleg was enkel voor de machinekeepers. Ze hadden de uitleg beter aan iedereen gegeven vindt hij. Hij zegt ook dat er bij sommige machines **geen uitleg** wordt gegeven omdat er geen tijd is. De organisatie moet hier meer belang aan hechten.

Vervolgens zegt iemand dat de opleidingstijd voor nieuwe mensen nu iets langer is, ongeveer **drie weken**. Dit moet zo blijven. De opleiding moet zowel uit theorie als praktijk bestaan maar moet vooral **praktijkgericht** zijn. Eerst moet er volgens één van de geïnterviewden aandacht zijn voor het technische gedeelte van de machine, vervolgens voor de veiligheid om dan stap voor stap uitleg te geven over hoe het machine werkt. Een andere werknemer vindt dat de opleiding eerst aandacht moet schenken aan de **veiligheid**. Dit kan in één cursus gegeven worden wanneer de installatie dezelfde blijft. Deze opleiding moet niet lang duren maar moet kort en krachtig zijn. Hij zegt ook dat de veiligheid is toegenomen. Volgens hem is PECBE aan het brainstormen om veiligheidssensoren in de oude machines te plaatsen. De nieuwe machines beschikken over deze sensoren. Hij zegt ook dat er niet veel arbeidsongevallen gebeuren. Als er ongevallen gebeuren is het omdat iemand valt, het heeft niet met een machine te maken. Dit wordt tegengesproken door een andere geïnterviewde. Deze persoon heeft gehoord dat er al wat arbeidsongevallen zijn gebeurd waarbij vingers tussen de machines geklemd werden. Een andere werknemer die al een werkongeval heeft gehad zegt dat de veiligheid goed meevalt omdat er toen onmiddellijk stappen zijn ondernomen. Er moet ook meer benadrukt worden dat de veiligheidsmiddelen gedragen worden want sommige mensen doen dit niet. Een andere geïnterviewde merkt op dat er aan nieuwe mensen niet genoeg benadrukt wordt met welke producten ze werken, bijvoorbeeld de vloeistof van de elektrolyt lijkt op water. Een machinekeeper vindt ook dat er uitleg gegeven moet worden over de batterij en dat de verschillende fabriekshallen dienen bezocht te worden.

Het **doel** van de opleiding moet voornamelijk zijn dat je iets nieuws leert, zelfstandig kan werken, de werking van de machine goed kent en veilig werkt. Daarna moet je de opleiding aan iemand anders kunnen geven. Je moet nieuwelingen ook aan iedereen voorstellen.

De **duur** van de opleiding verschilt tussen de geïnterviewden. Het hangt af van de persoon en van de machine. Sommigen vinden twee of drie weken genoeg, anderen spreken over één tot drie maanden. Iemand haalt aan dat een machinekeeper een half jaar begeleiding moet krijgen. Volgens een operator moet een grondige opleiding gegeven worden totdat de persoon zelf aangeeft dat hij het kan.

Ten slotte kunnen volgens de geïnterviewden een aantal dingen **na de opleiding** verbeterd worden. De personen die een opleiding rond **productkennis** hebben gekregen zijn hier zeer positief over. Ze vonden het goed dat ze **achteraf vragen** kregen maar zouden deze opleiding liever **vroeger** hebben gehad, toen ze bij PECBE begonnen te werken. Ze zeggen wel dat PECBE nu pas met de opleidingen begonnen is en dat ze het daarom later hebben gehad. Er wordt ook opgemerkt dat de baas zou moeten **beoordelen** of de opleiding effectief is geweest want dit wordt niet gedaan.

2.2 Zelf opleiden

Bijna alle geïnterviewden vonden het **niet erg** om iemand anders op te leiden. Een operator zegt dat hij dit niet graag doet omdat hij graag zelfstandig werkt en een eigen ritme heeft. Dit ritme wordt verstoord als je iemand moet begeleiden, maar als ze het hem vragen doet hij het wel.

Een machinekeeper heeft twee maanden voordat hij ontslagen werd iemand opgeleid. Dit vond hij door de omstandigheden niet fijn om te doen. Een operator merkt op dat sommige jongens van nu geen interesse hebben. Ze zijn speels en hebben geen inzicht. Diezelfde operator vindt ook dat je kansen moet geven, maar dat er soms te veel kansen worden gegeven. Iemand anders merkt ook op dat de nieuwe werknemers een **andere mentaliteit** hebben. "Sommigen denken dat ze dingen beter weten en ze spreken hun opleider tegen. Het duurt ook langer voordat ze een vraag stellen." Een operator vindt dat de jeugd niet geïnteresseerd is, ze denken dat ze alles onmiddellijk kennen en ze aanvaarden geen kritiek.

Het is al eens gebeurd dat de opleider en collega's vinden dat de persoon niet alleen kan werken. Deze persoon heeft wel een **vast contract** gekregen. Dit komt door gebrek aan mensen en tijdsnood, zegt een geïnterviewde. Maar het zorgt ook voor problemen als die persoon niet zelfstandig kan werken.

2.3 Andere opmerkingen

Een eerste opmerking van een machinekeeper is dat hij de dag van het interview een opleiding kreeg voor het lassen van transportbanden. De opleiding werd gegeven door een externe firma. Uit de opleiding bleek dat zij het dikwijls verkeerd doen en dat hun toestellen niet geschikt zijn om de transportbanden te lassen. Dit komt volgens hem door het doorgeven van foute kennis. Daarnaast merkte een geïnterviewde op dat sommige mensen een **boekje** hebben waarin ze alles noteren. Ze delen deze informatie met niemand. Dit zijn mensen met een hogere functie en ze beschermen hiermee hun job.

Iemand anders merkt op dat nu ervaren werknemers op **pensioen** gaan zonder hun kennis door te geven. Volgens hem moeten ervaren werknemers hun kennis kunnen doorgeven voordat ze op pensioen gaan door zes maanden een nieuweling op te leiden.

Wat mij tijdens deze interviews is opgevallen is dat er verschillende antwoorden worden gegeven in verband met de huidige opleidingen. De antwoorden zijn afhankelijk van de tijd dat ze bij PECBE werken. Mensen die er al tien à vijftien jaar werken vinden dat de opleidingen vroeger beter waren. In tegenstelling tot de mensen die er drie jaar werken die het nu beter vinden. Maar ze vertrouwen allemaal dat PECBE er nu terug mee bezig is en het terug goed gaat komen.

2.4 Tabel: overzicht adviezen werknemers

Tijdens de interviews heb ik gevraagd of de geïnterviewden drie adviezen omtrent opleidingen konden geven. Sommigen slaagden er enkel in twee te geven. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aangehaalde adviezen. De lijst begint vanaf P3 omdat ik bij de eerste twee personen geen tijd had om dit te vragen. Eerst geef ik een tabel met gemeenschappelijke adviezen, de tabel van andere adviezen is te vinden in bijlage 17.

Tabel 11: Gemeenschappelijke adviezen opleidingen PECBE

	Goede begeleiding door ervaren persoon	Evaluatie van de opleiding	Opleidingstijd van twee-drie weken	Opleiding geven voor de implementatie van de installatie	Goede opleiding	Praktijkgerichte opleidingen
P3	X		X			
P4			X			
P7	X	X	X			
P8	X	X				
P9	X					
P10	X	X				
P11	X			X		
P12						X
P13		X				
P15				X		
P16	X				X	X
P17					X	
P18	X					
P20	X					
P23	X					

Tien van de 24 geïnterviewden geeft als advies dat een goede begeleiding nodig is door een ervaren persoon. Vier personen vinden het belangrijk dat er een evaluatie is van de opleiding. Andere gemeenschappelijke adviezen zijn: een opleidingstijd van twee-drie weken, opleidingen geven voor de implementatie van een installatie, goede opleidingen en praktijkgerichte opleidingen.

2.5 Terugkoppeling literatuur

De Algemene Directie voor Statistiek en Economische Informatie heeft in de eerste helft van 2008 een onderzoek gedaan naar de participatie aan opleidingen aan de hand van de Enquête Volwasseneducatie (Adult Education Survey). Voor de grafieken verwijs ik naar de literatuurstudie (2.4.3 Gevolgde opleidingen in 2008). De volwassen bevolking van 25 tot 64 jaar werd onderzocht. In de enquête heeft men onderscheid gemaakt tussen drie opleidingen, namelijk formele opleidingen, niet-formele opleidingen en informeel leren. Bij formele opleidingen wordt het diploma of certificaat erkend. De opleiding vindt plaats in een onderwijsinstelling bijvoorbeeld Openuniversiteit, Basiseducatie, SYNTRA/VIZO enzovoort. Niet-formele opleidingen worden in tegenstelling tot formele buiten een onderwijsinstelling gegeven, bijvoorbeeld door de VDAB, de werkgever of de vakbonden. Niet-formele opleidingen zijn de opleidingen die bij PECBE en ArcelorMittal Genk van toepassing zijn. Met informeel leren bedoelt men zelfstudie, dit wordt niet door een instelling of organisatie aangeboden. Informeel leren is moeilijk te meten. Hierdoor wordt er geen rekening mee gehouden in het onderzoek. 33 procent van de volwassen bevolking volgt niet-formele opleidingen. Er is een verschil merkbaar in geslacht, formele opleidingen worden meer door mannen gevolgd. Ten tweede is er door de Algemene Directie voor Economie en Statistiek vastgesteld dat leeftijd een negatief effect heeft op de participatiegraad en opleidingsniveau een positief effect. Er bestaan vier verschillende types niet-formele opleidingen. De eerste is on-the-job-training. Hiermee bedoelt men op de werkvloer opleidingen volgen. Deze opleiding wordt het meest gevolgd. Dan volgen cursussen en privé-lessen en seminars en workshops. Afstandsonderwijs heeft minder succes (2,4 %). De belangrijkste reden om deel te nemen aan niet-formele opleidingen, voor zowel mannen als vrouwen, is om hun werk beter te doen of carrièrevooruitzichten te verbeteren. Er zijn wel verschillen zichtbaar tussen mannen en vrouwen. Vrouwen hechten meer belang aan kennis en vaardigheden te verruimen over een onderwerp of kennis en vaardigheden te verwerven die nuttig zijn in het dagelijkse leven. Ook gaan ze opleidingen volgen om nieuwe mensen te ontmoeten of voor plezier en ontspanning of om de kans op het vinden/ veranderen van job/beroep te verhogen. Als laatste hebben ze onderzoek gedaan naar de hinderpalen tot deelname voor de potentiële deelnemers (ik heb wel opleidingen gevolgd, maar had er graag meer gevolgd en ik heb geen opleidingen gevolgd maar had dit wel graag gedaan). Globaal gezien is de belangrijkste hinderpaal de gezondheid of leeftijd. Als je naar vrouwen kijkt is de belangrijkste hinderpaal dat ze geen tijd hebben omwille van familiale verplichtingen. Voor 25-34-jarigen en 50-64-jarigen past de opleidingen niet in hun werkschema (FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, 2009).

Vervolgens wil ik verwijzen naar het ESF-Project in samenwerking met Bayer BioScience NV rond vaktechnisch coachen. Dit kan eventueel toegepast worden bij PECBE, aangezien nieuwe werknemers al begeleid worden door meestal een ervaren werknemer. De bedoeling van het vaktechnisch coachen is dat ervaren werknemers hun kennis en ervaring doorgeven aan nieuwe werknemers. De coach moet vertrouwd zijn met de culturen en waarden van het bedrijf. Daarom moet hij tien tot vijftien jaar anciënniteit hebben. Vervolgens moet het coachen vrijwillig gebeuren. Het is belangrijk dat iemand passie heeft voor zijn werk en enthousiast kan coachen. Het coachen wordt opgenomen in het takenpakket. De coaches worden voorbereid door een vierdaagse opleiding rond verschillende persoonlijkheids- en communicatielijnen en leren en begeleiden van volwassenen. De meeste personen hadden al ervaring met coachen. De opleiding bestaat uit een aantal onderwerpen. Tijdens het coachen wordt er rekening gehouden met verschillende situaties. De vaktechnische coaches moeten specifieke zaken aanleren. Samen worden de doelstelling voorop gesteld en een opleidingsprogramma gemaakt. Er wordt niet enkel theorie gegeven maar ook werkethiek. De coach krijgt verschillende opdrachten. De coaches vinden het een erkenning van hun kennis en ervaring. De nieuwe medewerkers zijn blij met de persoonlijke aandacht. Communicatie is heel belangrijk tussen alle betrokken partijen. Een einddatum vastleggen is moeilijk, dit hangt af van de leersnelheid en de moeilijkheidsgraad. Tussentijdse evaluatie en bijsturen is een must. Duidelijke afspraken over verwachtingen en te bekomen doelen zijn ook noodzakelijk. Er kunnen ook afdelingsgerichte coaches aangeduid worden. Een goed idee is om een competentiedatabank op te richten. Hierin kan je zien welke technische competenties bij wie aanwezig zijn, om deze manier snel een coach te vinden (Philips,2011). Voor meer uitleg over het ESF-project verwijs ik naar de literatuurstudie namelijk **2.5.5** Mentoring and coaching.

2.6 Vergelijken met ArcelorMittal Genk

Als we de resultaten van de interviews vergelijken met de interviews over opleidingen van ArcelorMittal Genk zien we zowel gelijkenissen als verschillen. We zien dat de arbeiders van beide organisaties **meer opleidingen** willen. De opleidingen moeten **praktijkgericht** zijn en een opleiding voor een nieuwe installatie wordt gegeven door de **firma** die de installatie plaatst. Ook moet de opleiding gegeven worden **voordat** de installatie wordt geïmplementeerd.

De verschillen zijn dat bij ArcelorMittal Genk vooral de nadruk wordt gelegd op betrokkenheid en nood aan basiskennis en proceskennis. Meer dan de helft van de werknemers wil met iemand meelopen maar bij PECBE is het vooral belangrijk dat de **begeleider** voldoende kennis en ervaring heeft. Dit komt omdat er opleidingen zijn gegeven door iemand die niet veel ervaring had.

2.7 Adviezen

Ik zal nu een aantal adviezen formuleren, rekening houdend met de resultaten van de interviews en de literatuur.

Uit de interviews:

1. De opleiding moet worden aangeboden voordat de installatie in dienst is genomen
2. Een paar mensen kunnen naar de firma gaan die de installatie plaatst. Daar kunnen ze testen op de installatie uitvoeren en kunnen ze zien hoe zij storingen oplossen. De basis moet daar opgedaan worden en er moet goede documentatie worden meegegeven, bijvoorbeeld technische tekeningen. De personen die mee moeten gaan de machinekeepers maar er kunnen eventueel ook operators mee voor de werking van de machine.
3. In het begin is een goede begeleiding nodig met iemand waar ze constant bijstaan. Ze willen bij iemand gezet worden die al jaren achter een machine staat en veel ervaring heeft. Deze persoon moet ook goed uitleg geven
4. Een persoon moet tussen de vijf en twaalf jaar bij PECBE werken om opleidingen te kunnen geven
5. Degene die de opleiding krijgt moet ook gemotiveerd zijn. Wanneer dit niet het geval is moet dit gemeld worden aan de ploegbaas omdat je dan beter een kans kan geven aan iemand die wel geïnteresseerd is
6. De ploegbaas/fabricageleider kiest wie de opleiding geeft. Iedereen denkt dat er gekeken wordt naar de persoon die de meeste ervaring heeft om opleidingen aan te bieden maar soms worden er opleidingen gegeven door iemand die minder ervaring heeft door personeelstekort of tijdsgebrek. Ze vinden dit niet goed, maar soms is er geen andere keuze
7. De opleiding moet zowel uit theorie als praktijk bestaan, maar moet praktijkgericht zijn
8. Het doel van de opleiding moet zijn dat je iets nieuws leert, zelfstandig kan werken, de werking van de machine goed kent en veilig werkt. Daarna moet je de opleiding aan iemand anders kunnen geven
9. De duur van de opleiding hangt af van de persoon en de machine. Sommigen vinden twee of drie weken genoeg. Anderen één tot drie maanden
10. De opleiding rond productkennis was goed ook omdat er achteraf vragen werden gesteld, maar zou vroeger moeten gegeven worden
11. Er moet rekening gehouden worden met de evaluatie van de opleider en collega's want het is al gebeurd dat ze vonden dat iemand niet zelfstandig kon werken en deze persoon heeft toch een vast contract gekregen
12. De baas zou moeten beoordelen of de opleiding efficiënt is geweest
13. Men moet de opleidingen die tijdens het werkgesprek worden opgenoemd geven en opvolgen wie welke opleiding heeft gevolgd

Uit de literatuur:

1. Er kan eventueel vaktechnisch coachen aangeboden worden zoals in het ESF-project

3. Redeneren in het leren: op welke manier kan je medewerkers leren redeneren in het leren:

-Ik zie iets fout lopen

-Ik denk daar over na en breng het in relatie met datgene wat ik weet

-Ik kom tot nieuwe inzichten

-Ik neem actie

3.1 Lossen de werknemers de storingen zelf op?

Alle geïnterviewden **proberen** de storingen zelf op te lossen. Wanneer de operators ze niet kunnen oplossen roepen ze een **machinekeeper** erbij. "Twee van de acht keer moeten we een machinekeeper roepen" zegt een operator. Een andere operator zegt dat hij de storing probeert op te lossen in de mate dat hij het geleerd heeft. "Als je nog aan de opleiding bezig bent moet je direct de machinekeeper roepen." Kleine mechanische storingen kunnen operators meestal zelf oplossen. Bij elektrische storingen mogen ze niets doen. Ook als een storing vaak terugkomt wordt de machinekeeper erbij geroepen. Een operator verduidelijkt dat op de **lijnen** computers staan met nummers. Die geven de plaatsen op de lijn aan en dan kan je zien waar de storing zich bevindt. In het begin toen er storingen waren keek hij altijd naar de nummers. Dit is nu niet meer het geval. Als iemand in opleiding bezig is roep je deze persoon erbij zodat hij kan zien hoe de storing wordt opgelost, haalt een volgende operator aan. Iemand merkt op dat sommige operators te lang wachten om een machinekeeper te roepen. Een machinekeeper van de vaste nacht zegt dat in de nacht de machinekeepers de operators meer kunnen helpen. Door de dag wordt er meer onderhoud gedaan.

Als de machinekeepers het niet kunnen oplossen moeten ze een collega roepen of hulp vragen aan de technische verantwoordelijke maar iemand merkt op dat hij dit niet fijn vindt. Hij snapt niet dat mensen zonder een goede opleiding aan hun lot worden overgelaten.

Voor een machinekeeper moeten ze ook de **vraag** stellen waarom iets fout loopt. Iemand anders merkt op dat ze zo snel mogelijk moeten reageren en in actie komen. Ze kunnen ook de **productie** in de gaten houden, wanneer ze bijvoorbeeld zien dat een bandje versleten is kunnen ze hun baas verwittigen. "Dit vergt wel een goede instelling." Een andere machinekeeper gaat eerst na welke storing het is. Als het een storing is die meerdere keren achter elkaar voorkomt moeten ze zich volgens hem afvragen of er iets meer aan de hand is. Als de storing uiteindelijk is opgelost moeten ze ook kijken of er geen **beschadiging** is aan de batterijen. De machinekeeper moet aan de operators vragen wat er gebeurd is. "Een goede operator is een halve machinekeeper", vindt iemand.

Kennis en ervaring zijn beide nodig om storingen te kunnen oplossen maar vooral **ervaring** is belangrijk. Om storingen te analyseren gebruikt men ervaring, om storingen op te lossen gebruikt men kennis, verduidelijkt een machinekeeper. De geïnterviewden merken op dat sommige storingen frequent terug komen en dat deze makkelijk op te lossen zijn.

Als ze een opleiding krijgen kan het zijn dat ze geen storingen hebben, aangezien sommigen één of twee keer per jaar terugkomen. Een operator vindt **motivatie** ook belangrijk. Ze moeten de oorzaak willen zoeken en het probleem willen oplossen. "Hoe meer problemen, des te slechter het werk is, dus is er motivatie nodig." Een machinekeeper vindt dat de gebruikte machines niet zo moeilijk in elkaar zitten.

3.2 Worden de storingen ergens opgeschreven en doorverteld?

Storingen worden door de machinekeepers opgeschreven in een **storingenboek** dat voor iedereen toegankelijk is. Anderen zeggen ook dat het in de computer via een Excelprogramma wordt bijgehouden. Dit wordt volgens een machinekeeper niet altijd gedaan omdat het Excelprogramma nog niet lang bestaat, één maand. "De meeste weten er niets van." Iemand anders denkt dat de storingen niet worden opgeschreven door tijdsgebrek. Een machinekeeper vindt ook dat er te **weinig** wordt opgeschreven. Ze noteren wel welke storingen er zijn, maar ze kunnen er nog verder op ingaan. Als er te veel storingen zijn hebben ze weinig tijd om het te noteren. Een andere machinekeeper merkt op dat de storingen soms worden genoteerd, maar dit wordt niet altijd bijgehouden. In het begin wordt het gedaan en dan wordt het weer vergeten. In het begin van de post moeten ze een papier aftekenen en moet de ploegbaas controleren of alles in orde is. Maar dit wordt niet altijd gedaan. Waarom zouden zij dan de storingen invullen als er geen controle is van de ploegbaas, vraagt hij zich af. Deze ploegbaas heeft nu een andere functie gekregen. Maar wanneer er stoptijden zijn geweest moeten de operators en machinekeepers dit verantwoorden. De onderneming kan namelijk berekenen hoe lang een machine heeft stilgestaan. De storingen, vooral grote, worden ook doorverteld tijdens de **ploegwissel** zowel bij de operators als machinekeepers. Een operator zegt dat de storingen ook opgeschreven worden op een bord. Er zijn wel communicatieproblemen. Een operator merkt op dat bijvoorbeeld tijdens de nachtpost om 9.50 binnenkomen en dan in een bureau gaan zitten. Als ze niet zelf komen vragen of alles in orde is zal hij zelf niet naar de bureau gaan om het te vertellen. Er zouden afspraken gemaakt moeten worden dat iedereen vijf minuten voor tijd komt vragen of alles in orde is. Een machinekeeper vindt dat de communicatie onder elkaar goed is maar niet tussen lijnen of met leidinggevenden. Er worden sommige dingen niet doorgezegd tussen de lijnen en soms zijn er mensen met goede ideeën, maar wordt er met die ideeën niets mee gedaan door de leidinggevenden. Een andere machinekeeper merkt op dat sommige mensen niets in het storingsboek schrijven. Hij zegt dit wel tegen zijn ploegbaas maar weet niet of ze erop gewezen worden. De personen die niets in het storingsboek schrijven zeggen ook niets tijdens de werkoverdracht. Hij verduidelijkt dat het mensen zijn die **problemen** met elkaar hebben. Ze zitten in verschillende ploegen en het wordt dan één ploeg tegen de andere. Tijdens de maandelijkse vergaderingen wordt dit probleem aangehaald. "Maar hoe meer dit op de vergaderingen gezegd wordt, des te slechter het gaat." De personen worden dan kwaad omdat er over gereclameerd is. Je kan dit beter individueel zeggen vindt hij.

De werknemers van de **vaste nacht** vinden dat de communicatie heel slecht is. Ze voelen zich benadeeld omdat zij altijd de laatste zijn die iets weten en als ze iets vragen moeten ze soms drie à vier dagen wachten voordat ze een antwoord krijgen. Een machinekeeper van de vaste nacht moest vorige week twee uur vroeger komen maar hij had zijn mail niet op tijd gelezen omdat hij niet weg kon aan de lijn. Bovendien was de ploegbaas van de nachtpost niet aanwezig. Hij vindt dat ze hem hadden kunnen bellen als ze echt wilden dat hij er was, maar dat is niet gebeurd. Een operator moest twee dagen stempelen en daarna was hij ziek, dus hadden ze hem de papieren opgestuurd om heel de week te gaan stempelen. Toen belden ze hem met de vraag waarom hij niet was komen werken. Ze hadden ook te laat gebeld, hij moest normaal op een dinsdag terugkomen en ze hadden woensdagvoormiddag gebeld om woensdagnacht te komen werken. Hij vindt ook dat ze 24 uur op voorhand moeten verwittigen. Voor dit interview is hij dinsdagavond pas verwittigd dat hij donderdag een uur vroeger moest komen. Ze hadden ook niet gevraagd of het paste.

De werknemers van de vaste nacht merken ook op dat de ploegbaas van de nacht op pensioen gaat en niet vervangen gaat worden. Ze zijn bezorgd dat dit voor problemen gaat zorgen, als er een ploegverantwoordelijke komt is dit misschien geen probleem. Maar ze merken ook als enigen op dat er veel kandidaten voor ploegverantwoordelijke hebben afgehaakt omdat de onderneming niet wil zeggen hoeveel ze gaan verdienen.

Een operator merkt ten slotte op dat hij tijdens zijn opleiding het advies kreeg van andere operators om een **boekje** bij te houden. In dat boekje moest hij de storing en oplossing in zijn eigen woorden noteren. Dit was een goede methode. Hij werkte vroeger in het ander gedeelte van het bedrijf. Waar hij nu werkt noteert niemand iets. Er is ook een opleidingsmap waarin heel de machine beschreven staat. De beschrijvingen zijn goed maar ze worden niet gebruikt. Hij merkt ook op dat het moeilijk is om storingen terug te vinden. "Ze zouden een beter **archiefsysteem** moeten hebben." Hij stelt voor om een zoekmachine in te stellen, zoals Google, waardoor ze storingen sneller kunnen terugvinden. Er zou volgens hem ook meer **gecommuniceerd** moeten worden in verband met alles wat met de machine te maken heeft of veranderingen. Hij zegt dat hij een periode thuis is geweest en hij ziet dat er dingen veranderd zijn maar dat niemand er iets over zegt. De ploegbaas geeft soms een korte meeting maar als ze dan verlof hebben of ziek zijn weten ze ook niet wat er in de meeting gezegd werd.

3.3 Tabel: overzicht adviezen werknemers

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aangehaalde adviezen per werknemer. Eerst geef ik een tabel met gemeenschappelijke adviezen, voor de tabel van andere adviezen verwijs ik naar bijlage **18**.

Tabel 12: Gemeenschappelijke adviezen redeneren in het leren PECBE

	Machin- keeper roepen, vooral nieuwe	Opleiding storings- analyse	Goede Opleiding	Oorzaak zoeken	Mentaliteit	Kring- babbel	Samen- werking collega's	Moeilijk om advies te geven
P1				X				
P2				X				
P3	X							
P4					X			
P5			X					
P6						X		
P7			X					
P9		X						
P10	X							
P11							X	
P12		X	X					
P14	X							
P15	X							
P16		X						
P18						X		
P19					X		X	
P21								X
P22		X						
P25								X

De twee meest terugkerende adviezen zijn: de machinekeeper roepen en een opleiding voor storingsanalyse geven. Goede opleidingen zijn ook belangrijk. Een ander advies is dat je eerst de oorzaak moet zoeken. Twee geïnterviewden vinden dat dit vooral met de mentaliteit te maken hebben. Andere adviezen zijn een kringbabbel en goede samenwerking met collega's. Twee geïnterviewden vonden het moeilijk om hierover advies te geven.

3.4 Terugkoppeling literatuur

Omdat deze vraag zo specifiek is, redeneren in het leren: ik zie iets fout, ik denk na over het geleerde en neem actie, is het moeilijk om hierover literatuur te vinden. Daarom ga ik het hebben over leren in het algemeen en hoe je leren kan stimuleren.

Om effectief te kunnen leren moet je volgens Simons en Ruijters (2003, in Heine, 2005) over drie factoren beschikken. Ten eerste moet er leermotivatie aanwezig zijn. Deze bestaat uit aandacht, relevantie, zelfverzekerdheid en satisfactie. Dan heb je leervermogen nodig. Dit bestaat uit bekwaamheid (IQ en logisch denken), persoonlijkheid (open voor experimenteren) en leerstijl. De laatste factor is de leermogelijkheden. Je kan leren op de werkplek, door netwerken, coaching, nieuwe taken verrichten, deelnemen aan workshops en handboeken lezen.

Leermotivatie wordt door Colquit, Lepine en Noe (2000, in van der Locht, van der Weelde en Visser, 2009) gedefinieerd als de bereidheid van een individu om de inhoud van het trainingsprogramma te leren. Als je iemand bent die resultaten aan zichzelf toeschrijft in plaats van aan externe factoren gaat je leermotivatie hoger zijn omdat je het gevoel hebt dat de training positieve resultaten gaat hebben. De leermotivatie van ouderen is lager door een lager gevoel van bekwaamheid.

Iedereen kan zijn leervermogen verbeteren aan de hand van ervaring en oefening. Je kan het leervermogen op verschillende manieren vaststellen, bijvoorbeeld door stijltesten (zoals Kolb of MBTI), bekwaamheidstesten en persoonlijkheidstesten (Heine, 2005).

John Keller (1987, in Heine, 2005) heeft in zijn ARCS-model (Attention, Relevance, Confidence en Satisfaction) 4 condities weergegeven om iemand te motiveren om te leren.

Aandacht: ten eerste moet je de aandacht van de werknemer trekken en behouden. Dit kan je bijvoorbeeld doen door werkproblemen te gebruiken en met het heden te beginnen.

Relevantie: leren moet relevant zijn voor de lerende. Dit kan je doen door iets aan te leren waardoor ze hun directe taakuitoefening beter gaan uitvoeren of iets wat belangrijk kan zijn op langere termijn. Je kan de relevantie bevorderen door: het geleerde te laten aansluiten op de praktijk, het belang van iets te leren te laten ontdekken en dat belang betekenis te geven door er naar te handelen. Door het geleerde met succes in de praktijk toe te passen zal het zelfvertrouwen toenemen. Dit is het volgende punt in het ARCS-model. Met satisfactie bedoelt men dat de medewerker de mogelijkheid moet krijgen om zijn nieuwe vaardigheid toe te passen en erkenning te krijgen. Ondernemingen schenken weinig aandacht aan andere leermogelijkheden dan training. Goedkopere alternatieven zoals goede informatiesystemen of effectieve interne netwerken worden niet gebruikt (Heine, 2005).

3.5 Adviezen

Ik zal nu een aantal adviezen formuleren, rekening houdend met de uitkomsten van de interviews.

1. De machinekeepers zouden zich eerst de vraag moeten stellen waarom iets fout loopt
2. Als het storingen zijn die vaak terugkomen moet men de vraag stellen of er niet iets meer aan de hand is
3. De productie kan ook in de gaten worden gehouden bijvoorbeeld als men ziet dat een band versleten is → baas verwittigen
4. Als iemand in opleiding is roep je deze persoon erbij zodat hij kan zien hoe de storing wordt opgelost
5. Iemand kreeg tijdens zijn opleiding het advies een boekje bij te houden. In dat boekje moest hij de storing en de oplossing in eigen woorden noteren → dit is volgens hem een goede methode
6. Er is een Excelprogramma om storingen bij te houden maar dit wordt niet gedaan omdat de meeste mensen niet weten dat het bestaat
7. Er wordt te weinig opgeschreven. Ze noteren wel welke storingen er zijn, maar ze kunnen er nog verder op ingaan
8. Sommigen noteren de storingen niet omdat er ook geen controle is van de ploegbaas
9. Storingen zijn op de pc moeilijk terug te vinden. Ze zouden een beter archiefsysteem moeten hebben, bijvoorbeeld een zoekmachine zoals Google
10. Sommigen noteren de storingen niet en vertellen het niet tijdens de ploegoverdracht. Het zijn mensen die problemen hebben met elkaar. Ze zitten in verschillende ploegen. Op de maandelijkse vergadering wordt dit probleem aangehaald. Maar hoe meer dit op de vergaderingen wordt gezegd des te slechter het gaat. De personen worden kwaad omdat er over gereclameerd is. Men zou dit beter individueel zeggen
11. Er zou meer gecommuniceerd moeten worden in verband met alles wat met de machine te maken heeft of veranderingen die zijn doorgevoerd. De ploegbaas geeft een korte meeting maar wanneer men dan op verlof is of ziek weet men niet wat er gezegd is geweest
12. Er is een opleidingsmap waarin heel de machine beschreven staat. De beschrijvingen zijn goed maar worden niet gebruikt.

4. Wanneer zijn medewerkers, die jarenlang dezelfde job gedaan hebben, gemotiveerd om hun vertrouwde job te wisselen met een andere binnen het bedrijf?

Ik zal voor deze onderzoeksvraag een onderscheid maken tussen de antwoorden van de operators en machinekeepers omdat er verschillende doorgroeimogelijkheden zijn. Als operator kan men machinekeeper worden en als machinekeeper kan men nog doorgroeien naar ploegverantwoordelijke en technische verantwoordelijke. Ploegverantwoordelijke is een nieuwe functie waar PECBE momenteel kandidaten voor zoekt. Het is de tussenpersoon tussen de ploegbaas en de operator en enkel machinekeepers kunnen ploegverantwoordelijke worden. Eerst zal ik de antwoorden van de operators bespreken en vervolgens de antwoorden van de machinekeepers. Door tijdsgebrek zijn deze interviewvragen bij één interview niet gesteld geweest, namelijk P4.

4.1 Operators

4.1.1 Redenen waarom de operators hun werk graag doen

De operators zien zowel voordelen als nadelen aan hun werk. Aangehaalde **voordelen** zijn dat het geen bandwerk is en dat er dus afwisseling is. Het is grotendeels hetzelfde werk maar soms hebben ze andere storingen. Ze kunnen nog naar andere machines gaan om kennis op te doen. Iemand anders vindt dat hij controle heeft over zijn werk omdat hij alleen staat. Vervolgens is het voor sommigen dichtbij en zijn goede collega's belangrijk. Anderen doen hun werk graag omdat ze het goed kunnen. Ten slotte worden nog andere voordelen aangehaald zoals zelfstandig werken, elke dag iets bijleren op technisch vlak, goede werkomstandigheden (bijvoorbeeld veel begrip wanneer je kind ziek is), ploegpremie, posten en binnen werken. Alles is ook goed geregeld: op tijd betaald, maaltijdcheques, goede communicatie enzovoort.

Een eerste **minpunt** is dat er veel lawaai is, door drukpersen, maar daar kunnen ze niets aan doen vindt een operator. Ze hebben omkasting geplaatst rond bepaalde machines maar ze kunnen niet alles omkassen. Door het lawaai maken ze gebruik van gebarentaal om te communiceren. Hij zegt ook dat er een strengere controle is door de Japanners. Deze komen elke week naar de fabriek en kijken naar de netheid, orde en veiligheid. Ze maken telkens een rapport op van dingen die niet goed zijn. Iemand anders zijn minpunt is dat zijn functie vuil en ongezond is door de stof. Hij moet wel een masker dragen en krijgt hindertoeslag. Andere aangehaalde minpunten zijn het drie ploegensysteem, de namiddagpost en de afstand. Sommigen zien geen minpunten aan hun job. Ten slotte merkt iemand op dat ze in een fabriek niets kunnen creëren. Ze maken wel batterijen maar als je het vergelijkt met bijvoorbeeld de bouw, waar men na afloop kan zien wat ze hebben gecreëerd, is er een groot verschil.

4.1.2 Andere functies

Andere **functies** die operators willen uitvoeren zijn de elektrolyt, het magazijn, op een andere lijn werken, nachtschift, machinekeeper, kwaliteit of reserve (indien er terug een reserve zou zijn). Sommigen willen echter niets anders doen.

Een opmerking van een operator is dat er **veel verschoven** wordt van ploegen, personen en lijnen. "Nu zijn we slechts met twee ervaren personen aan onze lijn. De rest zijn nieuwelingen met een gebrekkige opleiding." Als er iets gebeurt krijgen de twee ervaren personen de schuld omdat ze milder zijn voor de nieuwe medewerkers. Hierdoor neemt de werkdruk ook toe. Twee operators die machinekeepers willen worden hebben hiervoor al gesolliciteerd. Maar ze hebben het gevoel dat ze zijn **tegengehouden**. Tegen één ervan hebben ze gezegd dat ze anders te weinig mensen hadden als operators. Een andere operator is eerst ongeveer zeven jaar machinekeeper geweest. Bepaalde collega's hebben toen tegen zijn baas gezegd dat hij zijn werk niet goed deed. Hij vindt dat de fabricageleider zich niet moet baseren op de verhalen van iemand anders, maar naar het individu moet kijken. Ten slotte halen enkele operators aan dat ze het **niet logisch** vinden dat de operators niet de kans krijgen om **ploegverantwoordelijke** te worden. Hierdoor kunnen misschien problemen ontstaan. Ze gaan de machinekeeper als een extra baas zien maar de ploegverantwoordelijke moet volgens hen niet als baas gaan optreden aangezien de fabricageleider de baas blijft. Een andere operator merkt op dat de operators misschien niet gaan willen luisteren naar de machinekeepers en een houding gaan aannemen van "wat kom jij hier doen?". Een andere operator denkt dat er meer wroegel tussen de machinekeepers zal ontstaan omdat er meer mensen gesolliciteerd hebben dan er plaatsen zijn. Hij denkt ook dat veel mensen om de verkeerde reden hebben gesolliciteerd, namelijk om mutaties te voorkomen zodat ze op dezelfde lijn kunnen blijven werken. Een operator zegt dat ze testen afnemen, dus waarom mag niet iedereen meedoen. Iemand anders haalt aan dat er vroeger een soortgelijke functie was namelijk voorman. Deze mensen kregen een bediendecontract. Ze moesten dan zeventig tot tachtig procent van de tijd technisch werk uitvoeren. Maar sommigen deden hun werk niet meer (technische gedeelte) en het kostte veel geld. Nu krijgen de ploegverantwoordelijken een andere classificatie van arbeider in plaats van bediendecontract. Een geïnterviewde vindt het goed dat er een ploegverantwoordelijke bijkomt omdat er dan een baas is. "Er is een duidelijk verschil wanneer er geen baas aanwezig is", zegt hij. Een operator merkt ten slotte op dat hij geen ploegverantwoordelijk wil zijn aangezien hij de jobinhoud niet kent.

4.2 Machinekeepers

4.2.1 Redenen waarom de machinekeepers hun werk graag doen

De machinekeepers doen hun werk **graag** omdat er afwisseling is en ze nooit weten wat ze gaan moeten doen. Het is vrij rustig werk en er is meer vrijheid en verantwoordelijkheid. Ten slotte zijn er uitdagingen. De **minpunten** zijn dat er altijd storingen terugkomen, maar sommige storingen raken niet snel opgelost. Het is soms hectisch en sommige dagen gaat het slecht waardoor een slechte kwaliteit is van de producten. Ten slotte is de druk hoog om alles zo snel mogelijk op te lossen.

Een opmerking van een operator is dat het drinken te duur is en zou graag willen dat er gratis koffie en soep is. Voor bijscholing is PECBE heel soepel maar als je bijvoorbeeld kooklessen wil volgen moeten ze hiervoor ook soepel zijn.

4.2.2 Andere functies

Van alle geïnterviewde machinekeepers heeft de **helft** zich opgegeven voor **ploegverantwoordelijke**. Iemand wil ploegverantwoordelijke worden omdat hij dan leidinggevende taken kan uitvoeren. Als ploegverantwoordelijke kan hij ook meer verdienen en in de toekomst doorgroeien naar fabricageleider. Hij denkt dat alleen machinekeepers ploegverantwoordelijke kunnen worden omdat ze anders te veel kandidaten zouden hebben. Ze zijn volgens hem ook heel vaag geweest over de taakomschrijving van de ploegverantwoordelijke. Hij denkt wel dat er operators zijn die er in staat toe zouden zijn. Iemand anders heeft gesolliciteerd voor ploegverantwoordelijke maar denkt dat zijn kans klein is omdat hij niet veel ervaring heeft. Als hij het niet wordt doet hij de volgende keer opnieuw mee. Daarna wil hij doorgroeien naar technische verantwoordelijke. Een andere machinekeeper wil ploegverantwoordelijke worden omdat hij dit altijd heeft gedaan, hij was ploegbaas in zijn vorig werk en kan goed met mensen omgaan. Sommige machinekeepers willen geen ploegverantwoordelijke worden. Eén iemand denkt dat hij dan de "**pispaal**" gaat zijn tussen de ploegbazen enerzijds en de operators en machinekeepers anderzijds.

Een machinekeeper merkt op dat als ze een hogere functie uitvoeren dikwijls **minder betaald** worden omdat het duurt voordat ze het gepaste loon krijgen. Hij geeft aan dat bijvoorbeeld een technische verantwoordelijke pas na twee jaar een hoger loon krijgt. "Ze hebben dan meer verantwoordelijkheden maar ze worden er niet voldoende voor betaald." Op dit moment is er geen technische verantwoordelijke omdat ze niemand vinden. Men zou van operator → onderhoud → ploegbaas → technische verantwoordelijke moeten gaan maar dit wordt niet meer zo gedaan. Een andere machinekeeper merkt dat ze meer naar diploma kijken dan naar ervaring maar hij vindt **ervaring belangrijker**. Ten slotte heeft een machinekeeper een jaar geleden voor technische verantwoordelijke gesolliciteerd maar zijn technisch inzicht was niet goed, maar hij is wel machinekeeper waar hij ook technisch inzicht voor nodig heeft.

4.3 Tabel: overzicht andere functies

In onderstaande tabel zal ik een overzicht geven over welke functies iedere werknemer wil uitvoeren. Zoals reeds aangehaald heeft P4 door tijdsgebrek deze vragen niet kunnen beantwoorden. Ik zal nu ook een onderscheid maken tussen operators en machinekeepers. 3 van de machinekeepers waren vroeger operators en 1 was elektricien.

Tabel 13: Andere functies operators PECBE

Operator	Functies
P3	Elektrolyt
P5	Magazijn (zou zijn Nationaal rijbewijs moeten halen voor heftruck te rijden)
P6	Hij is blij dat hij de materie onder de knie heeft dus denkt niet aan een andere functie
P7	Eventueel op een andere lijn werken
P8	Machinekeeper (tegengehouden)
P10	Machinekeeper (tegengehouden)
P14	Voelt zich momenteel goed met zijn job en wil niets anders doen
P15	Kwaliteit (niet geschikte diploma)/ Machinekeeper (niet meer want veel verantwoordelijkheden)/ Reserve
P18	Nachtdienst → financieel
P19	Kan geen andere functie uitvoeren door zijn syndicaal mandaat
P20	Niets anders doen
P21	Kan geen andere functie uitvoeren door zijn syndicaal mandaat
P23	Gesolliciteerd voor fabricageleider maar niet aangenomen omdat hij geen machinekeeper of kwaliteitsanalist is
P25	Binnen 4-5 jaar van lijn veranderen

Tabel 14: Andere functies machinekeepers PECBE

Machinekeeper	Functies
P1	Wil geen andere functie uitvoeren want is tevreden met zijn werk
P2	Ploegverantwoordelijke
P9	Op dit ogenblik geen andere functie. Binnen een paar jaar misschien lijnverantwoordelijke want dan meer ervaring
P11	Ploegverantwoordelijke
P12	Ploegverantwoordelijke
P13	Geen andere functie want zit nu goed
P16	Ploegverantwoordelijke
P17	Momenteel geen andere functie
P22	Voelt zich goed met zijn huidig werk en wil niet veranderen
P24	Ploegverantwoordelijk, wil in de toekomst fabricageleider worden
P26	Ploegverantwoordelijke om een goed voorbeeld te geven en om misschien later fabricageleider te worden

4.4 Terugkoppeling literatuur

Voor de terugkoppeling met de literatuurstudie wil ik ten eerste verwijzen naar deel **4.5** bij ArcelorMittal Genk.

Werknemers worden vervolgens verondersteld zelf verantwoordelijk te zijn voor hun eigen inzetbaarheid. Dit lukt niet altijd zo goed. De Vlaamse overheid heeft hier een oplossing voor gevonden. Zij proberen de werknemers te ondersteunen door een recht op loopbaanbegeleiding aan te bieden. Dit doen ze aan de hand van een extern netwerk van onafhankelijke begeleiders. Externe loopbaanbegeleiding ondersteunt de werknemers bij het uittekenen van hun carrière. Het is ook een HR-praktijk die bij afstemmingvraagstukken wordt gebruikt. Deze afstemmingsvraagstukken hebben betrekking op de huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoefte van de organisatie en de beschikbare competenties van de werknemers. Het is dus een afstemming tussen de organisatie en zijn werknemers (Sels, Albertijn & De Visch, 2002 in Bollen et al., 2004).

Verbruggen en Sels (2008) stelden vast dat loopbaanbegeleiding een positief effect heeft op de inzetbaarheid. Naast een betere zelfsturing namen de deelnemers vaker deel aan een opleiding en veranderden ze meer van werkgever dan de gemiddelde Vlaamse werknemer. De relatie tussen zelfsturing en employabiliteit wordt hiermee versterkt.

Loopbaanbegeleiding levert een belangrijke bijdrage aan het op peil houden van de inzetbaarheid van het personeel. De aandacht wordt gericht op ontwikkelingsnoden en er zullen keuzes gemaakt moeten worden in verband met de invulling van de leertrajecten (Avau en De Visch, 2002).

Ook in het generatiepact wordt een vorm van loopbaanbegeleiding aangeboden. Deze stelt dat iedere werknemer van boven de 40 jaar recht heeft op een tweejaarlijks gesprek over zijn loopbaanperspectieven met een ondernemingsverantwoordelijke of een HR-adviesbureau. Voor meer informatie over loopbaanbegeleiding verwijs ik naar de literatuurstudie namelijk **2.5.3** Loopbaanbegeleiding.

Verder stelt het generatiepact dat werknemers ouder dan 45 die zwaar werk verrichten, moeten kunnen overstappen naar een lichtere job. Door een pensioen te combineren met een arbeidsinkomen probeert men langer werken aan te moedigen. Dit moet na het bereiken van de wettelijke pensioensleeftijd toegepast worden (generatiepact, z.d.).

Schabracq (1998, in Aarendonk, 2003) stelt ook voor dat organisaties hun functies kunnen herontwerpen waardoor er betere producten geproduceerd worden en er een hogere kwaliteit van arbeid plaatsvindt in termen van plezier, effectiviteit en ontwikkelingsmogelijkheid.

Naar welke functies kunnen ouderen werknemers beter worden overgeplaatst? De belangrijkste functie is de mentorfunctie. Hierdoor kunnen oudere werknemers jongeren begeleiden en kunnen ze hun ervaring en kennis delen, waardoor het een win-win situatie is voor beide partijen (Aarendonk, 2003). Maar Bombaerts en Martens (2009) zien een aantal nadelen aan het peterschap. Het is ook belangrijk rekening te houden met het feit dat ouderen op een andere manier leren.

4.5 Vergelijken met ArcelorMittal Genk

Het verschil met ArcelorMittal Genk is dat de rolbrugbestuurders verplicht zijn om een andere functie uit te oefenen door de automatisatie van de rolbruggen. Zij hadden meer nagedacht over welke andere functies ze zouden willen doen. Toch denken de werknemers van PECBE er ook over na. Vooral de machinekeepers willen hoger op geraken door ploegverantwoordelijke te worden. Sommige werknemers willen echter geen andere functie uitvoeren.

4.6 Adviezen

Ik zal een aantal adviezen formuleren, rekening houdend met de resultaten van de interviews.

1. Operators ook de kans geven om ploegverantwoordelijke te worden en, wanneer niet mogelijk, uitleg geven waarom alleen machinekeepers dit kunnen worden.
2. Mensen niet het gevoel geven dat ze zijn tegengehouden om een andere functie te krijgen want demotiverend
3. De lonen sneller aanpassen wanneer men een hogere functie krijgt
4. De fabricageleider moet zich niet enkel baseren op verhalen van andere collega's

5. Conclusies

Vanuit de interviews bij PECBE kunnen we een aantal conclusies formuleren.

Alle geïnterviewden zijn **gemotiveerd** om bij te leren. De factoren die een rol spelen om gemotiveerd te zijn, zijn de volgende:

- goede opleidingen
- kans geven om bij te leren
- opgedane kennis altijd gebruiken
- werk zo goed mogelijk willen uitvoeren
- iets leren wat men graag doet
- iets bijleren is altijd meegenomen
- persoonlijke verbetering
- iets nieuw breekt de sleur
- graag bijleren
- kans om door te groeien
- nieuwsgierigheid
- opslag krijgen wanneer men meer machines kent
- sommigen willen niets bijleren omdat ze zich goed voelen in hun functie. Wanneer deze mensen verplicht opleidingen moeten volgen is dit demotiverend. De leidinggevende moet dit aanvoelen

De organisatie kan de werknemers motiveren om bij te leren door te luisteren naar de noden van de mensen op de werkvloer, door te zorgen voor een fijne werkomgeving, door vriendelijker en sociaal te zijn. Er moet ook een goede communicatie zijn en sommigen vinden dat ze een premie moeten krijgen wanneer men meer machines kent. Daarnaast moet de organisatie genoeg kansen geven door opleidingen aan te bieden, een lijst op te hangen met opleidingen die ze nog niet kennen, positieve beoordelingen geven, meer tijd beschikbaar maken om bij te leren, doorgroeimogelijkheden creëren, voldoende uitleg geven omdat ze dikwijls in het ongewisse zijn en iedereen gelijk stellen.

Alle geïnterviewden voelen hun **verantwoordelijk** voor hun kennisontwikkeling om de volgende redenen:

- kwaliteitscontroles uitvoeren
- best doen
- het voor hun eigen goed is
- het zit er van kinds af aan in
- zelf voor zorgen dat ze bijleren
- goede kennis doorleren
- interesse en openstaan voor bij te leren
- goede producten moeten afleveren
- alles evolueert
- nieuwsgierigheid

Daarnaast is de organisatie ook verantwoordelijk voor de kennis voor de kennisontwikkeling van zijn werknemers omdat zij verwachten dat de werknemers alles goed doen. Daarom moeten zij opleidingen aanbieden. Ze zou ook beter mensen opleiden om aan meerdere machines te kunnen werken om op deze manier mensen van machine te veranderen indien nodig. Andere redenen zijn: de organisatie moet zien dat ze de kennis mee hebben en anders moeten ze hen helpen een andere job te zoeken binnen het bedrijf, wanneer iemand opleidingen volgt is dit ook beter voor de organisatie en de organisatie moet hen in het begin bij iemand met veel ervaring zetten.

De meeste werknemers vinden dat de **opleidingen** erop achteruit zijn gegaan. Nu is de organisatie hier terug mee begonnen. De opleidingen moeten gegeven worden door de firma die de installatie komt plaatsen. Er kunnen ook een aantal machinekeepers naar de firma gaan om daar een opleiding te krijgen. Als je bij PECBE begint te werken is er een goede begeleiding nodig door een persoon die veel ervaring heeft. Er zijn opleidingen gegeven door mensen die pas opgeleid waren door personeelstekort of tijdsgebrek. Dit kan niet volgens de werknemers. De opleiding zelf moet praktijkgericht zijn. Er moet ook aandacht zijn voor veiligheid in de opleiding. Het doel van de opleiding moet zijn dat je iets nieuw leert, zelfstandig kan werken, de werking van de machine goed kent en veilig werkt. De duur van de opleiding hangt af van de persoon en van de machine.

Na de opleiding kunnen er vragen gesteld worden zoals bij de opleiding rond productkennis werd gedaan. Deze opleiding zou wel vroeger moeten zijn gegeven, wanneer men iemand aanneemt. De baas zou ook moeten beoordelen of de opleiding effectief is geweest. Mensen die op pensioen gaan moeten hun kennis kunnen doorgeven, door een half jaar iemand nieuw op te leiden. Als we de resultaten van de interviews vergelijken met de interviews over opleidingen van ArcelorMittal Genk zien we zowel gelijkenissen als verschillen. We zien dat de arbeiders van beide organisaties meer opleidingen willen. De opleidingen moeten praktijkgericht zijn en een opleiding voor een nieuwe installatie wordt gegeven door de firma die de installatie plaatst. Ook moet de opleiding gegeven worden voordat de installatie wordt geïmplementeerd. De verschillen zijn dat bij ArcelorMittal Genk vooral de nadruk wordt gelegd op betrokkenheid en nood aan basiskennis en proceskennis. Meer dan de helft van de werknemers wil met iemand meelopen, maar bij PECBE is het vooral belangrijk dat de begeleider voldoende kennis en ervaring heeft. Dit komt omdat er soms opleidingen zijn gegeven door iemand die niet veel ervaring had.

Vervolgens proberen alle geïnterviewden de **storingen** zelf op te lossen. Operators kunnen kleine storingen oplossen, grotere storingen zijn voor machinekeepers. Nieuwe operators moeten altijd de machinekeeper erbij halen. Kennis en ervaring zijn beide nodig om storingen te kunnen oplossen maar vooral ervaring is belangrijk. De storingen worden opgeschreven in een storingenboek of in een Excelprogramma. Iedereen probeert zich eraan te houden omdat ze stoptijden moeten verantwoorden. De onderneming kan berekenen hoe lang een machine heeft stilgestaan. Als ze het niet opschrijven is het omdat ze geen tijd hebben. Grote storingen worden doorverteld tijdens de ploegwissel. Er zijn wel mensen die problemen met elkaar hebben en die niets noteren noch doorzeggen.

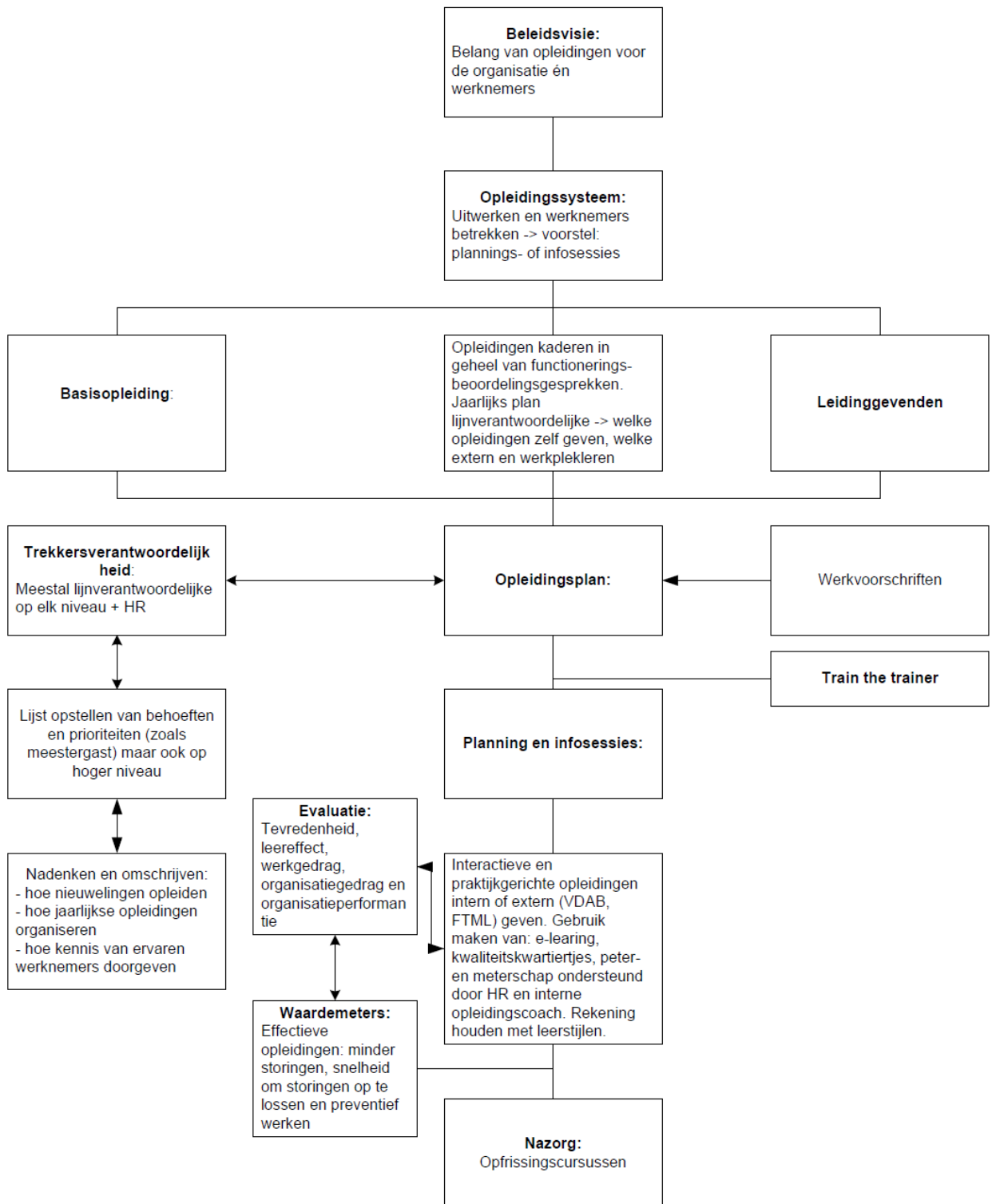
De werknemers van de vaste nacht vinden de communicatie heel slecht. Ze voelen zich benadeeld omdat zij altijd de laatste zijn dat iets weten en als ze iets vragen moeten ze lang wachten voordat ze een antwoord krijgen.

Ten slotte doen de operators hun werk graag omdat er wat afwisseling is, ze het goed kunnen, zelfstandig werken, goede werkomstandigheden enzovoort. Er zijn ook een aantal minpunten zoals lawaai en de stof. **Andere functies** die ze willen uitvoeren zijn de elektrolyt, het magazijn, op een andere lijn werken, nachtschift, machinekeeper, kwaliteit of reserve. Sommigen willen echter niets anders doen. Sommige operators vinden het niet logisch dat zij geen kans krijgen om ploegverantwoordelijke te worden. Machinekeepers doen hun werk graag omdat er afwisseling, vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging is. Minpunten zijn dat sommige storingen niet snel opgelost geraken, het soms hectisch is en de druk hoog ligt om alles zo snel mogelijk op te lossen. De helft van de geïnterviewde machinekeepers heeft zich opgegeven voor ploegverantwoordelijke. De werknemers van de vaste nacht merken op dat al veel mensen die zich hadden opgegeven voor ploegverantwoordelijke hebben afgehaakt omdat ze niet weten hoeveel ze gaan verdienen.

Besluit

Ik wil mijn masterproef besluiten met op de eerste plaats een flowchart op te stellen waarin aangegeven wordt hoe ArcelorMittal Genk en eventueel PECBE aan opleidingen kunnen werken. De flowchart is vooral gericht op ArcelorMittal Genk maar PECBE kan dit ook als leidraad gebruiken. Dit is een vrije oefening waarbij ik rekening heb gehouden met de resultaten van de interviews van ArcelorMittal Genk en de literatuurstudie. Naast een flowchart wil ik nog even aangeven wat ik dankzij deze masterproef geleerd heb.

1.1 Flowchart



Figuur 24: Flowchart opleidingen ArcelorMittal Genk

1.2 Wat heb ik geleerd?

Als ik op de eerste plaats iets anders zou doen, zou ik eerder zijn begonnen met een bedrijf te zoeken want dit was niet zo gemakkelijk. Ik moest voor mijn onderzoeksplan op zoek gaan naar bedrijven die wilden meewerken aan een gevalstudie en heb dit gedaan door e-mails te sturen naar een tiental bedrijven. Maar ik heb te lang gewacht op een antwoord, ik heb maar één e-mail teruggekregen. Mevrouw Martens gaf mij de raad om de bedrijven op te bellen. Na veel telefoongesprekken ben ik uiteindelijk bij ArcelorMittal Genk geraakt en was ik op tijd voor mijn onderzoeksplan.

Ik ben ook iets te vroeg gestart met mijn literatuurstudie te maken. Daardoor moest ik telkens nieuwe literatuur toevoegen en was mijn geheel niet overzichtelijk. Uiteindelijk ben ik er in mijn ogen toch in geslaagd om er een goed geheel te presenteren.

Ik had wel bedenkingen bij de interviews van de rolbrugbestuurders van ArcelorMittal Genk. Ik dacht dat ze negatief gingen antwoorden en geen andere functies wilden uitvoeren. Maar dit was niet het geval, ze hebben allemaal duidelijk aangegeven welke andere functies ze willen uitvoeren.

Ik wil ten slotte nog een aantal dingen vermelden die ik tijdens de interviews heb geleerd en die ik ook tijdens het masterproefseminarie aan mijn medestudenten heb meegedeeld:

- in een hoek van 90 graden zitten om oogcontact te kunnen houden en de geïnterviewde(n) in één oogopslag te zien
- voor het interview zeggen dat er naar hun mening gevraagd wordt en dat er geen goede of slechte antwoorden zijn en vermelden hoe de informatie behandeld wordt
- tijdens het interview een juiste houding aannemen en nieuwsgierig zijn
- neutrale vragen stellen en de vraag herhalen of herformuleren als de geïnterviewde de vraag niet begrijpt
- doorvragen en extra uitleg vragen om alles goed te verstaan
- antwoorden samenvatten bijvoorbeeld : " Dus als ik het goed begrijp..".

Lijst van geraadpleegde werken

- Aarendonk, S. (2003). Oudere werknemers. Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te houden. Literatuuronderzoek [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van wapr.nl.
- Agentschap voor overheids personeel – AgO (z.d.). *Leren & Ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid*.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. New Jersey: Pearson Education.
- Avau, M. & De Visch, J. (2002). Personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid. In T. Broecks & P. Van der Auwera (Eds.), *HRM in perspectief* (pp. 171-248). Mechelen: Kluwer.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gain from the implementation of employee training programs [Elektronische versie]. *Industrial Relations*, 33, 411-425.
- Bartel, A. & O'Connell, P.,J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 647-661.
- Blankestijn, S. (2008). *Trainen met hart en ziel. Ontwikkelen van effectieve trainingsprogramma's voor communicatie- en managementtrainers*. Soest: Nelissen.
- Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L. & Soens, N. (2004). Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van vlaanderen.be.
- Bombaerts, G. & Martens, H. (2009). *De hofnar en de kanarie onderweg*. Mechelen: Wolters Kluwers.
- Bombaerts, G. & Martens, H. (2010). Overzicht verzilvering van de ONTgrijzing. *Leren in organisaties*, 3, 12-17.
- Born, J.F.M. (2009). Generatieverschillen in Inzetbaarheid. De invloed van generatieverschillen op de relatie tussen prijs van inzetbaarheid met welzijn en arbeidsmarktwaarde [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van uu.nl.
- Buckingham, M. (2008). *Ga met je sterke punten aan de slag! In zes stappen naar je optimale gebruik van je talenten* (K. van Duuren, Vertaling). Culemborg: Van Duuren Management. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2007).

Buyens, D. & Wouters, K. (2001). Kosten en Baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid: een verkennend onderzoek in Vlaanderen [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van werk.be.

CAO (2002). Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 82 van juli 2002 betreffende outplacement voor werknemers van vijfenveertig jaar en ouder die ontslagen worden. Via www.cnt-nar.be.

Corthouts, F. & Lambrechts, F. (2010). *Arbeidsmotivatie en betrokkenheid*. Cursus 3^{de} bachelor Toegepaste Economische Wetenschappen: "Organisatiegedrag en strategisch management" (2009-2010) Diepenbeek: UHasselt.

De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. & Sels, L. (2007). Leeftijd en werk. Over inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van werk.be.

De Coninck, P. & Kiekens, D. (2000). Making older adults more employable- can it be done? [Elektronische versie]. *Vocational Training European Journal*, 19, 6-15.

Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent. Wat is talent? Hoe talent ontwikkelen? En wat met waar je niet goed in bent?* Tiel: Lannoo nv.

Dierckx, D., De Cock, A., Delanote, L. (2001). Recente evolutie inzake werkgelegenheid [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van prouv.net.

ESF- Welp Werkplekieren (z.d.) Cd-rom

FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische informatie (2009). *Levenslang leren in België- een stand van zaken in 2008* [Elektronische versie]. Via statbel. fgov.be

Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 3 No. 2, 102-124.

Forrier, A., Sels, L., Van Hoetegem, G. & De Witte, H. (2001). Tijdelijke arbeidrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid? [Elektronische versie] *Over Werk*, 4, 87-91.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation [Elektronische versie]. *J. Organiz. Behav.*, 26, 331-362.

Gasperz, J. (1996). Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties [Elektronische versie]. Via ouderenenarbeid.be.

Generatiepact (z.d).

Via http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/Het_Generatiepact%5B1%5D.pdf

van Gerven, J.T.H. (2004). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. De levenskunst van employability. Onderzoek naar de invloed van levensfasen op employability en de invloed van HRM op deze relatie [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van uvt.nl.

Gijs, W. (2002). Coaching. In T. Broecks & P. Van der Auwera (Eds.), *HRM in perspectief* (pp. 447-475). Mechelen: Kluwer.

Habraken, M., Buchel, Y. & Hafkamp, K. (2004). *Professioneel werken met POP. Routekaart voor het invoeren van Persoonlijke Ontwikkel Plannen in organisaties*. Den Haag: Academic Service.

Harinck, F. (2009). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

Heine, W. (2005). Leren met de medewerker. In Schuiling, G. & Heine, W. (ed). *Leren stimuleren. Inspirerende voorbeelden voor leidinggevendenden* (pp. 21-29). Assen: Koninklijke van Gorum.

Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Humblet, P. & Lorré, J. (2010). *Handboek HRM Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

van den Heuvel, N., Herremans W., van der Hallen, P., Erhel, C. & Courtioux, P. (Eds.) (2006). *Active ageing: early retirement and employability*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.

Kaufman, L. & Ploegmakers, J. (2006). *Het geheim van de trainer. De vijf hoofdingrediënten van succesvolle trainingen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Kirkpatrick, D.L.(1998). Evaluating training programs. The four levels [Elektronische versie]. Via Google Books.

Koot, A.N.G.J en den Dekker, F. (1999). Leren en opleiden op de werkplek. Werkdocument [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van praktijkonderwijs.nl.

KPMG Human Resources Consulting i.s.m. Vlaamse Management Associatie (1998). Enquête Employability Management. Via www.ouderarbeid.uhasselt.be

McBain, R. (2004). Managing mentoring and coaching. In Rees, D. & McBain, R. (Eds.), *People Management. Challenges and Opportunities* pp. 225-246. New York: Palgrave McMillan.

Mot, E. (2004). *Leeftijdsciscriminatie van werknemers: vechten tegen de bierkaai?* Budel: Damon.

Muffles, R. (2003). To be employable or not to be? De inzetbaarheid van oudere en jongere werknemers in Nederland en Europa. In P. Ester, R. Muffles & J. Schippers (Eds.), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 89-112). Bussum: Coutinho.

Nauta, A., de Bruin, M. & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van tno.nl.

Nauta, A., de Vroome, E., Cox, E. Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid [Elektronische versie]. *Gedrag en organisatie*, 6, 326-337.

Nengerman, S. (2006). De relatie tussen levensfasen, leeftijdscategorieën en employability [Elektronische versie]. Via Google- tno-arbeid.adlibsoft.com/docs/54713.pdf.

Lambrechts, F., Martens, H. & Poisquet, J. (2007). *Met goesting blijven werken en leren. Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid.*

van der Locht, M., van der Weele, Y. & Visser, T. (2009). Transfer bij vaardigheidstrainingen [Elektronische versie]. *Opleiding en ontwikkeling*, 10,15-18.

van Loo, J. & de Grip, A. (2003). Loont het investeren in het personeel? [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van unimaas.nl.

Overbeek A. (2003). *Employability: continue ontwikkeling van medewerkers en organisaties.*Schoonhoven: Academic Service.

Philips, P. (2011). ESF-Project Leeftijdsbewust personeelsbeleid-disseminatie [Elektronische versie].

Prijs van een onderbroken loopbaan [Elektronische versie] (2006). *Over werk*, 4, 73-83

van Roekel- Kolkhuis Tanke, I.R. (2001). Oudere medewerkers inzetbaar houden in veranderende organisaties [Elektronische versie]. *MO*, 1, 24-43.

Quin R.E., Faerman S.R., Thompson M.R. & McGrath M.R.(2003). *Handboek managementvaardigheden* (R. Coenen, Vertaling). Schoonhoven: Academic Service. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2003).

Securex (2009). *1 op drie Belgische werknemers is autonoom gemotiveerd.* [Elektronische versie]. Via gastcollege cursus "Innovatief HRM" (2010-2011).

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sels, L. (z.d.). Heeft Vlaanderen nood aan 'meer'? Een evaluatie van instrumenten voor stimulering van opleidingsinspanning [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van werk.be.

Sels, L., Forrier, A., Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op het werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen [Elektronische versie]. *Tijdschrift voor economie en management*, 4, 349-383.

Simons, P.R.J. (1995). Leren in arbeidsorganisaties: dichotomieën of evenwichten? [Elektronische versie]. *Opleiding & Ontwikkeling*, 4, 5-10.

Streumer, J. (2010). De kracht van werkplekleren: inleiding [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van managementboek.nl.

Swenne, M. (2005). Een aanzet voor het ontwikkelen van levensfasegericht personeelsbeleid bij de gemeente Veendam [Elektronische versie]. Via Google Scholar-pdf van car-uwo.nl.

Thierens, C. (2005). Hoe kan uw organisatie maximaal resultaat halen uit leren op de werkplek? Vademecum voor de interne bedrijfscoach bij begeleiding/ opleiding van stagairs [Elektronische versie]. Via VDAB.be.

Van den Brande, I., Janssens, M., Sels, L. & Overlaet, B. (2002). Psychologische contracten in Vlaanderen [Elektronische versie]. *Over werk*, 2, 170-175.

Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer [Elektronische versie]. *Gedrag en organisatie*, 4, 316-335.

Vanhoven, E. (2002). Levenslang leren. Werkboek 'Transfer van leren' [Elektronische versie]. Via ouderenenarbeid.be.

Verbruggen, M. & Sels, L. (2008). Is employability maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd [Elektronische versie]. Via Google Scholar- liras.kuleuven.be.

Vereecken, H. (2011). *Verhoog het rendement van uw leeractiviteit*. HR Square, 107, 22-27.

Vloeberghs, D. (2004). *Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven. Op weg naar de intelligente organisatie*. Tielt: Lannoo.

Vis, J. (2000). *Verzilvering van de vergrijzing: wie durft!* Assen: Van Gorcum.

Witte, K. & de Jong, F. P.C.M. (z.d.). *POP als HD-instrument top of in het slop? [Elektronische versie]*.

Yamhill, S. & McLean, G.N. (2001). Theories supporting transfer of training [Elektronische versie]. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 195-207.

Websites:

www.agoria.be

www.generatienu.be

www.leeftijdophetwerk.nl/toolbox/mobiliteit.html#mb5

www.statbel.fgov.be

Bijlagen

Bijlage 1: Arbeidsmarktindicatoren volgens leeftijd en geslacht- absolute en relatieve cijfers 1999-2010 (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie)

Belangrijke arbeidsmarktindicatoren volgens leeftijd en geslacht (België en de regio's)		1ste kwartaal 2010			
		15-64 jaar	15-24 jaar	25-49 jaar	50-64 jaar
België					
Werkgelegenheidsgraad	Mannen	66,9%	25,1%	86,3%	58,3%
	Vrouwen	56,8%	22,4%	76,7%	42,9%
	Totaal	61,9%	23,7%	81,5%	50,6%
Activiteitsgraad	Mannen	73,0%	33,0%	93,5%	61,4%
	Vrouwen	62,4%	30,1%	83,5%	45,1%
	Totaal	67,7%	31,6%	88,5%	53,2%
Werkloosheidsgraad	Mannen	8,4%	24,0%	7,8%	5,0%
	Vrouwen	8,9%	25,7%	8,1%	4,7%
	Totaal	8,7%	24,8%	7,9%	4,9%
Vlaams Gewest					
Werkgelegenheidsgraad	Mannen	70,0%	28,4%	90,1%	60,1%
	Vrouwen	62,2%	26,2%	84,3%	45,3%
	Totaal	66,2%	27,3%	87,2%	52,7%
Activiteitsgraad	Mannen	74,3%	34,6%	94,7%	62,6%
	Vrouwen	65,7%	33,2%	87,9%	46,5%
	Totaal	70,1%	33,9%	91,3%	54,6%
Werkloosheidsgraad	Mannen	5,7%	17,9%	4,9%	3,9%
	Vrouwen	5,3%	20,9%	4,1%	2,7%
	Totaal	5,6%	19,3%	4,5%	3,4%

Werkgelegenheidsgraad: het aantal personen tussen 15 en 64 jaar met een betrekking (werkenden) in procenten van de bevolking tussen 15 en 64 jaar.

Activiteitsgraad: de beroepsbevolking (werkenden en werklozen) tussen 15 en 64 jaar in procenten van de bevolking tussen 15 en 64 jaar.

Werkloosheidsgraad: het aantal werklozen tussen 15 en 64 jaar in procenten van de beroepsbevolking tussen 15 en 64 jaar.

Bron: www.statbel.fgov.be

Bijlage 2: Checklist goede coach

Checklist: een goede coach

Attitude van een goede coach

- vindt coachen een belangrijk onderdeel van leidinggeven;
- heeft respect voor en interesse in de medewerker en zijn leerproces;
- vindt coachen een zinvol proces voor medewerker, coach en organisatie;
- vindt het de moeite waard mensen te begeleiden naar meer zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid in het werk;

- vindt om goed te coachen een open communicatie het prettigst;
- weet dat hij regelmatig zaken moet durven loslaten en medewerkers moet vertrouwen;
- vindt het belangrijk systematisch en regelmatig te werken met de medewerker;
- vindt het belangrijk een goede afstemming te vinden tussen de belangen van de medewerker en die van de organisatie;
- is bereid medewerkers waar mogelijk en zinvol bij de besluitvorming te betrekken;
- wil medewerkers stimuleren bij het zelf nadenken en met ideeën te komen;
- houdt ervan medewerkers positieve feedback te geven;
- richt zich op mogelijkheden in plaats van beperkingen;
- voelt voldoening als medewerkers succesvol zijn.

Gedragvaardigheden van een goede coach:

- luisteren: de ander uit laten praten, samenvatten, vragen stellen;
- vermogen tot analyse: uitzoeken hoe mensen en situaties in elkaar zitten, wat de kern van de zaak is, wat met elkaar verband houdt, wat hoofd- en bijzaken zijn;
- flexibiliteit: als een bepaalde benadering niet werkt, iets anders proberen;
- communicatie: helder communiceren, zijn bedoeling en boodschap goed overbrengen, zowel verbaal als non-verbaal;
- inlevingsvermogen: zich kunnen verplaatsen in iemand anders en dat ook duidelijk kunnen maken;
- doorzettingsvermogen: vast kunnen houden aan een bepaald doel ook wanneer dingen tegenzitten;
- individugericht coachen: de juiste coachaanpak kiezen voor een bepaalde persoon;
- organisatievermogen: een coachtraject systematisch plannen en uitvoeren, met een gestructureerde aanpak;
- inzicht hebben in de organisatie: bij zijn aanpak rekening houden met de mogelijkheden en onmogelijkheden van de organisatie waarbinnen de medewerker werkzaam is;
- concentratievermogen: alle aandacht bij het gesprek van dat moment hebben;
- ontwikkelen van medewerkers: onderzoeken, stimuleren en begeleiden van de verdere ontwikkeling van vaardigheden en mogelijkheden van medewerkers;

Bron: Gijs (2002)

- oordeelsvermogen: op objectieve wijze, verschillende pragmatische en realistische alternatieven voor actie beoordelen.

Gunstige condities voor coaching

- een organisatiecultuur die ontwikkeling van medewerkers stimuleert;
- een sfeer van openheid en vertrouwen;
- een sfeer van samenwerken en veiligheid;
- een gerichtheid op ontwikkeling en groei;
- positieve motivatie van coach en gecoachte;
- systematische aanpak;
- gerichtheid op duidelijke doelen;
- bereidheid tot kijken naar eigen gedrag;
- bereidheid tot uitproberen van nieuw gedrag;
- plezier in leren;
- regelmatige afspraken;
- goede feedback;
- goede communicatieve vaardigheden;
- zelfkennis van de coach;
- interesse in de mens;
- gerichtheid op de eigen verantwoordelijkheid;
- gelijkwaardige verhoudingen;
- wederzijds respect.

Ongunstige condities voor coaching

- organisatiecultuur die coaching niet nodig vindt;
- een bedreigende sfeer;
- een sfeer van wantrouwen of jaloezie;
- gerichtheid op het vermijden van fouten;
- gerichtheid uitsluitend op kortetermijnresultaten;
- coachtraject als vervelende verplichting ervaren;
- praten "uit de losse pols";
- geen specifieke doelstellingen;
- defensief ten aanzien van bespreken eigen gedrag;
- krampachtig vasthouden aan het oude gedrag;
- exclusieve gerichtheid op "buiten";
- lechte communicatie;
- afhankelijkheidsrelatie;
- onrust en negatieve stress;
- sterk hiërarchische structuur en cultuur.

Voordelen van coaching

- hogere prestatie en productiviteit;
- ontwikkeling van medewerkers;
- beter leren, met plezier en rendement;
- verbeterde relaties;
- toegenomen kwaliteit van de arbeid;
- leidinggevende kan zich meer met overkoepelende of langetermijnzaken bezighouden;
- meer gebruik van het potentieel van mensen, hun ideeën, inzicht, vaardigheden;
- meer commitment van medewerkers;
- toegenomen flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Bron: Gijs (2002)

Bijlage 3: interviewvragen ArcelorMittal Genk

1. Hoe ziet een goed opleidingsplan eruit?

- a) Je hebt al heel wat opleidingen gevolgd. Noem er eens een paar.
- b) Denk eens aan de beste of de betere opleidingen en denk dan eens aan de betere momenten uit die betere opleidingen.

Wat gebeurde er toen?

Wat deed de opleider of de trainer?

Wat deed jij?

- c) Wat maakt dat je dat de betere momenten van een opleiding noemt.
- d) Wat maakt dat jij leert en onthoudt in een opleiding?
- e) Wanneer is volgens jou een opleiding nuttig? En wanneer niet?
- f) Wat vond je minder goed of slecht in één of meerdere opleidingen die je gevolgd hebt?
- g) Hoe moet een opleiding er volgens jou uitzien? Wat moet er wel gebeuren en wat zeker niet?
- h) Als jij het voor het zeggen had, hoe zou je eigen opleiding dit jaar moeten aangepakt worden... hoe zou jij je opleiding er dit jaar laten uitzien?
 - Wat soort zaken zou je leren?
 - Hoe zou je dat organiseren?
 - Wie zou erbij betrokken zijn?
 - Wat zou je baas volgens jou moeten doen? Voor en na de opleiding?
 - Wat zouden je maten volgens jou wel en niet moeten doen?
 - Wat zou de personeelsdienst volgens jou wel en niet moeten doen?
 - En wat zou de trainer wel en niet moeten doen?
 - En hoe zou jij vinden dat ze achteraf zouden kunnen nagaan, evt meten of die opleiding nu echt goed geweest is, of ze nuttig was, of jij er wat in geleerd hebt
- i) Wat zou voor jou de ideale opleiding zijn?
- j) Hoe zou een goed opleidingsplan er uitzien?
- k) Hoe zou jij ervoor zorgen dat wat de ervaren, oudere werknemers weten, doorgeleerd wordt aan de jongeren? Hoe ervaringskennis doorgeven?
- l) Als jij het voor het zeggen had, welke 3 dingen zou jij hier doen om in AM de opleidingen te verbeteren?

2. Hoe kan je opleidingen organiseren voor een nieuwe installatie? (inspectiecamera's)

- a) Hoe zou de opleiding voor een nieuwe installatie er volgens jou moeten uitzien?
- b) Wat moet het doel zijn of wanneer zou je zeggen dat zo een opleiding goed is?
- c) Moet het doel volgens jou zijn dat de mensen de problemen kunnen oplossen als die nieuwe installatie in gebruik genomen wordt en ook als er een half jaar later problemen zijn in die nieuwe

installatie? Inzicht hebben in dat proces? En wat is dat dan? Hoe zie je dat? Of is dat te hoog of te laag gemikt?

- d) Hoe moeten opleidingen voor een nieuwe installatie eruit zien om te zorgen dat de mensen de problemen kunnen oplossen als die nieuwe installatie in gebruik genomen wordt/ of als er een half jaar later problemen zijn in die nieuwe installatie/ of inzicht hebben?
- e) Welke stappen zou je voorzien? Zou je alles tegelijk geven of zou je dat spreiden? En wat zouden de voor- en nadelen daarvan zijn?
- f) Welke problemen kunnen zich voordoen bij opleidingen voor een nieuwe installatie?
- g) Hoe zou jij die problemen aanpakken, als je het voor het zeggen zou hebben? Kunnen die problemen vermeden worden? Of toch tenminste sommige?
- h) Hoe zou je ervoor zorgen dat problemen die vooraf niet kunnen voorzien worden (omdat nooit alles te voorzien is) door de verschillende betrokkenen goed opgelost en afgesproken wordt? Zou je daarvoor iets apart regelen vooraf?
- i) Wat maakt voor jou dat opleidingen werken?
- j) Hoe leer je dat abnormaliteiten in een proces herkennen? En hoe die aanpakken?
- k) Wat moet volgens u opgelost worden om opleidingen op die manier te kunnen organiseren?
- l) Nu maken ze beschrijvingen "hoe" machines moeten bediend worden. Hoe en wanneer en wie zouden die moeten maken opdat ze helpend zouden zijn?
- m) Hoe problemen eigen aan het feit dat een nieuwe installatie nooit alleen staat maar verweven is met heel de fabriek, oplossen?
- n) Hoe zou jij vinden dat ze achteraf zouden kunnen nagaan, evt meten of die opleiding nu echt goed geweest is, of ze nuttig was, of jij er wat in geleerd hebt

4. Hoe kan je medewerkers begeleiden om een nieuwe functie op te nemen?

- a) Wat maakt dat je je huidige werk van rolbrugbestuurder graag doet? Wat, welke delen doe je er minder graag van? Wat zijn met andere woorden de voordelen en de nadelen van je werk?
- b) Welke andere werkzaamheden, welke andere jobs hier in dit bedrijf zouden je ook aanstaan? Waardoor? Welke andere functies zou je jezelf ook nog zien doen? Welke zou je graag willen doen?
- c) Als jij het voor het zeggen zou hebben ..hoe zou je jezelf zien evolueren de komende 5 of 10 jaar?
- d) Zie jij je jezelf nog bijscholen in een technische functie? Zie je jezelf een grauaat of een A2 halen?
- e) Wat zou je kunnen helpen en stimuleren om een andere job in deze fabriek te gaan doen?
- f) Wat houdt je tegen?
- g) Als jij het voor het zeggen had, hoe zouden ze dit hele proces moeten aanpakken?

Bijlage 4: lijst gewenste opleidingen elektrische dienst ArcelorMittal Genk

Oprissing	Omschrijving	Datum vorige opleiding	Prior binnendienst	Prior buitendienst
	PLC			
	Siemens S5 : gebruik Step S5 versie 7.23			
	Alspa C350 instructieset			
x	PARPOS + S600			
	SIKDATA : alspa C350			
	syconum (module wisselen/signalen omleggen/uitlezen met miniconsole)			
	Sycoreg : foutdiagnose naar regelkleppen, kantenmaskers, instrumentatie (GOGITO II)			
x	GEM80 : interface demi-afval-sulfaat met simplicity : sequenties - instellingen regelaars	nov/08		
x	GEM 80 CIS pakket	nov/08		
	ATS emulator GEM 80			
x	Mitsubishi Melsec GX developer V0800-1LOC-E	jan/05		
x	Siemens S7 : hardware + instructieset	jan/01		
	Veiligheidsplc PILZ : hardware + instructieset			
	Scada : simplicity, WINCC, OP7, IMAGEM			
	HPCI : instructieset : bib zoeken, forceren, saven, pertu activeren	sep/05		
	COMMUNICATIE			
	Sycoway configuratie van het S-rack			
x	Profibus communicatie en foutdiagnose	jul/02		
	Canbus : drives + EMG			
	Fieldcare E&H applicatie instrumentatie Dross			
	Deufra profibus regelkleppen aan Dross (comm + afstelling)			
	Ethernet : S7 applicaties			
	Symadyn (Sundwigschaar)			
	DRIVES			
x	Siemens masterdrives : simovert vector control + protocol	jul/01		
	Siemens masterdrives : simovert motion control			
	Lenze drives : parametrenen			
x	MV1000 : parametring na uitwisselen : BCNA software + CANBUS comm	jun/05		
	MV3000 : vlakmachines			
	Stromag regelaars : vecwin applicatie			
	Siemens Simoreg DC drive : sundwig			
	Hitachi regelaar (LK105 + draaibank laswielen)			
	Cegelec 2000			
	Alfa Laval Automatic Backdrive Controller ABC9710NL Installatie-instructies			
	Gradathyr, Varials			
	SIKOSTART (softstarters)			
	ABB Samistars (verdampers + loopkranen)			
	LOGGING			
x	Instellen NI logger	2006		
	Instellen Yokogawa logger			
x	EVA (opruising) : implementatie EVA - activering - diagnose	feb/06		
x	Pertuberatie HPCI	mei/05		
	Memograph (lozing)			
	Idetron energieverbruiklogging (EMS-systeem)			
	HPCI applicatie lasmachine : METINGEN - PARAMETRINGSMODULE			
	INSTRUMENTATIE			
	Afregeling van Masoneilankleppen			
	Afstellen van Deufraregelkleppen (nieuwe type Dross)			
x	Thermo laagdiktemeter : sturing + communicatie + epos scada	aug/05		
	LKATplus Dynamp stroommeting aan lasmachine			
	Raytek temperatuurmetingen aan lasmachine (afstelling + software)			
	E&H : liquiline M CM 42 omvormer ph/redox/geleidbaarheid			
	Elektro-magnetische debietsmeters : ABB (F&P, Bailey) - E&H			
	Thermografische camera			
	Dr. Brandt trekmetingen			
	Sensycon : regelkleppen lot 16			
	Staalhametoestel E&H			
	PLS software voor instelling Sick fotocellen aerogo			
	APPLICATIES			
	AMA-filters : werking, structuur S7			
	Dross oplosstation : werking, structuur S7, elek opbouw, comm HPCI			
	Dross purificatie : werking, structuur S7, elek opbouw, comm HPCI			
	Dross filterpers : werking, structuur S7, elek opbouw, comm met dross			
x	Schroothakker RCL : werking, structuur S7, elek opbouw, comm paneelbediening, aandrijving	jan/08		
	Vlakrollen : aandrijvingen, sturing, paneelwerking, foutdiagnose, communicatie			

APPLICATIES			
	AMA-filters : werking, structuur S7		
	Dross oplosstation : werking, structuur S7, elek opbouw, comm HPCi		
	Dross purificatie : werking, structuur S7, elek opbouw, comm HPCi		
	Dross filterpers : werking, structuur S7, elek opbouw, comm met dross		
x	Schroothakker RCL : werking, structuur S7, elek opbouw, comm paneelbediening, aandrijving	jan/08	
	Vlakrollen : aandrijvingen, sturing, paneelwerking, foutdiagnose, communicatie		
	Ionenwisselaar afvalwaters : werking, structuur S7, profibuslink, elek opbouw		
x	EMG bandmiddensturing : sturing inductieve meetraam	okt/04	
	EMG bandmiddensturingen : camerawerking + afregeling	feb/08	
x	FIFE bandmiddensturing : werking, instelling via digitale camera's	apr/05	
	Rfgenerator Trumpf nagloei spoel lasmachine EGL (elektrisch)		
	Stempelmachine : sturing via PC vanuit PRC		
x	Ultrafiltratie : proces	sep/02	
x	Tracking & SX/SY	nov/06	
	Camera stempelmachine		
	Safety-concept (interactie PILZ-HPCi-C350)		
x	Visualisatie BA1 en BA2 & stroommodel	nov/06	
ELEKTRICITEIT			
x	Cursus BA5 (hoogspanningselektriciteit)	mrt/01	

Bijlage 5: interne opleidingscoach (p.16 in in Thierens, 2005)

Als interne opleidingscoach zijn de volgende strategische-organisatorische vragen belangrijk:

- Hoe is in mijn organisatie het hele proces van opvang en begeleiding gestructureerd? Is er een plan van aanpak? Wat gebeurt wanneer?
- Hoe is de samenwerking met derden (buiten mijn organisatie) geregeld? Wat is er afgesproken?
- Met welke wettelijke regelingen en beperkingen moet ik rekening houden?

(Thierens, 2005)

Bijlage 6: Introductie nieuwe werknemer (p.20 in Thierens, 2005)

Voor een nieuwe werknemer zijn de volgende vragen belangrijk bij het organiseren en uitvoeren van een introductie:

- Is de nieuwe werknemer op een of andere manier vertrouwd met een vergelijkbare situatie, een vergelijkbare werkplek?
- Wat is voorzien om de nieuwe werknemer daadwerkelijk in te lichten over de (nieuwe) werkplek?
- Wat is voorzien om de nieuwe werknemer daadwerkelijk in te lichten over de machines, het materiaal, het eindresultaat, de werkprocedures?
- Wordt er ook gedacht aan introductie op plaatsen van buiten de werkvloer?
- Is de chef van de werkplek op de hoogte van de komst van de nieuwe werknemer?
- En van de belangrijkste gegevens van hem/haar?
- Is het personeel op de werkplek op de hoogte van de komst van de nieuwe werknemer?

- Is de nieuwe werknemer op de hoogte van zijn/haar opleidingsplan en de begeleidingsmogelijkheden?
- Zijn de chef en het personeel op de werkplek voldoende op de hoogte van het opleidingsproces?
- Is de nieuwe werknemer op het van de introductie klaar om "erin te vliegen"?

(Thierens, 2005)

Bijlage 7: Werkplekleren door peterschap & lijnverantwoordelijke (p. 21-22 in Thierens, 2005)

Het is belangrijk dat de peter en meter hun stijl aanpassen aan de leerstijl van de nieuwe werknemer aangezien mensen op verschillende manieren leren. Indien de begeleider zich niet aanpast aan de leerstijl van de nieuwe werknemer gaat hij veel tijd en effect verliezen.

Bij werkplekleren moet de begeleider verschillende methodes en technieken gebruiken zoals leergesprek, uitleg geven, instrueren, demonstreren, oefenen en inoefenen, observeren, feedback geven en kritiek krijgen (Thierens, 2005).

De volgende vragen kunnen gesteld worden over de aanpak van het werkplekleren. Deze vragen kunnen van toepassing zijn voor de lijnverantwoordelijke.

- Heb ik de natuurlijke reflex om in een nieuwe taak ook een leersituatie te zien?
- Is de werkplek leer-stimulerend, en in geen geval leerbelemmerend?
- Ben ik mij goed bewust van mijn eigen leerstijl én van de vele andere mogelijkheden?
- Kan ik erop vertrouwen dat ook anderen (bv. chef) het werkplekleren goed aanpakken?
- Ben ik op de hoogte van de talrijke verschillende technieken om iets aan te leren?
- Ben ik mij ervan bewust hoe ik zelf uitleg geef?
- Kan ik de demonstratie als leermiddel 100% doen renderen?
- Kan ik een complexe taak, die ik blindelings beheers, omzetten in een flow van stappen?
- Versta ik de kunst om het oefenen/inoefenen te begeleiden naar een bevredigend en zeker resultaat?
- Zijn de basisprincipes van coaching herkenbaar in mijn werkplek?
- Kan ik mijn kritische mening formuleren als een leerstimulans in plaats van een oordeel?

(Thierens, 2005)

Bijlage 8: Opvolging (p. 26 in Thierens, 2005)

Voor de opvolging te garanderen kan in het begin een systeem/document worden opgesteld door de leidinggevende die volgende elementen minimaal moet bevatten:

- De thema's/afspraken- het voorwerp van opvolging (opvolgingsparameters)
- De norm (minimuneis)

- Het behaalde resultaat, de vaststellingen, te vergelijken met de norm

De coach kan de opvolging regelmatig bespreken in een functioneringsgesprek.

De volgende vragen kunnen worden gebruikt als zelfonderzoek voor de opvolging:

- Bestaat in mijn organisatie een georganiseerde vorm van opvolging en bijsturing?
- Weet ik precies wat de bedoeling is van dit gebeuren?
- Weet ik wat precies wordt opgevolgd?
- Weet ik hoe het wordt opgevolgd?
- Kan ik de resultaten van opvolging en bijsturing moviterend aanbrengen in een gesprek?

(Thierens, 2005)

Bijlage 9: Functiebeschrijvingen (p. 28 in Thierens, 2005)

Omdat ArcelorMittal Genk gekozen heeft voor functiebeschrijvingen zijn dit een aantal elementen die in een functiebeschrijving verwacht worden:

- Correcte benaming van de functie
- De algemene opdracht/ doel van de functie
- De situering van de functie binnen het gehele organogram/structuur van de organisatie
- Beschrijving van de taken/ resultaten (resultaatgebieden)
- Beschrijving van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functie
- Hiërarchische bindingen (geeft leiding aan/ is verantwoording verschuldigd aan..)
- Functionele bindingen, intern en extern
- Competentieprofiel: essentiële competenties en aanvullende competenties
- Facultatief: vervangingen, speciale opdrachten, mobiliteit

(Thierens, 2005)

Bijlage 10: verwachtingen peilen (p. 37 in Thierens, 2005)

Tijdens het eerste gesprek wordt er gepeild naar en gesproken over de wederzijdse verwachtingen.

Je kan beter verwachtingen peilen door open vragen te stellen. Je kan ook doorvragen. Alleen wanneer men een duidelijke mening wil of iets wil verifiëren kan men gesloten vragen stellen. De verwachtingen kunnen ook gepeild worden door voorstellen, ideeën, uitdagingen te formuleren en dan te letten op de reacties (Thierens, 2005).

Bijlage 11: voorbeeld coaching- en opleidingskaart en opleidings- en begeleidingsplan (p. 42 in Thierens, 2005)

COACHING- & OPLEIDINGSKAART
 van: in dienst: functie: poetspersoneel

RANG ORDE	taakgerichte KWALIFICATIES	OK Niet-OK	K-V-A	KRITIEKE PUNTEN	INITIATIEF	DATUM
	kennis van de organisatie					
	kennis van de deontologie					
	praktische kennis huishoudelijk reglement					
	schoonmaken van de kamer					
	schoonmaken van toilet & bad					
	schoonmaken van spiegels					
	schoonmaken van de gang					
	gebruik van producten					
	gebruik van materiaal/materieel					
	verversen toiletgerief					
	omgang met de patiënt					
	omgang met familie / bezoekers					
	werkafspraken met ploeg / collega					

Bron: Thierens, 2005

OPLEIDINGS- en BEGELEIDINGSPLAN
 functie: stagiair: in dienst: coach:

TAKENPAKKET	activiteiten	(+/-) knelpunt	leer-initiatief: wat/wie/hoe	critical success factor	datum
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Ervaring telt! Test het zelf

Bron: Sociaal Fonds Recreatie

- Zelftest 'ervaring'

Oudere werknemers hebben een schat aan ervaring. De organisatie heeft er veel baat bij dat deze ervaring en kennis gedeeld wordt met collega's. Ook voor de oudere werknemer kan het delen van kennis kansen bieden: bijvoorbeeld taakverrijking/verlichting. Uiteraard is de jongere werknemer ook gebaat bij kennisdeling. Maar hoe pakt u het aan om uw kennis te delen? En wat heeft u uw collega's eigenlijk te leren? In de volgende test komt u daar achter! Vul de test in en bespreek de uitkomst met uw leidinggevende. Samen kunt u een plan opstellen hoe u kennisdeling het beste vorm kunt geven.

- o Doel: bewustwording kansen kennisdeling
- o Doelgroep: (oudere) medewerkers
- o Ontwikkeld en toegepast door: Sociaal Fonds Recreatie

50-plusser en werkzaam in de ...branche? Dan beschik je over een enorme dosis (levens)ervaring en kennis. Wil jij die delen met collega's? En hoe pak je dat aan? Test jezelf!

Beantwoord de stellingen en kom er achter of jij stagiaires, leerlingen en minder ervaren collega's iets kunt leren.

Toelichting bij het invullen

Met deze test bepaal je of je voldoende kennis en ervaring hebt om een deskundig 'kennisdeler' te zijn voor collega's met minder kennis en ervaring. Wees eerlijk. Geef antwoord zoals je het ervaart en niet zoals je zou willen zijn.

In de stellingen staat 'collega'. Dit kan een nieuwe collega of bijvoorbeeld een bestaande collega zijn die iets nieuws aanleert, maar ook een leerling of een stagiair. Maak het bolletje achter elke stelling zwart dat het past bij jou past. Het bolletje onder 'veel ervaring' zwart maken, betekent dat je dit zo doet of al vaker hebt gedaan. Het bolletje onder 'enige ervaring' zwart maken betekent dat je dit soms zo doet.

Resultaat

Na het beantwoorden van alle stellingen trek je een lijn van alle zwartgemaakte bolletjes, dus van 1 > 2 > 3 etc. Bespreek de uitkomst van je test met je leidinggevende. Afhankelijk van het gesprek kun je bepalen of je door wilt gaan.

Stelling	Veel ervaring	Enige ervaring	Geen ervaring
1. Ik bereid instructies voor collega's goed voor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik geef begrijpelijke instructies, zodat de collega goed weet wat gedaan moet worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik check na mijn instructie of de collega de instructie heeft begrepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Bij het geven van uitleg sluit ik aan bij de kennis en ervaring van de collega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik geef de collega de ruimte om vragen te stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ik observeer de collega bij de uitvoering van de instructie en geef daarbij feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ik maak, samen met de collega, een realistische planning en afspraken over de samenwerking en begeleiding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ik stem de begeleiding af op de wensen en behoeften van de collega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ik bewaak de uitvoering en voortgang van de uitvoering van opdrachten en de overige werkzaamheden die de collega in het bedrijf uitvoert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik stimuleer de collega om kritisch naar zichzelf te kijken (zelfreflectie).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ik spreek de collega aan op zijn / haar eigen verantwoordelijkheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik deel mijn ervaringen met collega's om daarvan te leren en anderen te verrijken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik voer regelmatig werkgesprekken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ik geef de collega de ruimte en motiveer hem / haar om zelf initiatieven te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ik breng naast ervaring en kennis ook het werkplezier over aan de collega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ik overleg regelmatig met anderen (bijv. andere leidinggevenden) over de voortgang van de collega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ik luister goed naar de collega en toon geduld als het niet gaat zoals gewenst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ik hanteer correcte omgangsvormen naar alle betrokkenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ik stimuleer andere medewerkers om de collega te ondersteunen bij de opdrachten en het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ik bereid het overleg met de collega en andere betrokkenen goed voor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ik laat alle werkzaamheden uitvoeren met inachtneming van relevante wetten, regelgeving en voorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Ik leef mij in in de belevingswereld van de ander, door vragen te stellen over diens motivatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ik zorg voor een veilige leerplek voor de collega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ik ga vertrouwelijk om met de informatie die ik van collega's krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Ik evalueer mijn eigen gedrag door overleg te voeren met, of feedback te vragen aan mijn leidinggevende en collega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Ik bepaal (eventueel in overleg met mijn leidinggevende) welke competenties ik verder moet ontwikkelen als begeleider van collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ik volg cursussen, workshops en trainingen en ik lees vakliteratuur om bij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

te blijven.

Bron: <http://www.leeftijdophetwerk.nl/toolbox/mobiliteit.html#mb5>

Bijlage 13: Test mentor

Ja Neen

Ik weet dat ik mentor ben

Gelieve aan te geven in hoever u het al dan niet eens ben met de volgende uitspraken

1	Ik heb als mentor voldoende tijd en ruimte voor werkpleklers	Klik op deze cel en maak uw keuze
2	De werkomgeving en het materiaal zijn geschikt voor werkpleklers	Klik op deze cel en maak uw keuze
3	Ik beschik over werkinstructies en richtlijnen op de werk(leer)plek (omtrent veiligheid, gezondheid, hygiene, milieu, welzijn en kwaliteit)	Klik op deze cel en maak uw keuze
4	Ik weet wat van mij verwacht wordt als mentor	Klik op deze cel en maak uw keuze
5	Ik ben aangesteld als mentor	Klik op deze cel en maak uw keuze
6	Mijn collega's weten dat ik mentor ben	Klik op deze cel en maak uw keuze
7	Ik krijg de kans om mij bij te scholen als mentor	Klik op deze cel en maak uw keuze
8	Ik ben opgeleid als mentor	Klik op deze cel en maak uw keuze
9	Ik word regelmatig geëvalueerd als mentor	Klik op deze cel en maak uw keuze
10	Ik heb voldoende contact met de school / het centrum om het werkpleklers vlot te laten verlopen	Klik op deze cel en maak uw keuze
11	Ik bespreek het opleidingsplan vooraf met de school	Klik op deze cel en maak uw keuze
12	Ik heb regelmatig contact met bedrijfsinterne diensten mbt werkpleklers	Klik op deze cel en maak uw keuze
13	Ik besteed aandacht aan het onthaal en de inwerking van de leerlingen	Klik op deze cel en maak uw keuze
14	Bij de begeleiding van de leerling volg ik een aangepast opleidingsplan / individueel leertraject	Klik op deze cel en maak uw keuze
15	Ik ga regelmatig na of de leerlingen vorderingen maken	Klik op deze cel en maak uw keuze
16	Ik beschik over duidelijk uitgewerkte instructies voor werkpleklers	Klik op deze cel en maak uw keuze
17	De school is tevreden over het leren op de werkplek	Klik op deze cel en maak uw keuze
18	Ik vind het prettig met jongeren te werken	Klik op deze cel en maak uw keuze
19	De leerlingen zijn zelden afwezig	Klik op deze cel en maak uw keuze
20	Als de leerlingen afwezig zijn dan bespreek ik dat met hen	Klik op deze cel en maak uw keuze
21	De leerlingen zijn tevreden over de werkplek	Klik op deze cel en maak uw keuze
22	Houding en inzet van de leerlingen is goed	Klik op deze cel en maak uw keuze
23	Mijn directe overste steunt het leren op de werkplek	Klik op deze cel en maak uw keuze
24	Mijn bedrijf voert een beleid van gelijke kansen mbt werkpleklers	Klik op deze cel en maak uw keuze
25	Ik word betrokken bij het verbeteren van werkpleklers	Klik op deze cel en maak uw keuze
26	Mijn bedrijf wordt extern erkend als goede werkplek	Klik op deze cel en maak uw keuze
27	Het leertraject wordt volledig gevolgd	Klik op deze cel en maak uw keuze
28	Ik kan aantonen dat de leerlingen het vooropgesteld leertraject al dan niet volgen	Klik op deze cel en maak uw keuze
29	De leerlingen behalen de vooropgestelde competenties	Klik op deze cel en maak uw keuze
30	Ik kan aantonen dat de leerlingen de vooropgestelde competenties al dan niet behalen	Klik op deze cel en maak uw keuze
31	Ik voel mij goed als mentor	Klik op deze cel en maak uw keuze
32	Ik zou collega's aanbevelen om mentor te worden	Klik op deze cel en maak uw keuze

Bron: ESF- Welp Werkpleklers (z.d.)

Bijlage 14: Managementacties die succesrijk werkpleklers bevorderen (Thierens,2005)

	STRATEGISCH	is dit het overwegen waard?	wat ga ik concreet ondernemen?
1	Een mens-gerichte organisatiecultuur heeft de voorkeur, met een uitgesproken opleidings-cultuur waar kennisdeling vooraan staat, en een coaching-cultuur waar men 100% gelooft in de waarde van begeleiding, overleg, ondersteuning, feedback, bijsturing.		
2	Het management bekijkt het werkpleklers als een ernstige verantwoordelijkheid: het neemt de nodige principiële beslissingen en kiest voor doelbewust plannen, organiseren en opvolgen, niet voor improviseren of afschuiven.		
3	Het management neemt na rijp beraad een beslissing over de kwestie of en hoe de (extra) verantwoordelijkheid van coach moet worden verloned. Standpunten verschillen: het is gebonden aan de functie-invulling, de context en de organisatiecultuur.		
4	Het management beslist ook welke (andere) motivatoren de voorkeur hebben bij het stimuleren van de bedrijfscoach en het werkpleklers – extra faciliteiten, gunstige werkomstandigheden, persoonlijke waardering en feedback, inspraak, vrijheid...		
5	Het management/beleid heeft ervoor gezorgd dat zijn visie helder gecommuniceerd is naar de bedrijfscoaches, en dat duidelijke afspraken gemaakt zijn over het wat en wat-niet van coaching (doel, prioriteiten, verwachtingen, aanpak).		
6	Het management betreft en informeert niet alleen de eigenlijke coaches over de visie, afspraken en werking rond coaching, maar ook het middenkader (chefs, afdelingshoofden, stafleden...)		
7	Het management voorziet een aangepast budget voor de extra-eisen die coaching en werkpleklers stelt, ook voor de opleiding en verdere permanente ontwikkeling van de bedrijfscoaches.		
8	Het management voorziet ook de nodige tijd voor werkpleklers en de coaching-activiteiten zelf (de bedrijfscoach moet voldoende tijd krijgen voor deze extra verantwoordelijkheid).		
9	De politiek van opname, onthaal & begeleiding van stagiairs moet in overeenstemming zijn met de coaching capaciteit en met de minimale vereisten van werkpleklers: harde streepjespolitiek kan leiden tot overspoeling en kwaliteitsverlies.		
10	Het management heeft het kader, principes en methodologische benadering van een opleidingsplan/coachingtraject in grote trekken vastgelegd: zowel het gebruik (waartoe? wie? hoe?) als de inhoud (duur, intensiteit en frequentie van de coaching-acties, van de individualisering, de meting, de opvolging, de sturing, het meedraaien met productie, de sleutelmomenten en mijlpalen...)		

Waarschijnlijk meest toepasbaar voor ArcelorMittal Genk: 2-6-7-8

	ORGANISATORISCH - STRUCTUREEL	is dit het overwegen waard?	wat ga ik concreet ondernemen?
1	Het bedrijf beschikt over een concrete, praktische, duidelijke functieanalyse van de functie bedrijfscoach (welke activiteiten, werkveld, verantwoordelijkheden, bevoegdheden...)		
2	Er bestaat een praktische handleiding, een vademecum, een map met 'mentor tools', een referentiewerk voor de bedrijfscoach waarop deze kan terugvallen – liefst naar maat van het bedrijf.		
3	Alle nodige documenten bestaan die de coach kunnen helpen bij het richten / uitvoeren / bewaken / opvolgen van het eigenlijke coaching proces: <ul style="list-style-type: none"> • beschrijving takenpakket (eventueel functiebeschrijving & functieprofiel) • omschrijving kwaliteitsnorm • beschrijving profiel nieuweling (evt KVA-profiel) • gepersonaliseerd leer- en coachingplan • evaluatieformulier 		
4	Er moet ook voorzien worden in (minimale) opleiding en begeleiding van de coach zelf – en ook in permanente bijscholing.		
5	Bij het opleidings- en bijscholingsaspect van de coach mag uiteraard het vaktechnische aspect niet worden verwaarloosd.		
6	Belangrijke opleidingsinitiatieven voor de coach, interne en externe, moeten alleszins geëvalueerd worden, o.a. met het oog op hun impact, doeltreffendheid, en latere voortzetting of herhaling (eventueel na correctie of bijsturing).		
7	De optie wordt open gehouden om externen in te schakelen (consultants, trainers, technici...) als hiertoe reden is: dit geldt zowel voor de begeleiding en bijscholing van de coaches zelf als (minder) voor specifieke fragmenten van het coaching-proces van nieuwelingen. Hiervoor is een procedure voorzien.		
8	Bij het inschakelen van externen waakt het management/HRM erover dat dezen zich loyaal opstellen en gedragen volgens de heersende visie, cultuur, afspraken en normen inzake coaching en werkplekleren, en er zeker niet tegen ingaan.		

Waarschijnlijk meest toepasbaar voor ArcelorMittal Genk: 3-4-7

	OPERATIONEEL	is dit het overwegen waard?	wat ga ik concreet ondernemen?
1	De rode draad van elk coaching-actie = de gap verkleinen tussen het huidig profiel van de medewerker en de organisatiebehoefte. Dit mag men nooit uit het oog verliezen – hoe uitdagend en interessant bepaalde ideeën en initiatieven ook mogen lonken.		
2	De werkruimte en -omgeving van de bedrijfscoach is aangenaam en leer-vriendelijk. Ze is eventueel aangepast om het contact en het leren te stimuleren.		
3	Er is ook een ruimte (de werkruimte?) beschikbaar waarin de coaching-omstandigheden storingvrij kunnen zijn.		
4	Alle materiaal, toestellen, machines... die aan de functie c.q. het werkplekleren verbonden zijn, zijn aanwezig en beschikbaar. Ze zijn ook in prima staat voor leer-, demo- en oefensituaties.		
5	Ook de nodige didactische hulpmiddelen zijn aanwezig (bv. bord, flap, overhead, videofilms, cd-rom...)		
6	Tijdens de inwerkperiode van de coach moet deze vertrouwd gemaakt worden met alle technische, professionele, didactische en administratieve materiaal. Ook functioneel gebruik van pc.		
7	Hét werkinstrument voor dagelijks gebruik door de bedrijfscoach is het leer- & coachingplan, dat in detail alle gegevens bevat over a. het beoogde functieprofiel (+ eindobjectief), b. het profiel van de nieuwe medewerker (+ gaps), en c. ruimte voor de planning, organisatie en opvolging van de diverse acties om de gaps weg te werken.		
8	Het leer- & coachingplan is in zeer grote mate geïndividualiseerd volgens het persoonlijke KVA-profiel van de medewerker en het functie-eindobjectief. De realisering is dan ook maatwerk.		
9	Er zijn een groot aantal praktische checklists voorhanden voor direct gebruik tijdens het coaching proces: <ul style="list-style-type: none"> • om een intakegesprek te voeren • om een leerplan op te stellen • om een 'les' te geven • om te evalueren • etc 		
10	Regelmatige evaluatie, opvolging en bijsturing van de coach en coaching moeten daadwerkelijk plaats hebben. Voor elke coach moeten persoonlijke doelstellingen worden gesteld, besproken en opgevolgd (cfr groei!). Indien het coachen geïncorporeerd is, is een formele evaluatie noodzakelijk en zelfs verplicht.		
11	Algemeen onmisbaar geachte inhouden voor een opleidingsprogramma voor beginnende bedrijfscoaches (vaak vereenzelvigd met 'opleiders' – dus eigenlijk voor een Train the Trainer): <ul style="list-style-type: none"> • praktische didactiek • opstellen en gebruik van opleidingsplanning • opstellen en gebruik van een 'lesschema' • instructie geven • demonstratie geven • feedback geven • relationeel inzicht & vaardigheden (omgaan met mensen) 		

Bron: Thierens (2005)

12	Voor de inwerking van nieuwe coaches is opleiding op zich niet voldoende. Een volwaardig coaching traject voor de coach is een must, waar hij/zij de eigen methodiek, benadering, activiteiten, prestaties en resultaten regelmatig kritisch bekijkt, openhartig bespreekt en bijstuurt – onder begeleiding van een eigen coach.		
13	De groep van opleiders/coaches is een echt team, waarin overleg en uitwisseling van ervaringen bewust worden gestimuleerd om bv. gezamenlijk problemen op te lossen, het functioneren collectief te bespreken en te regelen, initiatieven op te zetten...		
14	Idealiter is in het uitlijnen en uitbouwen van de coaching functie voldoende vrijheid van initiatief voor de coach voorzien om correctieve of innoverende voorstellen te doen en uit te werken.		
15	Alleszins moet elke opleider, (aspirant-) coach, team-leader, verantwoordelijke... doordrongen zijn van de kern van de zaak: dat coaching een bewuste, geïndividualiseerde begeleiding is, gekenmerkt door geleidelijke evolutie en groei naar een doel.		
16	De organisatie beschikt over een informatiebrochure voor de nieuwe medewerkers die de organisatie, de producten, de werkwijzen... voorstelt, maar ook de visie, de missie, en het (personeels)beleid – ook m.b.t. het coachen, werkplekleren, kennisdeling... Dit als voorbereiding op het coaching-traject.		

Waarschijnlijk meest toepasbaar voor ArcelorMittal Genk: 2-3-5-7-8-9-11-12

Bron: Thierens, 2005

Bijlage 15: Interviewvragen PECBE

1. Hoe creëer je bij medewerkers de drive om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling?
 - a) Wanneer voel je je gemotiveerd om bij te leren? Wanneer niet?
 - b) Hoe zou de organisatie zijn werknemers kunnen motiveren om bij te leren?
 - c) Voel je jezelf verantwoordelijk voor je eigen kennisontwikkeling? Waarom wel? Waarom niet? Vind je dat de organisatie hiervoor verantwoordelijk is? Waarom wel/ niet?
 - d) Als jij het voor het zeggen had, hoe zou jij de drive bij de medewerkers creëren om zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun eigen inzetbaarheid en kennisontwikkeling? Geef drie adviezen aan de organisatie.

2. Het voorzien van opleiding bij de introductie van een nieuwe installatie, zodanig dat er geen productietierugval is na vrijgave van de installatie.
 - a) Hoe zou de opleiding voor een nieuwe installatie er volgens jou moeten uitzien?

- b) Wat moet het doel zijn of wanneer zou je zeggen dat de opleiding goed is geweest?
- c) Welke drie adviezen zou je de organisatie geven om opleidingen voor nieuwe installaties te organiseren?

3. Redeneren in het leren: op welke manier kan je medewerkers leren redeneren in het leren:

- Ik zie iets fout lopen
- Ik denk daar over na en breng het in relatie met datgene wat ik weet
- Ik kom tot nieuwe inzichten
- Ik neem actie

- a) Stel je ziet ergens iets fout lopen. Wat doe je? Leg uit, stap voor stap.
- b) Maak je gebruik van je aanwezige kennis om het probleem op te lossen? Eens het probleem is opgelost, deel je deze kennis met de anderen? Schrijf je op hoe je dit hebt opgelost of vertel je het aan je medewerkers?
- c) Als jij het voor het zeggen had, op welke manier zou je de medewerkers leren redeneren in het leren:
Geef drie adviezen aan de organisatie.

4. Wanneer zijn medewerkers, die jarenlang dezelfde job gedaan hebben, gemotiveerd om hun vertrouwde job te wisselen met een andere binnen het bedrijf?

- a) Wat maakt dat je je huidig werk graag doet? Wat, welke delen doe je er minder graag van? Welke andere functies zou je jezelf nog zien doen omdat je dit graag doet?

Bijlage 16: Andere adviezen inzetbaarheid PECBE

Werknemer	Adviezen
P1	Leidinggevend (niet de ploegbazen) moeten dichter bij de werkvloer staan
	Hulp van leidinggevend aangeboden worden om samen problemen op te lossen
P2	Uithangen welke cursussen er zijn
P3	Kans geven om iets bij te leren
	Terecht kunnen bij mensen die de opleiding hebben gegeven
P4	Tijdens middagpost moet er een baas zijn
	Ploegverantwoordelijke
P5	De organisatie moet de werkvloer steunen
P6	Bepaalde cursussen verplichten
P7	De organisatie moet niet te streng zijn en meer vrijheid geven
	Bepaalde richtlijnen die de werkvloer niet aanvaard
P8	Opleidingen moeten op tijd gegeven worden
	Fijn en leefbaar op de werkvloer, ook proper
P9	Opleidingsplan nakomen
P11	Zelf initiatief nemen
	Tijd maken om opleidingen gezamenlijk te geven maar misschien organisatorisch moeilijk
P12	Doorgroeimogelijkheden
P13	Twee keer per jaar meeting waarin de plannen en investeringen meegedeeld worden → motivatie verhogen
P14	Vergaderingen bijwonen
P15	Organisatie verwacht dat ze flexibel zijn maar staat niets tegen over
P16	Opleidingen aanbieden die dicht bij de dagtaken staan
P19	Goed sociaal klimaat nodig
	Nagaan wie geïnteresseerd is om bij te leren
	Talenten onderscheiden
P20	Naar hun mening gevraagd worden en

	controleren of de mening haalbaar is
P21	Werknemers moeten meer informatie zijn over wat de mogelijkheden zijn, bijvoorbeeld van functie veranderen
P23	Individuele gesprekken met opgeleide om te vragen hoe hij zich voelt, wat hij moet verbeteren,..
P24	Naar hun interesses vragen en een job geven die hun het beste ligt
P25	Rotatiesysteem waarbij iedereen heel de lijn leert
P26	Lijst met mogelijke opleidingen

Bijlage 17: Andere adviezen opleidingen PECBE

Werknemer	Adviezen
P3	Opleiding rond productkennis vroeger geven
P4	De juiste mensen aannemen die in de sector passen en gemotiveerd zijn
P5	Voldoende tijd om opleidingen te geven en meer geduld
	Voldoende aandacht besteden aan veiligheid
	Vroeger kregen ze meer steun van de ploegbazen
P6	Eerst theorie en dan praktijk
	Duidelijke en begrijpbare uitleg
	De begeleider moet alles goed voordoen
P9	Lange opleidingen zodat je voldoende kan leren
P12	Zo veel mogelijke opleidingen
	De opleidingen moeten zo uitgebreid mogelijk zijn
P13	De eerste maand → training on the job
	Als deze persoon technisch aangelegd is kan de operator misschien machinekeeper worden
P14	Voldoende tijd en ruimte op opleidingen aan te bieden
	Meer betrokkenheid
P15	Opleidingen op lange duur totdat de persoon in

	kwestie zegt dat hij genoeg informatie heeft
	De opleiding mag niet onderbroken worden
P17	Sommige opleidingen moeten sneller gegeven worden, bijvoorbeeld verbindingstechniek
	Nauwkeurig opvolgen wie welke opleiding heeft gehad
P18	Niet aan uw lot worden overgelaten
P19	Product en werking van de machine toelichten, ook in verband met veiligheid
	Zeggen wat je van de mensen verwacht op collegiaal vlak
	Technische opleiding en uitleg hoe het sociaal werkt
P20	Voldoende tijd geven aan de persoon die opgeleid wordt om alles te begrijpen
	De opgeleide moet goed opgevangen worden aan de lijn
P21	Tijd en geld vrijmaken
P22	Bepaalde groep opleidingen krijgen voor ze daarna door te leren
	Opleidingen aan machines geven in plaats van in een lokaal
P24	Voldoende uitleg geven
	Technische opleiding met een handleiding en informatie die beschikbaar is
P25	Personen die aangenomen worden dienen gescreend te worden omdat er een goede motivatie moet zijn
P26	Wil alle opleidingen krijgen die hij nog niet heeft gehad

Bijlage 18: Andere adviezen redeneren in het leren PECBE

Werknemer	Adviezen
P1	Iemand bijhalen als je het oplost
P2	Technisch inzicht nodig
P3	Eerst problemen het probleem zelf op te lossen in de mate dat ze het geleerd hebben
P4	De bazen zijn te laks → batterijen met deuken laten doorgaan en dan zeggen de bazen “ goed gewerkt want ze hebben het gezien”
P5	Extra personeel
P6	Vindt het goed dat ze weten wat de problemen zijn en hoe ze de problemen kunnen oplossen
P7	Betere communicatie bijvoorbeeld melden van veranderingen
	Meer structuur in de archieven
P8	Zorgen dat altijd iemand in de buurt is die er iets van kent
	Voor de rest te maken met zelfkennis
P9	Voor de rest kan de organisatie weinig doen
P10	De mensen zelf moeten de communicatie verbeteren
P11	De mentor moet altijd aanwezig of bereikbaar zijn
	Veel zelfinitiatief
P12	Ervaring opdoen
P13	Technische verantwoordelijke bij je komen staan en alles aanleren
P14	Nieuwe werknemers moeten interesse tonen en vragen stellen
P17	Hangt van jezelf af en door andere die kennis doorgeven
P18	Iedereen werkt op deze manier → zo houden
P19	Fabricageleiders moeten training krijgen in het sociaal overbrengen van een boodschap
P20	Dit wordt al zo gedaan
	Kijken of de oorzaak ergens anders ligt
P23	Sommige mensen beginnen direct te sleutelen

	zonder na te denken maar dit wordt gezegd op de werkgesprekken
P24	Wanneer je een operator opleidt kan je de storing uitleggen en alles goed laten uitvoeren
P26	Wanneer er grote storingen zijn geweest kan je het opzoeken in de pc. Je kan zien wat ze eraan gedaan hebben en van daaruit aan de machine werken

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden door aandacht voor opleidingen. Gevalstudie: ArcelorMittal Genk en Panasonic Tessenderlo (PECBE)

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

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

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik 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 mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Melchior, Raquel