

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

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

Masterproef

*Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden.
Gevalstudie: Tectum Group*

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Yannick Kesters

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

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

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

Masterproef

*Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden.
Gevalstudie: Tectum Group*

Promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Yannick Kesters

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

Woord Vooraf

In het kader van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt heb ik dit eindwerk geschreven. Dit eindwerk zou ik echter niet kunnen hebben schrijven zonder de hulp van enkele personen die elk een cruciale rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van het eindwerk.

Allereerst zou ik graag mijn promotor Prof. Dr. Hilda Martens willen bedanken voor het toewijzen van dit onderwerp en alle hulp die ik daarna heb gekregen bij de uitwerking van dit onderwerp. De begeleiding, kritiek en ondersteuning die ik verder tijdens het schrijven van dit eindwerk heb gekregen van mijn promotor hebben zeker bijgedragen tot de kwaliteit en waarde ervan. Daarnaast wil ik ook het bedrijf Tectum Group zeker bedanken voor hun deelname aan mijn onderzoek. Speciale dank zou ik daarbij willen uiten aan mijn contactpersoon binnen het bedrijf, Filip Biesmans, die mij doorheen mijn volledige praktijkstudie heeft bijgestaan bij het organiseren van interviews en het verkrijgen van informatie. Ook de HR-manager van het bedrijf verdient een aparte vermelding voor alle hulp en informatie. Natuurlijk wil ik ook alle andere medewerkers van het bedrijf die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek bedanken voor hun tijd en hulp.

Tot slot wil ik ook kort mijn ouders en vriendin bedanken voor hun steun en raad tijdens het schrijven van mijn eindwerk. Zij hebben er mede voor gezorgd dat ik de moed niet heb verloren.

Samenvatting

De klassieke loopbaan staat onder druk, er is sprake van een nieuw loopbaantijdperk (Hall, 1996) waarbinnen men verschuift van een klassieke loopbaan naar een ongebonden loopbaan. Deze verschuiving kan naast de evolutie van het psychologisch contract worden gelegd waar ook een nieuw psychologisch contract zijn opmars maakt. Waarden zoals zekerheid, loyaliteit en levenslang dienstverband maken stilaan ruimte voor groeimogelijkheden, ontwikkelingsbehoeften, flexibiliteit en inzetbaarheid (Visser & Altink, 1996). Naast een nieuwe visie op de loopbaan en het psychologisch contract liggen er ook nog enkele andere externe factoren zoals globalisering, individualisering en vergrijzing aan de basis van een grotere aandacht voor inzetbaarheid.

Zoals blijkt uit mijn literatuurstudie is inzetbaarheid echter geen volkomen nieuw begrip en vinden we het al terug binnen managementliteratuur van de jaren '50 en '60. De visie op het begrip inzetbaarheid is echter doorheen de jaren veranderd waardoor er ook verschillende definities beschikbaar zijn. Een duidelijke definitie die ik binnen mijn studie heb gebruikt is die van Delsen: Employability is het vermogen om werk te behouden en te verkrijgen bij de huidige werkgever of een andere en verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van een individu op de arbeidsmarkt (Delsen, 1998). Naast deze definitie heb ik ook veel gebruik gemaakt van het employability-procesmodel van Sels et al. (2006) dat duidelijk de factoren en relaties weergeeft binnen een nieuw loopbaan denken waar inzetbaarheid centraal staat.

Bij het werken aan de inzetbaarheid zijn er verschillende actoren die elk hun verantwoordelijkheid moeten opnemen. Het bedrijf moet de middelen en informatie voorzien omtrent het werken aan inzetbaarheid terwijl de werknemer zelf primair verantwoordelijk is voor de eigen loopbaan en het actief werken aan inzetbaarheid (Bollerot, 2001). Ook externe actoren zoals de overheid nemen hun verantwoordelijkheid op en kunnen naar inzetbaarheid toe verschillende maatregelen invoeren zoals het aanbieden van externe loopbaanbegeleiding en opleidingscheques.

Er zijn verschillende instrumenten die toegepast kunnen worden om te werken aan inzetbaarheid. Deze instrumenten kunnen door het bedrijf worden gebruikt of door de werknemers zelf. Taakwisseling, opleidingen, mentoring, werkplekleren en loopbaanbegeleiding zijn enkele voorbeelden van deze instrumenten en zijn meestal gericht op het ontwikkelen van competenties en kennis. Deze competenties en kennis vormen samen het bewegingskapitaal van een individu en kunnen gezien worden als de belangrijkste bouwstenen van inzetbaarheid.

Het belang van inzetbaarheid, de verantwoordelijkheden van de verschillende actoren, de instrumenten voor het ontwikkelen van inzetbaarheid en het belang van competenties en kennis heb ik zowel in mijn literatuurstudie als binnen mijn praktijkstudie grondig onderzocht. Om als leidraad doorheen mijn studie te gebruiken heb ik daarom volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld: *Welke rol speelt inzetbaarheid binnen Tectum Group en in welke mate wordt er op dit moment door het bedrijf en de werknemers zelf gewerkt aan het levenslang hooghouden van inzetbaarheid?*

Naast een grondige literatuurstudie over de verschillende aspecten van inzetbaarheid heb ik binnen mijn praktijkstudie negen diepte-interviews afgenomen bij het bedrijf Tectum Group. Deze interviews heb ik verspreid over verschillende functies om een zo globaal mogelijk beeld te krijgen van de rol van inzetbaarheid binnen dit bedrijf. Tectum Group is een bedrijf met twee verschillende takken binnen de bouwsector, aan de ene kant heb je de uitvoeringstak en aan de andere kant de distributietak. Op het eerste zicht zou je denken dat er over inzetbaarheid weinig terug te vinden zal zijn bij een bedrijf dat zich situeert binnen een toch wel vrij klassieke sector. Al snel bleek dit anders te zijn binnen mijn praktijkstudie en speelt inzetbaarheid zeker een belangrijke rol voor de verschillende actoren binnen Tectum Group.

Door de grote en snelle groei van het bedrijf is de laatste jaren de aandacht voor inzetbaarheid zeker toegenomen. Door de krapte op de arbeidsmarkt en een zekere struggle for talent is het niet altijd even makkelijk om de juiste mensen te vinden. Binnen Tectum Group is dit ook het geval en wordt er daarom veel waarde gehecht aan de huidige interne werkrachten. Om deze werkrachten te behouden en te versterken wordt er aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van de individuele inzetbaarheid van deze werkrachten. Verder vinden we binnen dit bedrijf redelijk veel doorgroeimogelijkheden terug, dit in combinatie met een voorkeur van het bedrijf voor de interne arbeidsmarkt zorgt voor een extra stimulans om te werken aan de inzetbaarheid.

Als we kijken naar de visies van de medewerkers binnen het bedrijf merken we echter wel enkele aspecten op die niet direct gelinkt kunnen worden aan meer aandacht voor brede inzetbaarheid. Kenmerken van een nieuwe loopbaanvisie of een nieuw psychologisch contract vinden we bij de medewerkers amper terug. Er is hier nog steeds een gedeelde visie waarbij de medewerkers verwachten dat ze levenslang voor dit bedrijf zullen werken waardoor ze zelf niet echt actief bezig zijn met het werken aan een brede inzetbaarheid. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat de medewerkers geen aandacht hebben voor inzetbaarheid, ze zijn echter voornamelijk gericht op het ontwikkelen en groeien binnen de eigen functie of het bekomen van een andere functie binnen het bedrijf. Hierdoor zijn ze vooral bewust bezig met het ontwikkelen van de interne inzetbaarheid en wordt er slechts in beperkte mate gewerkt aan de externe inzetbaarheid, al dan niet onbewust.

Als we de praktijkstudie verder vergelijken met de literatuurstudie kunnen we stellen dat de verantwoordelijkheden inzake het werken aan inzetbaarheid goed worden opgenomen door de verschillende actoren binnen Tectum Group. Ook als we kijken naar de beschikbare instrumenten om aan inzetbaarheid te werken valt op dat veel van deze instrumenten worden toegepast binnen het bedrijf. Vooral wat betreft de opleidingen naar competenties en kennis toe is het aanbod binnen dit bedrijf erg ruim. De evaluatiegesprekken die er gehouden worden zijn ook van enorm belang om het werken aan inzetbaarheid te faciliteren en in de nabije toekomst worden er ook nog formele functioneringsgesprekken ingevoerd om als ondersteuning te dienen.

Enkele adviezen voor het bedrijf omvatten het verbeteren van de communicatie op bepaalde vlakken, het omgaan met oudere werknemers en enkele instrumenten die het bedrijf mogelijk zou kunnen invoeren om het werken aan inzetbaarheid nog verder te professionaliseren en faciliteren.

Woord Vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Deel 1: Literatuurstudie.....	1
Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksvragen	1
Hoofdstuk 2: Loopbaanperspectieven.....	5
2.1 Ongebonden loopbaan	5
2.2 Transitionele arbeidsmarkt	7
Hoofdstuk 3: Psychologisch contract.....	9
3.1 New deal	9
3.2 Obstakels psychologisch contract	10
3.3 Managen psychologisch contract	11
3.4 Six-cluster solution	12
Hoofdstuk 4: Employability	13
4.1 Context	13
4.2 Definitie	15
4.3 Positieve- en negatieve effecten	16
4.4 Employability procesmodel	19
4.5 Employability: Actoren	22
4.6 Employability: Enkele cijfers en studies.....	25
Hoofdstuk 5: Ontwikkeling van employability	29
5.1 Taakwisseling	29
5.2 Opleidingen.....	30
5.3 Assessment	32
5.4 Loopbaanbegeleiding.....	34
5.5 Erkenningen & EVC	35
5.6 Werkplekleren	35
5.7 Mentoring & Coaching	36
5.8 Beoordelingsgesprek	37
5.9 Evaluatiegesprek	37
5.10 Functioneringsgesprek	37
Hoofdstuk 6: Competentiemanagement	39
6.1 Definitie	39

6.2 Competenties managen	41
6.3 Actoren en randvoorwaarden.....	43
6.4 Stappenplan implementatie competentie management.....	44
6.4.1 Planning en voorbereiding.....	44
6.4.2 Diagnose	45
6.4.3 Inventariseren competenties	45
6.4.4 Integratie	47
6.4.5 Aanwezige competenties	47
6.4.6 Evaluatie en bijsturing.....	48
6.5 Ontwikkelbaarheid competenties.....	49
6.6 Talent-management	51
6.7 Paars kijken	53
6.8 Persoonlijk ontwikkelingsplan	54
Hoofdstuk 7: Kennismanagement.....	55
7.1 Kennis.....	55
7.2 Impliciete- en expliciete kennis.....	56
7.3 Kenniseconomie	58
7.4 Kennisorganisatie	58
7.5 Kennismanagement	59
7.6 Kennisprocessen.....	60
7.7 Kennismanagement en ICT	62
Hoofdstuk 8: Conclusie.....	63
Deel 2: Praktijkstudie	65
Hoofdstuk 1: Bedrijfsvoorstelling	65
1.1 Organisatie	65
1.2 Organigram	66
1.3 Geschiedenis.....	67
1.4 Belang inzetbaarheid.....	67
1.5 Missie en visie	68
1.6 Cijfers	69
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet.....	71
Hoofdstuk 3: Bespreking interviews.....	77
3.1 Arbeidsmarkpositie	79
3.1.1 Factoren die positie beïnvloeden	79
3.1.2 Conclusie.....	80

3.2 Bewegingskapitaal	80
3.2.1 Rekrutering en selectie.....	81
3.2.2 Competenties.....	82
3.2.3 Kennis	83
3.2.4 Conclusie.....	83
3.3 Kansen en bereidheid tot verruiming van bewegingskapitaal	84
3.3.1 Werkgever: Kansen	84
3.3.2 Werknemers: Bereidheid	86
3.3.3 Lijnmanagers/regiomanagers: Ondersteunende functie.....	88
3.3.4 Conclusie.....	89
3.4 Activiteiten ter behoud of verruiming van bewegingskapitaal	90
3.4.1 Taakwisseling	90
3.4.2 Opleidingen	91
3.4.3 Assessment	93
3.4.4 Loopbaanbegeleiding	93
3.4.5 Erkenningen	93
3.4.6 Werkplekklere.....	94
3.4.7 Mentors en coaches	94
3.4.8 Evaluatiegesprek en functioneringsgesprek	94
3.4.9 Externe factoren.....	95
3.5 Context	96
3.5.1 Contextuele factoren.....	96
3.5.2 Conclusie.....	97
3.6 Bewegingsalternatieven	97
3.6.1 Interne arbeidsmarkt	97
3.6.2 Externe arbeidsmarkt.....	98
3.6.3 Conclusie.....	99
3.7 Positieve of negatieve schokken.....	100
3.8 Bereidheid tot transitie en de transitie zelf	101
3.8.1 Bedrijfsniveau	101
3.8.2 Functieniveau	102
3.8.3 Psychologisch contract	102
3.8.4 Conclusie.....	103
Hoofdstuk 4: Adviezen	105
Hoofdstuk 5: Besluiten	109

Lijst van geraadpleegde werken

Bijlagen

Lijst van figuren

- Figuur 1, pagina 5: Traditioneel loopbaanverloop
- Figuur 2, pagina 6: Veranderde loopbaan
- Figuur 3, pagina 7: Transitionele arbeidsmarkt
- Figuur 4, pagina 10: Verschil oud- en nieuw psychologisch contract
- Figuur 5, pagina 11: Invloed op psychologisch contract
- Figuur 6, pagina 17: Vicious circle insider/outsider
- Figuur 7, pagina 21: Employability procesmodel
- Figuur 8, pagina 40: Competentiemanagementmodel Quintessence
- Figuur 9, pagina 44: Stappenplan invoeren competentiemanagement
- Figuur 10, pagina 50: Kolb leerstijlen
- Figuur 11, pagina 56: Nonaka's Four Modes of Knowledge Conversion
- Figuur 12, pagina 61: Verspreiden van kennis
- Figuur 13, pagina 66: Organigram distributie
- Figuur 14, pagina 68: Tijdslijn Tectum Group
- Figuur 15, pagina 69: Geconsolideerde jaaromzet Tectum Group
- Figuur 16, pagina 69: Personeelsbestand Tectum Group
- Figuur 17, pagina 77: Employability procesmodel (Volgorde)

Deel 1: Literatuurstudie

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksvragen

Als we naar de recente literatuur kijken zien we dat de klassieke loopbaan langs verschillende kanten kritiek krijgt. De klassieke loopbaan is in de huidige samenleving vaak niet meer wenselijk en men spreekt ook wel over een nieuw loopbaantijdperk (Hall, 1996). Laten we eerst een schets maken van deze klassieke loopbaan. Vroeger bestond er bij de werkzoekenden, werknemers, enz. een algemeen beeld over hoe de loopbaan er uit zag. De loopbaan verliep bijna volledig lineair en van mobiliteit was er amper sprake. Waarden zoals loyaliteit en werkzekerheid waren erg belangrijk. Het was dan ook zo dat een job voor het leven als vanzelfsprekend werd gezien. Als we kijken naar het klassieke model (Baird & Kram, 1983) zien we dat hierin de lineaire lijn van een klassieke loopbaan terug te vinden is, men doorloopt verschillende fases binnen één bedrijf die overeenkomen met de verschillende fases binnen de levensloop (school, werk, pensioen).

Deze visie op een loopbaan wordt sterk onder druk gezet door allerlei dynamische veranderingen. Hierbij kijken we vooral naar de economische, technologische, en maatschappelijke ontwikkelingen (globalisering, snellere kwalificatieveroudering, minder hiërarchische ondernemingsstructuur, individualisering, vergrijzing, invoering corporate governance, enz.) (Horn, 2005). Daarnaast kijken we ook naar veranderingen in individuele wensen, waarden en normen van de huidige werknemers (nood aan zelfsturing, eigen keuzes willen maken, nood aan loopbaanonderbreking, uitdaging opzoeken, levenswerkbalans onderhouden) (Briscoe & Hall, 2006).

Om mee te kunnen evolueren met deze veranderingen zijn er in dit nieuw loopbaantijdperk verschillende theorieën en modellen gevormd die hierop inspelen. De *Boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996) richt zich op een grensdoorbrekende loopbaan waarbij er ruimte is voor mobiliteit binnen of buiten de organisatie en ruimte voor psychologische mobiliteit gericht op individuele uitdagingen. De *Protean career* is gebaseerd op een combinatie van twee variabelen: Individuele waarden (tegenover extrinsieke waarden) en zelfsturing van de loopbaan. Ook het model van de *Transitionele arbeidsmarkt* (Schmid, 1998) speelt in op deze veranderingen maar dan specifiek gericht op de verschillende transitieën die kunnen gemaakt worden om zo de arbeidsmarkt effectiever te doen werken. Terwijl traditioneel enkel rekening werd gehouden met de overgang van inactiviteit naar betaalde arbeid zijn de verschillende types transitieën in het model van Schmid: betaald werk, werkloosheid, scholing, zorgarbeid, vrije tijd en pensioen.

Deze theorieën en modellen zijn gericht op de loopbaan zelf en vormen een goede basis om uiteindelijk employability beter te begrijpen. *Employability is het vermogen om werk te behouden en te verkrijgen bij de huidige werkgever of een andere* (Delsen, 1998). Het houdt de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt in. Employability is een hot item en wordt in vele onderzoeken en literaire werken aangehaald als een middel om als individu mee te kunnen evolueren met de nieuwe getransformeerde loopbaanvisie.

Employability of inzetbaarheid hooghouden kan dus een optie zijn voor het omgaan met een verschuiving van de loopbaanvisies. Om met deze verschuiving mee te evolueren is er echter ook een verschuiving nodig van het concept *life time employment* waarbij men een levenslang psychologisch contract heeft bij één werkgever, naar *life time employability* waar individuele groei, competenties en inzetbaarheid centraal staan (Visser & Altink, 1996). Ook België zal mee moeten evolueren met deze actuele verschuiving, maar uit verschillende onderzoeken en cijfers is er een aanwijzing dat wij achterop lopen op andere landen binnen Europa wat betreft deze verschuiving. Zou de visie van de klassieke loopbaan nog steeds vastgeroest zitten in de arbeidsmarkt van België of maken we stilaan toch een verschuiving naar een visie waarbij het hooghouden van inzetbaarheid een cruciale rol speelt?

Inzetbaarheid is nochtans geen nieuw begrip en de eerste verschijnselen ervan vinden we reeds terug in managementliteratuur van de jaren '50 en '60. De aandacht voor inzetbaarheid is echter vooral de laatste jaren enorm toegenomen en dit heeft te maken met enkele contextuele factoren die aan de basis liggen van de huidige visie op inzetbaarheid. Deze factoren bestaan onder andere uit globalisering & europeanisering, individualisering, vergrijzing & ontgroening, technologisering en spiritualisering (Horn, 2005). Het is de combinatie van al deze factoren die een grote impact heeft uitgeoefend op de rol van inzetbaarheid binnen de economie en organisaties.

Een samenspel van deze contextuele factoren en bedrijfsgerelateerde factoren heeft ook de visie op inzetbaarheid binnen Tectum Group veranderd doorheen de jaren. Tectum Group, opgericht als een kleine bvba met de naam VHB, bestaat vandaag uit dertien verschillende bedrijven opgesplitst in twee hoofdtakken namelijk uitvoering en distributie. De snelle groei van het bedrijf, internationalisering, een innovatieve spirit, de enorme aandacht voor productkennis, het belang van waardevolle medewerkers, enz. hebben er, samen met externe factoren, voor gezorgd dat de aandacht voor inzetbaarheid enorm is toegenomen binnen het bedrijf. Zowel de CEO als de HR-manager en andere leidinggevendenden staan achter een visie waarbij inzetbaarheid een belangrijke rol speelt binnen het bedrijf en voor alle medewerkers die er werken. Om de rol van inzetbaarheid binnen Tectum Group beter te begrijpen zal een praktijkstudie vereist zijn om een zicht te krijgen op alle facetten omtrent inzetbaarheid.

Om de praktijkstudie op een zinvolle manier uit te voeren is het nodig dat er eerst een theoretische basis wordt opgebouwd die mij een algemeen beeld moet geven over inzetbaarheid en de verschillende aspecten die te maken hebben met inzetbaarheid. Deze theoretische basis zal ik opbouwen door een uitgebreide literatuurstudie te verrichten naar inzetbaarheid. Om als leidraad te gebruiken tijdens mijn onderzoek is het echter belangrijk dat ik een centrale onderzoeksvraag formuleer die als focus moet dienen tijdens zowel de literatuurstudie als de praktijkstudie. Deze centrale onderzoeksvraag zal redelijk breed gesteld zijn en kan verder aangevuld worden met verschillende deelvragen die het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk moeten maken. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke rol speelt inzetbaarheid binnen Tectum Group en in welke mate wordt er op dit moment door het bedrijf en de werknemers zelf gewerkt aan het levenslang hooghouden van inzetbaarheid?

Via de literatuurstudie en mijn praktijkstudie zal ik stapsgewijs proberen een antwoord te krijgen op deze centrale onderzoeksvraag. Om een duidelijk antwoord te krijgen zal ik de centrale onderzoeksvraag aanvullen met verschillende deelvragen. Zowel voor mijn literatuurstudie als voor mijn praktijkstudie zal ik verschillende deelvragen vormen die als leidraad moeten dienen tijdens de studie. De antwoorden op deze deelvragen moeten samen een goed beeld geven over het antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De deelvragen die ik zal gebruiken als leidraad bij mijn literatuurstudie verschillen van de deelvragen die ik zal vormen bij de praktijkstudie. Bij de literatuurstudie richt ik mij op het verkrijgen van een algemeen beeld over inzetbaarheid en alle omringende aspecten terwijl ik bij de praktijkstudie mij richt op het belang van inzetbaarheid voor het bedrijf en de medewerkers. De deelvragen voor mijn literatuurstudie luiden als volgt:

- Wat is inzetbaarheid?
- Wat zijn de verschillende loopbaanvisies?
- Hoe kan inzetbaarheid gedefinieerd worden?
- Welke rol speelt inzetbaarheid binnen het psychologisch contract?
- Waardoor is de aandacht voor inzetbaarheid de laatste jaren toegenomen?
- Welke actoren vinden we terug bij het werken aan inzetbaarheid en welke verantwoordelijkheid dragen zij?
- Hoe kan er gewerkt worden aan het levenslang hooghouden van inzetbaarheid?
- Hoe wordt er met competenties en kennis omgegaan bij het werken aan inzetbaarheid?

Deze verschillende deelvragen dienen dus als leidraad binnen mijn literatuurstudie. Via deze deelvragen zal ik mijn literatuurstudie in delen in overzichtelijke hoofdstukken die aansluiten bij deze vragen. Doorheen de verschillende hoofdstukken probeer ik een zo breed mogelijk antwoord te bieden op deze deelvragen. Binnen mijn praktijkstudie vorm ik de hoofdstukken aan de hand van het employability procesmodel (Sels et al., 2006) en de deelvragen. Voor het beantwoorden van de deelvragen in mijn praktijkstudie zal ik dus gebruik maken van het employability procesmodel om zo een duidelijke volgorde te bieden waarbinnen alle aspecten van mijn praktijkstudie passen (Sels et al., 2006). Ik heb dit model gekozen omdat het volgens mij een goed beeld over inzetbaarheid in het algemeen geeft en de factoren die inzetbaarheid beïnvloeden daarnaast sluit het ook goed aan bij de praktijkstudie zelf. In mijn literatuurstudie bespreek ik dit employability procesmodel binnen een bepaald hoofdstuk maar gebruik ik dit model niet als ordeningsmiddel voor de studie omdat mijn literatuurstudie veel breder is en niet alle aspecten ervan binnen dit model passen. Binnen het praktijkgedeelte van mijn studie staan de verdere details omtrent de onderzoeksopzet van mijn praktijkstudie verder uitgewerkt.

Gebruikte Onderzoeksstrategieën literatuurstudie:

Inzetbaarheid was voor mij een relatief nieuw begrip toen ik mijn thesisonderwerp kreeg toegewezen. Bij het kiezen van dit onderwerp heb ik eerst en vooral gebruikt gemaakt van het internet om snel een korte schets te krijgen over het begrip inzetbaarheid. In augustus ben ik begonnen met een eerste vorm van literatuurstudie vooral gericht op boeken. Ik ben in verschillende bibliotheken op zoek gegaan naar allerlei boeken omtrent het onderwerp employability of inzetbaarheid. Deze boeken hebben mij een goed beeld gegeven over inzetbaarheid in het algemeen en welke factoren een invloed kunnen hebben op inzetbaarheid. Wat me wel opvalt bij het zoeken naar boeken die specifiek handelen over het thema employability of inzetbaarheid is dat het aanbod erg klein is. In veel gevallen is het begrip inzetbaarheid wel terug te vinden binnen een apart hoofdstuk van een boek maar boeken die volledig gericht zijn op het begrip inzetbaarheid zijn volgens mij eerder schaars.

Met een algemene visie over inzetbaarheid heb ik me daarna meer toegespitst op een bredere literatuurstudie. Tijdens deze tweede fase heb ik allerlei artikels en studies opgezocht over het onderwerp inzetbaarheid. Voor het opzoeken van dit materiaal heb ik vooral gebruik gemaakt van de website Google Scholar. Het aanbod van artikels en studies omtrent inzetbaarheid is volgens mij erg ruim en vooral de werken van Forrier & Sels hebben me veel inspiratie gegeven om te schrijven over inzetbaarheid. Deze artikels en studies heb ik in combinatie met een algemeen beeld gebruikt voor het schrijven van mijn onderzoeksplan. In dit onderzoeksplan heb ik een probleemstelling en bijhorende onderzoeksvragen uitgewerkt die ik doorheen mijn verdere studie nog veranderd heb om beter aan te sluiten bij mijn praktijkstudie.

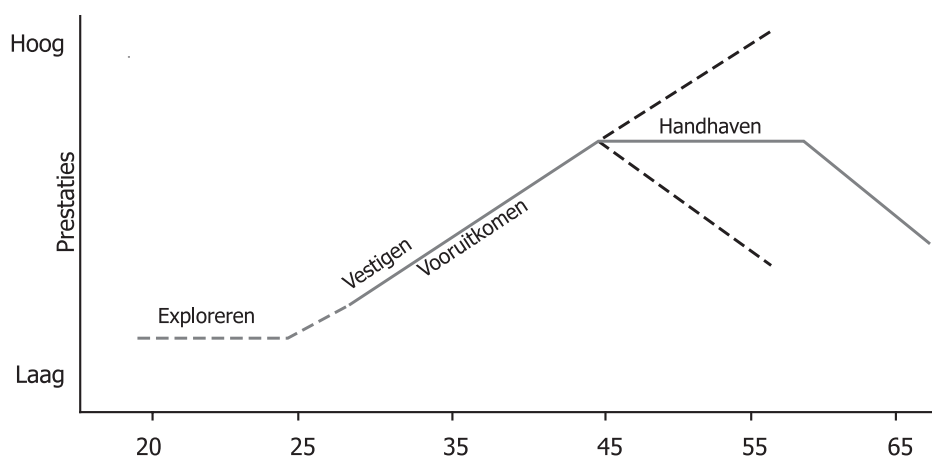
Voor de verdere uitwerking van mijn literatuurstudie heb ik mij vooral gefocust op de specifieke aspecten rondom inzetbaarheid. Voor ieder aspect ben ik op zoek gegaan naar literatuur in de vorm van boeken, artikels, studies of andere. Niet voor ieder aspect heb ik mij echter kunnen baseren op boeken uit de bibliotheek maar heb ik vooral gebruik moeten maken van artikels, studies of bepaalde hoofdstukken uit elektronische werken. Tijdens deze fase van mijn literatuurstudie heb ik ook vaak gebruik gemaakt van de website google books. Via google books heb ik regelmatig delen van boeken kunnen raadplegen die nergens beschikbaar waren. Ook heb ik in deze fase eindwerken geconsulteerd van andere studenten van zowel U Hasselt als van andere universiteiten. Deze eindwerken heb ik echter enkel gebruikt om inspiratie op te doen voor de layout van mijn literatuurstudie. Deze fase heeft het langst van allemaal geduurd omdat het voor mij moeilijk was om een goede focus te vinden voor mijn literatuurstudie. Op bepaalde moment leek het alsof er geen grens was aan het begrip inzetbaarheid waardoor ik me terug moest concentreren op de essentiële componenten. Uiteindelijk had ik een goed beeld over alle verschillende aspecten die ik aan bod wou laten komen binnen mijn literatuurstudie en ik heb me dan ook volledig kunnen focussen op deze aspecten. Een vaststelling die ik jammer genoeg tijdens mijn literatuurstudie heb moeten maken is dat ik geen samenvattend werk heb gevonden dat voor mij inzetbaarheid en alle aspecten daarrond duidelijk uitlegt. Ik heb dit dan ook ervaren als een soort zoektocht naar de Heilige Graal.

Hoofdstuk 2: Loopbaanperspectieven

In de studie van Sels, Forrier en Verbruggen, Loopbaanperspectieven op werk, wordt er een kritische evaluatie gegeven over enkele belangrijke visies op loopbanen. Verder wordt er ook een *employability procesmodel* geconstrueerd om zo een verfijnde kijk te geven op de oorzaak-gevolgrelaties die aanwezig zijn bij het werken aan employability. Als we de evolutie van loopbanen bekijken zijn er twee belangrijke thema's die zeker naar boven komen. Het eerste thema handelt over de *ongebonden loopbaan*, een loopbaan die staat voor meer mobiliteit op de arbeidsmarkt en minder starheid in de loopbaan. Het tweede thema dat we terugvinden handelt over de *transitionele arbeidsmarkt*, hier worden de verschillende transitie's die men kan maken in een levensloopbaan bekeken. Een loopbaan mag hier niet verward worden met een carrière, een loopbaan is een reeks van functies die achter elkaar uitgevoerd worden in het leven terwijl een carrière enkel een verticale stijging in de huidige baan inhoudt. (Sels et al., 2006)

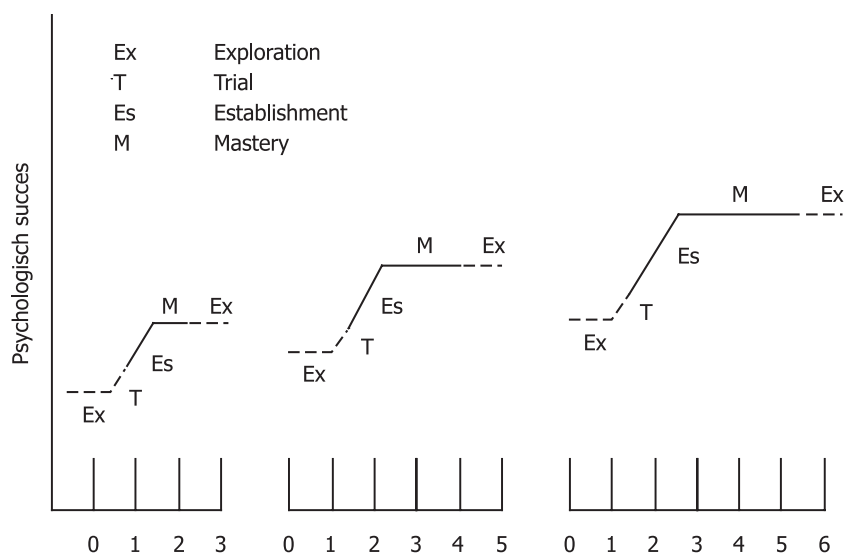
2.1 Ongebonden loopbaan

Als we verder ingaan op het eerste thema kunnen we stellen dat er een duidelijke verschuiving merkbaar is in het loopbaan denken. Er is sprake van een nieuw loopbaantijdperk (Hall, 1996) waarbij men geleidelijk aan verschuift van een klassieke loopbaan naar een ongebonden loopbaan. De klassieke loopbaan bevindt zich in een stabiele omgeving en wordt vaak gekenmerkt door enkele belangrijke karakteristieken die deze loopbaan definiëren. De vooropleiding is belangrijk voor de voorspelling van een loopbaan, de keuze van een baan gebeurt meestal eenmalig met als doel levenslang dienstverband, er wordt gebruik gemaakt van financiële anciënniteitsverhogingen om werknemers vast te houden, deze loopbaan heeft een lineair karakter en veranderen van baan wordt meestal gezien als een breuk met het bedrijf (Henderickx et al., 2010). Dit zijn enkele kenmerken die de klassieke loopbaan vertoont. In figuur 1 wordt er een visuele schets gegeven van de klassieke loopbaan en de verschillende stages die worden doorlopen, meestal binnen één bedrijf. De verschillende stages die men doorloopt worden hier voorgesteld als: exploreren, ontwikkelen, vestigen, handhaven en afbouwen (Baird & Kram, 1983).



Figuur 1, Traditioneel loopbaanverloop (Baird & Kram, 1983)

Deze klassieke loopbaan vinden we echter steeds minder terug op de huidige arbeidsmarkt. Door verschillende maatschappelijke en economische ontwikkelingen in de samenleving waaronder bijvoorbeeld: globalisering, technologisering, sociologische individualisering, enz. is er een druk ontstaan op de klassieke loopbaan om te veranderen naar een loopbaan die beter aansluit bij een veranderende samenleving. Dit nieuwe loopbaan denken vinden we onder andere terug bij de *boundaryless career* (Athur, 1996) en de *protean career* (Briscoe & Hall, 2006). De *boundaryless career* vertegenwoordigt een grensdoorbrekende loopbaan. Dit doorbreken van een grens kan als een fysieke doorbreking worden gezien in de zin van effectief veranderen van job, veranderen van bedrijf, verhuizen naar een ander land, enz. Daarnaast kan de doorbreking worden gezien als een psychologische verandering die het veranderen van de arbeidsinhoud of manier van werken inhoudt. De *protean career* vertegenwoordigt een loopbaan die wordt gekenmerkt door de combinatie van twee belangrijke variabelen: eigen waarden gedreven en zelfsturing. Om een schets te geven van deze nieuwe loopbaanvisies kijken we naar figuur 2 die de verschillende fases weergeeft van een loopbaan die niet binnen één bedrijf moet verlopen. Er is duidelijk zichtbaar dat de loopbaan hier bestaat uit verschillende doorbroken patronen die kunnen verschillen voor ieder individu. Er is geen doorlopende lijn meer zichtbaar en er zijn vaak onderbrekingen aanwezig die wijzen op een verandering in job, werkgever, bedrijf, enz. Deze nieuwe loopbaan kan dus gezien worden als een opeenvolging van korte leercycli (Hall & Kahn, 2002).



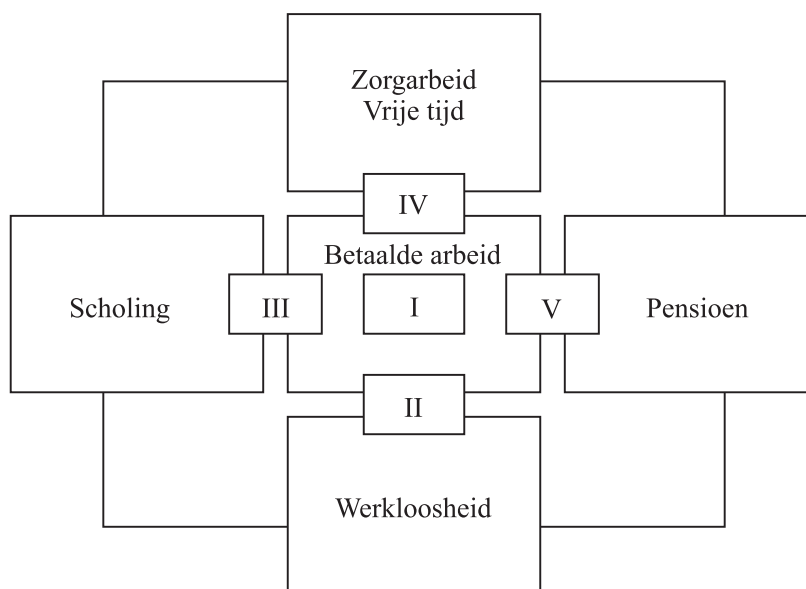
Figuur 2, Veranderde loopbaan (Hall & Kahn, 2002)

Deze veronderstellingen impliceren een veranderd loopbaanpatroon en een verschuiving van een eerder traditionele loopbaan naar een transitionele loopbaan. Waar er vroeger een overeenkomst bestond tussen werkgever en werknemer waarbij de werknemer zijn levenslange loyaliteit aanbood in ruil voor de werkzekerheid die hij dan zou krijgen bestaat er nu een verhouding waarbij de werknemer uit is op leermogelijkheden en mogelijkheden tot verruiming van de inzetbaarheid als tegenprestatie voor zijn aanbod van arbeidsprestatie (Visser & Altink, 1996).

2.2 Transitionele arbeidsmarkt

Het tweede thema handelt over de verschillende transitie die men kan maken in een ruimere context. Bij de ongebonden loopbaan is er vaak slechts sprake van transitie op gebied van verschillende banen terwijl de theorie van de *transitionele arbeidsmarkt* zich ook richt op andere verschillende transitie binnen de levensloop. Werk kan niet worden gezien als een losstaand deel van de verschillende levenssferen, werk moet worden geïntegreerd in deze verschillende sferen (Schmid, 1998).

Traditioneel vertrok men vaak van een model van *leeftijdssdifferentiatie* (Krain, 1995) gericht op het chronologische levensverloop: leren, werken, pensioen. De verandering van het loopbaanpatroon en de verschuiving naar een ongebonden loopbaan heeft ook voor een verschuiving gezorgd naar een model van *leeftijdintegratie* waarin werk, opleiding en vrije tijd ruimer gespreid worden over de levenscyclus. De theorie van een *transitionele arbeidsmarkt* gaat verder op deze leeftijdsintegratie en gaat er van uit dat de arbeidsmarkt efficiënter kan werken indien er transitie plaatsvinden tussen de verschillende posities op de arbeidsmarkt. In dit model wordt er afgestapt van de monotone transitie van inactiviteit naar werk maar worden er ook andere posities toegevoegd aan de arbeidsmarkt. Het *transitionele arbeidsmarktmodel* vertrekt van vijf posities waarbinnen men zich kan bevinden op de arbeidsmarkt: betaalde arbeid, werkloosheid, scholing, zorgarbeid/vrije tijd en pensioen. Indien er meerdere verschuivingen plaatsvinden tussen deze verschillende transitie zal dit volgens de theorie de werking van de arbeidsmarkt bevorderen (Schmid, 1998). Figuur 3 geeft de *transitionele arbeidsmarkt* weer.



Figuur 3, Transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998)

Hoofdstuk 3: Psychologisch contract

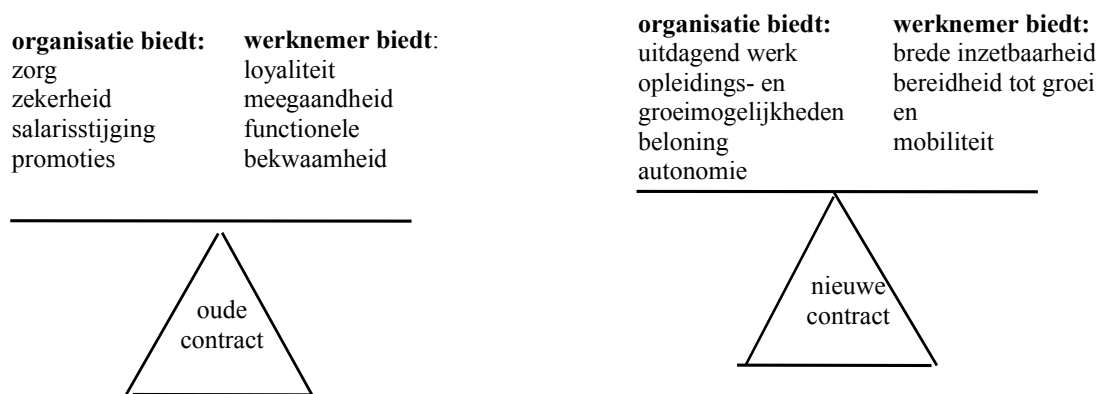
Door de veranderde omgeving waarbinnen bedrijven zich bevinden en door technologische vernieuwingen die elkaar snel opvolgen ontstaat er een transformatieproces voor de bedrijven. De bedrijven verschuiven van het industriële tijdperk dat gekenmerkt wordt door massaproductie naar een informatietijdperk waar technologische ontwikkelingen eerder centraal staan. De bedrijven spelen in op deze veranderingen door zelf ook veranderingen door te voeren in het bedrijf: de bedrijfsstructuur wordt vlakker, er wordt meer aandacht besteed aan kwaliteitsmanagement en er worden nieuwe oplossingen gezocht om het bedrijf heruit te vinden. Deze verschuiving heeft ook voor een verschuiving in het psychologisch contract veroorzaakt. Deze psychologische contracten staan voor een ruilrelatie tussen werknemer en werkgever. In het industriële tijdperk bood een werkgever werkzekerheid in ruil voor de loyaliteit van een werknemer, er was sprake van *lifetime employment* (Visser & Altink, 1996). Deze ruilrelatie is lang in stand gebleven maar verliest zijn efficiëntie in deze veranderde omgeving. In het informatietijdperk hebben bedrijven primair geen nood meer aan loyale en volgzaam arbeiders die bepaalde zekerheden verwachten. Het is belangrijker geworden voor een bedrijf om flexibel, snel en innovatief te zijn. Om in deze nieuwe omgeving te overleven is er dus ook nood aan een nieuw psychologisch contract dat aan deze eisen kan voldoen (Visser & Altink, 1996). Deze nood aan een nieuw psychologisch contract kan verder gekoppeld worden aan een nieuw loopbaantijdperk waar zekerheden niet meer zo vanzelfsprekend zijn en er van individuen wordt verwacht dat ze zelf hun loopbaan sturen en zich ontpoppen tot echte werkondernemers (Hall, 1996).

3.1 New deal

Het nieuw psychologisch contract, ook wel *new deal* genoemd, staat voor een veranderde relatie tussen werkgever en werknemer. Het psychologisch contract kan gezien worden als de verwachtingen die mensen hebben over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie (Hiltrop, 1996). In het oude tijdperk lag de verantwoordelijkheid van een psychologisch contract veelal bij de organisatie zelf, zij moesten als het ware zorg dragen voor hun werknemers door hen allerlei zekerheden te verschaffen, in ruil hiervoor bood een werknemer zijn diensten en loyaliteit aan. In het nieuwe tijdperk zijn deze zekerheden geen vanzelfsprekend element meer. Door de veranderde omgeving is het moeilijk voor organisaties om deze zekerheden onbepaald aan te bieden. De bedrijfsstructuur wordt vlakker waardoor er ook minder ruimte is voor verticale groei binnen het bedrijf, indien werknemers willen groeien zullen ze dus vaak gedwongen worden om van functie, baan, of bedrijf te veranderen. Ook het bewegingskapitaal van de werknemers staat onder druk, door de snelle veranderingen in de technologie en de continue wens naar innovatie wordt het steeds moeilijker voor werknemers om hun competenties op peil te houden. Competenties verouderen tegen een snel tempo en vaak moet een werknemer al veel moeite doen om zijn huidige functie te behouden. Ook de veranderde bedrijfsomgeving heeft een impact op het psychologisch contract gehad. In een flexibele omgeving vinden we vaak faillissementen, overnames en herstructureringen terug die zeker niet bijdragen tot het aanbod van zekerheden aan de werknemers (Visser & Altink, 1996).

Het antwoord op deze veranderde omgeving is een nieuw psychologisch contract of *new deal* (Visser & Altink, 1996). In dit nieuw psychologisch contract staat inzetbaarheid centraal waarbij een hoge inzetbaarheid wordt gezien als het bezitten van verschillende competenties en vaardigheden die zorgen voor meer bewegingsalternatieven op de interne en/of externe arbeidsmarkt. Werknemers bieden geen loyaliteit meer aan een bedrijf maar bieden eerder performantie aan gebaseerd op hun competenties en kennis. In ruil hiervoor is het de taak van het bedrijf om een omgeving te creëren waarbinnen werknemers de mogelijkheid hebben om te ontwikkelen en hun inzetbaarheid te verhogen.

Bedrijven bieden dus vooral aandacht aan het ontwikkelen van competenties en kennis van hun werknemers. Er wordt geen zorg meer gedragen voor de werknemers zoals dit in het oude tijdperk gebeurde, deze werknemers staan echter primair zelf in voor hun loopbaan en worden als onafhankelijk gezien. Zekerheden zoals in het oud contract vinden we in dit psychologisch contract dus amper terug. Een individu staat in voor zijn eigen zekerheid die gecreëerd kan worden door de eigen inzetbaarheid te verhogen en zelf de loopbaan te sturen (Visser & Altink, 1996). Het verschil tussen het oud en nieuw psychologisch contract wordt visueel weergegeven in figuur 5.



Figuur 4, Verschil oud- en nieuw psychologisch contract (Visser & Altink, 1996)

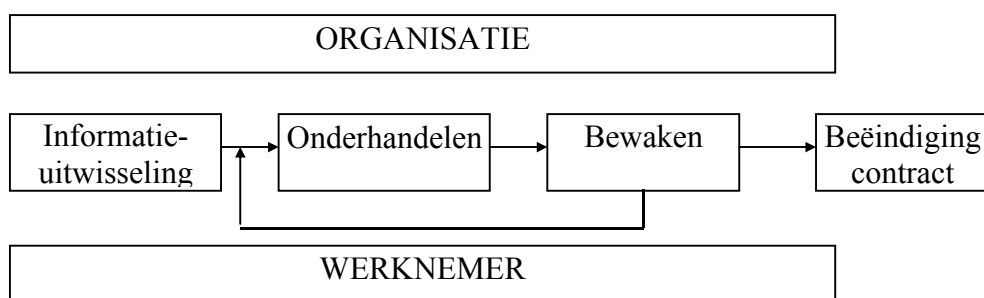
3.2 Obstakels psychologisch contract

Het nieuw psychologische contract ligt dus voor de hand, maar toch zijn er volgens Visser & Altink enkele obstakels die moeten overwonnen worden om inzetbaarheid volwaardig op te nemen in het nieuw contract. Bepaalde werknemers zullen deze verandering in het contract niet appreciëren en ze zullen bepaalde emoties ervaren bij deze verandering. Dit komt doordat veel werknemers gewend zijn aan het oud contract waarbij het bedrijf bepaalde zekerheden aanbood in ruil voor loyaliteit. Bij het nieuw contract met inzetbaarheid als centrale factor valt het grootste deel van de zekerheden weg en staan de werknemers vaak zelf in voor hun loopbaan. Sommige werknemers zullen dit minder goed kunnen aanvaarden omdat ze bepaalde sturing en zorg nodig hebben van het bedrijf. Slechts indien werknemers de echte waarde van dit nieuw contract zien voor hunzelf en voor het voortbestaan van de onderneming zullen die werknemers deze verandering niet als een breuk ervaren met het bedrijf (Visser & Altink, 1996).

Ook vanuit de kant van de managers en het bedrijf kan er aarzeling zijn om dit nieuw contract door te voeren om de inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren. Er bestaat volgens managers het risico dat bepaalde werknemers met een zeer sterk ontwikkeld bewegingskapitaal het bedrijf zullen verlaten. Managers zullen dus soms aarzelen bij de keuze om inzetbaarheid binnen het bedrijf te stimuleren en indien ze toch deze keuze maken zullen ze de ontwikkeling van competenties vaak beperken tot bedrijfsspecifieke competenties waardoor een paradox ontstaat (Sels et al. 2006). Een bedrijf moet de competenties van zijn medewerkers voldoende ontwikkelen om zo een gunstige concurrentiepositie te behouden maar hier ontstaat ook het risico dat bepaalde werknemers het bedrijf kunnen verlaten door een stijging in hun bewegingsalternatieven. Een ander probleem schuilt in de zichtbare resultaten van inzetbaarheid. Vaak sturen leidinggevenden en managers aan op korte termijn resultaten, dit is echter erg moeilijk in het geval van inzetbaarheid daar die resultaten zich pas uiten op langere termijn. De overweging om inzetbaarheid te ondersteunen zal dus ook afhangen van de termijnvisie van leidinggevenden. Een laatste obstakel manifesteert zich door de systematische barrières die aanwezig zijn in HRM. Vaak zullen huidige of toekomstige werknemers hun psychologisch contract beoordelen op basis van de verschillende HRM praktijken in het bedrijf op niveau van rekrutering, selectie, doorstroom, beloning, enz. (Visser & Aktink, 1996).

3.3 Managen psychologisch contract

Het efficiënt managen van een psychologisch contract kan een middel zijn om employability binnen het bedrijf te stimuleren. Hiervoor is het belangrijk dat het psychologisch contract duidelijk gedefinieerd wordt. Morrison noemt 5 kenmerken die aan de basis liggen van een psychologisch contract: Onuitgesproken verwachtingen, onderlinge afhankelijkheid, ervaringen uit het verleden, psychologische afstand en dynamiek (Morrison, 1994). Verder kunnen we stellen dat zowel de werkgever als de werknemer een duidelijke invloed kunnen hebben bij de totstandkoming van een dergelijk psychologisch contract. Dit wordt ook weergegeven in een model (Herriot & Pemberton, 1996) figuur 6.



Figuur 5, Invloed op psychologisch contract (Herriot & Pemberton, 1996)

De organisatie moet duidelijk maken aan de werknemers waarom inzetbaarheid zo belangrijk is om zo de angst weg te nemen voor dit nieuw psychologische contract. Het bedrijf moet ook bereid zijn om de werknemers voldoende te helpen bij het ontwikkelen van inzetbaarheid en zich niet laten leiden door een angst om werknemers te verliezen (Herriot & Pemberton, 1996).

De organisatie kan verder ook verschillende HRM praktijken toepassen of wijzigen om zo de inzetbaarheidsgedachte bij werknemers te stimuleren. De werknemers op hun beurt zullen duidelijk moeten maken aan de organisatie wat de individuele loopbaanwensen, ambities en motivatie zijn. Ze zullen ook bereid moeten zijn om zelf de touwtjes in handen te nemen en open te staan voor de kansen die een organisatie biedt inzake het verhogen van de inzetbaarheid. Het is dus belangrijk voor een werknemer om actief deel te nemen aan de verschillende initiatieven die binnen het bedrijf worden uitgevoerd in verband met het leren en ontwikkelen van nieuwe competenties en kennis alsook het bijschaven van de aanwezige competenties. Een werknemer die toont aan het bedrijf dat hij bereid is te leren en groeien zal een goede indruk nalaten bij een employability gestuurd bedrijf (Visser & Altink, 1996).

3.4 Six-cluster solution

In het werk Multiple types of psychological contracts: a six cluster solution (Van den Brande et al., 2003) is er ook reeds onderzoek gedaan naar de verschillende psychologische contracten die er zich kunnen voordoen in een organisatie. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen zes verschillende contracten waarbinnen individuen zich kunnen bevinden. Bij het *instrumental psychological contract* ziet de werknemer de werkgever als verantwoordelijke en hij verwacht veel van de werkgever zonder dat hier veel verplichtingen aan vast hangen voor de werknemer. Bij het *weak psychological contract* is er amper sprake een effectief werkend psychologisch contract, de werknemer verwacht weinig van de werkgever en verwacht zelf ook weinig verplichtingen. Het *loyal psychological contract* sluit nog het meeste aan bij de klassieke loopbaan, hier is er sprake van een ruilrelatie waarbij loyaliteit en werkzekerheid erg belangrijk zijn. Het *unattached psychological contract* staat in zekere zin tegenover het vorige contract, hier is er sprake van een grote persoonlijke investering en minder aandacht voor werkzekerheid en loyaliteit. Dit contract sluit het meest aan bij de nieuwe loopbaan waarbij employability centraal staan en we vinden hier vooral hoogopgeleiden en jongeren terug. Bij het *strong psychological contract* is er sprake van een sterke aanwezigheid van zowel rechten als plichten voor de medewerkers, er is dus sprake van een sterk contract. Ten slotte is er het *investing psychological contract* waar werknemers weinig verwachten van de werkgever maar wel hunzelf zien als de drager van allerlei verplichtingen (Van den Brande et al., 2003).

In het onderzoek worden ook enkele conclusies getrokken in verband met inzetbaarheid. Uit het onderzoek blijkt dat slechts 4% van de werknemers tot het *unattached psychological contract* behoort. Dit psychologische contract vertegenwoordigt in zekere zin het nieuwe contract waarover reeds sprake was bij de boundaryless- en protean career. Verder blijkt ook dat dit onafhankelijke contract gekenmerkt wordt door enkele socio-demografische factoren, het zijn voornamelijk hogeropgeleiden en jongeren die streven naar inzetbaarheid en uiteindelijk in dit *unattached psychological contract* terechtkomen. Wat een matige verschuiving naar een nieuw contract nog verder beklemtoont is het percentage van werknemers dat nog steeds thuishoort in het *loyal psychological contract*, 19,5% van de werknemers bevindt zich volgens dit onderzoek nog in een contract waar levenslang dienstverband en loyaliteit centraal staan (Van den brande et al., 2003).

Hoofdstuk 4: Employability

4.1 Context

De laatste decennia hebben er verschillende veranderingen plaatsgevonden doordat de samenleving en de economie steeds sneller bewegen. Deze veranderingen hebben een grote impact gehad op het gedrag van de maatschappij, de economie en de bedrijven. Het is een combinatie van deze veranderingen die een druk uitoefent op de huidige visie van bedrijven en die dus aan de basis zal liggen van een nieuwe visie waar inzetbaarheid een grote rol speelt. Horn onderscheidt vijf belangrijke externe ontwikkelingen die een invloed hebben gehad op het functioneren en denken van organisaties (Horn, 2005).

Globalisering & Europeanisering

Sinds de jaren negentig van vorige eeuw zijn er steeds meer en meer fusies en overnames beginnen op te duiken. Deze fusies zijn een uitgangspunt geworden om de steeds groter wordende concurrentie aan te gaan op wereldschaal. Daarnaast wordt er steeds vaker teruggegrepen naar de *core business* van een bedrijf terwijl diensten die niet meer tot de kern behoren sneller worden uitbesteed aan andere bedrijven. Overleven wordt door velen enkel nog mogelijk geacht indien men tot een gorter geheel behoort of zich richt op een nichemarkt. Ook de aanwezigheid van de Europese Unie heeft een enorme invloed op de werking van de wereldeconomie, als belangrijk werkpunt heeft zij de liberalisering van de wereldhandel waarbij er aangestuurd wordt op het wegvallen van de economische grenzen voor het faciliteren van internationale handel. Verder heeft de komst van de euro een niet onbelangrijke invloed gehad op de economische integratie van leden van de EU. De opkomst van euregio's, grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden tussen EU-leden, wijst ook op een grotere economische samenwerking (Horn, 2005).

Individualisering

Waar er vroeger verschillende deelgroepen binnen de samenleving waren is er tegenwoordig meer sprake van overlappende groepen die niet meer concreet onderscheiden of beschreven kunnen worden. Ook voor bedrijven is het moeilijker geworden om bepaalde klantengroepen te onderscheiden en zich op een bepaalde doelgroep te richten. klantengroepen maken plaats voor massa-individualisering en dwingen bedrijven tot het meer diversifiëren van hun producten en/of diensten. Niet enkel de klanten maar ook werknemers streven naar individualisering. Werknemers hebben tegenwoordig nood aan zelfsturing en willen dan ook vaak zelf hun combinatie werk-privé kunnen sturen. Een voorbeeld van hoe bedrijven op deze nood aan individualisering inspelen is het cafetaria-model waarbij werknemers zelf de kans krijgen hun arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen (Horn, 2005).

Vergrijzing en ontgroening

De grote babyboom van de jaren vijftig heeft er voor gezorgd dat de samenstelling op de arbeidsmarkt de laatste jaren sterk is veranderd. Aan de ene kant zijn er steeds meer ouderen terug te vinden op de arbeidsmarkt door de toenemende vergrijzing, aan de andere kant vinden we minder jongeren terug doordat deze steeds langer studeren of elders gaan werken in combinatie met een dalend geboortecijfer. De arbeidsmarkt is verder onderhevig aan een toename van het aantal allochtonen als gevolg van een grotere stimulans voor culturele diversificatie. Er moet dus meer aandacht besteed worden aan het inzetbaar houden van de oudere werknemers, het binnenhalen van schaarser wordende jonge werknemers en het efficiënt inburgeren van allochtone werknemers (Horn, 2005).

Technologisering

De snelle veranderingen in informatie- en communicatietechnologie hebben een enorme invloed gehad op de economie. Bepaalde sectoren kennen zeer sterke en snelle technologische ontwikkelingen maar uiteindelijk merkt men in alle sectoren en bedrijven de invloed van deze technologische veranderingen. Productieprocessen moeten niet meer volledig binnen het bedrijf worden gehouden maar kunnen verdeeld worden in aparte stukken en uitgevoerd worden op verschillende plaatsen wereldwijd. Een enorme sprong in communicatietechnologie heeft er verder voor gezorgd dat we overal bereikbaar zijn en in contact kunnen komen met ons werk waardoor er door werknemers op afstand gewerkt kan worden. Niet enkel voor de bedrijven zelf maar ook voor de consumenten heeft deze versnelling in technologie voor enkele veranderingen gezorgd. Consumenten zijn beter op de hoogte van producten en diensten en kunnen met een enkele klik producten vergelijken via internet. Ook het aankopen van producten en diensten gebeurt alsmäär vaker via communicatiemiddelen zoals het internet in plaats van zelf naar de winkel te gaan. Deze veranderingen bieden ook opportuniteiten voor nieuwe bedrijven en diensten die kunnen inspelen op deze technologisering zoals bijvoorbeeld: callcenters, online bestellen, volledig virtuele winkels, enz. (Horn, 2005).

Spiritualisering

Tegenwoordig willen bedrijven meer zijn dan gewoon een geoliede machine. Ze willen een bepaalde cultuur creëren waarbij het menselijk kapitaal als een belangrijke asset wordt gezien. Ruilhandel tussen werk en salaris verliest aan kracht en maakt plaats voor een greep naar bedrijfsidentiteit. Deze bedrijfsidentiteit moet er voor zorgen dat de medewerkers zich kunnen vereenzelvigen met het bedrijf op een hoger niveau. In het psychologisch contract wordt er dan ook meer aandacht besteed aan de inzetbaarheid van individuele werknemers. Ook maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt een belangrijke rol bij het creëren van deze cultuur en zet bedrijven er toe aan rekening te houden met alle verschillende stakeholders van het bedrijf met extra aandacht voor het milieu en de sociale kant van het bedrijf. Corporate governance is hier een belangrijk voorbeeld van en bestaat uit gedragsregels voor het verantwoord ondernemen (Horn, 2005).

4.2 Definitie

Om employability te definiëren kunnen we ver terug gaan kijken in de tijd. Het begrip employability was al terug te vinden in managementliteratuur in de jaren '50 en '60. In die tijd stond het begrip employability voor de samenvoeging van twee woorden. Aan de ene kant heb je *employment* wat staat voor de aanwending of het contract tussen werkgever en werknemer. Aan de andere kant heb je *ability* wat staat voor het vermogen om iets te doen. Samen betekenen deze woorden dus het vermogen om te werken (Leroy, 2002). Daarnaast waren er in die tijd nog andere definities terug te vinden van employability maar vaak was er geen eenduidigheid. Het woordenboek Van Dale zag toen bijvoorbeeld employability meer als een samenvoeging van de woorden *employment* en *adaptability* wat zich uitte als de flexibele employability van werknemers. Doorheen de tijd is de visie op employability nog meer veranderd. In de jaren '70 werd employability gezien als een taak voor de overheid om werkzoekenden te helpen om betere kansen te verkrijgen op de arbeidsmarkt. In de jaren '80 werd employability gezien als een hulpmiddel voor werkgevers bij de werving en selectie van werknemers om vraag en aanbod van werk beter op elkaar af te stemmen. In de jaren '90 kreeg employability zijn oude karakter ongeveer terug als vermogen om werk te verrichten maar dan wel meer gericht op individuele verantwoordelijkheid (Leroy, 2002). Na de jaren 90' is de aandacht voor employability alleen nog maar toegenomen, er zijn dan ook verschillende definities terug te vinden in recente studies en theorieën. Hieronder volgt een beperkte selectie van enkele definities die volgens mij de essentie van employability duidelijk weergeven.

Employability is het vermogen om werk te behouden en te verkrijgen bij de huidige werkgever of een andere en verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van een individu op de arbeidsmarkt (Delsen, 1998). Deze definitie toont kort aan waarvoor employability staat en gaat verder op de kortere definitie van Gaspersz & Ott (1996): Het vermogen om werk te verkrijgen.

Het vermogen om werk te behouden en te verkrijgen is in grote mate afhankelijk van de individuele competenties die aanwezig zijn. Deze competenties vormen als het ware de bouwblokken voor een brede inzetbaarheid. Defillipi & Arthur (1994) onderscheiden drie competenties die employability kunnen beïnvloeden: De vaardigheden, kennis en expertise (knowing how), de sterkte van het eigen sociaal netwerk (knowing whom) en de duidelijkheid van de loopbaanverwachtingen (knowing why). In het *employability procesmodel* worden deze competenties omvat in het bewegingskapitaal en representeert dit bewegingskapitaal één van de belangrijkste elementen van het model (Sels et al., 2006). Men moet in deze turbulente omgeving van economische en technologische veranderingen kunnen inspelen op de gevraagde competenties op de arbeidsmarkt. In de klassieke loopbaan was het mogelijk dat je met de aanwezige competenties, opgebouwd in de opleidingsfase van de levensloop, levenslang aan de slag kon bij een bedrijf. In de huidige samenleving kunnen we echter niet meer alleen berusten op deze basiscompetenties die we aanleren in het begin van onze levensloop.

Competenties verouderen sneller naarmate de omgeving sneller verandert. Niet enkel voor het verkrijgen van een nieuwe job maar ook voor het behouden van de huidige job is het belangrijk dat we constant onze competenties bijschaven en/of nieuwe competenties bijleren. Indien we enkel berusten op onze basiscompetenties bestaat er het risico dat we niet meer voldoen aan de gevraagde competenties en uiteindelijk zonder werk vallen. De verantwoordelijkheid voor het opbouwen van een inzetbare pool van competenties ligt niet primair bij een bedrijf maar veeleer bij de werknemer zelf. De verantwoordelijkheid verschuift als het ware van het bedrijf naar de werknemer en sluit aan bij de nood aan zelfsturing binnen een nieuwe loopbaanvisie. De taak van het bedrijf bestaat er in om voor een omgeving te zorgen die stimulerend werkt voor het ontwikkelen en bijschaven van competenties. Het is de taak van het bedrijf om de nodige middelen en informatie te voorzien inzake inzetbaarheid. Naast de taak van het bedrijf is het uiteindelijk de werknemer zelf die verantwoordelijk is voor zijn inzetbaarheid. (Bollerot, 2001)

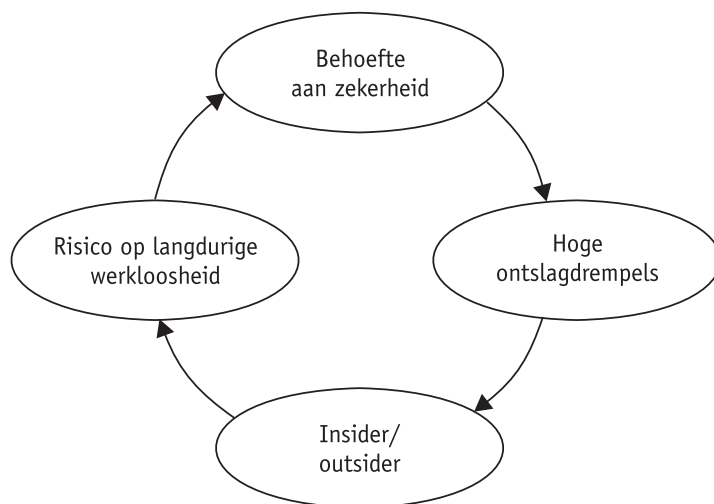
In veel gevallen wordt inzetbaarheid ook onterecht gekoppeld aan het ouder worden van werknemers. Veel werkgevers hebben nog steeds een vervormd beeld van de veroudering van werknemers en denken dat het ouder worden op zich een oorzaak is voor een teruglopende inzetbaarheid. Indien men inzetbaarheid bekijkt vanuit het aspect gezondheid kan hier enige waarheid in schuilen. Naarmate men ouder wordt zal de lichamelijke gezondheid achteruitgaan en zullen zaken zoals het zicht, het gehoor, de uithouding en fysieke kracht afnemen. Maar inzetbaarheid is meer dan gezondheid alleen. Inzetbaarheid kan gedefinieerd worden als de mate waarin werknemers hun huidige functie of een andere functie goed kunnen vervullen. Deze definitie maakt het mogelijk dat gezondheid kan gezien worden als een factor die een invloed kan uitoefenen op inzetbaarheid maar dit zeker niet altijd het geval moet zijn. In veel gevallen kunnen werknemers de lichamelijke achteruitgang voldoende compenseren. (Nauta et al., 2005).

4.3 Positieve- en negatieve effecten

Employability brengt verschillende voordelen met zich mee voor zowel de werknemer als de werkgever. Zoals we eerder al gezien hebben vormen de competenties en kennis van een individu het bewegingskapitaal wat men ter beschikking heeft. Dit bewegingskapitaal is essentieel voor het bekomen van bewegingsalternatieven. Een ruimere waaier aan competenties betekent een uitgebreider bewegingskapitaal wat op zijn beurt zal zorgen voor meer bewegingsalternatieven waaruit een werknemer kan kiezen. Indien men dus slechts beschikt over een beperkt bewegingskapitaal zal dit logischerwijze zorgen voor een beperktere keuze tussen verschillende alternatieven op de arbeidsmarkt waardoor men soms niet de transitie kan maken die gewenst wordt. Dit bewegingskapitaal is ook essentieel bij het plotse verlies van de job, indien men een aantrekkelijk bewegingskapitaal bezit zal het makkelijker zijn om snel terug werk te verkrijgen op de arbeidsmarkt waar men anders in werkloosheid terecht zou kunnen komen voor langere tijd (Forrier & Sels, 2003). Het vrijwillig werken aan competenties kan ook het welzijn op en buiten het werk vergroten in de zin van het vervullen van eigen doelen. Ook het gevoel van meer zekerheid door een aantrekkelijk bewegingskapitaal zorgt er voor dat een werknemer gelukkig blijft. De kans op een voortijdige burn-out kan drastisch verlagen door het werken aan inzetbaarheid.

Als men beschikt over een ruimer bewegingskapitaal zal het dus makkelijker zijn om van job te veranderen als wordt gevoeld dat de huidige job niet meer voldoet aan de eigen loopbaanwensen (Sels, 2008). Het dreigende pensioenprobleem is een probleem dat ook aangepakt kan worden door te streven naar meer inzetbaarheid bij ouderen. Vaak kampen oudere werknemers met een verstarde pool van competenties waardoor ze moeilijk hun job kunnen behouden en nog moeilijker een nieuwe job kunnen vinden, deze oudere werknemers komen dus vaak sneller terecht in de laatste levensfase namelijk pensioen. Indien men aan de inzetbaarheid van ouderen zou werken kan men dit probleem in zeker mate aanpakken. Ook de upgrade van kwalificatie-eisen (de Grip, 2001) zorgt meer en meer voor problemen in een turbulente arbeidsomgeving. Werkgevers stellen steeds hogere eisen wat betreft competenties en de werknemers kunnen hier vaak niet meer aan voldoen door een kwalificatieveroudering. Dit probleem van kwalificatieveroudering kan verholpen worden door op regelmatige basis te werken aan de competenties en door levenslang te leren.

Een laatste probleem is de kloof tussen insiders en outsiders (Forrier & Sels, 2008). Deze kloof houdt in dat de kans op het verkrijgen van een nieuwe job moeilijker is voor outsiders door de aanwezigheid van ontslagdrempels bij insiders. Door de zekerheden en ontslagdrempels van insiders ontstaat er een zwakke stroom in en uit werkloosheid waardoor outsiders vaak terechtkomen in langdurige werkloosheid. Deze langdurige werkloosheid creëert angst bij de werknemers en zorgt ervoor dat insiders nog meer werkzekerheid gaan vragen waardoor er hogere ontslagdrempels ontstaan. Deze kloof kan men trachten te dichten met behulp van een employabilitygerichte denkwijze. Deze kloof vinden we visueel terug in figuur 7.



Figuur 6, Vicious circle insider/outsider (Forrier & Sels, 2008)

Employability kan dus een oplossing zijn voor een aantal belangrijke problemen en kan verder ook zorgen voor een efficiëntere werking van de arbeidsmarkt om zo om te gaan met de verschuiving in loopbanen. Meer aandacht voor inzetbaarheid kan echter ook onrechtstreeks enkele negatieve effecten als gevolg hebben, in het werk beschermde mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit? (Sels, 2008) worden er verschillende negatieve invloeden aangehaald op macro-, meso- en microniveau als gevolg van meer mobiliteit. Meer mobiliteit kunnen we linken aan meer aandacht voor brede inzetbaarheid.

Macroniveau: De specifieke relatie tussen arbeidsmobiliteit/transities en werkzaamheid is vaak erg onduidelijk. Het is een belangrijke vaststelling dat er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen deze twee maar vaak wordt er niet ingegaan op de richting van deze relatie en de verdere details. De relatie tussen arbeidsmobiliteit en werkloosheid is nagenoeg nog onduidelijker en uit zich zelden in het dichten van de insider/outsiderkloof. Ook inzake anciënniteit en arbeidsproductiviteit is er onduidelijkheid, productiviteit stijgt met de gemiddelde anciënniteit maar deze stijging is slechts beperkt en vertaalt zich in een daling naarmate de anciënniteit te hoog oploopt (Sels, 2008).

Mesoniveau: De relatie tussen verloop en arbeidsmobiliteit kan ook zorgen voor enkele problemen bij de visie van de bedrijven. Bedrijven zijn geneigd om verloop samen te zien met oplopende kosten zonder de baten in te zien van geoorloofd verloop. Mobiliteit in de vorm van verloop wordt dus door veel managers geschuwd omdat ze nog steeds primair gericht zijn op het korte termijn kostenperspectief en blind zijn voor de baten en leercurveperspectieven die vasthangen aan verloop en arbeidsmarktmobiliteit. Op korte termijn heeft verloop voor verschillende bedrijven een kostenvermeerdering als gevolg en de baten uit zich meestal pas op lange termijn. Door de verschillende investeringen die er tegenwoordig worden gemaakt in het menselijke kapitaal wordt het negatieve effect van verloop voor vele bedrijven nog extra benadrukt (Sels, 2008).

Microniveau: Een toename in arbeidsmarktmobiliteit kan leiden tot minder gunstige arbeidsvoorwaarden voor werknemers. Deze minder gunstige voorwaarden bevatten onder andere: minder loon, minder tewerkstellingskansen en minder opleidingskansen. Vooral op een later tijdstip in de loopbaan en bij extreme mobiliteit vinden we deze minder gunstige arbeidsvoorwaarden terug. Ook hebben werknemers vaak te kampen met enkele sociale problemen, zo kan er een statusverlies ontstaan tegenover medewerkers en leidinggevendenden of kan men een verkeerd signaal uitzenden naar de werkgever (Sels, 2008).

Employability kan dus zowel positieve als negatieve effecten met zich meebrengen. Vaak bestaat er over de effecten onduidelijkheid wat het moeilijk maakt om het uiteindelijke effect van employability te weten te komen. De positieve effecten van employability op lange termijn zijn zodanig groot het de moeite loont om te streven naar meer employability en meer mobiliteit op de arbeidsmarkt zonder dat dit leidt tot een arbeidsmarkt gekenmerkt door grote onzekerheid (Sels, 2008). Het gaat hier dus niet om een plotse verandering maar een geleidelijke en voorzichtige verandering naar meer employability waarbij mobiliteit aangemoedigd wordt met voldoende aandacht voor zekerheid op de arbeidsmarkt.

Het principe van *flexicurity* komt hier ook naar boven en streeft naar meer mobiliteit en flexibiliteit terwijl er ook aandacht wordt besteed aan verschillende sociale zekerheden die moeten zorgen voor een inkomensgarantie zonder mobiliteit in de weg te staan. *Flexicurity* wordt door Wilthagen in zijn werk beschreven als het beste van twee werelden waarbij er enerzijds flexibiliteit ontstaat voor werkgevers en anderzijds zekerheid voor werknemers (Wilthagen, 2008).

4.4 Employability procesmodel

Het *employability procesmodel* (Sels et al., 2006) is samengesteld om een duidelijke weergave te geven van de verschillende oorzaak-gevolgrelaties die aanwezig zijn in het nieuwe loopbaan denken en –beleid. Het model bevat de factoren die invloed kunnen hebben op de mogelijkheid om een nieuwe baan te bekomen en de onderlinge relaties tussen de factoren. Het model start bij de arbeidsmarktpositie en eindigt uiteindelijk bij de transitie zelf, hiertussen zijn er verschillende belangrijke factoren die invloed kunnen hebben op de transitie en transitiemogelijkheden. Het volledige *employability procesmodel* zien we in figuur 4.

Arbeidsmarktpositie

De arbeidsmarktpositie is het beginpunt van het model en vertrekt net zoals bij de transitionele arbeidsmarkt vanuit het idee dat er verschillende posities zijn op de arbeidsmarkt waartussen transitie mogelijk en wenselijk is. Een sterke positie op de arbeidsmarkt kan het aantal mogelijke transities ook verhogen. De huidige arbeidsmarktpositie heeft drie functies: het geeft een idee over de beschikbare opportuniteiten, het kan gebruikt worden als referentie om te bepalen of een bepaalde transitie wenselijk is en het kan toekomstige kansen op de arbeidsmarkt beïnvloeden (Forrier & Sels, 2003). Meerdere transities tussen de verschillende arbeidsmarktposities zijn bevorderlijk voor zowel de inzetbaarheid als voor het verlengen van een loopbaan. Verder zijn er reeds verschillende arbeidsmaatregelen ontwikkeld die de verschillende transities moeten bevorderen zoals: tijdskrediet, loopbaanonderbreking, opleidingscheques, landingsbanen, enz. Over het algemeen kunnen we stellen dat de mobiliteit op de arbeidsmarkt toeneemt en dat steeds meer mensen zelf initiatief nemen om transities te bereiken (Sels et al., 2006).

Bewegingskapitaal

Het bewegingskapitaal wordt gevormd door de verschillende competenties en kennis die een individu heeft geleerd gedurende zijn levensloop. Met een competentie wordt bedoeld elke observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot het succesvol functioneren in een specifieke rol, functie of project binnen de waardeketenanalyse (Henderickx et al., 2010). Enkele voorbeelden van competenties die men kan bezitten of aanleren zijn: flexibiliteit, creativiteit, empathie, leidinggeven, initiatief, samenwerken, delegeren, sociale vlothed, probleemanalyse, enz. Zoals eerder gezegd kan men bewegingskapitaal bezitten en verruimen. De activiteiten tot verruiming van het bewegingskapitaal worden beïnvloedt door twee factoren. De eerste factor is de kans tot het behouden of verruimen van het bewegingskapitaal en houdt de verschillende kansen in die een organisatie zijn medewerkers geeft om hun bewegingskapitaal en inzetbaarheid te verhogen.

Deze kansen kunnen uiteenlopend zijn en omvatten onder andere volgende voorbeelden: stimulerende bedrijfscultuur, tolerantie voor fouten, leermiddelen, begeleiding, vrijheid voor creativiteit, enz. Het bedrijf moet dus zorgen voor verschillende elementen die samen een duidelijke opportuniteit bieden aan de medewerkers om hun bewegingskapitaal uit te breiden. De uiteindelijk activiteit tot verruiming van het bewegingskapitaal is echter niet enkel afhankelijk van de kansen die een organisatie biedt maar ook van de individuele bereidheid van ieder persoon. De bereidheid tot verruiming zal verschillen van persoon tot persoon en zal uiteindelijk bijdragen tot het wel of niet ondernemen van actie om het bewegingskapitaal te verruimen. De bereidheid zal afhangen van enkele persoonsgebonden factoren waaronder leervermogen, waarden & normen en de persoonlijkheid. Samen met de kansen die een persoon krijgt zullen deze persoonlijke factoren uiteindelijk bepalen in welke mate er actie wordt ondernomen om het bewegingskapitaal te verhogen (Sels et al., 2006).

Bewegingsalternatieven

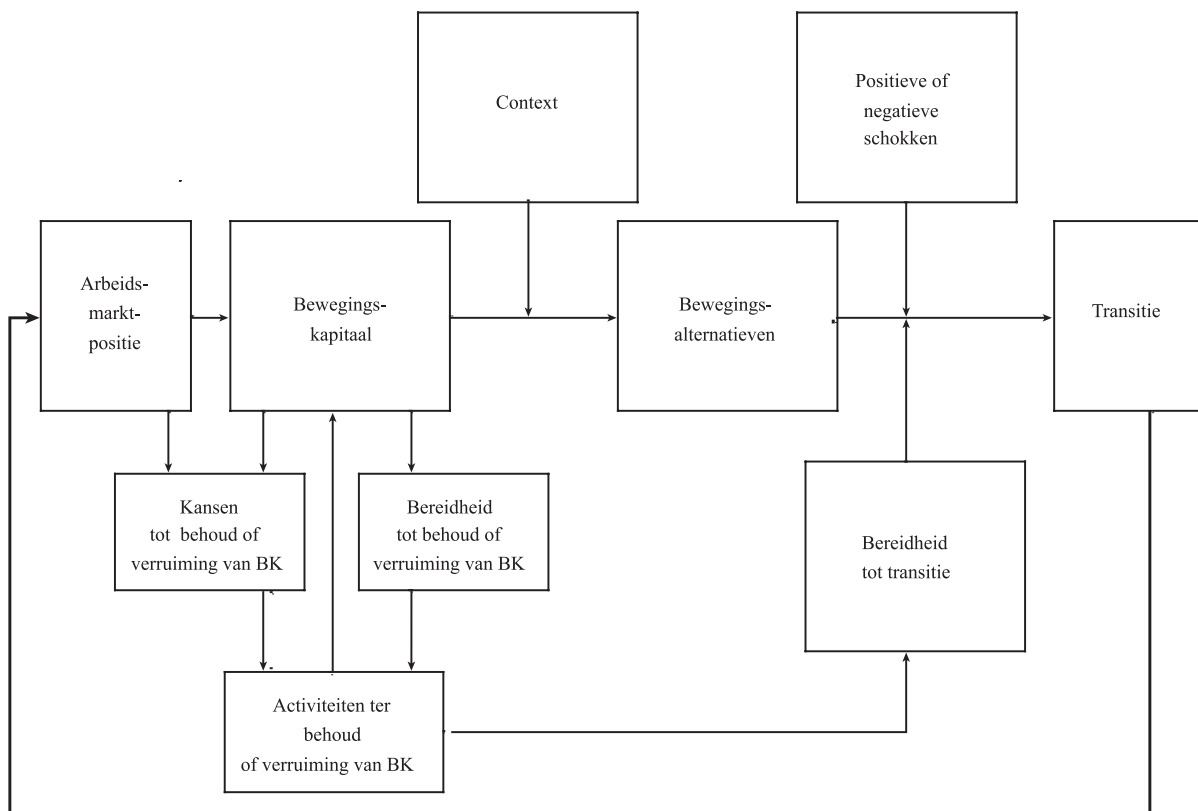
De verschillende bewegingsalternatieven die beschikbaar zijn voor een individu zullen grotendeels bepaald worden door het aanwezige bewegingskapitaal van dit individu. Deze alternatieven kunnen zich zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt bevinden. De verschillende alternatieven worden ook verklaard door een *employability-radius* (Thijssen, 2001). Deze radius bepaalt de omvang en diversiteit van het aanbod van banen of functies. Er wordt vaak de fout gemaakt om het bewegingskapitaal als enige beïnvloedende factor te zien, vaak vergeet men dat ook de context een invloed kan hebben op de verschillende beschikbare alternatieven. Deze context kan inhouden dat in tijden van economische recessie het aanbod van verschillende banen en functies aanzienlijk zal dalen waardoor er bepaalde individuen zullen zijn die geen job zullen vinden ondanks het feit dat ze toch over een degelijk uitgebreid bewegingskapitaal bezitten (Sels et al., 2006). De context kan dus invloed hebben op iedereen ongeacht het bewegingskapitaal.

Schokken

Een andere factor die invloed kan hebben op de individuen op de arbeidsmarkt is de aanwezigheid van schokken. Deze schokken, positief of negatief, zijn minder voorspelbaar geworden door de veranderde loopbanen. Deze schokken worden gedefinieerd als "*Events wich lead an idividual to make deliberate judgments about remaining with or leaving their job*" (Allen & Griffith, 1999). De schokken vinden hun oorsprong zowel extern als intern (Muffels, 2006). Externe schokken zien we als plotse veranderingen die buiten de job gebeuren zoals een partner die een jobaanbieding krijgt in het buitenland. Interne schokken bestaan enerzijds uit bedrijfsgerelateerde gebeurtenissen zoals een faillissement of een overname en anderzijds uit persoonlijke werkgerelateerde gebeurtenissen zoals veranderingen in de gezinssituatie met als voorbeeld een scheiding of kinderen krijgen. Deze interne schokken zijn de laatste jaren steeds belangrijker geworden doordat werk meer en meer wordt opgenomen als een deel van de levensloop. Indien we Forrier & Sels volgen kunnen we zien dat de schokken die betrekking hebben op de transitie van de ene naar de andere baan toegewezen kunnen worden aan drie verschillende groepen: gebeurtenissen buiten de baan, persoonlijke werkgerelateerde gebeurtenissen en gebeurtenissen op bedrijfsniveau (Forrier & Sels, 2003).

Transitie

De uiteindelijke transitie die men wel of niet maakt zal niet enkel afhangen van de verschillende aanwezige bewegingsalternatieven maar ook de bereidheid tot transitie zal een grote rol spelen. De bereidheid tot transitie van een individu zal afhangen van de transitiemogelijkheden en ook van de loopbaanverwachtingen. Indien de huidige baan voldoet aan de loopbaanverwachtingen zal men minder geneigd zijn over te gaan tot transitie daar men hier momenteel nog geen nood aan heeft. Men moet dus eerst beslissen of er wel een drive is om een transitie te maken. Daarnaast moeten er natuurlijk ook mogelijkheden zijn om effectief van job te veranderen. In het employability procesmodel zien we ook dat er een terugkoppeling is van de eindfactor transitie naar de beginfactor arbeidsmarkt. In het transitionele arbeidsmarktmodel zien we dat verschillende transitie de efficiëntie van de arbeidsmarkt kunnen bevorderen en het is dus ook wenselijk deze transitie in zeker mate te stimuleren. Ook in dit model vinden we dus de link tussen transitie en de arbeidsmarkt opnieuw terug (Sels et al., 2006).



Figuur 7, Employability procesmodel (Sels et al., 2006)

4.5 Employability: Actoren

Bij het werken aan employability of inzetbaarheid is het niet zo dat er slechts één iemand verantwoordelijkheid draagt. De taken en verantwoordelijkheden kunnen verdeeld worden over enkele actoren. Het aantal actoren is natuurlijk niet oneindig en ik bespreek dan ook enkel de drie actoren die volgens mij elk een belangrijke rol spelen bij het werken aan employability. Als we kijken naar de verschillende theorieën over de verschuiving van de loopbaanperspectieven en het veranderen van het psychologisch contract kunnen we stellen dat individuen in deze nieuwe turbulente samenleving zelf primair verantwoordelijk zijn voor hun werkzekerheid en dit niet langer kunnen ontlenen aan hun werkgever. Zoals we ook kunnen zien in het employability procesmodel (Sels et al., 2006) is het bewegingskapitaal deels afhankelijk van de bereidheid van de werknemer. Het is dus in eerste plaats vooral de werknemer zelf die zijn inzetbaarheid en loopbaan kan sturen maar daarvoor moet hij wel bereid zijn om de nodige investeringen en inspanningen te leveren. De werknemer kan echter pas efficiënt aan zijn inzetbaarheid werken indien hij daarvoor de kansen krijgt. Zoals we zien bij het employability procesmodel bepalen ook de kansen tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal het uiteindelijke niveau van bewegingskapitaal. Deze kansen kunnen slechts ontstaan indien ook organisaties een actieve rol spelen bij het hooghouden van inzetbaarheid. Het is echter niet zo dat de primaire verantwoordelijkheid bij hun ligt. Om er voor te zorgen dat alles vlot verloopt zal ook de overheid een rol als tussenpersoon moeten spelen. Daarnaast zijn er nog enkele andere factoren die een invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van employability zoals: de context, persoonlijke kenmerken van een individu, enz. (Verbruggen et al. 2006).

Werknemer

Overall ligt de primaire verantwoordelijkheid voor employability bij de werknemer zelf (Bollérot, 2001). Tegenwoordig wordt van de werknemers verwacht dat ze zelf instaan voor hun eigen loopbaan en dat ze zelf actief bezig zijn met het ontwikkelen van de eigen inzetbaarheid. Deze visie op de rol die de werknemer moet spelen kan gelinkt worden aan het nieuw psychologisch contract (Visser & Altink, 1996). Binnen de visie op het psychologisch contract is er een verschuiving te merken waarbij de werknemers niet langer loyaliteit en volgzaamheid bieden maar echter wel een brede inzetbaarheid en arbeidsprestatie. De werknemer draagt zelf meer verantwoordelijkheid in plaats van voornamelijk afhankelijk te zijn van een organisatie. We zien de kenmerken van deze rol ook terug bij de verschuiving van de loopbaanperspectieven. Waar vroeger vooral levenslang dienstverband als loopbaanperspectief werd gezien is er nu steeds meer aandacht voor levenslange inzetbaarheid en spreken we bijvoorbeeld over een ongebonden loopbaan waarbij men niet langer binnen eenzelfde bedrijf of functie moet blijven of een protean career waar eigen waarden en zelfsturing vooropstaan. Het zijn deze verschillende verschuivingen die zich doorheen de jaren hebben voorgedaan die de rol van de werknemer hebben veranderd in een rol met meer aandacht voor inzetbaarheid. Het feit dat de werknemer volgens verschillende theorieën primair verantwoordelijkheid draagt voor de eigen employability sluit dus goed aan bij deze verschuivingen waar de werknemer meer wordt gezien als een werkondernemer die zelf zijn loopbaan en inzetbaarheid kan sturen (Forrier & Sels, 2006).

De acties en initiatieven die de werknemer zelf neemt om de eigen employability verder te ontwikkelen kunnen gegroepeerd worden onder de term *individueel loopbaanmanagement* of ILM. Individueel loopbaanmanagement kan verder opgedeeld worden in twee verschillende groepen. Aan de ene kant is er ILM-intern, gericht op interne inzetbaarheid. ILM-intern is gericht op het zichtbaar maken en ontwikkelen van bedrijfsrelevante kennis en competenties met als doel tewerkgesteld te blijven bij dezelfde werkgever en leidt dus meestal tot interne mobiliteit. Aan de andere kant is er ILM-extern, gericht op externe inzetbaarheid. ILM-Extern is gericht op het ontwikkelen van allerlei competenties en kennis met als achterliggende gedachte de externe arbeidsmarkt en externe mobiliteit. Werknemers die zich hier op richten werken aan hun vermogen om werk te vinden bij een andere werkgever. Ook al zijn dit twee verschillende vormen van ILM toch bestaat er een bepaalde relatie tussen de twee waarbij het werken aan het ene ook een positieve invloed kan hebben op het andere al dan niet onbewust. (Verbruggen et al., 2006). In een studie naar loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext blijkt dat de inspanningen van de gemiddelde Vlaamse werknemer eerder beperkt zijn als het aankomt op algemeen ILM. Er is vooral aandacht voor ILM bij hogeropgeleiden, bij werknemers op een hoger functieniveau en in het begin van een loopbaan. Bij de werknemers op een lager niveau, bij werknemers die zich zeker wanen van hun werk, bij ouderen en bij lager opgeleiden is er vaak veel minder aandacht voor actief ILM (Bollen et al., 2006).

Werkgever

De rol van de werkgever is van groot belang voor het voorzien van de middelen en de informatie die nodig zijn om employability te kunnen ontwikkelen. De werkgever kan dus informatie voorzien over de plaatsen, zowel intern als extern, waar men terecht kan voor bepaalde trainingen en opleidingen. De werkgever kan ook het denken over employability organiseren binnen de organisatie en individuele evaluatiesystemen voorzien om zo de aandacht van werknemers te trekken naar employability. De lijnmanager speelt hier ook een belangrijke rol die misschien niet altijd nodig lijkt vanuit het bestuur maar wel van cruciaal belang kan zijn voor het betrekken van werknemers. Het is namelijk de lijnmanager die op dagelijkse basis de continue employability kan stimuleren. De lijnmanager staat in direct contact met de individuele werknemers tijdens elke fase van hun loopbaan en kan hierdoor op elk moment bepaalde gebreken of benodigdheden in verband met employability detecteren. De lijnmanager is ook in staat om de aandacht van de werknemer te focussen op de toekomst en om hem/haar vervolgens te motiveren om te werken aan de eigen employability. (Bollerot, 2001). Het is dus niet meer de taak van de werkgever om specifiek zorg te dragen voor iedere werknemer, ook niet op vlak van employability. Het is echter wel de taak van de werkgever om mogelijkheden en instrumenten te bieden aan werknemers om employability binnen het bedrijf te stimuleren en om de werknemers te stimuleren om zelf acties te ondernemen naar de eigen employability toe. Deze visie op de rol van de werkgever kunnen we ook weer linken aan een nieuw psychologisch contract (Visser & Altink, 1996). Volgens het nieuw psychologisch contract is het niet langer de taak van de werkgever om zekerheden en zorg te bieden, de werkgever moet echter wel uitdagend werk aanbieden en groei- en ontwikkelingsmogelijkheden die het mogelijk maken voor de werknemers om zelf aan de employability te werken.

De investeringen die de werkgever maakt in employability worden aangeduid met *loopbaanmanagement door de organisatie* of OLM (Verbruggen et al., 2006). Deze investeringen kunnen erg uiteenlopend zijn en bestaan onder andere uit: opleidingen, opleidingscheques, coaches, mentors, functioneringsgesprekken, enz. In de meeste geval is loopbaanmanagement vanuit de organisatie gericht op het stimuleren van de bedrijfsspecifieke of interne inzetbaarheid. Dit komt natuurlijk doordat bedrijven ook het nut van zulke investeringen willen zien en ze vaak ook bang hebben om werknemers te verliezen indien ze te veel externe inzetbaarheid zouden ontwikkelen. Hier stuiten veel bedrijven dus op een employability paradox (Sels et al., 2006). Aan de ene kant willen bedrijven wel investeren in de brede employability van hun werknemers om er voor te zorgen dat ze levenslang inzetbaar blijven en een betere performantie kunnen bieden aan het bedrijf. Aan de andere kant bestaat er ook een angst vanuit bedrijven dat wanneer ze te veel investeren in de algemene employability van werknemers er de kans bestaat dat deze werknemers het bedrijf zullen verlaten indien ze een betere aanbieding krijgen ergens anders. Dit leidt dus in veel gevallen tot een beperkte investering in brede employability waardoor bedrijven slechts bereid zijn te investeren in bedrijfsspecifieke vaardigheden en competenties om zo de ontwikkeling van externe employability zo veel mogelijk in te tomen. Deze beperkte vorm van employability-investeringen betekent wel dat de werknemer minder waarde heeft te bieden aan andere bedrijven indien hij plots op de arbeidsmarkt zou terecht komen doordat hij dan vooral bezit over bedrijfsspecifieke inzetbaarheid die ergens anders moeilijk toe te passen is. Dit alles neemt niet weg dat er ook geïnvesteerd kan worden in de externe inzetbaarheid. Vaak is het zo dat bij investeringen in competenties ook de externe inzetbaarheid, al dan niet onbewust, ontwikkeld wordt. (Gaspersz & Ott, 1996).

Overheid

Het is duidelijk dat zowel de werknemer als de werkgever een grote verantwoordelijkheid dragen als het op employability aankomt. Er zijn echter bepaalde problemen die zich kunnen voordoen indien employability volledig wordt overgelaten aan enkel deze twee actoren. Verbruggen et al. vermelden enkele van deze problemen in hun studie (Verbruggen et al., 2006). Hieronder volgt een opsomming van deze problemen.

1. Niet alle werknemers zullen evenveel investeren in hun eigen employability. Bepaalde groepen zullen meer acties ondernemen om te werken aan hun employability zoals bijvoorbeeld de hooggeschoolden en jongeren terwijl andere groepen van mensen minder geneigd zullen zijn om aan de employability te werken zoals bijvoorbeeld de ouderen en laaggeschoolden. Dit verschil tussen groepen vinden we ook terug bij een studie van Van den Brande (2003) waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende psychologische contracten. In deze studie zijn het ook voornamelijk de hooggeschoolden en jongeren die we terugvinden bij een onafhankelijk psychologisch contract waar inzetbaarheid centraal staat (Van den Brande et al., 2003). In een ander werk van Verbruggen et al. (2005) was er ook een verschil tussen bepaalde groepen te merken, in dit werk werd er gewezen op de oververtegenwoordiging van hoogopgeleiden en jongeren bij de potentiële deelnemers voor externe loopbaanbegeleiding (Verbruggen et al., 2005).

2. Werkgevers voorzien vaak ongelijk loopbaanmanagement voor de werknemers. Loopbaanmanagement vinden we minder terug voor onder andere: laaggeschoolden, oudere werknemers, flexibele werknemers en werknemers in kleinere bedrijven.
3. Bij investeringen in employability is het ook zo dat er vaak enkel wordt geïnvesteerd in de bedrijfsspecifieke en interne inzetbaarheid en niet in een bredere employability uit angst voor het verliezen van werknemers. Dit probleem werd reeds eerder in dit hoofdstuk besproken onder de employability paradox en dient zich op als een tegenstrijdigheid waar veel bedrijven mee te kampen hebben (Verbruggen et al., 2006).
4. Ook werknemers zouden zich enkel kunnen richten op het ontwikkelen van interne inzetbaarheid. Normaal gezien zouden employability-investeringen vanuit het bedrijf de werknemers de kans kunnen bieden om op aantrekkelijke aanbiedingen in te gaan van andere bedrijven doordat ze meer inzetbaar worden. Maar hier kan het omgekeerde gebeuren doordat deze bedrijven zich populair maken door zulke investeringen aan te bieden waardoor de werknemers zich meer verbonden zullen voelen met het bedrijf en minder intentie zullen hebben om te vertrekken. Het probleem hierbij is dat werknemers afhankelijker worden van het bedrijf en minder goed zullen kunnen omgaan met een plots ontslag (Gaspersz & Ott, 1996).

Om deze problemen te kunnen vermijden of verminderen is het belangrijk dat er ook externe actoren worden ingeschakeld zoals de overheid of sectororganisaties. In Vlaanderen vinden we al enkele initiatieven terug op werknemersniveau om deze problemen aan te pakken. Zo is er een recht op opleidingscheques om de kosten te verminderen van opleidingen die op eigen initiatief worden gevolgd. Er is ook een recht op educatief verlof waardoor de werknemer de tijd heeft om opleidingen te volgen zonder loon te verliezen. Het recht op tijdskrediet geeft de werknemers de kans op een adempauze. Werknemers kunnen de prestaties volledig of gedeeltelijk staken zonder dat er een einde komt aan de arbeidsovereenkomst en kunnen dus na deze adempauze gewoon weer aan de slag. Daarnaast is er ook nog een recht op externe loopbaanbegeleiding dat iedere Vlaamse werknemer, met minstens één jaar werkervaring, in staat stelt om tegen een verminderde prijs deel te nemen aan een vorm van externe loopbaanbegeleiding. Deze externe loopbaanbegeleiding wordt niet geregeld door de werkgever (Verbruggen et al., 2006).

4.6 Employability: Enkele cijfers en studies

Als we verschillende cijfers, steekproeven en onderzoeken bekijken dan lijkt het alsof de arbeidsmarkt in België nog redelijk stabiel is. Een idee dat ontstaat bij het begrip inzetbaarheid is dat er meer mobiliteit zou moeten ontstaan op de arbeidsmarkt maar daar is nog niet veel van te merken. Om een eerste indruk hiervan te krijgen kijken we naar de *Enquête naar arbeidskrachten* (EAK) ook wel genoemd de *Labour Force Survey* (LFS). Als we de Socio-economische mobiliteitsgraad van het jaar 2008 bekijken zien we dat deze in België 10,7% bedraagt en in het Vlaams Gewest zelfs maar 8,5%. Deze mobiliteitsgraad meet het aantal personen (15-64j) dat tussen 2007-2008 van socio-economische positie (werk, werkloosheid, niet beroepsactief) is veranderd. Dit getal ligt onder het EU-gemiddelde en onder dat van vele andere landen.

Het model van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998) gaat er van uit dat een hoge mate van transitie op de arbeidsmarkt bevorderlijk is voor de werking ervan en het is dus belangrijk deze transitie te stimuleren. In de EAK zijn ook cijfers terug te vinden over de transitie tussen werkgevers, ook hier zijn de cijfers nogal mager. In het jaar 2007 is slechts 6,6% van de werknemers (15-64j) van werkgever veranderd. Het aantal tijdelijke arbeid geeft eenzelfde indruk, over tien jaar is er zelfs een daling te zien in het aandeel tijdelijke arbeid met slechts 8,1% in 2010 voor België en 6,7% voor het Vlaams Gewest. Daarnaast geeft de gemiddelde loopbaananciënniteit ook nog altijd het sein dat we nog steeds vasthangen aan onze job voor een langere periode. Het gemiddeld aantal jaren bedraagt in België 11,2, wat bijna het hoogste cijfer is van alle landen en amper veranderd is ten opzichte van het jaar 2000 (11,0). Het deel van de totale bevolking (25-64j) dat deelgenomen heeft aan een opleiding bedraagt 7,2% met amper stijging waar te nemen over de jaren heen (Steunpunt WSE, 2010).

Een andere studie die met mobiliteit cijfers komt die wijzen op het ontbreken aan voldoende mobiliteit in België is de Eurobarometer Survey on geographic and labour market mobility (2006). Ook in deze studie zijn er aanwijzingen dat de arbeidsmarkt in België nog redelijk stabiel is. Met een gemiddeld aantal van 3 jobs per werknemer terwijl dit in landen zoals Denemarken en Zweden stijgt tot boven gemiddeld 5 jobs per werknemer. Ook de ingesteldheid van de mensen tegenover mobiliteit is in België niet erg positief, ongeveer 2/3 van de bevolking is het er niet mee eens dat van job veranderen om de zoveel jaren een positieve invloed heeft. Hier zijn Zweden en Denemarken weer koplopers, waar ongeveer respectievelijk 79% en 72% van de bevolking vindt dat om de zoveel jaar van job veranderen een positieve invloed heeft. Ook het aantal nieuwe en andere vaardigheden dat men aanleert ligt hoger bij het veranderen van job. In 25% van de gevallen beweren werknemers dat ze nieuwe en andere vaardigheden hebben geleerd in vergelijking met hun vorige job. Slechts 15% van de werknemers vindt dat ze nieuwe en andere vaardigheden hebben geleerd in vergelijking met het begin van hun job. Voor werknemers die nog nooit eerder van werkgever veranderd zijn ligt dit cijfer zelfs nog lager, hier zegt slechts 5% dat ze nieuwe of andere vaardigheden hebben geleerd in vergelijking met het begin van hun job. Veranderen van job heeft dus de grootste invloed op het aanleren van nieuwe vaardigheden en toch wordt er slechts in beperkte mate van job veranderd (Europese commissie, 2006). De cijfers van de Eurobarometer Survey die hier worden aangehaald zijn terug te vinden in bijlage 1.

De studie van Van den Brande, I. et al. Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution (2003) wijst op het ontbreken van de vertegenwoordiging van het psychologisch contract waarbij employability centraal staat. In deze studie zijn er 6 clusters gevormd die elk een psychologisch contract moeten voorstellen. Een van deze psychologische contracten is het *Unattached Psychological Contract* en zou het beste aansluiten bij de nieuwe loopbaan waarbij employability een grote rol speelt. Maar uit een steekproef is gebleken dat dit contract slechts voor 4% vertegenwoordigd is, weggelegd voor de hoogopgeleiden en jongeren, terwijl het contract dat hier recht tegenover staat het *Loyal Psychological Contract* voor 19,5% vertegenwoordigd is.

Een onderzoek van Verbruggen et al. gericht op een studie naar externe loopbaanbegeleiding: Draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding (2005) komt tot enkele conclusies die aantonen dat loopbaanbegeleiding niet het publiek bereikt wat het zou moeten bereiken. Uit de studie komt een conclusie dat het merendeel van de Vlaamse bevolking openstaat voor loopbaanbegeleiding maar als we dan kijken naar de effectieve potentiële deelnemers voor externe loopbaanbegeleiding zien we dat vooral jongeren en hoogopgeleiden oververtegenwoordigd zijn. Een andere conclusie wijst op het risico dat loopbaanbegeleiding de sterken sterker maakt. Het zijn vooral diegenen die in het verleden al te maken hebben gehad met loopbaanbegeleiding en diegenen met een persoonlijkheid waar ambitie en openheid een grote rol spelen die in de toekomst gebruik zullen maken van externe loopbaanbegeleiding. De andere werknemers die nog niet vertrouwd zijn met loopbaanbegeleiding staan vaak sceptisch tegenover het eigen leervermogen en zullen minder geneigd zijn om te investeren in hun eigen inzetbaarheid (Verbruggen et al., 2005).

In het werk Loopbaanperspectieven op werk (Sels, L. et al. 2006) worden veel van deze onderzoeken ook aangehaald om aan te tonen dat de arbeidsmarkt in Vlaanderen nog steeds stabiel oogt en er weinig vooruitgang te merken is op gebied van mobiliteit op de Vlaamse arbeidsmarkt. Niet alleen op de arbeidsmarkt is er geringe verandering waar te nemen, ook bij de individuele werknemer lijkt het wel alsof deze nog steeds vasthouden aan traditionele waarden zoals loyaliteit en werkzekerheid. Slechts een selectief publiek dat vooral bestaat uit jongeren en hoger opgeleiden vertoont kenmerken die wijzen op meer aandacht voor mobiliteit en inzetbaarheid. Het zijn dan ook vaak deze mensen die gebruik zullen maken van externe loopbaanbegeleiding. Het lijkt alsof veel werknemers momenteel nog uit de boot vallen wat betreft het hooghouden van employability als we al deze cijfers en studies in acht nemen. Een ander probleem dat ook nog wordt aangegeven is dat de werkgevers loopbaanondersteuning vaak gebruiken als een soort van selectief retentie-instrument (Sels et al., 2006). Inzetbare werknemers worden in het bedrijf gehouden en er wordt enkel verder geïnvesteerd in bedrijfsspecifieke competenties, uit schrik dat ze deze werknemer en hun investering zouden verliezen indien ze in algemene competenties zouden investeren, terwijl andere minder inzetbare werknemers gewoonweg worden losgelaten of koudweg gezegd ontslaan.

Hoofdstuk 5: Ontwikkeling van employability

Zoals we kunnen zien in het employability procesmodel (Sels et al., 2006) zijn er verschillende factoren die een invloed kunnen uitoefenen op employability. Ook de actoren die elk hun rol spelen bij het werken aan employability en hun verantwoordelijkheden hierbij zijn reeds besproken in een vorig hoofdstuk. In dit hoofdstuk zal ik het echter hebben over enkele concrete instrumenten die in de praktijk gebruikt kunnen worden om te helpen bij de ontwikkeling van bepaalde kennis en competenties om zo de individuele inzetbaarheid te verhogen. Deze instrumenten zijn uiteenlopend en kunnen uitgaan van de organisatie, een individu of een externe macht zoals de overheid. De instrumenten die ik bespreek zijn gericht op het effectief ontwikkelen van kennis en vaardigheden of zijn hulpmiddelen om bij de ontwikkeling te helpen. Hoe competenties en kennis verder gemanaged kunnen worden bespreek ik in hoofdstuk 6 en 7.

5.1 Taakwisseling

Het wisselen van taken heeft binnen een organisatie twee belangrijke functies. Aan de ene kant kan het wisselen van taken er voor zorgen dat de inzetbaarheid ontwikkeld wordt van diegenen die van taken wisselen. Aan de andere kant zorgt het wisselen van taken voor verandering en vernieuwing wat het werk ook minder repetitief maakt waardoor diegenen die van taken wisselen het werk ook minder snel beu zullen worden. Taakwisseling is een van de belangrijkste instrumenten om de inzetbaarheid van werknemers te ontwikkelen en kan verder opgedeeld worden in vier verschillende deelinstrumenten (Bruinsma, 2007). In verschillende andere theorieën wordt er echter een opdeling gebruikt in drie deelinstrumenten zoals we onder andere kunnen terugvinden bij het model van Hackman en Oldham (1975). Naast de verschillende taakwisselingen kan er ook een volledige herstructurering plaatsvinden van een takenpakket zoals onder andere in volgende gevallen: promotie, demotie, overplaatsing en beperking van ploegendienst (Bruinsma, 2007).

Bij *takenroulatie* wisselen werknemers op eenzelfde hiërarchisch niveau van takenpakket, het takenpakket in kwestie blijft wel hetzelfde als voorheen. Deze roulatie is echter enkel tijdelijk en verloopt meestal per week of per maand. De bedoeling is dat werknemers op een zelfde niveau ook een zicht krijgen op de andere functies en takenpakketen die er naast hun eigen takenpakket aanwezig zijn op de werkvloer. De werknemers krijgen zo ook een beter algemeen beeld van hoe alle functies met elkaar gelinkt zijn binnen de organisatie. Een sterk punt van takenroulatie is dat ook werknemers op een lager niveau binnen de hiërarchie kunnen deelnemen opdat ook zij aan de eigen employability kunnen werken en niet vastgeroest raken in hun functie door een repetitief takenpakket. Takenroulatie maakt het ook mogelijk om bij het plots wegvallen van een bepaalde cruciale functie een ander persoon in te schakelen die deze functie ook kan uitoefenen door wat hij geleerd heeft uit het systeem van takenroulatie. Doordat verschillende werknemers voor elkaar kunnen inspringen in noodgevallen leidt dit voor vele organisaties tot een grotere flexibiliteit in de bezetting (Hackman & Oldham, 1975).

Bij *taakverbreding* wordt een takenpakket voor een bepaalde functie verbreed met enkele nieuwe taken die daarvoor nog niet tot het takenpakket behoorden. Voor de functie in kwestie ontstaat er dus een groter pakket van taken, daarnaast biedt taakverbreding ook meer inzicht in het werk, minder afhankelijkheid van anderen en meer bewegingsvrijheid voor de werknemer (Hackman & Oldham, 1975). Taakverbreding wordt meestal gezien als horizontale taakverbreding omdat men hier op eenzelfde hiërarchisch niveau blijft maar wel meer taken en verantwoordelijkheden bij het uitvoeren van de taken krijgt waardoor ook hier slechts op eenzelfde niveau aan de employability wordt gewerkt. Het kan ook worden gezien als een tussenstap voor werknemers die nog niet meteen klaar zijn om door te groeien maar wel al een langere tijd dezelfde functie uitoefenen. Het toewijzen van meer taken en verantwoordelijkheden kan in sommige gevallen nieuw leven blazen in verstarde functies. Een ander voordeel van taakverbreding is dat voor sommige werknemers er een grotere verbondenheid ontstaat met het eindproduct doordat het product een meer herkenbaar karakter krijgt door de taakverbreding (Wilke, 1993).

Taakverrijking of ook wel verticale taakverrijking genoemd houdt in dat de taken voor planning en controle van werk, die vroeger behoorden tot het takenpakket van de leidinggevenden, uitgevoerd worden door de werknemers zelf. De taken worden niet op een horizontale manier uitgebreid zoals dat bij taakverbreding gebeurt maar wel op een verticale wijze waarbij bepaalde werknemers meer zeggenschap krijgen over hun functie met de nadruk op planning en controle. Bij deze methode van taakwisseling richt men zich op de autonomie van werknemers waardoor ze bij het plannen, uitvoeren en controleren zelf meer kunnen beslissen. Deze autonomie kan zorgen voor een grotere werkmotivatie en tevredenheid, minder afwezigheden en minder verloop. Bij taakverrijking zal men taken krijgen van een hoger niveau waardoor men ook vaardigheden en kennis zal moeten ontwikkelen die aansluiten bij deze nieuwe taken waardoor er dus gewerkt wordt aan employability op een hoger niveau (Bruinsma, 2007).

Een laatste voorbeeld van taakwisseling is *taakverdeling*. Bij taakverdeling wordt een bepaald takenpakket opgedeeld in kleinere pakketten en worden de taken verdeeld over verschillende mensen (Bruinsma, 2007). Taakverdeling kan zich voordoen wanneer een bepaald takenpakket te zwaar is geworden voor een persoon en men er voor kiest om de taken te verdelen.

5.2 Opleidingen

Om de inzetbaarheid levenslang hoog te houden zal men ook bereid moeten zijn om levenslang te leren. In een turbulente economie waar alles snel verandert en competenties tegen een sneller tempo verouderen is er een grotere nood ontstaan aan instrumenten om met deze veranderingen mee te kunnen.

Opleidingen zijn hier een erg belangrijk instrument om mee te kunnen evolueren met de snelle economie en om er voor te zorgen dat kennis en vaardigheden up-to-date blijven. Om een beter zicht te geven op de manier waarop organisaties omgaan met de investering in opleidingen kijken we naar de *Human Capital Theorie* (Becker, 1964)

Human Capital is een ontastbare vorm van kapitaal en omvat onder andere de competenties, kennis en persoonlijke kenmerken van individuen. De Human Capital theorie gaat er vanuit dat bedrijven op rationele wijze investeren in het menselijk kapitaal indien de investering in opleidingen kan terugverdiend worden met de baten die ontstaan door de investering. Binnen de Human Capital theorie wordt er ook een onderverdeling gemaakt tussen brede opleidingen en bedrijfsspecifieke opleidingen. Bij brede opleidingen wordt er gewerkt aan vaardigheden en kennis die zowel intern als extern van waarde zijn. Een brede opleiding vergroot de algemene inzetbaarheid van werknemers en verhoogt hun waarde niet enkel binnen het bedrijf maar ook op de externe arbeidsmarkt. Daartegenover staan de bedrijfsspecifieke opleidingen die gericht zijn op het ontwikkelen van vaardigheden en kennis die enkel van waarde zijn de organisatie die de opleidingen voorziet. Bij bedrijfsspecifieke opleidingen ontwikkelen werknemers enkel beperkt hun employability en stijgen ze vooral in waarde voor het bedrijf in kwestie (Becker, 1964).

De kans dat iemand zal genieten van opleidingen zal vaak ook afhangen van de verwachte verblijfsduur binnen het bedrijf. Indien een bedrijf verwacht dat een bepaalde werknemer nog lang binnen het bedrijf zal blijven zal de kans op opleidingen voor deze werknemer groter zijn omdat het bedrijf dan de tijd heeft om van de opleidingsinvesteringen te genieten. Tijdelijke werknemers ontlopen dus vaak de kans op een opleiding omdat veel bedrijven het nut er niet van inzien. Het probleem hierbij is dat het net deze tijdelijke arbeiders zijn die een groot voordeel halen uit opleidingen om zo aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt (Forrier et al., 2001). Maar het zijn ook de werknemers zelf die voor enkele dilemma's komen te staan. Het werken aan employability vereist meestal een lange termijn visie op de loopbaan. De lange termijnvisie zou in de weg kunnen staan van het behalen van korte termijn doelstelling waar tijdelijke arbeiders zich vaak op richten. Tijdelijke werknemers moeten dus ook voor hunzelf een keuze maken om al dan niet actief te investeren in employability. (Forrier et al., 2001).

Een ander probleem dat zich vaak voordoet bij opleidingen is dat er in veel gevallen enkel gekozen wordt voor bedrijfsspecifieke opleidingen en niet voor brede opleidingen. Er wordt ook wel gesproken over een employability paradox (Sels et al., 2006) waarbij bedrijven bang hebben dat de baten van investeringen in brede opleidingen afgesnoept zullen worden door andere bedrijven. De kritiek op deze paradox is echter dat er in realiteit wel wordt geïnvesteerd in brede opleidingen. Door de aanwezigheid van informatie-asymmetrie op de arbeidsmarkt beschikken niet alle bedrijven over dezelfde informatie. Bij het aanwerven van nieuwe werknemers zal een bedrijf vaak weinig zicht hebben op de kwaliteit en hoeveelheid van opleidingen die de werknemers reeds gevolgd hebben bij een vorig bedrijf. Het bedrijf dat deze werknemers wil aanwerven zal dus geconfronteerd worden met extra risico's en informatiekosten. Hierdoor zal het aanwervende bedrijf de opleiding van werknemers vaak lager inschatten. De waarde van de opleiding van deze werknemers is dus groter voor het bedrijf waarbij ze deze opleiding hebben gevolgd dan voor de bedrijven die deze investering zagezegd zullen afsnoepen en het is net om deze reden dat bedrijven er toch voor kiezen brede opleidingen aan te bieden. (Forrier et al., 2001).

Opleidingen hoeven echter niet enkel vanuit bedrijven uit te gaan. Men kan er ook voor kiezen om op eigen initiatief bepaalde opleidingen te volgen tijdens de loopbaan. Er zijn ook hier enkele hulpmiddelen die het mogelijk moeten maken voor individuen om zelf opleidingen te volgen. Enkele van deze hulpmiddelen zijn bijvoorbeeld opleidingscheques, betaald educatief verlof en tijdskrediet of loopbaanonderbreking (ConsortiumI4, 2009).

- Een *opleidingscheque* is een vorm van financiële steun die toegekend wordt door gewesten. Deze cheques kunnen aangekocht worden bij de VDAB, Actiris of Forem. Opleidingscheques kunnen bedrijven en werknemers stimuleren om deel te nemen aan opleidingen doordat de aankoopprijs van deze cheques beduidend lager ligt dan de effectieve waarde ervan. Deze cheques kunnen gebruikt worden voor loopbaanbegeleiding of arbeidsmarktgerichte opleidingen bij een erkend begeleidings- of opleidingscentrum. Deze opleidingen worden buiten de werkuren gegeven of tijdens een educatief verlof (Belgische Federale Overheidsdiensten).
- *Betaald educatief verlof* houdt in dat werknemers bepaalde uren afwezig mogen zijn op het werk voor het volgen van goedgekeurde opleidingen buiten het bedrijf, zonder dat hiervoor loon wordt afgehouden. De werkgever betaalt dit verlof gewoon en kan in sommige gevallen zelfs genieten van een terugbetaling van deze uren vanuit de overheidsdiensten (Belgische Federale Overheidsdiensten).
- Door het gebruiken van *tijdskrediet of loopbaanonderbreking* kan een werknemer de arbeidsprestaties tijdelijk verbreken zonder dat de arbeidsoverkomst verbroken wordt, deze verbreking kan geheel zijn of slechts gedeeltelijk gebeuren. De term tijdskrediet wordt voornamelijk gebruikt voor werknemers in de privésector terwijl de term loopbaanonderbreking meestal gebruikt wordt voor werknemers binnen overheidsinstellingen. De minimum- en maximumduur van de onderbrekingsperiode kunnen verschillen naargelang de sector en vorige onderbrekingen van eenzelfde individu (Belgische Federale Overheidsdiensten).

5.3 Assessment

Een assessment is een instrument dat kan helpen bij het screenen van vaardigheden en competenties, nodig voor het efficiënt uitvoeren van een bepaalde functie, van individuen. Het doel van een assessment is vaststellen wat het potentieel is van een bepaalde individu gericht op het uitvoeren van zijn/haar functie. De uiteindelijke uitkomst van assessment houdt ontwikkelingsbehoeften en opleidingsbehoeften gericht op het ontwikkelen of bijschaven van competenties of kennis. Een assessment bestaat meestal uit volgende drie elementen: afspraken tussen medewerker en leidinggevende over doelstellingen, informatie over mogelijke competentietekorten inwinnen, een duidelijk ontwikkelingsplan met doelen en termijnsafspraken (Tillema, 2004). Zowel de medewerkers als de leidinggevendenden kunnen voordeel halen uit een inzicht in het beschikbare potentieel van medewerkers binnen het bedrijf. Hiervoor zijn er natuurlijk enkele instrumenten nodig om dit potentieel te bepalen.

- *Self assessment* is een instrument wat door de medewerkers zelf wordt gebruikt om het eigen potentieel en de aanwezige competenties te bepalen. De medewerker baseert zich daarbij op bepaalde standaarden en eisen van competenties voor een bepaalde functie en zal aan de hand van een beoordelingsschema de eigen waarden bepalen van die competenties (Tillema, 2004). Een hulpmiddel dat hier door de medewerkers gebruikt kan worden is het persoonlijk ontwikkelingsplan wat we uitgebreid zien in het hoofdstuk 6.
- Bij *360-Feedback* worden het potentieel en de aanwezige competenties van een bepaalde medewerker beoordeeld door mensen in de directe werkomgeving. Relevante personen zoals de afdelingsverantwoordelijke, de collega's en eventueel de klanten zullen een beoordeling geven over de prestaties en het werkgedrag van een specifieke medewerker om zo een breed beeld te krijgen van het gepercipieerde werkgedrag. Net zoals bij self assessment wordt er hier gekeken naar het algemeen functioneren van een medewerker binnen een functie (Tillema, 2004).
- Een *portfolio* is een tastbaar bewijs van geleverd werk, bijgehouden over een langere periode. Deze portfolio bestaat uit effectieve en tastbare uitkomsten en ervaringen van werk zoals onder andere een offerte, een logboek, eigen werkreflecties, begeleidingsverslagen, enz. Dit portfolio moet dan uiteindelijk een bewijs vormen voor het competentieniveau van een medewerker (Tillema, 2004).
- Een *assessment center* is een externe methode om competenties te beoordelen aan de hand van gedragsobservaties. Medewerkers komen binnen het assessment center in een fictieve bedrijfscontext terecht waar ze allerlei praktijksimulaties moeten uitvoeren relevant voor een toekomstige of huidige functie. Externe assessoren zullen dan een beoordeling geven van de competenties aan de hand van een vooropgesteld competentieprofiel. Deze beoordelingen worden samen met persoonlijkheidsvragenlijsten en vaardigheidstesten geanalyseerd om uiteindelijk een algemeen beeld te krijgen van het aanwezige competentieniveau. Daarnaast wordt er ook nog gekeken naar de motivatie, persoonlijkheid en algemene fit met het bedrijf en de bedrijfscultuur. Een assessment center neemt meestal een ganse dag in beslag en wordt vaak gebruikt als hulpmiddel bij het beslissen over een selectie of promotie (Quintessence).
- Bij een *development center* wordt er ook gewerkt met praktijksimulaties binnen een fictieve bedrijfscontext. Het gedrag tijdens deze simulaties wordt dan door externe assessoren vergeleken met een vooropgesteld competentieprofiel. Het doel van een development center is echter verschillend dan dat van een assessment center. Hier wordt er veel meer gekeken naar de ontwikkelingsbehoeften en mogelijkheden van een individu en de uitkomst van een development center is dan ook een ontwikkelingsplan met specifieke opleidingen voor het verder ontwikkelen van competenties. Vragenlijsten worden hier ook gebruikt maar dan om inzicht te krijgen in leerstijlen en leervermogen van een individu. De assessor krijgt hier ook meer de rol van coach naast de rol van beoordelaar en besteedt ook veel tijd aan nabesprekingen bij simulaties (Quintessence).

- Een *oriënteringscenter* gebruikt dezelfde methodes als een assessment center en een development center maar richt zich op de individuele mogelijkheden en beperkingen in loopbaanpistes en competentieontwikkeling. Hier wordt gedrag binnen simulaties vergeleken met vooropgestelde typeprofielen zoals een expert, een afdelingshoofd of een projectmanager. Daarnaast wordt er ook rekening gehouden met persoonlijke interesses en voorkeuren naar loopbanen toe. Het doel van een oriënteringscenter is het adviseren van medewerkers bij loopbaanbeslissingen en kunnen uiteindelijk een doorslag geven bij het besluitvormingsproces. Vaak wordt er ook hier een ontwikkelingsplan opgesteld maar dan gericht op persoonlijke loopbaanvoorkeuren (Quintessence).

5.4 Loopbaanbegeleiding

Zoals we in vorige hoofdstukken reeds gezien hebben is een van de assumpties die we vaak terugvinden bij loopbaanvisies dat werknemers hun werkzekerheid niet langer ontlenen aan hun werkgever maar dat ze zelf primair instaan voor hun werkzekerheid door te werken aan de eigen employability. De rol van de werkgever hierbij is dat zij instrumenten en middelen voorzien die het mogelijk maken om aan de employability te werken. Een van deze instrumenten die we terugvinden is *loopbaanbegeleiding* (Bollen, 2006).

Bij loopbaanbegeleiding wordt er aan de hand van gesprekken en testen tussen medewerkers en leidinggevendenden een beeld gecreëerd over de huidige loopbaan. Het doel is dat er individuele mogelijkheden en beperkingen naar bovenkomen wat betreft de loopbaan. Loopbaanbegeleiding verloopt meestal in drie stappen. Eerst zoek je samen met de loopbaanbegeleider naar de loopbaandoelen. Deze loopbaandoelen zoek je door verschillende gesprekken en testen uit te voeren bij de loopbaanbegeleider. Hieruit volgt dan wat het huidige competentieniveau is en welke voorkeuren er aanwezig zijn voor een individu. Eens de loopbaandoelen zijn opgesteld moeten deze vertaald worden naar een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit ontwikkelingsplan omvat concrete doelen en methodes voor het bereiken van deze doelen zoals bijvoorbeeld het volgen van een specifieke opleiding. Hierna zal de loopbaanbegeleider het ontwikkelingsplan opvolgen en bijsturen indien nodig (VDAB).

Loopbaanbegeleiding kan intern gebeuren en houdt in dat de werkgever zelf loopbaanbegeleiding voorziet voor de medewerkers. Deze vorm van loopbaanbegeleiding vinden we terug onder de noemer *loopbaanmanagement door de organisatie* (OLM). Interne loopbaanbegeleiding richt zich echter vaak op interne inzetbaarheid en bedrijfsspecifieke competenties. Daarnaast zullen er nog enkele andere problemen zijn indien we loopbaanbegeleiding enkel zouden overlaten aan de werkgever en werknemers. Veel werknemers zijn nog niet klaar om hun loopbaan in eigen handen te nemen en zullen daarom minder voordeel halen uit loopbaanbegeleiding. Aan de kant van de werkgever zal er een ongelijke investering ontstaan in loopbaanbegeleiding waarbij er niet gelijk wordt geïnvesteerd in loopbaanbegeleiding voor alle werknemers. Om op deze falingen in te spelen is er een *recht op externe loopbaanbegeleiding* ingevoerd (Verbruggen et al., 2005).

Dit recht op externe loopbaanbegeleiding maakt het voor Vlaamse werknemers, met een minimum loopbaanervaring van één jaar, mogelijk om tegen een verminderde prijs deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding (Verbruggen et al., 2005). Deze vorm van loopbaanbegeleiding is zowel intern als extern gericht en kan de werknemers bereiken die niet genieten van interne loopbaanbegeleiding (Bollen et al., 2006).

5.5 Erkenningen & EVC

Om de (externe) inzetbaarheid te versterken is het belangrijk dat nieuw verworven of ontwikkelde competenties, vaardigheden en kennis ook in waarde kunnen getoond worden aan bedrijven. Omdat werkgevers vaak hun medewerkers opvolgen wat betreft opleidingen en trainingen weten zij vaak welke vaardigheden en kennis zij ontwikkelen. Indien deze medewerkers er echter voor kiezen om van bedrijf te veranderen doet er zich een probleem voor. De nieuwe werkgever kampt meestal met een informatie-asymmetrie en kent de waarde niet van de eerder gevolgde opleidingen en trainingen (Forrier et al., 2001). Hierdoor zullen de competenties en kennis die medewerkers opbouwen tijdens hun loopbaan weinig waarde hebben voor nieuwe werkgevers. Om dit probleem te vermijden is het belangrijk dat verworven vaardigheden, competenties en kennis erkend worden zodat er een formeel bewijs is voor medewerkers om de effectieve waarde ervan aan te tonen. Ook in Vlaanderen is er een initiatief dat het mogelijk maakt om verworven competenties officieel te laten erkennen. Dit initiatief staat bekend als het *erkennen van verworven competenties* ofwel EVC.

EVC maakt het mogelijk voor een individu om zijn/haar competenties te laten erkennen ongeacht de manier waarop deze verworven zijn. Competenties worden hier gezien als een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes. EVC is dus een alternatief om naast officieel onderwijs een bewijs van erkenning te bekomen. De verworven competenties moeten eerst een EVC-procedure doorlopen. Er worden drie stappen doorlopen vooraleer men een erkenning bekomt. Eerst wordt er gezocht naar de aanwezige competenties van een individu. Deze competenties worden dan door deze persoon aangetoond aan de hand van bewijsmateriaal. Als laatste worden de competenties vergeleken met vastgestelde criteria van een standaard en wordt er bepaald of de erkenning gegrond is of niet. Eens de erkenning is gebeurd door een bevoegd orgaan, ontvangt de persoon in kwestie een erkend kwalificatiebewijs (Cedefop & European Commission, 2009).

5.6 Werkplekleren

Tot het begin van de jaren negentig was er voor leren op de werkplek relatief weinig aandacht. De werkplek werd daarvoor dan ook niet gezien als een waardige leersituatie. Tegenwoordig is er veel meer aandacht voor *werkplekleren* en zijn er veel artikels over terug te vinden (Streumer, 2010). Als we over werkplekleren spreken dan moeten we ook het informele karakter van werkplekleren bespreken. Formeel leren vertrekt vanuit een bewuste keuze van een persoon om te leren en omvat een leerproces binnen een gestructureerde en georganiseerde omgeving zoals een school of opleidingscentrum.

Bij formeel leren wordt er een specifiek leerdoel vooropgesteld en worden er middelen en tijd vrijgemaakt om te leren. Bij informeel leren vertrekt leren niet noodzakelijk vanuit een bewuste keuze en bevindt men zich niet binnen specifieke opleidingssystemen. Er wordt hier echter via ervaringen binnen de dagdagelijkse omgeving geleerd en men spreekt hier ook wel over experimenteel leren. Deze ervaringen kunnen plaatsvinden op de werkvloer of daarbuiten zoals bij een hobby, de vakbond of tijdens de vrije tijd. Informeel leren heeft de laatste jaren veel aandacht getrokken. Aan de basis van deze aandacht liggen enkele kritieken op het formeel leren. Een belangrijke kritiek houdt in dat als theorie aangeleerd wordt losstaand van de praktijk er een bepaalde kloof tussen theorie en praktijk ontstaat die er voor zorgt dat veel individuen het inzicht niet hebben om de geleerde theorie toe te passen in concrete arbeidssituaties (Streumer, 2010).

5.7 Mentoring & Coaching

Bij *mentoring* worden twee personen bij elkaar gebracht. Aan de ene kant heb je een werknemer met potentieel die bepaalde taken onder de knie moet krijgen om efficiënt te functioneren binnen een functie. Aan de andere kant heb je een ervaren medewerker, een leidinggevende of collega, die zal optreden als *mentor*. Het is de taak van de mentor om advies en begeleiding aan te bieden gedurende de periode van mentoring. Daarnaast moet de mentor steeds open staan voor vragen van de lerende werknemer en deze werknemer voorzien van de nodige feedback. Doorheen zijn mentorfunctie moet hij het werkgedrag van de lerende werknemer observeren en beoordelen om uiteindelijk de loopbaanmogelijkheden van deze werknemer te bepalen (Bollen, 2006).

Een *coach* vinden we vaak terug in de sportwereld. Bij vele sporters op een hoog niveau speelt de coach een cruciale rol bij het behalen van prestaties. Bij sporters moet de coach motiveren, aanmoedigen, aansturen, gedrag voordoen, succes en mislukking helpen verwerken (Stevens, 1998). Naast sport is *coaching* echter ook een begrip geworden binnen het onderwijs en het bedrijfsleven. Coaching is opgekomen door de veranderingen die zich hebben voorgedaan op gebied van personeelsbeleid. Waar vroeger mensen enkel werden gezien als productiemiddelen binnen het bedrijf kijkt men vandaag veel meer naar het individuele karakter van elke persoon en zijn/haar persoonlijke waarde voor het bedrijf. Rond de jaren tachtig is men de term coaching beginnen gebruiken bij opleidingen omtrent leiderschap. Leiders worden verondersteld hun leiderschapsstijl aan te passen naargelang een werknemer competentier wordt om zo uiteindelijk als coach op te treden. Sinds de jaren negentig heeft het begrip coaching een breder karakter gekregen en richtte coaching zich ook op onderwijs, verkoop, en werkteams. Vooral in de verkoop werden mensen gecoacht alsof het om een wedstrijd ging. Vandaag de dag wordt er verwacht van managers dat ze in staat zijn eender welke werknemer te coachen. Coaching kan verschillende vormen aannemen. Men kan de leidinggevende als coach aanzien waarbij er wordt verwacht dat deze in bepaalde omstandigheden zal optreden als coach. Maar men kan ook vanuit de HR-afdeling een professionele coach toewijzen aan een bepaalde persoon of groep personen. Een coachingopdracht bestaat meestal uit vijf tot tien bijeenkomsten tussen coach en coachee waarbij een bepaald probleem wordt aangepakt en er uiteindelijk een effectief resultaat verwacht wordt (Merlevede, 2003).

5.8 Beoordelingsgesprek

Bij een *beoordelingsgesprek* wordt de manier waarop een bepaalde medewerker gefunctioneerd heeft binnen een bepaalde periode beoordeeld door een leidinggevende. Het functioneren slaat hier niet enkel op de hoeveelheid werk geleverd maar ook op de kwaliteit hiervan en het sociaal functioneren. De beoordelingsperiode volgt meestal na afspraken die gemaakt zijn in een planningsgesprek of voortgangsgesprek. Tijdens de beoordelingsperiode zal de leidinggevende meestal optreden als coach of begeleider terwijl hij bij het beoordelingsgesprek meer de rol van rechter op zich neemt. Deze rol van rechter ontstaat doordat het oordeel van de leidinggevende niet bediscussieerd kan worden. Er kan wel gekeken worden naar de reactie van de medewerker op het oordeel om zo te kijken in welke mate het aanvaard wordt (Van den Berg, 2002). Het doel van een beoordelingsgesprek kan bestaan uit: het verbeteren van functionering, prestatie en motivatie van een medewerker, het optimaal gebruik van de mogelijkheden van een medewerker en/of het herbekijken van de arbeidsovereenkomst zoals bijvoorbeeld bij de toekenning van een promotie. Het beoordelingsgesprek gebeurt meestal op het einde van het jaar en op het einde van het gesprek wordt er een beoordelingsverslag bijgehouden, ondertekend door de medewerker, dat alle beoordelingen en afspraken bevat (Bruinooge, 2012).

5.9 Evaluatiegesprek

Net als bij een beoordelingsgesprek wordt een *evaluatiegesprek* meestal op het einde van het jaar gehouden om een eindbalans te maken over het functioneren binnen dat jaar. Er wordt nagegaan in welke mate de afspraken, gemaakt in vorige gesprekken, door de medewerker zijn nagekomen. Naast afspraken wordt ook het algemeen functioneren van de medewerker uitgebreid besproken en wordt er door de leidinggevende relevante feedback gegeven. Anders dan bij een beoordelingsgesprek is er hier naast feedback van de leidinggevende ook ruimte voor eigen inbreng en mening, er is dus meer sprake van een open gesprek. Het doel van een evaluatiegesprek houdt in dat de medewerker een goed beeld krijgt van de verwachtingen voor volgend jaar, dat deze medewerker een duidelijk beeld krijgt van de eigen sterktes en zwaktes en dat er een kans voor verdere ontwikkeling ontstaat door bijvoorbeeld een ontwikkelingsplan op te stellen. Op het einde van het gesprek wordt er meestal een evaluatieverslag opgemaakt met alle besproken punten (Fedweb, 2011).

5.10 Functioneringsgesprek

Een *functioneringsgesprek* is een regelmatig terugkerend gesprek tussen leidinggevende en medewerker over structurele besprekpunten die met het werk, de werkuitvoering en de werkomstandigheden samenhangen (Van den Berg, 2002). Het functioneringsgesprek gebeurt minimaal een keer per jaar, meestal halfweg de beoordelingsperiode. Er is bij dit gesprek sprake van tweerichtingsverkeer waarbij de verhoudingen tussen leidinggevende en medewerker gelijkwaardig zijn. In een functioneringsgesprek worden onder andere volgende punten besproken: aard en niveau van werk, beleving van het werk, belemmeringen bij het functioneren en de toekomstvisie. Het doel van dit gesprek is om het functioneren alsook de toekomstige samenwerking te verbeteren (Bruinooge, 2012).

Hoofdstuk 6: Competentiemanagement

Competenties kunnen gezien worden als een van de belangrijkste bouwblokken van employability. Als we terugkijken naar het employability procesmodel (Sels et al., 2006) zien we hier dat bewegingskapitaal een van de basisfactoren is die de employability beïnvloedt. Ook uit andere modellen en studies kunnen we afleiden dat competenties een cruciale rol spelen bij het werken aan employability. Het is dus belangrijk dat deze competenties op een efficiënte manier gemanaged worden zodat er ook op een efficiënte manier aan employability kan gewerkt worden.

6.1 Definitie

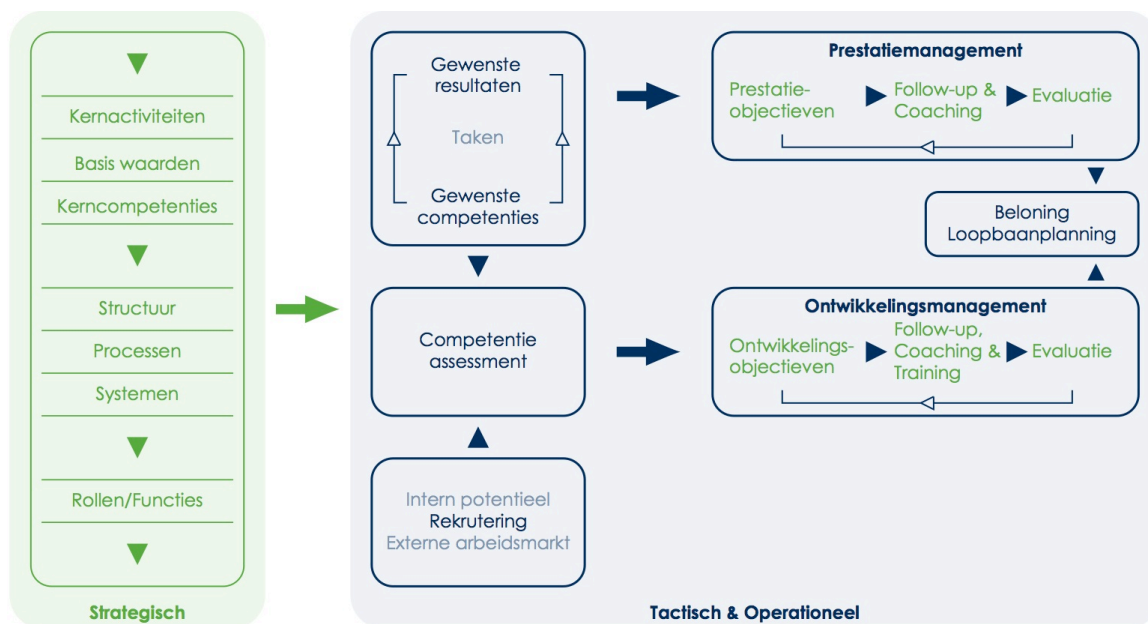
In de huidige economie is er een verschuiving merkbaar van een industriële economie naar een kenniseconomie. Deze verschuiving naar een kenniseconomie is ontstaan door enkele grote uitdagingen waarmee bedrijven te maken kregen aan het begin van de 20^{ste} eeuw. Enkele van deze uitdagingen worden door Meijer opgesomd: monopolies verliezen aan macht en kleinere bedrijven maken een opmars aan de hand van innovatie, er ontstaat meer openheid op de markt door een versnelling van informatie- en communicatietechnologie, meer globalisering, individuele en onvoorspelbare klantenwensen zorgen voor meer aandacht voor klantgerichtheid, toenemend abstractieniveau van het product waarbij je meer koopt dan een product alleen en als laatste uitdaging een ingewikkelder productieproces (Meijer, 2002). Deze verzameling van uitdagingen heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat de druk op de industriële economie erg groot werd en er dus een nieuwe vorm van economie moest gevormd worden namelijk de kenniseconomie. In deze nieuwe kenniseconomie staat vooral het menselijke kapitaal in het daglicht met talenten en competenties als bepalende factoren van de toegevoegde waarde van dit menselijk kapitaal. Dit menselijk kapitaal vormt inderdaad de basis van deze nieuwe kenniseconomie maar dient verder ontwikkeld te worden. Deze ontwikkeling is ook een verantwoordelijkheid van de organisatie, die een context en omgeving moet voorzien waarbinnen de ontwikkeling van talenten en competenties wordt ondersteund. (Meijer, 2002) Maar wat is een competentie nu precies?

Een competentie is geen onderliggende maar wel een observeerbare eigenschap. Eigenschappen die we kunnen observeren zijn meetbaar en zodra eigenschappen meetbaar zijn kunnen we ze ook managen. Deze behavioristische instelling sluit nauw aan bij het output denken. We beschouwen competenties dus als eigenschappen die op een observeerbare manier bijdragen tot betere prestaties of aangepast functioneren (Van Beirendonck, 2004).

Andere definities voor competenties vanuit drie visies zijn de volgende (Guiver-Freeman, 2001):

1. Competenties zijn unieke onderscheidende kenmerken van een organisatie (organisatiebenadering)
2. Competenties zijn de eisen waaraan iemand moet voldoen om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen (functiebenadering)
3. Competenties zijn iemands individuele persoonskenmerken die ten grondslag liggen aan zijn succes (individuele benadering)

Een andere definitie van Meijers zegt: Competentie is menselijk kapitaal, omschreven in termen van gedrag, dat nodig is om een taak met succes uit te voeren (Meijer, 2002). Competenties worden ook vaak ingedeeld in verschillende groepen. Een indeling die Meijers maakt is het onderscheid tussen de zichtbaarheid van competenties. Makkelijk zichtbare competenties uit zich vaak in de vorm van kennis, talent of vaardigheid en kunnen als essentiële kenmerken worden gezien. De differentiërende competenties zijn moeilijker te herkennen en maken vaak deel uit van de persoonlijkheid en bepalen de overtuigingen, motivatie en het gedrag van een individu. Er zijn ook verschillende modellen ontwikkeld om de verschillende competenties in groepen in te delen en visueel weer te geven. Een eerste model is het WIVO model dat ontwikkeld is door WIVO vzw voor leidinggevend en managers als hulpmiddel bij het opstellen van competentieprofielen in lokale besturen. Dit model bestaat uit 29 competenties en deelt deze in 6 clusters in (Bijlage 2). Een ander model is het competentiewiel van Quintessence, Quintessence is een bureau gespecialiseerd in talent- en competentie management met als doel enerzijds bedrijven te helpen met een groeiende concurrentie en druk op prestaties, anderzijds mensen te helpen met de wens meer competent en inzetbaar te worden. Het competentiewiel van Quintessence neemt 38 competenties en deelt deze in 6 verschillende groepen in (Bijlage 3). Hiernaast heeft Quintessence ook een model opgesteld om competentie management visueel weer te geven, zie figuur 8.



Figuur 8, Competentiemanagementmodel Quintessence, bron:

(<http://www.quintessence.be/methodologie/competentie-management-model/>)

Dit competentie managementmodel stelt de verticale en horizontale samenhang voor van competentie management op een strategisch, tactisch en operationeel niveau. Bij het strategische luik vertrekt men vanuit de missie en visie van het bedrijf. Bij het tactische en operationele luik gaat men verder op de verschillende rollen en functies die moeten ingevuld worden binnen het bedrijf en de competenties en resultaten die hierbij gewenst zijn. De competenties worden verder beoordeeld door competentie assessment (Quintessence).

6.2 Competenties managen

Competenties zijn dus een onmisbaar onderdeel geworden van elk bedrijf maar vaak blijft de vraag hoe we deze competenties kunnen managen zodat menselijk kapitaal op een efficiënte en waardevolle manier kan ingezet worden en zodat het bedrijf waarde kan toevoegen door het aanwezig menselijk kapitaal optimaal te verdelen naar functies die specifieke competenties en talenten vereisen. Competentiemanagement kan hier een middel zijn om deze optimale allocatie tot stand te brengen en menselijk kapitaal te ontwikkelen op een manier die waarde toevoegt. Competentiemanagement kan voor managers dus een antwoord bieden op enkele vragen die zich opdringen bij deze relatief nieuwe kenniseconomie. Wat zijn de benodigde competenties van het bedrijf of een bepaalde functies? Welke competenties zijn beschikbaar in het bedrijf? Welke competenties van medewerkers moeten verder ontwikkeld of aangeleerd worden en hoe doen we dit? Dit zijn belangrijke vragen die uiteindelijk competentiemanagement binnen de organisatie zullen sturen. Men moet echter oppassen met de visie op competentiemanagement. Competentiemanagement mag geen doel op zich worden in de organisatie maar moet eerder als een hulpmiddel worden gezien om het menselijk kapitaal binnen de organisatie zo goed mogelijk te analyseren, alloceren en ontwikkelen. De organisatie moet hiervoor de nodige bedrijfscultuur voorzien waarbinnen competentiemanagement zich kan ontplooiën (Guiver-Freeman, 2001).

Competentiemanagement mag geen dus doel op zich zijn, het mag geen losstaand deel worden van de organisatie waarvoor enkele specifieke verantwoordelijken worden aangeduid. Competentiemanagement moet geïntegreerd worden in het bedrijf op de verschillende niveaus. De beslissing om competentiemanagement over het ganse bedrijf te integreren is vaak een zware en ingrijpende keuze die gemaakt moet worden. Om deze keuze te vergemakkelijken is het daarom belangrijk dat een bedrijf een visie ontwikkelt waarbinnen competentiemanagement geplaatst kan worden en deze visie dan ook communiceert naar alle medewerkers. Competentiemanagement en de werking ervan kan geplaatst worden binnen een visie op het sociaal beleid. Deze visie op sociaal beleid is volgens Guiver-Freeman gebaseerd op het OER-principe, een principe dat staat voor openheid, evenwicht en respect. Een vraag die zich vaak opdringt bij het vormen van een visie op competentiemanagement is waarom we het nodig hebben. Competentiemanagement kan onder andere tot stand komen in volgende gevallen (Guiver-Freeman, 2001).

- Mensen zijn in de kenniseconomie het belangrijkste productiekapitaal in een bedrijf en moeten dus van de nodige investeringen genieten. Het optimaal inzetten van menselijk kapitaal kan de organisatie een concurrentievoordeel opleveren en kan ondersteund worden door efficiënt competentiemanagement (Guiver-Freeman, 2001).
- Human talent management verwijst meestal naar de professionals binnen kennisintensieve bedrijven. Deze professionals hebben een grote behoefte aan het ontwikkelen en bijleren van competenties en verlangen van het bedrijf dat ze de nodige context voorzien om dit te realiseren. Competentiemanagement kan helpen om aan deze behoefte te voldoen (Guiver-Freeman, 2001).

- Indien in de personeelsafdeling reeds alle beheersmatige instrumenten aanwezig zijn zal men in deze personeelsafdeling meer aandacht gaan besteden aan de ontwikkeling en begeleiding van medewerkers. De personeelsverantwoordelijke ontpopt zich hier als het waren als een human resource manager en zal zich sterk inzetten voor het ontwikkelen van functieprofielen en het zoeken naar mensen die naast basiscompetenties ook een bredere aanwinst zijn voor het bedrijf (Guiver-Freeman, 2001).
- Vaak kan een werknemer ook vastzitten in een functie waar er sprake is van beperkte vrijheid en ontwikkeling. Deze werknemer zal in dat geval meer in zijn mars hebben en hij blijft dan meestal zitten met onbenut talent wat hij niet kan inzetten in zijn huidige functie. Het is dus belangrijk voor de leidinggevendenden om deze onbenutte talenten en capaciteiten op te sporen binnen het bedrijf en deze proberen op een waardevolle manier in te zetten (Guiver-Freeman, 2001).
- In bepaalde organisaties zal het succes van het bedrijf vaak afhangen van de kennis die verdeeld is over de verschillende medewerkers. Deze medewerkers en hun kennis vormen vaak één sterk geheel en zijn afzonderlijk minder waard. Het is dus van belang voor het bedrijf om de kennis binnen de onderneming in kaart te brengen en om de kennis van medewerkers ook constant te ontwikkelen. Competentiemanagement kan ook hier een hupmiddel zijn om dit te realiseren (Guiver-Freeman, 2001).
- Als laatste kan competentie management ook een belangrijk hulpmiddel zijn bij bedrijven gericht op ontwikkeling. Hieronder vallen zeker de lerende organisaties waar competentie management zeker een groot voordeel kan opleveren. Ook voor bedrijven die momenteel in een moeilijkere neergaande fase zitten kan competentie management gebruikt worden om het bedrijf te doen herleven (Guiver-Freeman, 2001).

Na het vormen van een visie over competentie management moet men gaan kijken welke competenties daadwerkelijk nodig zijn. Hiervoor moet een organisatie de doelstellingen voor de komende jaren duidelijk opstellen met aandacht voor competentie management. Men moet echter wel oppassen bij de keuze om competentie management in te voeren. Het is belangrijk om te kijken of competentie management wel het nodige rendement kan opleveren daar het een grote en tijdrovende investering is. Om niet voor teleurstellingen te komen staan moet een organisatie zichzelf volgende vragen stellen volgens Meijer: Wat willen we met competentie management bereiken en zijn we aan competentie management toe? De implementatie van competentie management moet op voorhand voldoende geanalyseerd worden en men moet kijken of de aanwezige bedrijfscultuur wel voldoende ontwikkelingsgericht is om de nodige ondersteuning te bieden aan competentie management. (Guiver-Freeman, 2001).

6.3 Actoren en randvoorwaarden

Bij het implementeren van competentie management zijn er een aantal actoren die een belangrijke rol zullen spelen (Ruys et al., 2008). Men moet vooraleer men deze implementatie doorvoert gaan kijken welke personen men moet betrekken bij deze keuze.

De *leidinggeevenden* moeten al vroeg bij de keuze om competentie management in te voeren betrokken worden. Zij hebben vaak al ervaring met verschillende HR-processen binnen het bedrijf zoals rekrutering, selectie, vorming, enz. en hebben hierdoor een goede kijk op hoe het er momenteel in het bedrijf aan toe gaat. Als volgende stap moeten leidinggeevenden nadenken over de toekomstige situatie en hoe deze er moet uitzien. Vaak helpen leidinggeevenden ook bij de opstelling van een competentie model en kunnen ze zorgen voor een evenwicht tussen theoretische en praktische instrumenten van het model. Naast de leidinggeevenden is het belangrijk om alle *medewerkers* te betrekken om zo een brede kijk te krijgen op de noden die er zijn in verband met competentie management. De *medewerkers* moeten van hun kant natuurlijk openstaan voor competentie management en actief meewerken hieraan (Ruys et al., 2008).

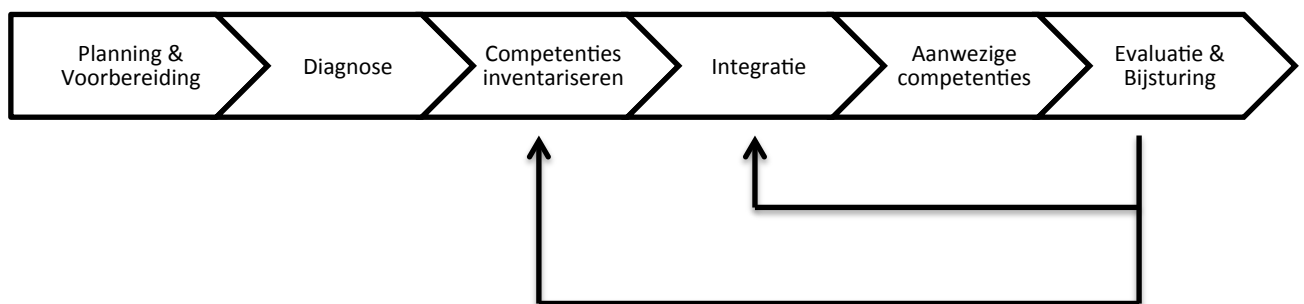
In de meeste gevallen zal competentie management toegepast worden in een bestaande organisatie waar er reeds regels en wetten zijn vastgesteld. Om te weten in welke mate competentie management hierbinnen past moet men ook contact opnemen met *vakorganisaties* en de *vakbonden*. Steeds meer en meer werken de *gemeenten*, *uitzendkantoren* en *OCMW's* ook mee om competentie management inzake selectie en rekrutering te optimaliseren (Ruys et al., 2008).

Binnen het bedrijf zullen er ook verschillende medewerkers en diensten zijn die een bepaalde verantwoordelijkheid krijgen toegewezen in verband met de efficiënte implementatie van competentie management. Zo moeten de *communicatiedienst* en de *ICT-dienst* zorgen voor duidelijke communicatie en een efficiënt systeem van competentie beheersing en ontwikkeling. Een *personeelsverantwoordelijke* zal met zijn dienst een soort van controlerende functie onderhouden terwijl de *secretaris* als tussenpersoon wordt aangesteld. Als laatste actor is er nog de *externe consultant* indien er intern niet voldoende tijd of kennis beschikbaar is (Ruys et al., 2008).

Naast de actoren zijn er ook nog enkele andere factoren die bepalend zullen zijn voor succesvol competentie management. Men moet ten eerste bereid zijn om voldoende tijd, energie en geld te investeren in een project zoals competentie management. Het is geen plotse investering waarvan de baten snel zichtbaar zullen zijn, het is een project op lange termijn dat constant aandacht zal vereisen. De financiële investering verwijst naar alle middelen die men zal moeten inzetten bij het implementeren van competentie management. Investerings in externe consultants, opleidingen, communicatiesystemen, ICT-systemen, proefprojecten, workshops, enz. maken hier deel van uit. Wat betreft competentie profielen zal men deze ook zodanig moeten vormen dat ze duidelijk zijn voor zowel de leidinggeevenden als de medewerkers (Ruys et al., 2008).

Het is van groot belang dat er ook veel aandacht wordt besteed aan de keuze van noodzakelijke competenties en aan de duidelijke communicatie ervan. De leidinggevenden spelen een belangrijke rol tijdens het proces van competentie management, daarom moeten zij bepaalde opleidingen volgen om op een verstandige manier met competentie management om te kunnen gaan. De leidinggevenden zullen ook een belangrijke rol spelen als coach voor de medewerkers van het bedrijf en hiervoor moeten ze ook de juiste competenties bezitten. Als we verder ingaan op de rol van de leidinggevende zien we ook dat vertrouwen als belangrijk element naar voren komt bij succesvol competentie management. Het is dan ook de taak van de leidinggevende om alles rond competentie management duidelijk te communiceren en om de medewerkers te betrekken bij het hele proces. Men moet de medewerkers voldoende tijd en ruimte geven om te gewennen aan competentie management opdat ze er geleidelijk aan vertrouwd mee geraken. Om dit vertrouwen te versterken moet men competentie management integreren binnen alle niveaus van de organisatie, slechts dan zal de ware kracht van competentie management benut worden. (Ruys et al., 2008)

6.4 Stappenplan implementatie competentie management



Figuur 9, Stappenplan invoeren competentie management (Ruys et al., 2008)

6.4.1 Planning en voorbereiding

Bij het implementeren van competentie management zijn er enkele stappen die doorlopen kunnen worden. Deze stappen worden weergegeven in een stappenplan zoals U kan zien in Figuur 9. Dit is niet het enige stappenplan dat gebruikt kan worden maar geeft een goede basis die kan uitgebreid worden met andere theorieën. De eerste stap staat voor de *planning en voorbereiding* die voorafgaat aan een project van competentie management. In deze fase worden een visie en doelstellingen gevormd in verband met het project. Door het vormen van doelstellingen probeert men de medewerkers bewust te maken van het project en wordt de link met de visie van het bedrijf duidelijk. Een duidelijk doel kan voor de medewerkers een eerste prikkel zijn om het project te accepteren en vertrouwen. Men moet ook proberen de resultaten van het project over te brengen op een manier zodat alle medewerkers ze kunnen interpreteren. Dit is een moeilijke taak daar competentie management geen directe korte termijn resultaten vertoont maar slechts op lange termijn tot uiting komt. Indien de resultaten van het project duidelijk zijn zal het project makkelijker geaccepteerd worden (Ruys et al., 2008).

De planning van het project is vitaal voor de implementatie ervan en de verschillende actoren moeten reeds vanaf het begin betrokken worden. Het is dan ook wenselijk om een projectgroep en projectleider aan te duiden die verantwoordelijk zijn voor de planning en voorbereiding van de implementatie van competentie management. In deze hele planningsfase is communicatie een onmisbaar element, communicatie moet op alle niveaus gebeuren en op verschillende momenten doorheen deze fase. Deze communicatie kan op verschillende manieren gebeuren, enkele voorbeelden hiervan zijn: lezing, mailing, workshops, affiches, folders, nieuwsflash, enz. De medewerkers van het bedrijf moeten als het ware eenzelfde taal spreken en naast het begrijpen van competentie management moeten medewerkers ook begrijpen wat competenties precies zijn en op welke manier het bedrijf deze competenties kan gebruiken (Ruys et al., 2008).

Ook potentiële medewerkers moeten al een idee hebben over de verwachtingen naar competenties toe. Hiervoor is het belangrijk dat er al bij het opstellen van een *vacature* rekening wordt gehouden met competenties. Bij de vacature zal men aandacht moeten besteden aan een wervende boodschap om mensen aan te trekken en om zelf aantrekkelijk over te komen. Verder is het belangrijk dat een vacature bestaat uit de jobinhoud, competentievereisten en extra contextinformatie. Daarnaast kunnen er ook verschillende wervingskanalen gekozen worden. Indien er effectief mensen reageren op de vacature zal men ook tijdens de *selectiefase* rekening moeten houden met de vereiste competenties en de aangeboden competenties van de sollicitant. Eerst gebeurt er een screening van de cv's waar deze cv's vergeleken worden met vooropgestelde criteria waarvan ook de vereiste competenties deel maken. Na de screening volgt een eerste gesprek met de kandidaten waarbij er naar bijkomende informatie zoals ervaring, motivatie en attitudes wordt gevraagd. Verder kunnen er ook nog technische- of persoonlijkheidstesten gebruikt worden die dan samen met het gesprek beoordeeld worden. Tijdens dit proces is er steeds aandacht voor competenties (Opleidingscentrum HOUT vzw, 2010).

6.4.2 Diagnose

De volgende fase is de *diagnosefase*, dit is een eerder korte fase maar dient uitgevoerd te worden voor men verder gaat met het project. In deze fase gaat men de huidige status van het bedrijf evalueren en kijken naar de mogelijkheid om competentie management efficiënt in te voeren. Het bedrijf zal rekening moeten houden met de aanwezige missie en visie en in welke mate deze openstaan voor competentie management. Ook is het belangrijk om de aanwezige systemen, het aanwezige personeelsmanagement, de verschillende HR-processen en de bedrijfsstructuur te analyseren. Aan de hand van deze analyse zal duidelijk worden wat de huidige situatie van het bedrijf is ten opzichte van de implementatie van competentie management (Ruys et al., 2008).

6.4.3 Inventariseren competenties

Na de diagnosefase kan er overgaan worden op het *inventariseren* van de verschillende competenties. Vaak is een bedrijf niet op de hoogte van alle soorten competenties en de waarde die zij kunnen hebben voor het bedrijf of een functie. Het bedrijf moet dus eerst een inventaris maken van de waardevolle competenties beperkt tot ongeveer een dertigtal competenties.

Er zijn verschillende technieken beschikbaar voor een bedrijf om de waardevolle competenties in kaart te brengen. Een eerste techniek is het *competentiegericht interview*. Dit interview kan individueel of in groep gebeuren en er wordt gezocht naar verschillende competenties die medewerkers zelf waardevol vinden binnen hun functie. Een variant op dit interview is de *critical incident* methode waarbij cruciale momenten, goed of slecht, worden bevraagd om zo essentiële competenties te weten te komen. Een andere techniek bestaat uit *competentiekaarten* of *vragenlijsten*. Deze kaarten en vragenlijsten bevatten een lijst van competenties waarop een medewerker dan een score moet geven naargelang relevantie van die competenties. Men kan de medewerkers ook vragen om een soort van *dagboek* bij te houden waarin ze het verloop van hun werk beschrijven om zo bepaalde competenties te achterhalen. Het bedrijf kan deze taak ook zelf op zich nemen door de medewerkers te observeren tijdens hun werk. Men kan ook gebruik maken van externe hulpbronnen zoals voorgemaakte *job descriptions* die een beeld moeten geven van de basiscompetenties nodig voor een bepaalde functie. (Henderickx et al., 2010)

Nadat er een inventaris is opgesteld van alle relevante competenties voor het bedrijf moet men de *kerncompetenties* bepalen in deze lijst. Het is aangeraden slechts drie tot vijf kerncompetenties te selecteren om een goed en beknopt beeld te geven over de kerninhoud van een bepaalde functie. Dit is geen gemakkelijke taak daar veel competenties zullen overkomen als mogelijke kerncompetenties (Ruys et al., 2008).

Indien het geheel van competenties en kerncompetenties geanalyseerd is en opgenomen in een soort van competentiewiel of woordenboek is het tijd om aan de hand van deze competenties verschillende *competentieprofielen* op te stellen. Competentieprofielen opstellen is belangrijk om de competenties te bepalen die het arbeidsgedrag en de prestatie zullen beïnvloeden. Deze prestatie zal niet enkel beïnvloed worden door de competenties maar ook door de motivatie en wordt als volgt bepaald: $\text{Prestatie} = \text{Competentie (Kunnen)} \times \text{Motivatie (Willen)} \times \text{Job design (Mogen)}$ (Henderickx et al., 2010). Naast het invullen van een competentieprofiel is het belangrijk dat er ook een bepaalde fit bestaat tussen het bedrijf en de medewerker. Het competentieprofiel dient vaak als aanvulling bij een *functieprofiel*. Bij een functieprofiel wordt er niet enkel gekeken naar competenties maar ook naar een bredere invulling van een functie. Meestal bestaat een functieprofiel uit drie belangrijke onderdelen: de inhoud van de functie, de resultaten die bij de functie horen en een lijst van benodigde competenties (Guiver-Freeman, 2001). Bij het opstellen van een competentieprofiel en functieprofiel moet men ook verschillende partijen betrekken om zo tot een goede beschrijving te komen. Zowel leidinggevers als functiehouders moeten samenkomen om gezamenlijk een profiel op te stellen dat een realistisch beeld moet geven van de functie. Ook moet men bij het opstellen rekening houden met het aantal competenties dat men wil opnemen in dit profiel. Ruys et al. vermelden dat ze streven naar acht competenties als ideaal maar vaak kan dit oplopen tot tien of meer competenties. Een competentieprofiel of functieprofiel moet werkbaar en aantrekkelijk zijn voor potentiële medewerkers, daarom worden er best niet teveel competenties vereist voor één bepaalde functie (Ruys et al., 2008). Een voorbeeld van hoe een functieprofiel of competentieprofiel er kunnen uitzien vinden we terug in bijlage 4 en bijlage 5.

6.4.4 Integratie

De volgende stap in het proces is de *integratiefase*. De implementatie van competentie management is een langdurig proces en er is veel tijd nodig voordat de waarde en integratie ervan duidelijk wordt. Deze integratie in het systeem is belangrijk omdat competentie management niet los mag staan van al de rest. Competentie management moet geïntegreerd worden binnen alle niveaus van het bedrijf. Deze integratie is nodig zodat andere HR-processen en -praktijken ook voordeel kunnen halen uit competentie management. Enkele praktijken die hier voordeel uit kunnen halen zijn rekrutering, selectie & werving, loopbaanbegeleiding, ontwikkeling van medewerkers, evaluatiegesprekken, verloopmanagement, beloningsmanagement, enz. Dit zijn allemaal voorbeelden van HR-processen en HR-praktijken die competentie management als hulpmiddel kunnen gebruiken. Het beloningsmanagement vergt extra aandacht daar het aangepast kan worden aan competentie management. Een bedrijf zal een keuze moeten maken tussen de verschillende beloningsmogelijkheden. Een organisatie kan betalen voor een bepaalde functie, een behaald resultaat, specifieke competenties, persoonlijke ontwikkeling of ontwikkeling van specifieke competenties. Er kunnen ook verschillende beloningstypes gecombineerd worden. Primair beloont een bedrijf zijn medewerkers voor het behalen van doelen, maar beloning kan ook dienen als motivatie en stimulatie. In geval van beloning op basis van competenties en de ontwikkeling van competenties zullen medewerkers extra gestimuleerd en gemotiveerd zijn om te actief te werken aan deze competenties (Ruys et al., 2008).

6.4.5 Aanwezige competenties

In de voorlaatste fase gaat het bedrijf kijken naar de *aanwezige competenties* binnen het bedrijf en hoe men deze verder kan ontwikkelen. Om te kijken wat de huidige kloof is tussen de gewenste competenties en de reeds aanwezige competenties in het bedrijf kunnen alle medewerkers deelnemen aan een *assessment*. Een assessment is een beoordelingsprogramma waarbij aan de hand van verschillende testen zoals simulaties, vragenlijsten, rollenspellen, enz. wordt gezocht naar de aanwezige competenties van individuele medewerkers binnen een bepaalde functie. Na dit assessment kan men gaan kijken naar de verdere ontwikkeling van competenties van individuele medewerkers. De taak van de organisatie is hier om bepaalde opleidingen te voorzien die bijdragen tot de ontwikkeling van specifieke gewenste competenties (Ruys et al, 2008).

Om de *opleidingsbehoefte* van medewerkers te bepalen is het aangeraden om regelmatig functioneringsbeoordelingen en testen uit te voeren om zo het functioneren te analyseren. Indien hier intern geen tijd voor is kan men ook een *development center* inschakelen om de medewerkers te analyseren. Aan de hand van de eventuele kloof die aanwezig tussen het functioneren en het functieprofiel kan men bepaalde opleidingen selecteren voor de betreffende medewerker. Voor de nieuwe medewerkers binnen een organisatie zullen opleidingen vooral gericht zijn op introductie en socialisatie. Bij aanwezige medewerkers zullen opleidingen echter vooral gericht zijn op het ontwikkelen of bijschaven van bepaalde competenties (Guiver-Freeman, 2001).

Guiver-Freeman bepaalt dat er verschillende soorten competenties zijn die men kan ontwikkelen. Er zijn kenniscompetenties die vertrekken vanuit de kennis die iemand bezit afhankelijk van het behaalde diploma, deze competenties kunnen verder ontwikkeld worden aan de hand van cursussen en opleidingen. Vaardigheidscompetenties verwijzen naar wat een medewerker precies kan op basis van de aanwezige kennis, ook deze competenties kunnen verder ontwikkelen aan de hand van bepaalde trainingen maar worden daarnaast ook sterk ontwikkeld door werkplekleren. Als laatste zijn er de gedragscompetenties die verschillend zijn voor elk individu en grotendeels afhankelijk zijn van de persoonlijkheid, deze competenties zijn erg moeilijk te ontwikkelen en hebben veel coaching en constante bijsturing nodig (Guiver-Freeman, 2001).

6.4.6 Evaluatie en bijsturing

De laatste fase bij het implementeren van competentie management is de fase van *evaluatie en bijsturing*. Zoals we eerder gezien hebben is competentie management geen doel op zich, het is dus moeilijk om te beslissen wanneer een doel precies bereikt is. In feite kan men nooit klaar zijn met competentie management, het is een continue proces met nood aan constante evaluatie en bijsturing. Competentie management moet als het ware een levend deel van het bedrijf worden en voortdurend de nodige aandacht krijgen. Om evaluatie en bijsturing te vergemakkelijken is het aangewezen om een verantwoordelijke aan te stellen voor competentie management die instaat voor het onderhouden en observeren van competentie management. Competentie management kan ook een hulpmiddel zijn bij resultaatgericht management in die zin dat de medewerkers competenties ontwikkelen om zo beter een bepaald functieprofiel in te vullen. Indien de juiste persoon met de juiste competenties in een bepaalde functie zit kan dit op lange termijn zorgen voor betere resultaten voor het bedrijf (Ruys et al., 2008).

Maar hoe evalueert men nu de vooruitgang van competentie management? Hiervoor zijn enkele gesprekken beschikbaar om te meten in welke mate individuele medewerkers vooruitgang boeken bij het ontwikkelen van competenties. Het begint met een *afspraken gesprek* waar leidinggevende en medewerker samenkomen om bepaalde afspraken te maken inzake het behalen van resultaten. Tijdens dit afspraken gesprek worden bepaalde aandachtspunten besproken die men uit testen en proeven heeft afgeleid. Deze aandachtspunten wijzen meestal op competenties van de medewerker die verder ontwikkeld of aangeleerd kunnen worden. Er zal een lijst opgesteld worden met alle aandachtspunten waaraan gewerkt zal moeten worden met bijhorende afspraken beschreven op een SMART-wijze (Ruys et al., 2008). Het SMART-principe verwijst naar een manier waarop doelen beschreven kunnen worden "*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*" (Doran, 1981). De letters van het woord SMART representeren elk een woord dat een criteria vormt bij het opstellen van doelen.

S = Specifiek, opstellen van duidelijke doelen en resultaten

M = Meetbaar, doelen moeten gaandeweg geëvalueerd en beoordeeld kunnen worden

A = Acceptabel, doelen moeten geaccepteerd worden door de relevante betrokkenen

R = Realiseerbaar, de doelstellingen moeten haalbaar zijn binnen een bepaalde termijn

T = Tijdsgebonden, realisatie gebeurt binnen een bepaalde periode of voor een bepaalde datum

Om de gemaakte afspraken kracht te geven kan men een contract opstellen waarbij zowel de leidinggevende als de medewerker in kwestie akkoord gaan met de voorwaarden. Door het opstellen van zulk een contract worden de afspraken concreet vastgelegd en zal het makkelijker zijn voor de leidinggevende en de medewerker om de vooruitgang van deze afspraken te meten (Ruys et al., 2008).

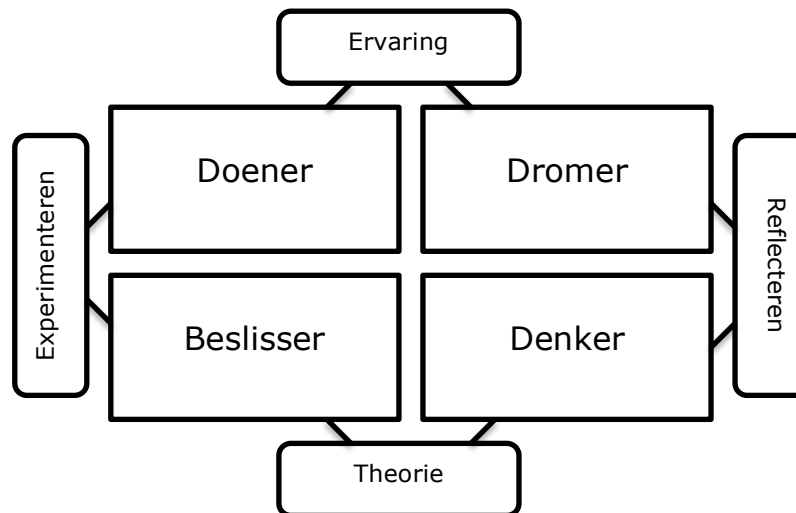
6.5 Ontwikkelbaarheid competenties

Competentiemanagement zal niet alleen bepalend zijn voor het uiteindelijk ontwikkelen van bepaalde competenties. Er zijn namelijk ook andere factoren die mee zullen bepalen in welke maten competenties ontwikkeld kunnen worden. Deze factoren worden ingedeeld in drie groepen: persoonsgebonden factoren, omgevingsfactoren en de aard van de competentie zelf (Henderickx et al., 2010). Deze drie factoren kunnen de ontwikkeling van een bepaalde competentie tegenwerken of stimuleren afhankelijk van de invloed van die factoren.

Persoonsgebonden factoren

Het efficiënt ontwikkelen van bepaalde competenties zal grotendeels afhankelijk zijn van *persoonsgebonden factoren*. Enkele van deze factoren zullen moeilijk beïnvloedbaar zijn en doorheen de tijd redelijk stabiel blijven voor een individu, dit zijn dan factoren zoals persoonlijkheid en het intellectuele vermogen. Andere factoren zoals motivatie en individuele waarden zijn wel vatbaar voor beïnvloeding en zullen afhankelijk zijn van een bepaalde situatie. Het *leervermogen* is een deel van het individuele intellect en bepaalt in welke mate en met welke snelheid een individu een competentie kan ontwikkelen. Het leervermogen verschilt van persoon tot persoon en men kan dit leervermogen moeilijk aanpassen door het stabiele karakter van het intellectueel vermogen van een individu (Henderickx et al., 2010).

Naast het leervermogen is er de *leerbereidheid* van een individu. Deze bereidheid staat voor de mate waarin een individu zich daadwerkelijk wil inzetten voor het ontwikkelen van een bepaalde competentie en zal afhankelijk zijn van enkele elementen waaronder carrièrev verwachtingen en de openheid voor feedback. Indien bepaalde competenties vereist om een carrière waar te maken dan zal de persoon in kwestie vlugger geneigd zijn om energie te stoppen in het ontwikkelen van deze competenties in functie van het waarmaken van die carrière. Openheid voor feedback daarentegen toont de bereidheid van een individu om feedback op een actieve manier te ontvangen waardoor er aan de hand van deze feedback gewerkt kan worden aan de persoonlijke ontwikkeling (Henderickx et al., 2010). Verder zijn er volgens Kolb ook nog bepaalde leerstijlen die de bereidheid om te leren en het leervermogen kunnen beïnvloeden. Volgens Kolb leert iedere persoon het meest efficiënt op een manier naar voorkeur. Er worden dan ook vier verschillende leerstijlen onderscheiden waarin personen hun preferente leerstijl in kunnen terugvinden (Kolb, 1984). Deze leerstijlen en hun bijhorende gedragingen vinden we terug in figuur 10.



Figuur 10, Kolb Leerstijlen (Kolb, 1984 in Kaldewey, 2004)

Ook onze *persoonlijkheid* kan de ontwikkeling van competenties beïnvloeden. Persoonlijkheidskenmerken zijn over het algemeen erg stabiel en zeker vanaf een bepaalde leeftijd kan men aan deze persoonlijkheid weinig veranderen. Persoonlijkheidskenmerken zijn meestal niet direct waarneembaar maar hebben via het gedrag dat we uitoefenen een onrechtstreekse invloed. Er kan aan bepaalde persoonlijkheidskenmerken gewerkt worden om in geval van voorspelbare situaties het gedrag zo aan te passen dat er toch op een efficiënte wijze gewerkt kan worden. Indien er zich echter onverwachtse situaties voordoen zullen deze persoonlijkheidskenmerken bijna altijd de overhand nemen. Een voorbeeld van een persoonlijkheidskenmerk is flexibiliteit, men kan leren om flexibel te zijn in bepaalde situaties maar uiteindelijk is flexibiliteit een competentie die men maar beperkt kan ontwikkelen. Als laatste zijn er de *normen en waarden* die als gedragsregels optreden voor ieder individu. Normen en waarden van een persoon kunnen in zekere zin omgevormd worden om beter aan te sluiten bij die van het bedrijf, dit veranderingsproces is echter niet gemakkelijk en zal afhankelijk zijn van verschillende sociale factoren (Henderickx et al., 2010).

Omgevingsfactoren

Er zijn ook allerlei verschillende omgevingsfactoren die mee de ontwikkelbaarheid van competenties zullen bepalen. Deze omgevingsfactoren bevatten onder andere: de bedrijfscultuur, de soort leidinggevende, de ruimte voor fouten, creatieve mogelijkheid, leermogelijkheden, begeleiding, enz. Deze omgevingsfactoren kunnen een positieve of negatieve uitwerking hebben afhankelijk van de invloed van de factor. Ook de kwaliteit van de aangeboden opleidingen en leermogelijkheden zal een invloed hebben op het al dan niet succesvol ontwikkelen van competenties (Henderickx et al., 2010).

Aard competentie

Als laatste is er de competentie zelf. Er is een waaier van allerlei competenties beschikbaar die men kan aanleren of verder ontwikkelen. Niet al deze competenties zijn gelijk ontwikkelbaar en er zullen competenties zijn die men slechts in beperkte mate zal kunnen ontwikkelen. Zelfs indien alle andere factoren gunstig ogen zullen er competenties zijn die gezien hun aard niet volledig ontwikkeld kunnen worden, dit zijn dan beperkt ontwikkelbare competenties. Andere competenties zullen wel makkelijker ontwikkeld kunnen worden of soms slechts voor bepaalde situaties (Henderickx et al., 2010).

6.6 Talent-management

Dewulf geeft in zijn boek: *Ik kies voor mijn talent* (Dewulf, 2009) een andere kijk op de ontwikkeling van competenties. Dewulf vertrekt vanuit een visie waarbij individuen zichzelf succesvol kunnen ontwikkelen door te kiezen voor de ontwikkeling van de dingen waar ze goed in zijn en zich niet te richten op de mogelijke gebreken. Het menselijk kapitaal is alsmaar belangrijker geworden en is niet onuitputtelijk. Het moet gezien worden als een duurzaam goed dat ook onderhouden moet worden. Daarom is het belangrijk om net te kiezen voor het verder ontwikkelen van je *talenten*. Doen waar je goed in bent zal natuurlijk wel fysiek vermoeiend zijn maar daarnaast geeft het als het ware een mentale boost terwijl doen waar je niet goed in bent erg veel energie kost en stress veroorzaakt wat in extreme situaties kan leiden tot depressie of voortijdige burn-out. Doen waar je niet goed in bent heeft ook negatieve gevolgen voor het bedrijf: er wordt minder efficiënt gewerkt, relaties met medewerkers verslechteren, er is sprake van meer ziekteverlof en uiteindelijk zelfs verloop. Kiezen voor je talent kan dus zowel voor de werknemer zelf als voor het bedrijf een voordelige situatie creëren. In een turbulente economie waar menselijk kapitaal een van de belangrijkste waarden is kan het duurzaam omgaan met medewerkers een concurrentievoordeel opleveren voor bedrijven. Voor medewerkers is er de kans om zelf te werken aan hun inzetbaarheid door talenten te ontwikkelen (Dewulf, 2009).

Talent in actie

Talent alleen is niet voldoende om dit talent echt tot uiting te brengen in een concrete situatie. Naast talent moet er een duidelijk *gedrag* ontwikkeld worden om dit talent op een efficiënte manier te uiten. Het is mogelijk om bepaald gedrag aan te leren om de aanwezige talenten op een werkbare manier te gebruiken. Daarnaast is er nog een derde factor, de *context*, die de combinatie van talent en gedrag zal beïnvloeden. Context kan een negatieve of positieve invloed uitoefenen op talent en gedrag en slechts indien de context voldoende motiverend en stimulerend is zal er sprake zijn van succesvol talent in actie. Talent in actie wordt dan ook gedefinieerd als de combinatie van talent, gedrag en context. Een talent heeft iedereen maar sommigen zullen dit talent nog niet ontdekken omdat de juiste context er niet is of omdat men nog niet weet hoe men dit talent moet omzetten in concreet gedrag (Dewulf, 2009).

Talenten ontdekken

Talenten vinden we terug bij ieder individu maar om te ontdekken wat nu precies de concrete talenten zijn voor ieder specifiek individu vergt de nodige inspanningen. Er zijn enkele manieren waarop een bedrijf of een persoon zelf kan achterhalen wat nu precies de aanwezige talenten zijn. Een eerste instrument bestaat uit verschillende *tools* die speciaal ontwikkeld zijn om talenten te ontdekken, een voorbeeld van zo een tool vinden we terug in het boek van Dewulf (2009). Daarnaast zijn er verschillende *vragenlijsten* die gebruikt kunnen worden om de verschillende talenten te onderzoeken en een onderscheid te maken tussen wat een talent is en wat geen talent is. Deze vragenlijsten kunnen vanuit een bedrijf gegeven worden maar men kan ook zelf op zoek gaan naar zulke vragenlijsten op het internet. Naast de virtuele vragenlijsten kan men ook bepaalde boeken raadplegen die eigenlijk als één grote vragenlijst zijn opgesteld. Een andere wijze waarop men talenten in kaart kan brengen is door samen met anderen *verhalen en ervaringen* uit te wisselen. Men kan er ook voor kiezen om zelf deze ervaringen bij te houden in een soort van dagboek dat men dan later kan analyseren. Een tool waar we deze werkwijze in terug vinden is het POP (Persoonlijk ontwikkelingsplan). Een bedrijf kan de talenten van hun medewerkers ook *observeren en analyseren*. Door observatie van talenten kan men talenten ontdekken op kritieke momenten in het bedrijf die erg belangrijk kunnen zijn om te functioneren in deze cruciale situaties. Deze observatie kan ook al op jongere leeftijd gebeuren vanuit ouders of leerkrachten die een goed beeld hebben van de talenten van een bepaald persoon. Het bedrijf kan verschillende *workshops* organiseren waarbij er rond talent wordt gewerkt en waar talenten van medewerkers naar boven kunnen komen (Dewulf, 2009). Er zijn verder ook specifieke *websites* beschikbaar, gericht op het aanbieden van tools voor het efficiënt managen van talent. I-Talent-O bijvoorbeeld biedt een waaier van verschillende tools en instrumenten die men in specifieke contexten kan gebruiken als hulpmiddel voor talent-management (I-TALENT-O, z.d.).

Hefboomvaardigheden en de ideale partner

Een talent kan versterkt worden door een hefboomvaardigheid of een ideale partner. "*Een hefboomvaardigheid is een vaardigheid die je in staat stelt meer te halen uit je talent*" (Dewulf, 2009). Een *hefboomvaardigheid* kan echter geen talent worden en moet gezien worden als een hulpcompetentie die het makkelijker maakt om een bepaald talent uit te voeren. Hefboomvaardigheden zullen in bepaalde situaties als steun dienen voor het in actie brengen van talent maar ze kunnen wegvallen in kritieke situaties gekenmerkt door stress of hoge druk. Net als talenten moeten hefboomvaardigheden ontdekt en gezocht worden. Het is belangrijk dat men op zoek gaat naar situaties waar men efficiënt talenten heeft toegepast. In zulke situaties zullen de hefboomvaardigheden, indien ze er zijn, naar boven komen. Naast hefboomvaardigheden kan de steun van een partner of medewerker ook talent in actie stimuleren. Een *ideale partner* doet talenten en hefboomvaardigheden naar boven komen en vult aan waar er bepaalde talenten ontbreken. Uiteindelijk zullen er wel altijd voor ieder persoon talenten zijn die men ondanks alles toch niet kan ontwikkelen. Dit moet echter niet als een faling worden gezien daar niemand perfect kan zijn. Als we terugkijken naar talent in het algemeen is het belangrijk dat we energie halen uit de dingen waar we wel goed in zijn en dat we andere manieren zoeken om de dingen waar we niet goed in zijn aan te pakken (Dewulf, 2009).

6.7 Paars kijken

Competentiemanagement is vanuit een hype gegroeid tot een onlosmakelijk deel van HRM van bedrijven. Bijna de helft van alle bedrijven in België past op de een of andere manier competentie management toe in verschillende HR-toepassingen. Wat we verder merken in de maatschappij is dat competentie management recent druk ondervindt door de opkomst van talentmanagement. *Talentmanagement* neemt het individu als vertrekpunt en richt zich vooral op de aanwezige talenten terwijl competentie management zich vooral richt op de tekorten die er zijn en hoe deze opgevuld moeten worden. Van Beirendonck (2009) definieert talent als een competentie die in lijn ligt met dieperliggende interesses. De opkomst van een talentbenadering sluit aan bij een grotere nood aan karakterisering, een nood die we onder andere terug vinden op allerlei sociale media sites zoals facebook en linkedin (Van Beirendonck, 2009).

Van Beirendonck verdeelt deze twee benaderingen volgens verschillende kleuren in. Competentiemanagement wordt onder het blauwe denken geklasseerd en talentmanagement wordt onder het rode denken geklasseerd. Deze twee vormen uiteindelijk samen de derde benadering onder de kleur paars. Met deze kleuren wordt er verwezen naar een metafoor: de 3D-bril. Als je bij een 3D-bril zowel door het blauwe als door het rode glas kijkt dan vormt er zich een nieuwe dimensie. In tegenstelling tot competentie management vinden we talentmanagement in de praktijk amper terug. Beide benaderingen zijn in hun zuivere vorm niet optimaal en vertonen elk hun eigen problemen (Van Beirendonck, 2009).

Talentmanagement in zijn zuivere vorm zal veel tegenstand krijgen binnen bedrijven doordat er vaak nog wordt uitgegaan vanuit een *top-down* benadering van het organisatiemodel. Men vertrekt vanuit een missie en visie, vormt functies die hierbij passen en op basis van deze functies wordt er dan naar de benodigde competenties gekeken. Bij de talentbenadering wordt er echter van beneden uit gestart bij de aanwezige talenten van individuen (Van Beirendonck, 2009).

Het grote probleem dat we vaak bij competentie management terugvinden is de fixatie op tekorten in plaats van op sterktes. Dit probleem is niet te wijten aan competentie management zelf maar aan de wijze waarop competentie management wordt geïnterpreteerd en er verkeerde keuzes worden gemaakt door managers. Het vergt echter een enorme investering om deze zwakkere kenmerken om te vormen tot talenten. Daartegenover staat het probleem van talentbenadering, waarbij men ook niet alleen maar kan kijken naar de talenten van individuen zonder rekening te houden met de kenmerken van de organisatie (Van Beirendonck, 2009).

Het zijn deze problemen die de paarse dimensie tot leven hebben gebracht. *"Het paarse model vertrekt van het benutten van sterkten en het neutraliseren van zwaktes"* (Van Beirendonck, 2009). Er wordt bij de paarse benadering gezocht naar een ideale fit tussen de missie en visie van de organisatie en de talenten van medewerkers om zo de juiste persoon met de juiste motivatie op de juiste plaats te krijgen. Quintessence, waar Van Beirendonck stichter en directeur is, somt verder nog de kenmerken op van de drie verschillende dimensies van het concept paars HRM (Bijlage 6).

6.8 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Bij competentie management is het belangrijk dat de verschillende competenties op een zorgvuldige manier geanalyseerd en geëvalueerd kunnen worden. Deze evaluatie moet de sterktes en zwaktes van medewerkers onderzoeken en op basis hiervan een inzicht geven over de individuele leerbehoeften. Men kan hier gebruik maken van functioneringsgesprekken of een 360°-beoordeling waarbij men informatie verzamelt en bespreekt. Aan de hand van deze gesprekken kan de leidinggevende in samenspraak met de medewerker een POP opstellen waarin verschillende leernoden vastgelegd worden in de vorm van leerobjectieven (Henderickx et al., 2010).

Een persoonlijk ontwikkelingsplan is dus de uitkomst van verschillende gesprekken tussen leidinggevende en medewerker waarbij ieder zijn eigen verantwoordelijk heeft. In dit plan wordt er beschreven aan welke ontwikkelingspunten er zal gewerkt worden en binnen welke tijdstermijn dit zal gebeuren. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om namens de organisatie te bepalen of de medewerker voldoet aan de voorwaarden die door de organisatie zijn toegewezen aan een specifieke functie. Indien er op bepaalde vlakken volgens de leidinggevende een tekort is wordt er gezocht naar een oplossing zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van bepaalde competenties. De medewerker bepaalt meestal wel zelf op welke manier hij deze ontwikkeling zal uitvoeren en op welk tempo. Er zijn verschillende mogelijkheden waaruit men kan kiezen als ontwikkelingsinstrument waaronder: training, opleiding, stage, workshops, coaching en werkplekleren. Er worden tijdens het POP-gesprek verschillende ideeën, eisen en wensen uitgewisseld tussen medewerker en leidinggevende (Overbeek, 2003).

Volgens Overbeek zijn er drie belangrijke fases die in elk POP-gesprek naar boven zullen komen zowel bij een eenmalig gesprek als bij een opdeling in meerdere gesprekken. Het eerste gedeelte van het gesprek zal handelen over het huidige functioneren in de organisatie om zo tot een gezamenlijke visie te komen over de loopbaansituatie. Het doel van deze fase is om de sterktes en zwaktes te ontdekken van de medewerker binnen zijn functie. In de volgende fase van het gesprek bespreekt men de verdere ontwikkeling van de medewerker. Het doel van deze fase is om plannen te maken over de verbetering van het functioneren van de medewerker binnen de organisatie. Het resultaat van deze fase zal bestaan uit concrete plannen inzake het ontwikkelen van specifieke competenties alsook het algemeen functioneren. De laatste fase van het gesprek zal de uiteindelijke afspraken bevatten die er gemaakt worden tussen leidinggevende en medewerker. Deze afspraken bestaan uit de acties die ondernomen zullen worden, een planning in de tijd, het beoogd resultaat van de acties, een vervolgplanning en de mate waarin geld en tijd geïnvesteerd zullen worden in ontwikkeling door beide partijen (Overbeek, 2003).

Naast het POP-gesprek zijn er nog andere gesprekken die handelen over ontwikkeling zoals voortgangsgesprekken en loopbaangesprekken. Volgens Overbeek zijn deze gesprekken geen noodzaak indien men opteert voor een POP-gesprek omdat in een goed POP-gesprek al deze andere gesprekken aan bod komen. Ten slotte kan men zich afvragen of een ontwikkelingsplan altijd de juiste oplossing is. Er zullen situaties zijn waar de benodigde competenties beter bekomen kunnen worden door ze in te kopen op de arbeidsmarkt (Henderickx et al., 2010).

Hoofdstuk 7: Kennismanagement

Naast het opbouwen en ontwikkelen van competenties is kennis ook een belangrijke factor om levenslang inzetbaar te blijven. Kennis is geen nieuw begrip en is terug te vinden in eender welke tijd, alleen de manier waarop kennis wordt uitgewisseld en gecommuniceerd is de laatste jaren sterk veranderd. Vroeger werd kennis voornamelijk via verbale communicatie of via teksten en boeken verspreid. Er was een soort van *vader op zoon* principe aanwezig voor het overbrengen van de aanwezige kennis. De laatste tijd staat kennis steeds meer in de belangstelling en dit heeft te maken met een snelle ontwikkeling in de informatie- en communicatietechnologie of ICT. Door de veranderingen die zich hebben voorgedaan op vlak van informatie en communicatie zijn de eisen voor de overdracht en verspreiding van kennis verhoogd (Florijn, 2000).

7.1 Kennis

Voordat we het managen van kennis bekijken is het natuurlijk belangrijk om te weten wat kennis op zich nu precies inhoudt. Wat er allemaal onder kennis valt is soms moeilijk te definiëren. Er zijn in de theorie verschillende definities van kennis en verschillende visies op de inhoud van kennis. Hieronder volgen enkele van deze visies en definities voor kennis:

Kennis is zowel datgene waarmee gegevens kunnen worden geïnterpreteerd tot informatie als datgene wat nodig is om informatie toe te kunnen passen. Kennis is daarmee van een hoger complexiteitsniveau dan informatie en omvat naast feiten en inzicht ook ervaringen, vaardigheden en attitudes (Davenport & Prusak, 1998). Kennis is een veranderlijke combinatie van vastgelegde ervaringen, waarden, contextuele informatie en vakkundig inzicht dat een kader vormt waarmee nieuwe ervaringen en informatie geëvalueerd en geïntegreerd kunnen worden. Kennis komt voort uit het verstand van bezitters en daar wordt het ook toegepast. Binnen organisaties wordt kennis niet alleen vastgelegd in documenten en informatiecentra maar ook in routines, werkwijzen, gewoontes en regels (Davenport & Prusak, 1998)

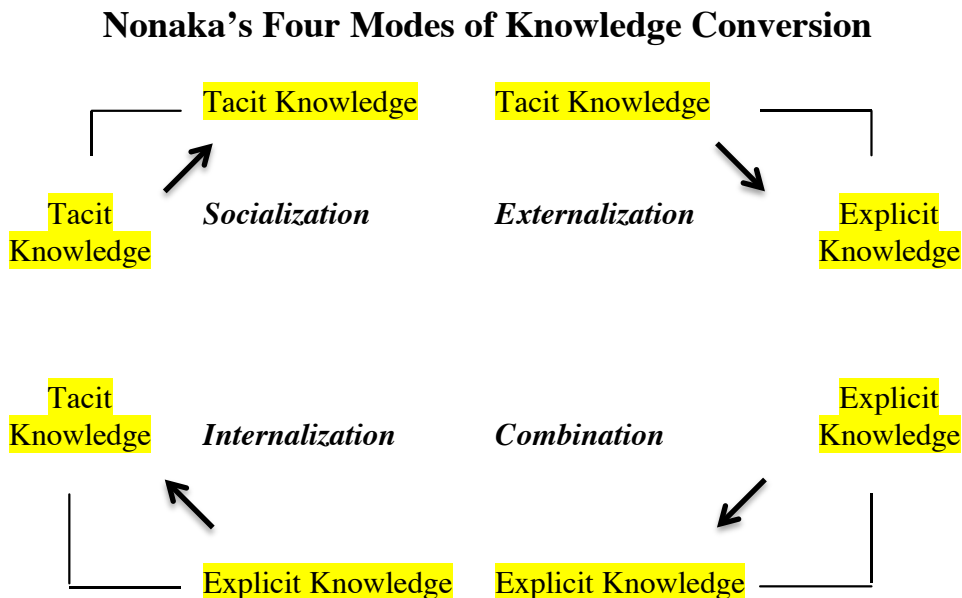
Kennis is het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren door (externe) gegevens te verbinden en te laten reageren met eigen informatie, ervaringen en attitudes. Deze definitie kan worden uitgedrukt in volgende formule $K = I \times EVA$ (K = Kennis, I = Informatie, E = Ervaringen, V = Vaardigheden, A = Attitude) (Weggeman, 1997).

Kennis is het geheel van betekenissen, begrippen, vaardigheden, werkwijzen, etc. Dat voor juist en waar wordt gehouden en richting geeft aan het handelen (Van der Spek & Spijkervet, 1994).

Nonaka verdeelt kennis in 2 groepen: *tacit knowledge* (impliciete kennis) en *explicit knowledge* (expliciete kennis). Tacit knowledge is subjectief en gebaseerd op ervaring en kan niet worden uitgedrukt in woorden, zinnen, cijfers of formules omdat het meestal contextueel is. Explicit knowledge is objectief en rationeel en kan vastgelegd worden in woorden, zinnen, cijfers of formules zonder gebonden te zijn aan een context (Nonaka, 1995).

7.2 Impliciete- en expliciete kennis

Als we verder gaan op de definities van Nonaka kunnen we dit ook voorstellen in de vorm van een model voor kennisoverdracht. Het model bestaat uit een matrix van twee bij twee en geeft vier verschillende wijzen weer van kennis overdracht, ook wel leerprocessen genoemd (Nonaka, 1995). Het model kunnen we hieronder zien in figuur 11.



Figuur 11, Nonaka's Four Modes of Knowledge Conversion (Nonaka, 1995)

Het model gaat er vanuit dat elk type kennis geconverteerd kan worden en geeft een overzicht van de verschillende manieren waarop mensen kennis kunnen opdoen. Het model leidt tot volgende vier leerprocessen: Socialisatie, Externalisatie, Combinatie en Internalisatie.

Socialisatie

Socialisatie gaat uit van een overdracht van impliciete kennis van de ene naar de andere persoon. Het leerproces bestaat hier voornamelijk uit observatie en imitatie van de persoon die de te verwerven kennis bezit. De lerende persoon kijkt af en indien hij er klaar voor is doet hij het geobserveerde gedrag na. Deze vorm van leren komt heel vaak voor binnen de organisatie en gebeurt meestal geheel onbewust tijdens het rondlopen in de organisatie en tijdens interacties met klanten of leveranciers. Meestal kan de persoon die via socialisatie heeft geleerd ook niet direct uitleggen hoe hij zijn kennis heeft vergaard. Het proces van socialisatie gebeurt op niveau van individuen (Nonaka, 1995).

Externalisatie

Externalisatie is een leerproces waarbij impliciete kennis omgevormd wordt tot expliciete kennis. Deze kennis wordt dan uitgedrukt in theorieën, modellen of werkbare voorbeelden. Meestal vindt dit plaats doordat mensen zich expliciet mondeling of schriftelijk uitdrukken. Dialoog is hier erg belangrijk omdat mensen hieruit kunnen leren door de directe feedback en het gezamenlijk uitwisselen van ideeën. Externalisatie is een zeer nuttig leerproces omdat kennis dan niet langer impliciet is maar beschikbaar in een toepasbare en overdraagbare vorm. Het proces van Externalisatie gebeurt op niveau van individuen binnen een groep (Nonaka, 1995).

Combinatie

Combinatie gaat ervan uit dat eens wanneer kennis expliciet is ze ook gemakkelijk als expliciete kennis kan overgedragen worden. Bij combinatie speelt de informatietechnologie een grote rol. Expliciete kennis kan verwerkt worden in documenten, e-mails, databases, spreadsheets, vergadering en briefings. Eens de mensen de expliciete kennis hebben verworven kunnen ze deze kennis verder ontwikkelen aan de hand van analyse, ordening, vergelijkingen en dergelijke. De verworven kennis blijft dus niet noodzakelijkerwijze zoals ze verkregen is maar kan zich nog verder uitbreiden tot een hoger begrip. Combinatie is een proces op niveau van groepen doorheen de organisatie (Nonaka, 1995).

Internalisatie

Internalisatie is het proces waarbij expliciete kennis wordt geabsorbeerd en begrepen en na verloop van tijd omgevormd wordt tot impliciete kennis. Deze kennis ontstaat meestal wanneer de expliciete kennis gedurende een langere periode toegepast wordt en zich vaak onbewust tot een gewoonte ontwikkelt. De geïnternaliseerde impliciete kennis die er dan ontstaat is wel toepasbaar maar kan moeilijk terug omgevormd worden tot expliciete kennis waardoor een proces van socialisatie nodig is voor anderen om deze geïnternaliseerde kennis te verwerven. Bij het proces van Internalisatie wordt kennis van de organisatie en/of groepen overgedragen naar individuen (Nonaka, 1995).

De manieren waarop kennis binnen het model kan overgedragen worden verschillen. Dit kan fysiek gebeuren binnen de organisatie, virtueel via e-mail of databases, mentaal via ideeën en gezamenlijke ervaringen of via een relatie waarbij mensen een zelfde doel delen. Binnen de definitie van Nonaka is het wel zo dat zowel de impliciete- als de expliciete kennis betrekking hebben op kennis aanwezig binnen het bedrijf. Owen voegt hier nog een derde vorm van kennis aan toe namelijk externe kennis (Owen, 2001). Deze externe kennis slaat op kennis die aanwezig en beschikbaar is vanuit de buitenwereld maar nog niet binnen het bedrijf. De aandacht voor externe kennis is belangrijk omdat er vaak nog te nauw gekeken wordt naar de beschikbare kennis binnen een bedrijf terwijl het ook voordelig zou kunnen zijn om kennis van buitenaf naar binnen te halen wanneer dit nodig is (Owen, 2001).

7.3 Kenniseconomie

Kennis heeft niet enkel aan belang gewonnen binnen organisaties maar ook binnen de economie in zijn geheel. Een significant deel van de economische groei is namelijk te wijten aan de aanwezigheid van kennis en er worden ook steeds grotere investeringen gedaan in kennis en het managen van kennis. Maar hiernaast zijn er volgens Owen nog enkele andere (kwalitatieve) kenmerken die bepalend zijn voor de kenniseconomie. Er is een duidelijke toename in *Complexiteit* te merken, producten en diensten worden alsmaar complexer waardoor er meer kennis en kennisoverdracht wordt vereist. Er is ook een duidelijke *Versnelling* te merken van economische processen: opleidingskennis veroudert sneller, producten hebben een kortere ontwikkeltijd en levenscyclus en de productiviteit neemt steeds toe. *Globalisering* is ook steeds vaker van toepassing waardoor er een nood is aan kennisuitwisseling op wereldvlak. Ook is er steeds meer kennis te wijten aan een enorme *Kennisgroei*. Deze hoeveelheid aan kennis maakt het er echter niet makkelijker op doordat het vinden van de benodigde kennis soms lang kan duren. Als laatste is er nog de *Individualisering* die er voor zorgt dat bedrijven steeds meer afhankelijk zijn van unieke kennis en vaardigheden die vervat zitten in bepaalde kennismedewerker die erg waardevol zijn voor het bedrijf en niet zomaar vervangbaar zijn. (Owen, 2001)

7.4 Kennisorganisatie

Ook de veranderingen op bedrijfsniveau hebben een belangrijke invloed gehad op de manier waarop informatie en communicatie behandeld worden binnen organisaties (Owen, 2001). Vroeger was er vaak nog een sterke hiërarchische cultuur waarbinnen de communicatie vooral verticaal gebeurde en horizontale communicatie slechts moeizaam tot stand kwam. Tegenwoordig vinden we meer en meer *vlakke structuren* terug en komen *Netwerkorganisaties* steeds vaker voor. Deze netwerkorganisaties bestaan uit verschillende zelfsturende teams waarbij de samenwerking en communicatie gebeurt tussen mensen van verschillende niveaus. Hierdoor wordt er dus op een andere manier gecommuniceerd en wordt informatie en kennis ook anders overgebracht. Moderne organisaties werken vaak ook minder gestructureerd als vroeger, het werk kan zodanig verschillen van dag op dag dat er tegenwoordig meer nood is aan *Ongestructureerde kennisdragende informatie*. Flexibiliteit in het voorzien van de nodige informatie en kennis is dus vereist. Ook het *Type werk* dat uitgevoerd wordt is sterk veranderd ten opzichte van vroeger. Handarbeid en routinearbeid maken meer en meer plaats voor kennisintensief werk waarbij er ook nagedacht moet worden. Om dit kennisintensiever werk uit te voeren is er dus ook een grotere nood aan relevante kennis. Er is ook een verschuiving merkbaar van het productieproces naar de *Werkplek*. In een moderne organisatie waar de kwaliteit van het geleverde werk grotendeels afhankelijk is van de medewerkers is het belangrijk dat deze medewerkers voldoende ondersteund worden om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Er moeten dus systemen gecreëerd worden binnen de werkplek die ervoor zorgen dat deze medewerkers snel over de benodigde kennis kunnen beschikken. Als laatste is er ook nog de veranderde rol van *ICT* binnen bedrijven. ICT moet worden gezien als een middel om nieuwe mogelijkheden te creëren voor het bedrijf. Een organisatie zal dus bereid moeten zijn om zich aan te passen aan deze nieuwe mogelijkheden van ICT. (Owen, 2001)

7.5 Kennismanagement

Kennismanagement heeft als doel het efficiënt organiseren van de creatie, de overdracht en het gebruik van kennis om uiteindelijk tot waarde creatie te komen. Door de opkomst van het belang van kennis is het ook een noodzaak geworden voor organisaties om kennis op een efficiënte manier te managen. Het managen van kennis is natuurlijk moeilijker dan kapitaal of goederen managen daar kennis vaak impliciet en ongrijpbaar is (Owen, 2001). Naast de verschillende definities voor kennis zijn er ook heel wat verschillende definities over kennismanagement terug te vinden waaronder ook de volgende:

Kennismanagement is het besturen en beheersen van kennis door middel van het plannen, uitvoeren en evalueren van de kennisprocessen (ontwikkelen, verspreiden en benutten van kennis) met als doel toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie en haar relaties (Florijn, 2000)

Kennismanagement is het zodanig inrichten en besturen van operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis wordt bevorderd. (Weggeman, 2000)

Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit, zodat de organisatie beter in staat is haar doelen te realiseren (Ropes & Stam, 2008)

De verschillende definities hebben allemaal ongeveer eenzelfde boodschap, het is niet zozeer het managen van kennis zelf wat belangrijk is maar wel het managen van de omgeving en de processen die vasthangen aan het organiseren van kennis. Volgens Ropes & Stam (2008) zijn er ook bepaalde trends geweest sinds de jaren negentig die een belangrijke invloed hebben gehad op kennismanagement vandaag. Een eerste trend is vooral gericht op het *vastleggen van kennis*, in de jaren negentig kwamen de organisaties tot besef dat er zeer veel unieke kennis vervat zit in de hoofden van medewerkers. Deze kennis is natuurlijk van groot belang voor het voortbestaan van deze organisaties en dient dus vastgelegd te worden om zo minder afhankelijk te zijn van de kennis die meestal gevangen zit bij enkele medewerkers. Een tweede trend kan gekoppeld worden aan de eerste en is gericht op het meer ontwikkelen van *specifieke vaardigheden* van medewerkers. In kennisintensieve organisaties is het natuurlijk belangrijk dat de medewerkers op een efficiënte manier kunnen omgaan met de nieuw opgeslagen kennis binnen deze organisaties. De derde trend is relatief nieuw en richt zich vooral op de verschuiving van de aandacht van het specifieke managen van kennis naar het creëren van en faciliteren van een *kennis productieve omgeving*. (Ropes & Stam, 2008)

Moet kennismanagement nu gezien worden als een alleenstaand managementgebied of dient kennismanagement te behoren tot een van de bestaande managementgebieden waaronder: financieel-, marketing-, human resources en informatiemanagement? Volgens Owen behoort kennismanagement tot geen van beide (Owen, 2001).

Kennismanagement gaat uiteindelijk over hoe organisaties, die bijna helemaal afhankelijk zijn geworden van aanwezige kennis en kennismedewerkers, moeten ingericht en bestuurd worden. De verantwoordelijkheid voor kennismanagement ligt dus primair bij het topmanagement wat niet uitsluit dat anderen binnen de organisaties hier ook aan kunnen bijdragen. Het topmanagement moet bij kennismanagement duidelijk het verschil zien tussen het managen van mensen en het management van informatie. Aan de ene kant gaat het dus over het managen van de relatie tussen de medewerkers en de organisatie met kennis als onderwerp en aan de andere kant gaat het over het beheren en overdragen van expliciete kennis zodat deze bruikbaar is voor alle medewerkers (Owen, 2001).

Een ander belangrijk deel van kennismanagement is de *kennisinfrastructuur* die terug te vinden is in bijna elke organisatie. Deze kennisinfrastructuur kan van organisatie tot organisatie verschillen maar er zijn wel telkens bepaalde componenten van terug te vinden. Kennisinfrastructuur wordt gezien als het geheel van structuren en middelen die worden ingezet ter ondersteuning van kennisprocessen en kennismanagement (Florijn, 2000). Net als bij de opsplitsing die Owen maken dient ook hier een opsplitsing gemaakt te worden tussen technische ondersteuning, organisatorische invulling en het managen van mensen en processen. Deze kennisinfrastructuur bestaat uit verschillende componenten die per organisatie anders ingevuld kunnen worden waaronder: een kennisarchief, R&D, helpdesk en business intelligence (Florijn, 2000).

Kennismanagement is dus net als kennis geen eenduidig begrip. De verschillende soorten kennis maken het niet altijd even makkelijk om kennis op dezelfde manier te behandelen. Er is aan de ene kant impliciete kennis en aan de andere kant expliciete kennis die elk op hun eigen manier gemanaged moeten worden. Ook is het zo dat kennis op zich niet altijd gemanaged moet worden maar wel alles wat er rond draait zoals de verschillende processen, de omgeving en de medewerkers als dragers van kennis. Het feit dat ieder persoon uniek is en elke organisatie andere processen en omgevingen biedt, maakt dat kennismanagement veel aandacht vraagt en dient aangepast te worden aan de noden van de organisatie (Owen, 2001).

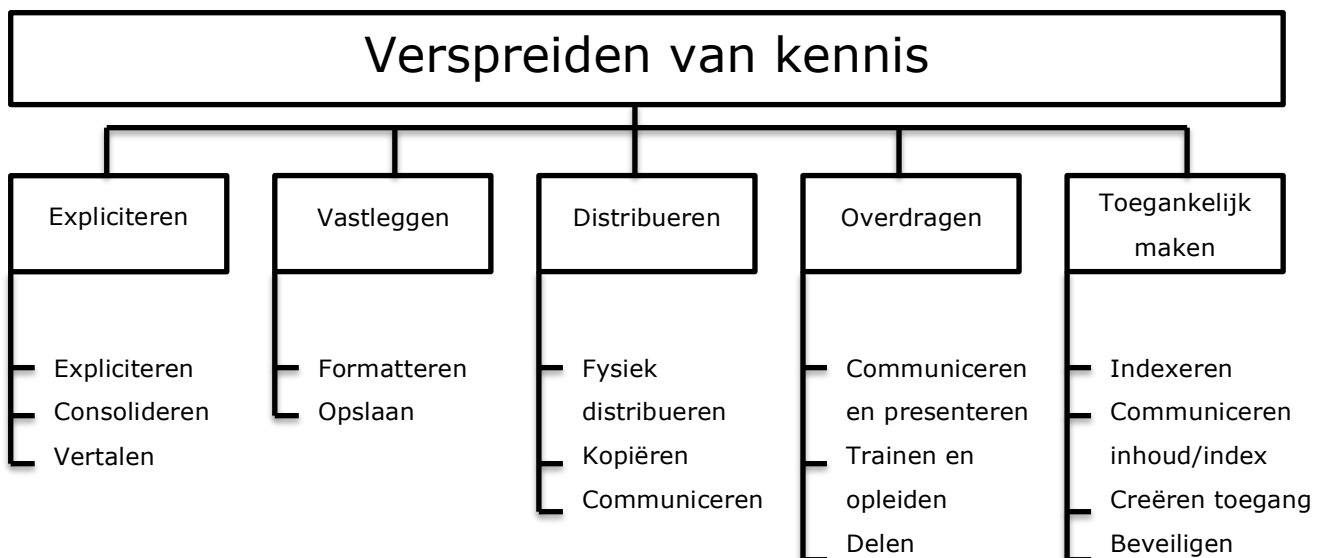
7.6 Kennisprocessen

Om kennismanagement toe te passen in praktijk is het belangrijk dat bepaalde kennisprocessen geïntegreerd worden in bedrijfsprocessen. Dit zal er dan voor zorgen dat de organisatie kennis op een duidelijke manier kan managen. Florijn deelt de kennisprocessen in drie verschillende groepen in: het ontwikkelen van kennis, verspreiden van kennis en het benutten van kennis. (Florijn, 2000)

De eerste stap binnen kennisprocessen is het *ontwikkelen van kennis*. Het ontwikkelen van kennis bevat de activiteiten die de totale bedrijfskennis uitbreiden. De activiteiten om kennis te ontwikkelen kunnen opgedeeld worden in twee groepen. De eerste groep bestaat uit het *extern* ontwikkelen van kennis en houdt in dat een organisatie extern manieren zoekt om kennis te verzamelen of te ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk dat de organisatie in staat is om de externe kennis om te vormen tot werkbare kennis binnen de organisatie (Florijn, 2000).

Hierbij is het ook belangrijk dat er een flexibele omgeving aanwezig is die het mogelijk maakt dat kennis geïmporteerd wordt. De verschillende activiteiten die we terugvinden bij het extern ontwikkelen van kennis zijn: het extern kopen van kennis, overnames en fusies om kennis te verwerven, zoeken naar nieuwe kennis in externe bronnen, medewerkers extern opleiden en het aanwerven van nieuwe medewerkers. De tweede groep om kennis te ontwikkelen bestaat uit de activiteiten om *intern* kennis te ontwikkelen. Het is niet altijd nodig om extern te zoeken naar nieuwe kennis, men kan ook zelf ook zoek gaan binnen de organisatie naar aanwezige kennis. Hierbij is het belangrijk om te kijken naar de kennis die vervat zit bij de verschillende medewerkers en om hen voldoende ruimte te bieden om deze kennis ook tot uiting te laten komen en te ontwikkelen. De activiteiten die we terugvinden bij het intern ontwikkelen van kennis zijn: ontwikkelen van nieuwe kennis van medewerkers, onderhouden van kennis, verbeteren van kennis en het afstoten van verouderde kennis. (Florijn, 2000)

De tweede stap binnen kennisprocessen is het *verspreiden van de aanwezige kennis*. Het is belangrijk dat alle medewerkers binnen het bedrijf kunnen beschikken over de kennis die ze nodig hebben op het moment dat ze die nodig hebben. Bepaalde kennis zal direct beschikbaar zijn en bestaat vooral uit expliciete kennis maar andere kennis, vooral impliciete kennis, zal men slechts kunnen verspreiden aan de hand van verschillende leerprocessen (Florijn, 2000). Volgende visuele weergave in figuur 12 geeft de visie van Florijn weer.



Figuur 12, Verspreiden van kennis (Florijn, 2000)

De laatste stap binnen kennisprocessen is het uiteindelijk *benutten van de kennis* die eerder ontwikkeld en verspreid werd. Het doel van kennis binnen de organisatie is dat ze gebruikt kan worden en daarbij zijn er ook enkele processen die we kunnen onderscheiden. Allereerst zal men de benodigde kennis moeten zoeken. Hoe makkelijk het zal zijn om de relevante kennis te vinden zal afhangen van de toegankelijkheid van kennis en de hulpmiddelen die men kan gebruiken bij het zoeken naar kennis zoals een indexering (Florijn, 2000).

Vooraf voor expliciete kennis zijn er allerhande processen die het zoeken kunnen vergemakkelijken maar voor impliciete kennis ligt dit iets moeilijker en zal er op een andere manier naar kennis gezocht moeten worden. Eens men over de relevante werkbare kennis beschikt kan men deze toepassen in de praktijk waar nodig. Iets wat over hoofd kan worden gezien is het *hergebruik van kennis*. Het hergebruiken van kennis maakt dat men sneller en meestal ook goedkoper bepaalde problemen kan aanpakken. Een laatste proces dat terugkomt bij de benuttingsfase is het *exploiteren van de aanwezige kennis*. In plaats van de kennis enkel binnen de organisatie te hergebruiken kiest men er hier voor om deze aanwezige kennis ook aan te bieden aan de buitenwereld als een alleenstaand goed. Hierbij kan men dan vooral werken met patenten en licenties (Florijn, 2000).

7.7 Kennismanagement en ICT

Als we kijken naar de toepassing van informatie- en communicatietechnologie dan lijkt het op het eerste zicht dat kennismanagement veel weg heeft van informatiemanagement. Omdat kennis vaak wordt opgeslagen en verspreid in de vorm van kennisdragende informatie is het normaal dat deze link snel gelegd wordt, maar toch zijn er duidelijke verschillen tussen kennismanagement en informatiemanagement. Informatiemanagement en informatiesystemen richten zich voornamelijk op duidelijk afgebakende bedrijfsprocessen en voorzien relevante gegevens. Deze systemen zijn vooral bruikbaar bij eenduidige bedrijfsprocessen die we onder andere terugvinden bij administratie en logistiek. Maar bij kennisintensieve processen is er niet altijd een duidelijke afbakening van het proces en is er ook niet altijd sprake van eenduidigheid. Deze processen vinden we onder andere terug bij marketing, management, onderhandelingen, onderzoek, enz. Vaak komen hier problemen of situaties voor die uniek en eenmalig zijn en die niet te voorspellen zijn. Gegevens alleen zijn hier niet genoeg, er is ook nood aan extra kennisgerichte informatie om zulke situaties en problemen aan te pakken. Deze kennisgerichte informatie is vaak verspreid over verschillende systemen heen waardoor deze informatiesystemen geïntegreerd moeten worden om kennis te kunnen managen. Ook de rol van communicatie verschilt tussen informatiemanagement en kennismanagement. Bij informatiemanagement houdt communicatie in dat gegevens worden uitgewisseld om zo het functioneren van bedrijfsprocessen te optimaliseren. Bij kennismanagement is de rol van communicatie om bredere kennis te verspreiden doorheen de organisatie en om de uitwisseling van kennis tussen individuen mogelijk te maken (Owen, 2001). Communicatiemanagement en informatiemanagement verschillen dus in zekere mate van kennismanagement maar kunnen wel als hulpmiddel worden ingezet om effectiever om te gaan met kennisdragende informatie. Deze rol is echter enkel ondersteunend en gericht op het ontwikkelen van communicatiemiddelen zoals datawarehouses, netwerkinfrastructuren, information storage & retrieval, gebruikersinterfaces, informatiebeveiliging, enz. (Owen, 2001).

Hoofdstuk 8: Conclusie

In hoofdstuk 2 zien we dat er een zekere verschuiving te merken is van de visie op het belang van inzetbaarheid binnen de loopbaan. In verschillende theorieën wordt deze verschuiving aangehaald, zo spreekt Hall over een nieuw loopbaantijdperk waarbij men verschuift van een klassieke loopbaan naar een ongebonden loopbaan (Hall, 1996). Een nieuwe visie op loopbanen en de rol van inzetbaarheid kan ook gekoppeld worden aan de evolutie van het psychologisch contract. In hoofdstuk 3 zien we dat binnen het psychologisch contract de New deal wordt voorgesteld waarbij de relatie tussen werkgever en werknemer een heel andere balans krijgt. Waar vroeger waarden zoals zekerheid, loyaliteit en meegaandheid belangrijk waren is er nu meer aandacht voor andere waarden binnen een nieuw psychologisch contract waaronder uitdagend werk, groei mogelijkheden, brede inzetbaarheid, enz. (Visser & Altink, 1996).

In hoofdstuk 4 zien we dat aan de basis van de groeiende aandacht voor inzetbaarheid enkele externe factoren liggen die elk een invloed hebben gehad op de visie op inzetbaarheid. Deze factoren zijn globalisering & europeanisering, individualisering, vergrijzing & ontgroening, technologisering en spiritualisering (Horn, 2005). Inzetbaarheid is echter geen nieuw begrip maar de rol van inzetbaarheid is wel veranderd doorheen de tijd. Een duidelijke definitie van inzetbaarheid binnen de huidige maatschappij is de volgende: *Employability is het vermogen om werk te behouden en te verkrijgen bij de huidige werkgever of een andere en verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van een individu op de arbeidsmarkt* (Delsen, 1998). Inzetbaarheid brengt verschillende voordelen met zich mee voor zowel werkgever als werknemer en kan oplossingen bieden voor verschillende problemen. Er zijn echter ook enkele negatieve effecten die onrechtstreeks vasthangen aan meer aandacht voor inzetbaarheid maar dan vooral wat betreft mobiliteit.

Het employability procesmodel (Sels et al., 2006) dat binnen hoofdstuk 4 uitgebreid wordt besproken biedt een duidelijke weergave van alle factoren die een invloed kunnen uitoefenen op de kans om een transitie te maken. Men vertrekt vanuit de arbeidsmarktpositie met een mogelijke transitie als einddoel. Binnen het model staat inzetbaarheid centraal en zijn er in totaal negen verschillende factoren die een invloed kunnen hebben op het proces, daarnaast worden er ook onderlinge relaties tussen factoren weergegeven.

Bij het werken aan inzetbaarheid zijn er ook verschillende actoren die elk hun verantwoordelijkheid moeten opnemen (Bollérot, 2001). Van de werknemers wordt verwacht dat ze zelf instaan voor hun loopbaan en dat ze bereid zijn om actief te werken aan inzetbaarheid. Van de werkgever wordt verwacht dat hij de middelen, mogelijkheden en informatie voorziet nodig om te kunnen werken aan inzetbaarheid. De rol van de lijnmanager is hierbij ook cruciaal omdat deze in direct contact staat met de individuele werknemers. Naast de werkgever en werknemer draagt ook de overheid een bepaalde verantwoordelijkheid, deze verantwoordelijkheid beperkt zich eerder tot ondersteuning omdat er bepaalde problemen kunnen ontstaan indien inzetbaarheid volledig wordt overgelaten aan werkgever en werknemers (Verbruggen et al., 2006).

Om de inzetbaarheid te behouden en/of te verhogen zijn er enkele instrumenten die op initiatief van de werkgever, de overheid of de werknemer zelf gebruikt kunnen worden om te werken aan inzetbaarheid. In hoofdstuk 5 worden enkele belangrijke instrumenten aangehaald die gebruikt kunnen worden om actief te werken aan de inzetbaarheid. Er kan een systeem van taakwisseling ingevoerd worden binnen het bedrijf dat kan bestaan uit taakverbreding, taakrotatie of taakverrijking. Er kunnen ook verschillende opleidingen voorzien worden door het bedrijf gericht op het ontwikkelen van bepaalde competenties of kennis. Deze opleidingen kunnen ook op individuele basis gevolgd worden en hier zijn er enkele initiatieven vanuit de overheid als ondersteuning. Zo zijn er opleidingscheques, betaald educatief verlof en tijdskrediet. Werkplekleren krijgt ook steeds meer aandacht en houdt in dat er op informele wijze geleerd wordt via ervaringen binnen de dagelijkse omgeving. Naast het individueel leren op de werkplek kunnen er ook mentors of coaches worden aangeworven of aangeduid om bepaalde medewerkers te begeleiden bij het werken aan de inzetbaarheid. Om de inzetbaarheid verder te versterken kunnen er erkenningen voorzien worden zoals een EVC om de geleerde competenties, vaardigheden en kennis aan te kunnen tonen aan de buitenwereld.

Ook worden er enkele instrumenten aangehaald die kunnen helpen bij het bepalen van het niveau van inzetbaarheid en het opstellen van een opleidingsplan. Zo kan er een assessment gebruikt worden om de vaardigheden en competenties van een bepaald individu te screenen. Er zijn verschillende soorten assessments en de uitkomst bestaat meestal uit ontwikkelingsbehoeften en opleidingsbehoeften. Daarnaast kunnen er ook bepaalde gesprekken worden gehouden om het huidige niveau van competenties en kennis van een individu te bepalen en om bepaalde noden te kunnen achterhalen. Aan het eind van deze gesprekken worden er meestal toekomstige afspraken gemaakt zoals bijvoorbeeld een opleidingsplan. Beoordelingsgesprekken, evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken zijn hier drie voorbeelden van die we terugvinden in hoofdstuk 5.

Competenties zijn een cruciale factor om het bewegingskapitaal te verhogen en om zo te werken aan de inzetbaarheid. Om deze competenties op een efficiënte manier te ontwikkelen en te benutten dienen ze gemanaged te worden aan de hand van competentie management zoals we in hoofdstuk 6 kunnen zien (Guiver-Freeman, 2001). Het ontwikkelen van competenties is echter niet altijd even makkelijk en men moet rekening houden met persoonsgebonden factoren, omgevingsfactoren en de aard van de competentie (Henderickx et al., 2010). Een andere kijk op competenties vinden we terug bij talent-management en paars HRM (Van Beierendonck, 2009).

Naast competenties bepaalt kennis ook voor een groot deel het bewegingskapitaal en de brede inzetbaarheid. Kennis kan verder ingedeeld worden in impliciete kennis en expliciete kennis en kan afhankelijk daarvan op verschillende manieren overgedragen worden zoals duidelijk wordt in hoofdstuk 7 (Nonaka, 1995). Er is de laatste jaren meer belang voor de factor kennis en dit heeft te maken met enkele belangrijke veranderingen in de economie en binnen organisaties (Owen 2001). De creatie, overdracht en het gebruik van kennis kunnen op een efficiënte manier gemanaged worden in de vorm van kennismanagement. Om kennismanagement toe te passen zijn er echter ook enkele processen waar men rekening mee moet houden (Florijn, 2000).

Deel 2: Praktijkstudie

Hoofdstuk 1: Bedrijfsvoorstelling

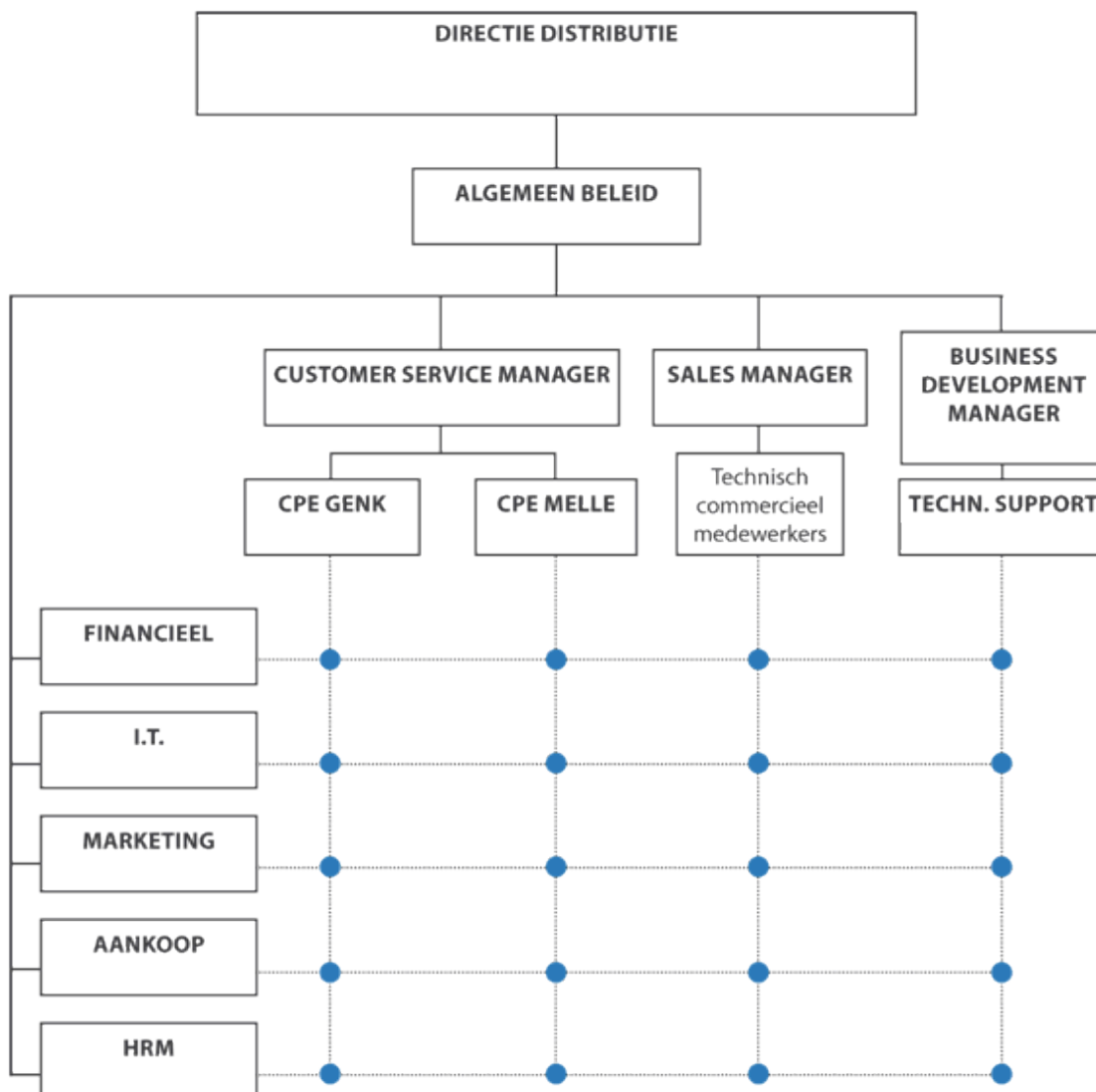
Via mijn vader, die zelf de bvba Dakwerken Kesters runt, ben ik in contact gekomen met Filip Biesmans, een zoon van de oprichter van Tectum Group. Het bedrijf Tectum Group, gelegen in Genk en opgericht in 1981, bestaat uit twee verschillende takken. Aan de ene kant is er de uitvoerende tak die instaat voor het plaatsen en renoveren van daken en aan de andere kant is er de distributietak. Tectum Group is nog maar recent een grote naamsverandering ondergaan. Vanaf November 2011 heeft de toenmalige Group Biesmans al zijn bedrijven gegroepeerd onder de nieuwe naam Tectum Group. De naamsverandering is onder meer ontstaan door een druk van groei. Door de grote groei en een aantal overnames bestaat het bedrijf momenteel uit dertien verschillende bedrijven en twee hoofdactiviteiten. Om al deze bedrijven te verenigen onder één vlag was een naamsverandering dus vereist, bij de oprichter kinkt het alvast zo: *“Alle bedrijfsnamen worden vervangen door één krachtige overkoepelende naam, die internationaal herkenbaar is”*. Het bedrijf is de afgelopen 30 jaar sterk gegroeid en de oprichter vond het dan ook hooguit tijd voor een herpositionering op de markt en meer aandacht voor internationalisering met de naamsverandering als inleiding voor deze strategische ingreep. De oprichter, Jean Biesmans, heeft dit jaar zelfs de Herman Dessersprijs gewonnen, een ondernemersprijs uitgereikt door VOKA Limburg aan een Limburgse ondernemer die een opmerkelijke prestatie heeft geleverd.

1.1 Organisatie

Jaarlijks staat Tectum Group in voor meer dan 800.000 m² dakwerken binnen België en het bedrijf is momenteel nog steeds in volle expansie. Er wordt via negen verschillende uitvoerende bedrijven gewerkt om de uitvoerende tak te verzorgen. De verschillende dakwerken die aangeboden worden door de uitvoerende tak bevatten onder andere: renovatiewerken, algemene dakwerken, groendaken, aluminium afwerking, enz. Verder beschikt het bedrijf over drie logistieke distributiecentra, die samen de distributietak Construct Protect Engineering (CPE) vormen, waarvan één in Flémalle, één in Melle en de hoofdzetel gelegen te Genk. Via de distributietak biedt de groep een enorm groot assortiment aan van allerlei producten en materialen voor de bouw met specifieke aandacht voor dakbedekking. Bij de producten die ze aanbieden mogen ze ook het volledig gamma van Firestone Building Products voor hun rekening nemen waar zij exclusieve verdeler van zijn in België. Verder wordt er ook nog met een waaier van andere partners samengewerkt om zo een breed gamma van verschillende merken aan te kunnen bieden. Daarnaast verzorgt de distributietak ook het transport tot aan de werf en dit over heel België. In totaal zijn er momenteel ongeveer 170 arbeiders en 70 bedienden tewerkgesteld maar dit cijfer neemt nog steeds toe. Voor mijn praktijkstudie heb ik mij voornamelijk gericht op de distributietak en het algemeen management. Naast CPE kon ik echter ook terecht bij een van de uitvoeringsbedrijven, VHB, gelegen te Genk. VHB voorziet renovatiewerken, nieuwbouwwerken maar ook het continue onderhoud van daken. VHB is ook bezig met continue investeringen in het bedrijf, knowhow en mensen. Het team bestaat uit geschoolde arbeiders met vaak meer dan 25 jaar praktijkervaring en regelmatig bijscholingen in de nieuwste daktechnieken op de markt.

1.2 Organigram

Het organigram van Tectum Group is uitgebreid over de jaren. Omdat de groep bestaat uit twee verschillende takken wordt er ook een opsplitsing gemaakt in het organigram. Voor de volledige groep is er een algemeen beleid aanwezig met daarboven de directie. Er zijn daarnaast enkele managers die elk instaan voor een aparte afdeling van het bedrijf, zo is er een HR-manager, een I.T. manager, een financieel manager, een marketing manager, een sales manager, enz. Omdat zowel de distributie als de uitvoering werken met verschillende bedrijven binnen één groep wordt er ook gewerkt met filiaalverantwoordelijken die elk instaan voor het dagelijks bestuur van een specifiek filiaal. Over het algemeen is er dus een redelijk vlakke hiërarchie te merken binnen dit bedrijf. Een visuele voorstelling van het organigram van de distributietak wordt hieronder gegeven in figuur 13. Omdat ik niet uitgebreid ben ingegaan op de uitvoeringstak vinden we de visuele voorstelling van dat organigram terug in bijlage 7.



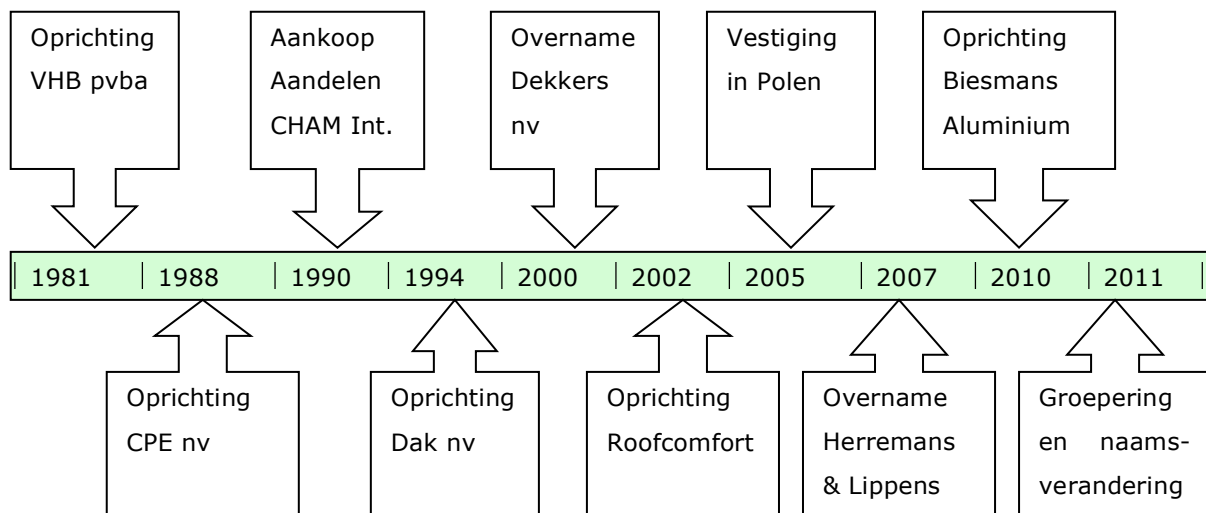
Figuur 13, Organigram distributie (www.groupbiesmans.be)

1.3 Geschiedenis

Het bedrijf kent een geschiedenis vol van interne groei en overnames. In 1981 is het verhaal begonnen toen de stichter en zijn vrouw besloten om samen de firma VHB pvba op te richten. Dit was toen het enige bedrijf en er was nog geen sprake van een groep. VHB staat in voor allerlei soorten dakwerken en wordt vijf jaar na oprichting omgevormd tot een nv met de stichter en zijn vrouw als hoofdeigenaars. Het bleef echter niet lang bij VHB alleen, zeven jaar na oprichting, in 1988, wordt het zusterbedrijf CPE opgericht als een nv. De core business van CPE ligt echter wel ergens anders dan die van VHB. CPE staat in als groothandel voor het aanbieden van dak- en gevelmaterialen. In 1990 wordt het bedrijf CHAM international overgekocht door de aankoop van een reeks aandelen, deze aankoop door de familie Biesmans heeft geleid tot de huidige holding Group Biesmans waar alle centrale diensten toe horen (Recent Tectum Group). In de jaren die volgen wordt er nog een uitvoeringsbedrijf bij opgericht in 1994 in Vlaams-Brabant met de naam Dak nv, verder wordt ook het bedrijf Dekkers nv overgenomen in 2000 als toevoeging aan de uitvoeringstak. In het jaar 2002 wordt er door Group Biesmans een nieuw concept op de markt gebracht met de naam Roofcomfort. Roofcomfort staat in voor het aanbieden van een uniek service- en onderhoudscontract voor alle types daken, het fungeert als het ware als een centraal aanspraakpunt. In het jaar 2005 gaat Group Biesmans voor het eerst internationaal met een eerste uitvoeringsvestiging in Polen. Amper twee jaar later slaan de internationale kriebels weer toe en wordt er ook in Hongarije een vestiging opgericht voor de uitvoering. In 2007 vindt er nog een overname plaats van het bedrijf Herreman & Lippens om zo het gamma van de uitvoering uit te breiden naar hellende daken en geventileerde gevels. In 2010 wordt ook nog Group Biesmans Aluminium opgericht om zo het gamma van de uitvoering nog verder uit te breiden naar aluminium toe. De grote groei en het aantal overnames hebben in 2011 uiteindelijk voor een grote herstructurering en naamsverandering gezorgd. Vanaf november 2011 zijn alle bedrijven gegroepeerd onder de gezamenlijke naam Tectum Group (www.groupbiesmans.be). Momenteel heeft Tectum Group nog steeds grootse plannen daar het nog steeds in volle expansie is. Ieder jaar is er een realisatie van meer dan 800.000 m² waterdichting met een cijfer dat nog steeds toeneemt. De groep bestaat op dit moment nog steeds uit twee hoofdtakken, uitvoering en distributie, die samen goed zijn voor dertien bedrijven. Deze geschiedenis wordt kort samengevat in de tijdlijn in figuur 14.

1.4 Belang inzetbaarheid

Inzetbaarheid speelt ook een belangrijke rol binnen Tectum Group. Vooral omdat het een bedrijf is met een jonge geest probeert het bedrijf mee te gaan met de tijd. Doordat het bedrijf te maken heeft met een snelle evolutie en snelle groei, zowel intern als door verschillende overnames, zijn er veel uitdagingen waardoor de structuur en het personeel steeds moeten meegroeien met de groei van het bedrijf. Het feit dat er steeds meer personeel bijkomt heeft ook voor een grotere nood gezorgd aan het managen van dit personeel. Ook doen er zich vaak opportuniteiten voor waardoor er constant functies zijn die bijkomen of vrijkomen. *"Dat is dus bij ons wel vrij belangrijk dat de mensen meegroeien en dat hun competenties ook meegroeien en verder ontwikkeld worden en dat is meegroeien met het bedrijf eigenlijk"* (CEO).



Figuur 14, Tijdslijn Tectum Group (www.groupbiesmans.be)

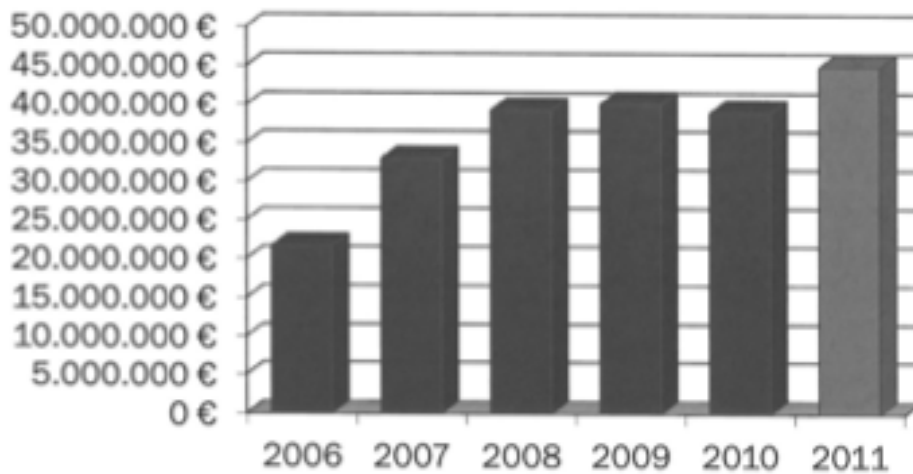
1.5 Missie en visie

Tectum Group heeft een grote expertise als specialist in de plaatsing van daken en gevels maar ook in het aanbieden van een waaier kwaliteitsvolle producten. Tectum Group biedt zijn diensten en producten aan een select cliënteel en speelt daarbij de rol van loyale partner. Belangrijk hierbij is dat de groep steeds op zoek is naar nieuwe en creatieve oplossingen om zo waarde toe te voegen. Tectum Group heeft ook een visie op langere termijn en omschrijft daarom ook aspecten zoals duurzaamheid op zowel technisch vlak als op vlak van milieu en veiligheid. Voor de groep zijn niet enkel de voordelen voor aandeelhouders belangrijk. De groep wil een win-win situatie creëren voor alle stakeholders zoals onder andere leveranciers, klanten, omgeving en eigen personeel. Op gebied van eigen personeel vindt de groep het belangrijk dat mensen niet alleen op korte termijn gemotiveerd worden. Naast het bieden van een competitief loon wil de groep het personeel op lange termijn stimuleren en motiveren door aandacht te besteden aan werkomgeving, eigen ontwikkeling en zelfontplooiing. *"Naar de medewerkers toe zie ik dat als een ontwikkeling van hun zelf, en er zijn veel mogelijkheden om zich te ontwikkelen"* (CEO).

De komende vijf jaar wil Tectum Group verder groeien als specialist. Om verder te groeien wordt er zeker aandacht besteed aan de technische kennis die aanwezig is bij de vestigingen verspreid over België alsook in Oost-Europa. Tectum Group wil ook verder groeien op basis van het maken van nieuwe partnerschappen met aannemers en leveranciers en sluit mogelijke nieuwe overnames ook niet uit. Ook is er in de sector een toenemende vraag naar meer innovatie en energiebesparing, dit zullen in de toekomst ook waarden zijn waar de groep meer aandacht aan zal besteden door zich te richten op onder andere: waterdichtheid van daken, isolatiewaarden, groendaken, zonne-energie, taakverlichting, dakverluchting, enz. Tectum Group wil zich door deze nieuwe noden echter niet laten verblinden voor de huidige economische onstabieliteit en de fluctuerende conjunctuur.

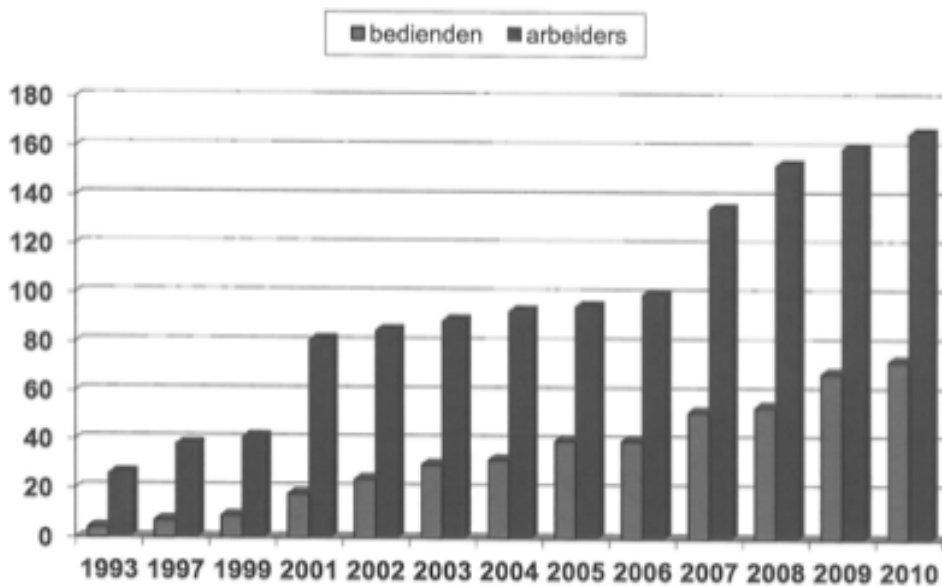
1.6 Cijfers

Geconsolideerde jaaromzet van de afgelopen 6 jaar:



Figuur 15, Geconsolideerde jaaromzet (Tectum Group)

Personeelsbestand met een verdeling tussen bediendes en arbeiders van de afgelopen 13 jaar:



Figuur 16, Personeelsbestand (Tectum Group)

De personeelskosten bedragen 1.421.834 € voor het jaar 2010 en 1.819.739 € voor het jaar 2011. De opleidingskosten zijn niet gegeven omdat ze in de balans een vertekend beeld geven over de opleidingen in het algemeen. Er wordt vaak met opleidingen via Cevora of de Confederatie Bouw gewerkt en deze opleidingen zijn gratis voor alle medewerkers van het bedrijf Tectum Group omdat ze lid zijn van deze organisaties.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

Voor het uitwerken van mijn praktijkstudie heb ik me eerst gericht op mijn centrale onderzoeksvraag en het uitwerken van bijpassende deelvragen die zouden passen binnen mijn praktijkstudie en het bedrijf. Mijn centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *Welke rol speelt inzetbaarheid binnen Tectum Group en in welke mate wordt er op dit moment door het bedrijf en de werknemers zelf gewerkt aan het levenslang hooghouden van inzetbaarheid?* Dit is natuurlijk een brede vraag waar niet zomaar kort een antwoord op gegeven kan worden. Daarom heb ik er voor gekozen om een lijst van deelvragen op te stellen die deze vraag goed aanvullen en samen een antwoord kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag. Hieronder volgt een opsomming van de deelvragen waarrond ik mijn interviews en praktijkstudie heb opgebouwd.

- Hoe ziet het bedrijf Tectum Group er uit?
- Hoe staan de leidinggevenden en medewerkers ten opzichte van het idee levenslang dienstverband?
- In welke mate en waar vinden we het werken aan inzetbaarheid terug binnen het bedrijf?
- Welk belang heeft inzetbaarheid bij het zoeken naar een nieuwe functie of job?
- Hoe verloopt de communicatie inzake inzetbaarheid binnen het bedrijf?
- Welke rol moet de medewerker zelf en het bedrijf spelen als het op het hooghouden van inzetbaarheid aan komt?
- Welke rol spelen de lijnmanagers bij het hooghouden van inzetbaarheid?
- Hoe wordt er binnen het bedrijf omgegaan met competenties en kennis?
- Welke moeilijkheden kunnen zich voordoen bij het werken aan inzetbaarheid?
- Wat zou er eventueel nog kunnen veranderen of verbeteren?

Net als bij de theorie heb ik mij bij de praktijkstudie dus ook gebaseerd op een centrale onderzoeksvraag. Om via mijn praktijkstudie een breed antwoord te krijgen op deze vraag acht ik het nodig om de visies van mensen op verschillende niveaus te onderzoeken. Ik heb dan ook gekozen om mij zowel op de werknemers zelf als op de leidinggevenden binnen het bedrijf te richten. Hierdoor zal het mogelijk zijn om de visies niet alleen binnen eenzelfde niveau te vergelijken maar ook over de verschillende niveaus heen.

De keuze tussen een kwantitatief- of een kwalitatief onderzoek was voor mij erg duidelijk, ik wil binnen mijn onderzoek geen cijfermatige voorstelling geven van het onderwerp maar eerder ingaan op diepgaande informatie en achterliggende meningen, visies, ervaringen, enz. Ik heb mij dan ook gericht op een kwalitatief onderzoek. Om data te verzamelen binnen een kwalitatief onderzoek zijn er verschillende methodes beschikbaar die gebruikt kunnen worden. De meest gebruikte dataverzamelmethode voor een kwalitatief onderzoek zijn participerende observatie, focusgroepen en diepte-interviews (Howitt et al., 2010). Hieronder volgt telkens kort een beschrijving van iedere methode volgens Howitt (2010).

- Observatie: Bij een observatie bestudeert een onderzoeker het functioneren van mensen in actie door zelf actief mee te doen in plaats van enkel toe te schouwen.
- Focusgroepen: Bij focusgroepen worden er verschillende personen samengebracht in groep om samen een gestructureerde discussie te voeren begeleid door een gespreksleider.
- Diepte-interviews: Bij een diepte-interview wordt er een intensief gesprek aangegaan tussen een respondent en de interviewer.

Omdat het thema inzetbaarheid erg breed is en de effecten ervan erg moeilijk meetbaar zijn binnen een bedrijf had ik vanaf het begin het idee om mij te focussen op het afnemen van diepte-interviews. Diepte-interviews geven volgens mij het best een idee weer over hoe individuen zich persoonlijk voelen bij het thema inzetbaarheid. Volgens mij kan ik via diepte-interviews de individuele visies en meningen achterhalen van de geïnterviewde, wat ook de bedoeling is binnen mijn praktijkstudie. De verschillende interviews kan ik dan naast elkaar leggen om raakpunten of tegenstrijdigheden te zoeken. De volgende keuze was die van het soort interview dat ik zou hanteren. De drie meest voorkomende interviewvormen zijn de volgende (Bruinooge, 2012):

- Gestandaardiseerd interview: een interview waarbij de vragen en volgorde op voorhand al vastliggen en waar er niet van afgeweken kan worden. Dit soort interview wordt vaak vergeleken met een enquête of vragenlijst die mondeling wordt afgenomen.
- Half-gestandaardiseerd interview: Bij dit interview liggen er op voorhand wel vragen en onderwerpen vast die je wil bespreken maar is er ruimte om de vraagstelling of volgorde te veranderen. Ook kunnen er tijdens dit interview bijkomende vragen gesteld worden.
- Open interview: Bij een open interview liggen meestal enkel het onderwerp en de beginvraag op voorhand vast. Na de beginvraag kan de geïnterviewde allerlei onderwerpen aanhalen en het is de taak van de interviewer om het gesprek te sturen.

Een open interview lijkt me niet de beste optie, er zouden natuurlijk zaken naar boven kunnen komen die anders niet aan het licht komen maar onvoorbereid aan tafel zitten met de geïnterviewde met slechts enkele hoofdvragen lijkt me in dit geval niet ideaal. Een volledig gestandaardiseerd interview lijkt me ook niet de beste optie omdat ik dan een strakke lijst van vragen zou moeten aanhouden zoals bij een enquête zonder veel ruimte voor verandering of extra vragen on-the-spot. Ik heb uiteindelijk voor een middenweg gekozen namelijk het Half-gestandaardiseerd interview. Bij een half-gestandaardiseerd interview liggen de meeste vragen op voorhand vast maar is er ook ruimte om tijdens het afnemen van het interview extra vragen te stellen. Ook de volgorde van de vragen kan aangepast worden afhankelijk van hoe het gesprek verloopt. (Fontana & Frey, 2005).

Met het idee van welk soort interviews ik zou afnemen ben ik samen met mijn contactpersoon rond de tafel gaan zitten. Filip Biesmans was direct bereid om mij verder te helpen en wist zelf, door een economische opleiding, hoe moeilijk het kon zijn om de medewerking van een bedrijf te verkrijgen. Ik heb dan samen met Filip mijn ideeën en visies omtrent de praktijkstudie overlopen en daarna hebben we samen gekeken wie ik het best zou kunnen interviewen en hoe ik het verder zou kunnen aanpakken. Filip heeft dan voor mij een interview vastgelegd met de HR-manager van het bedrijf.

Voor het interview met de HR-manager heb ik een vragenlijst opgesteld met zowel algemene vragen als specifieke vragen gericht naar de HR-manager. De hoofdvragen van het interview lagen al op voorhand vast maar tijdens het interview heb ik hier en daar extra vragen gesteld waar ik zag dat er iets interessant vermeld werd waar ik verder op kon ingaan. Ik heb gebruik gemaakt van een dictafoon om, mits toestemming van de geïnterviewde, het volledig interview op te nemen waardoor ik met mijn volle aandacht bij het interview kon zijn. Na het interview heb ik nog even met de HR-manager en Filip samengezeten om het verdere verloop van mijn interviews te bespreken. We hebben dan in samenspraak enkele personen in specifieke functies aangeduid die ik zou kunnen interviewen. Hier hebben we personen op verschillende niveaus gekozen zodat ik een breed beeld zou krijgen in mijn praktijkstudie. Zo hebben we enkele werknemers, filiaalverantwoordelijken en specifieke managers en leidinggevendenden gekozen die ik zou kunnen interviewen. Deze fase bestond voor een stuk ook uit deskresearch om mij te helpen bij het verdere verloop van de interviews. Ik heb dan ook een aantal documenten gekregen van de HR-manager die ik samen met extern verzamelde informatie heb gebruikt in mijn praktijkstudie.

Na mijn eerste interview heb ik dan de andere interviews zo goed mogelijk voorbereid. Om niet te veel verschillende vragen te hebben heb ik ervoor gekozen om enkel nog voor de CEO een apart interview op te stellen met specifieke vragen. Voor de rest van de medewerkers heb ik eenzelfde interview aangehouden opdat vergelijking mogelijk en makkelijk zou zijn. Bij zowel het interview voor de CEO als voor de medewerkers heb ik er opnieuw voor gekozen om de vragen een zekere openheid te geven zodat een breed antwoord mogelijk zou zijn. Wel heb ik alle vragen die ik wou stellen op voorhand uitgeschreven met de ruimte om tijdens het interview verder in te gaan op specifieke thema's en om extra vragen te stellen. Mijn tweede interview was met Filip Biesmans zelf. Tijdens het interview heeft Filip de vragen beantwoord vanuit twee standpunten, hij heeft zijn visie gegeven als leidinggevende maar ook zijn eigen gevoel als medewerker van het bedrijf. Bepaalde antwoorden gegeven tijdens dit interview zijn dus relevant voor de positie als leidinggevende terwijl andere antwoorden relevant zijn voor de positie als medewerker. Na het interview zijn we samen naar de CEO en de andere medewerkers getrokken om daar de volgende interviews te regelen.

Na deze twee interviews heb ik nog zeven andere interviews afgenomen waarvan zes bij medewerkers van verschillende niveaus en een interview bij de CEO. De zes interviews die ik heb afgenomen bij de medewerkers hebben allemaal dezelfde opstelling en volgorde van vragen. Dit wil echter niet zeggen dat elk interview hetzelfde was in detail.

Ik ben bij verschillende personen geweest op verschillende niveaus gaande van verkoper tot filiaalverantwoordelijke en afhankelijk van de functie zijn er soms extra onvoorbereide vragen gesteld tijdens het interview of is de volgorde van de vragen soms deels gewijzigd. Bij de filiaalverantwoordelijken kreeg ik, net als bij Filip Biesmans, vaak antwoorden vanuit zowel de positie als leidinggevende als vanuit de positie van medewerker. Bij het vermelden van bepaalde zaken in mijn praktijkstudie zal ik dus rekening houden bij bepaalde personen of de antwoorden vanuit de positie van leidinggevende of vanuit de positie van medewerker zijn gegeven. Bij al deze interviews heb ik ook telkens een dictafoon gebruikt zodat ik met volle aandacht bij het interview kon zijn. Ook heb ik altijd duidelijk vermeld wat de bedoeling van mijn onderzoek is en wat mijn onderwerp precies inhoudt.

Mijn laatste interview dat ik heb afgenomen was bij de CEO van de groep. Voor dit interview heb ik net zoals bij het interview voor de HR-manager algemene vragen gesteld naast enkele specifieke vragen voor de CEO. In dit interview hebben we meer gesproken over de strategie en de visie van het bedrijf en hoe het algemeen beleid naar inzetbaarheid toe er uit ziet binnen de groep. In totaal heb ik dus negen interviews afgenomen bij verschillende personen van verschillende niveaus binnen het bedrijf die telkens ongeveer een uur duurden. Ik ben gestopt bij negen om bepaalde redenen: allereerst was er de tijdsdruk waardoor er voor mezelf ook nog tijd moest zijn voor het uitschrijven van de interviews en mijn praktijkstudie, ten tweede moet een bedrijf ook nog altijd blijven draaien en kan er dus niet op elk moment en onbeperkt tijd vrijgemaakt worden voor interviews, ten derde gaat het hier ook over een KMO en familiebedrijf waardoor je volgens mij al redelijk snel een goed beeld krijgt over het bedrijf.

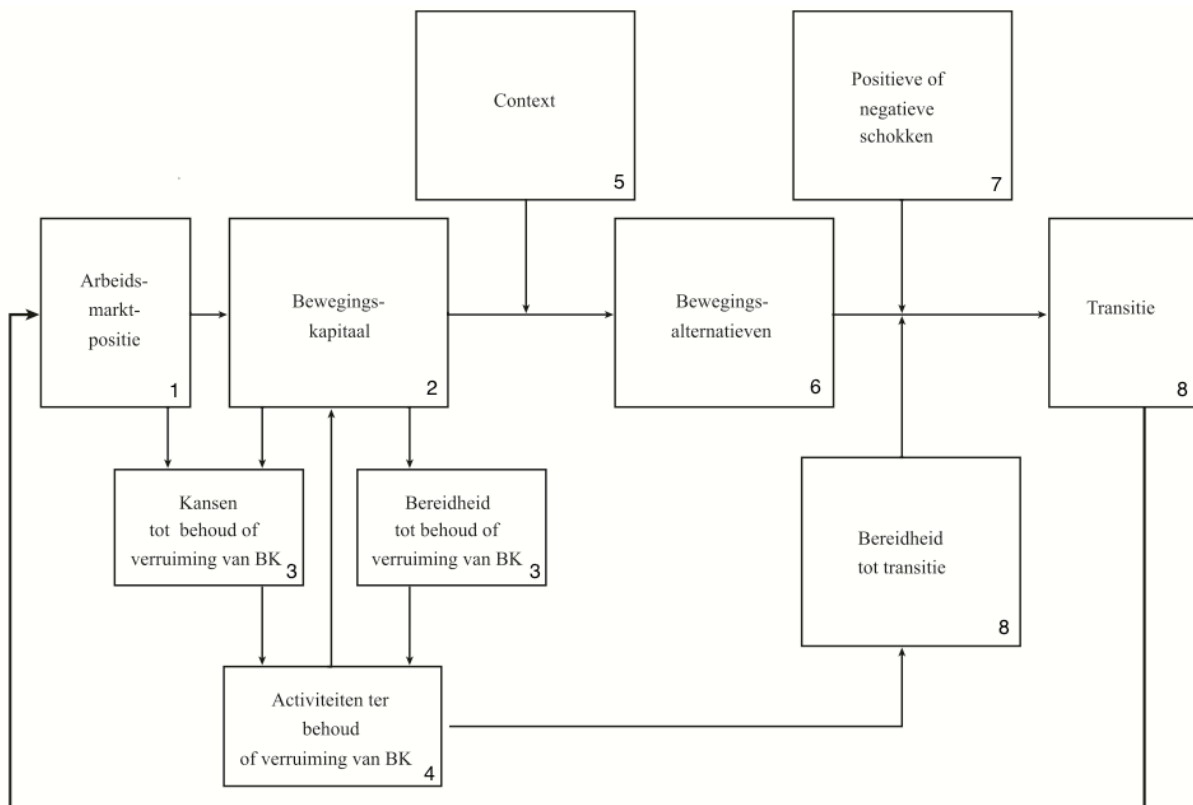
De interviews heb ik allemaal afgenomen in de periode van maart tot april. Na het afnemen van de interviews heb ik alle interviews uitgeschreven aan de hand van mijn dictafoon. Bij het uitschrijven heb ik er steeds voor gezorgd dat ik enkel datgene heb getypt wat er ook daadwerkelijk gezegd is zonder er mijn eigen interpretaties of ideeën bij te zetten. Bij het uittypen heb ik steeds rekening gehouden met de vragen die ik op voorhand had opgesteld en heb ik dus de antwoorden van elke geïnterviewde gerangschikt per vraag. Indien ik ergens verder op in ben gegaan of extra vragen heb gesteld heb ik bij het uitschrijven steeds kort het thema aangeduid waarop ik verder ben ingegaan. Ik heb deze manier van uitschrijven gekozen opdat het dan gemakkelijk zou zijn om de verschillende interviews naast elkaar te leggen en te vergelijken per vraag.

Bij de uitwerking van mijn praktijkstudie heb ik de verschillende interviews naast elkaar gelegd. Voor de interviews van de medewerkers was dit makkelijk omdat ik daar steeds eenzelfde basis van interview heb gebruikt. Bij het interview van de HR-manager en de CEO zijn de vragen op een andere manier gesteld en zijn er soms ook specifieke vragen terug te vinden maar toch sluiten ook deze twee interviews goed aan bij de rest waardoor het ook hier mogelijk is om vergelijkingen of relaties te maken. Binnen mijn praktijkstudie houdt ik ongeveer de structuur van mijn interviews aan gecombineerd met de volgorde van het employability procesmodel van Sels et al. (2006).

Om de praktijkstudie verder te koppelen aan de theorie volg ik dus ook de volgorde en inhoud van het employability procesmodel van Sels et al. (2006) zo goed mogelijk. Ook zijn er bepaalde punten die misschien niet perfect binnen het oorspronkelijke model passen maar die ik toch zo goed mogelijk heb geplaatst binnen relevante paragrafen. Per paragraaf geef ik een uitgebreide visie van de leidinggevenden en de medewerkers met daartussen eventueel koppelingen aan de theorie of eigen bedenkingen of visies. Per paragraaf maak ik ook telkens een conclusie die een kort beeld moet geven over de inhoud van de paragraaf en eventueel ook antwoorden op deelvragen bevat. Belangrijk bij de uitwerking van mijn interviews is wel dat ik continue aandacht heb besteed aan het onderscheiden van de visies vanuit de verschillende posities. Ik heb dan ook constant een onderscheid gemaakt tussen de visie van leidinggevende en de visie van medewerker. Indien er zaken gezegd zijn door de HR-manager of de CEO die enkel relevant zijn voor hun functie heb ik steeds een verwijzing gemaakt naar die specifieke functie. Op regelmatige basis heb ik ook bepaalde citaten gebruikt die relevant zijn voor de paragraaf en mijn praktijkstudie. Hier heb ik ook steeds verwezen naar de positie vanuit waar het citaat komt. Ook heb ik ervoor gezorgd dat ik mijn eigen bevindingen of ideeën steeds duidelijk heb benadrukt zodat ze niet verward kunnen worden met zaken die uit interviews afkomstig zijn.

Hoofdstuk 3: Bespreking interviews

Zoals in het vorig hoofdstuk al kort terug te vinden is werk ik in dit hoofdstuk mijn effectieve praktijkstudie uit aan de hand van de structuur het employability procesmodel (Sels et al., 2006). Dit hoofdstuk bestaat uit verschillende paragrafen met elk een specifiek thema, elke paragraaf is gebaseerd op een factor van het employability procesmodel. De paragrafen bevatten telkens de uitwerking van het thema aan de hand van gerelateerde vragen uit de afgenomen interviews en geïntegreerde terugkoppelingen aan de theorie. Aan het einde van elke paragraaf heb ik steeds een conclusie gevormd over de desbetreffende factor. Via het model employability procesmodel deel ik dus vragen in per factor en houd ik ook de volgorde aan van het model. De analyse van iedere factor van het model is terug te vinden in hoofdstuk 4.



Figuur 17, Employability procesmodel (Volgorde) (Sels et al., 2006)

Hieronder volgt een opsomming van de interviewvragen die ik heb geanalyseerd per factor, deze heb ik gerangschikt per nummer gelinkt aan een factor uit het employabilityprocesmodel hierboven. De geanalyseerde interviewvragen zien er als volgt uit

1. Stel dat je door omstandigheden plots op de arbeidsmarkt terecht zou komen en opnieuw zou moeten solliciteren voor een job, hoe schat U dan de kansen in dat U snel een nieuwe job zal vinden?
2. Wordt er bij de rekrutering en selectie van nieuwe medewerkers specifiek rekening gehouden met de benodigde competenties van het bedrijf en de aangeboden competenties van sollicitanten?

- Heeft U tijdens uw loopbaan bepaalde competenties ontwikkeld of verbeterd volgens U? Wat heeft U aangezet om deze competenties te ontwikkelen?
 - Speelt kennis een rol als productiefactor binnen het bedrijf? Hoe wordt er in de organisatie kennis ontwikkeld, verspreid en uiteindelijk benut? Denkt U dat uw eigen bedrijfs- en productkennis ook belangrijk zullen zijn bij het evolueren binnen het bedrijf.
3. Speelt inzetbaarheid volgens U een belangrijke rol binnen dit bedrijf?
 - In welke mate wordt inzetbaarheid door U gezien als iets waarvoor het bedrijf verantwoordelijkheid draagt of als iets waarvoor de individuele medewerker moet zorgen?
 - Welke rol moet het bedrijf volgens U spelen als het op inzetbaarheid aan komt?
 - Vindt u het zelf belangrijk om op elk moment de mogelijkheden te bezitten om snel een nieuwe job te vinden?
 - Indien het bedrijf extra opleidingen of cursussen zou aanbieden, zou U dan bereid zijn om daar tijd in te investeren en om daar actief aan deel te nemen?
 - Hoe moeten de afdelingsmanagers/lijnmanagers volgens U omgaan met inzetbaarheid?
 4. Welke systemen binnen het bedrijf wijzen volgens U op een management waarbij er aandacht is voor inzetbaarheid?
 - Welke zaken die je binnen het bedrijf hebt geleerd en welke ervaringen die U buiten het bedrijf heeft opgedaan zouden volgens U van belang kunnen zijn bij het zoeken naar een nieuwe job?
 - Worden er opleidingen aangeboden binnen het bedrijf? Hoe verloopt zo een opleiding?
 - Hoe heeft U afgelopen jaren kennis vergaard binnen dit bedrijf?
 - Biedt de bedrijfsstructuur volgens U een ruimte die het mogelijk maakt om te werken aan de inzetbaarheid?
 - Wordt inzetbaarheid volgens U gecommuniceerd naar de verschillende niveaus en naar alle medewerkers toe binnen dit bedrijf?
 5. Welke moeilijkheden denkt U tegen te komen bij het zoeken naar een nieuwe job?
 6. Stel dat je op een dag graag van functie zou willen veranderen, hoe schat U de kansen in dat dit mogelijk zal zijn binnen het bedrijf?
 - Hoe lang zou het volgens U duren om een nieuwe job te vinden?
 - Welke voordelen die je nu hebt zal je misschien moeten opgeven bij een nieuwe job?
 7. Geen specifieke vraag
 8. Ziet U uzelf levenslang binnen dezelfde functie werken en/of voor hetzelfde bedrijf? Wat maakt dat u zou kiezen voor levenslang dienstverband?
 - Tegenwoordig wordt er gezegd dat een job voor het leven niet meer van deze tijd is en dat het belangrijk is om de mogelijkheden (Inzetbaarheid) te bezitten om op de arbeidsmarkt snel werk te vinden, wat denkt U over deze stelling?

3.1 Arbeidsmarktpositie

De eerste bepalende factor van het employability procesmodel (Sels et al., 2006) is de arbeidsmarktpositie. Deze arbeidsmarktpositie gaat er, net zoals bij de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998), vanuit dat verschillende transitie op en af de arbeidsmarkt bevorderlijk zijn voor de inzetbaarheid. Om transitie te kunnen maken is er natuurlijk een goede positie nodig op de arbeidsmarkt waardoor men in staat zal zijn om in aanmerking te komen voor een transitie. Om de positie van de medewerkers van het bedrijf enigszins in te schatten heb ik steeds aan hun gevraagd hoe zij zelf de kansen inschatten om een nieuwe job te vinden indien ze plots op de arbeidsmarkt terecht zouden komen. Over het algemeen wordt er verwacht dat ze snel een nieuwe job zullen vinden. Enkele schattingen van medewerkers wijzen op een paar maanden, enkele weken of zelfs enkele dagen. Vooral binnen de eigen sector schatten de medewerkers hun arbeidsmarktpositie erg goed in en verwachten ze hier snel een job te zullen vinden.

3.1.1 Factoren die positie beïnvloeden

De huidige arbeidsmarktpositie geeft een beeld van de opportuniteiten beschikbaar op de arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003), hoe sterker de positie hoe meer opportuniteiten. De sterkte van de arbeidsmarktpositie hebben de medewerkers bijvoorbeeld te danken aan het opbouwen van bewegingskapitaal, met inbegrip van kennis en competenties, tijdens hun huidige job. De factor bewegingskapitaal wordt echter in een andere paragraaf binnen dit hoofdstuk uitbundig besproken. Daarnaast is ook het opgebouwde netwerk voor bepaalde medewerkers een voordeel bij het zoeken naar een job *"Ik bedoel mensen leren kennen die min of meer in dezelfde sector zitten en ervaringen uitwisselen of via bepaalde werkgroepen, milieus of bijeenkomsten. De netwerking vooral kan volgens mij een positieve zaak zijn bij het zoeken naar een nieuwe job"* (Medewerker). Ouderdom kan volgens enkele medewerkers een negatief effect hebben op de arbeidsmarktpositie. Alhoewel niet alle oudere medewerkers binnen het bedrijf afschrikt zijn door hun ouderdom denken ze wel dat sommige werkgevers hier een moeilijkheid in zouden kunnen zien. Het diploma kan voor bepaalde medewerkers een voordeel bieden op de arbeidsmarkt, vooral voor bepaalde functies speelt dat diploma een erg grote rol *"Dat diploma is echt gigantisch belangrijk, ook als we hier mensen aannemen die we niet kennen, het enige hoe we kunnen weten of iemand capabel is voor een bepaalde functie is dat diploma"* (Leidinggevende). Het diploma kan echter ook een negatieve invloed hebben op de arbeidsmarktpositie. Voor medewerkers die een bepaald diploma niet hebben maar wel veel ervaring en bewegingskapitaal hebben opgebouwd zal het moeilijk zijn om deze waarde aan te tonen aan andere bedrijven *"Het jammere is dat bedrijven vaak papiergericht zijn en dat vind ik wel een grote fout"* (Medewerker). Naast bewegingskapitaal, diploma, ouderdom en netwerking is ook de persoonlijke ingesteldheid een beïnvloedende factor voor de sterkte van de arbeidsmarktpositie. Zo wordt er door verschillende medewerkers aangehaald dat je zelf ook bereid moet zijn om te werken en om flexibel te zijn naar de arbeidsmarkt toe *"Al moet ik achter de vuilkar staan, dat is gewoon die mentaliteit van ik wil werken en dan vind je werk, zo simpel is het"* (Medewerker).

Het snel vinden van een job betekend echter niet dat men snel de juiste job zal vinden. Er wordt door verschillende medewerkers gesteld dat indien ze plots op de arbeidsmarkt terecht zouden komen ze direct ergens zouden gaan werken, ongeacht de aard van het werk. Deze job zien ze dan meer als een tussentijdse job terwijl ze zoeken naar een job die beter aansluit bij hun bewegingskapitaal en persoonlijke voorkeuren. In bepaalde functies wordt er ook specifiek aangegeven dat er bepaalde competenties zijn opgebouwd die nogal schaars zijn op de arbeidsmarkt, deze schaarste van competenties maakt de arbeidsmarktpositie ook al een stuk sterker voor de medewerkers die deze competenties kunnen aanbieden. Een laatste factor die de arbeidsmarktpositie voor de medewerkers kan versterken is de concrete bedrijfservaring die wordt opgedaan, vooral voor medewerkers die binnen het bedrijf hun eerste job uitoefenen kan die ervaring een groot voordeel bieden *"Vroeger kwam je van school en had je enkel theorie gezien en was het moeilijk om in te beelden hoe het er echt aan toe ging"* (Medewerker).

3.1.2 Conclusie

Er worden door de medewerkers verschillende factoren aangegeven die invloed kunnen hebben op de sterkte van de arbeidsmarktpositie. Deze invloed kan zowel negatief of positief zijn maar toch wordt er volgens mij meer gesproken over factoren die een positieve invloed hebben. Als ik de verschillende factoren bekijk kan ik stellen dat ook de job binnen het huidige bedrijf zeker heeft bijgedragen tot het versterken van de arbeidsmarktpositie. De medewerkers zelf hebben verder een positieve kijk op het vinden van een nieuwe job en ze schatten dan ook allemaal hun kansen redelijk goed in om binnen een beperkte tijd een nieuwe job te vinden indien ze plots op de arbeidsmarkt terecht zouden komen.

3.2 Bewegingskapitaal

Het bewegingskapitaal is een van de belangrijkste factoren binnen het employability procesmodel (Sels et al., 2006). Dit bewegingskapitaal zal voor een groot deel de sterkte op de arbeidsmarkt bepalen en het aantal bewegingsalternatieven dat beschikbaar zal zijn indien men een transitie wil maken. Het bewegingskapitaal bestaat uit verschillende componenten waaronder competenties, kennis en ervaring. Ieder individu bevat bewegingskapitaal maar de omvang en kwaliteit daarvan kan verschillen van persoon tot persoon.

Er zijn twee belangrijke factoren die het uiteindelijke bewegingskapitaal zullen beïnvloeden. Aan de ene kant zijn er de kansen tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal en aan de andere kant is er de bereidheid tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal. Deze twee factoren worden in volgende paragrafen duidelijk besproken met daarna een paragraaf over de activiteiten tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal die hieruit kunnen volgen. In deze paragraaf maak ik een duidelijk onderscheid tussen competenties en kennis en het belang daarvan voor zowel werkgever als werknemer. Voor het belang van bewegingskapitaal heb ik me bij de interviews echter niet beperkt tot het belang voor het maken van een transitie maar heb ik me ook gericht op het belang van bewegingskapitaal binnen het bedrijf.

3.2.1 Rekrutering en selectie

Al bij het aanwerven van nieuwe mensen wordt er binnen het bedrijf rekening gehouden met een aantal specifieke competenties en kennis voor het uitvoeren van een bepaalde functie. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het volgens de CEO moeilijk om de nodige competenties te vinden op de arbeidsmarkt en gebeurt het soms dat er mensen onder het niveau of met een ander niveau van competenties worden binnengehaald. Om toch zo goed mogelijk een balans te zoeken tussen de gevraagde competenties en de aangeboden competenties op de arbeidsmarkt wordt er bij het opstellen van de vacature rekening gehouden met de benodigde competenties en eventueel de benodigde kennis. In bijlage 8 zien we een voorbeeld van een vacature van Tectum Group voor de functie magazijnier. Er wordt in deze vacature eerst een korte functieomschrijving gegeven met een opsomming van de mogelijke taken binnen de functie. Daarna wordt er onder het puntje profiel weergegeven welke verwachtingen er zijn naar de sollicitant toe, hier vinden we enkele punten terug die we kunnen linken aan competenties uit bijvoorbeeld het competentiewiel van Quintessence (Bijlage 3). Deze competenties zijn onder andere: samenwerking (teampayer), initiatief en beslissen (zelfstandig werken), resultaatgerichtheid (handen uit de mouwen mentaliteit). Ook wordt er op voorhand een bepaald niveau van kennis verwacht, zo wordt er gevraagd dat je een rijbewijs B bezit en dat je vaardig bent in PC-toepassingen. Als laatste wordt er nog kort geschetst wat het bedrijf aanbiedt binnen deze functie. Als we kijken naar de lay-out van een vacature vinden we terug dat een vacature minstens moet bestaan uit de functietitel, taakinhoud, competentievereisten, plaats van tewerkstelling, arbeidsvoorwaarden en naam van het bedrijf (Henderickx et al., 2010). Binnen deze vacature vinden dus een redelijk duidelijke indeling met respect voor deze punten.

Om een vacature degelijk op te kunnen stellen wordt er bij het vrijkomen of het creëren van een nieuwe functie steeds een functieomschrijving opgesteld. In bijlage 9 is een voorbeeld van een functieomschrijving (drie pagina's van zeven in totaal) binnen Tectum Group terug te vinden. Als we kijken naar de literatuur zien we dat een functieomschrijving meestal bestaat uit de inhoud van de functie, de resultaten die bij de functie horen en een lijst van benodigde competenties (Guiver-Freeman 2001). Binnen dit voorbeeld zijn de inhoud van de functie en de bijhorende resultaten zeer gedetailleerd uitgewerkt, enkel een concrete lijst met specifiek benodigde competenties vinden we niet terug. Dit komt omdat er naast een functieomschrijving ook telkens een competentieprofiel opgesteld wordt per functie, losstaand van de functieomschrijving.

Bij de vacature wordt er steeds eerst gekeken binnen het bedrijf of er bepaalde mensen zijn die voldoen aan de vereisten, indien dit niet het geval is wordt de vacature verder verspreid. Daarna worden de verschillende aangeboden cv's gescreend door de HR-manager en worden er een aantal eerste gesprekken gehouden, er blijven meestal 3 of 4 kandidaten over. Naargelang de functie worden deze kandidaten voorgesteld aan de afdelingsmanager verantwoordelijk voor de vacante functie die dan een sollicitatiegesprek regelt met de kandidaten *"Iedereen doet zich natuurlijk beter voor dan dat hij is, maar dan stel je enkele gerichte vragen om meer te achterhalen. Dan zeg je oké wat je hier allemaal in uw sollicitatiebrief opschrijft dat lijkt me in overeenstemming te zijn met hetgeen wat we vragen en dan proberen we te kijken of het wel klopt"* (Leidinggevende).

Na deze gesprekken gaan de overblijvende kandidaten terug op gesprek bij de HR-manager om een loonvoorstel te bespreken en wordt er beslist over wie wordt aangenomen. Tijdens de selectie wordt er echter niet enkel gelet op technische competenties maar wordt er in zeker zin ook een bepaalde fit gezocht met het bedrijf *"Zowel de HR-manager als ikzelf proberen op dat vlak toch wel iets verder te kijken als de opleiding of de cv die voor ons ligt, we proberen daar ook te kijken naar de persoonlijkheid van de sollicitant en past dat karakter en de persoonlijkheid van die sollicitant wel binnen onze groep"* (CEO).

3.2.2 Competenties

In mijn interviews met de medewerkers en leidinggevenden van het bedrijf heb ik telkens gevraagd welke competenties ze ontwikkeld hebben binnen de huidige job en wat hen heeft aangezet om deze competenties te ontwikkelen. Iedere medewerker of leidinggevende is er van overtuigd dat ze bepaalde competenties binnen de huidige job hebben ontwikkeld of verbeterd. De genoemde competenties zijn uiteenlopend maar vooral het leidinggeven en aansturen van mensen komt erg vaak terug. Andere competenties die door de medewerkers genoemd worden zijn: assertiviteit, met mensen omgaan, geduld hebben, stressbestendigheid, flexibiliteit, sociale vlotheid, beoordelingsvermogen, planning, zelfinzicht, probleemanalyse, delegeren, enz. Dat zijn dus een heel deel competenties die we ook terugvinden of kunnen linken aan competenties uit verschillende opsommingen van competenties zoals die van Quintessence (Bijlage 3).

De medewerkers en leidinggevenden beseffen ook dat het belangrijk is dat ze deze competenties ontwikkelen of verbeteren en er worden ook een aantal redenen gegeven waarom het zo belangrijk is. Een eerste reden is het verschil tussen theorie en praktijk, je kan slechts een klein deel van je theoretische kennis effectief gebruiken op het werk en om efficiënt te functioneren binnen een job zal het nodig zijn om bepaalde competenties te ontwikkelen *"Je brengt wel een bepaalde manier van denken mee uit je opleiding, maar wat je niet leert in uw opleiding is bijvoorbeeld het omgaan met collega's en mensen delegeren"* (Leidinggevende). Ten tweede is persoonlijke interesse ook een factor die mensen kan aanzetten om bepaalde competenties te ontwikkelen *"Als iets me boeit dan wil ik ook wel leren, en als het je niet boeit dan laat je dat zo liggen"* (Medewerker). De snelle groei van het bedrijf zet de mensen ook aan om bepaalde competenties aan te leren die vroeger niet nodig waren. Vroeger was er slechts één filiaal maar nu zijn er verschillende filialen en is men zelfs aan het uitbreiden naar het buitenland. Zo wordt het bedrijf geconfronteerd met nieuwe problemen en opportuniteiten wat betreft de logistieke processen en moeten er dus nieuwe competenties aangeleerd worden om met deze problemen en opportuniteiten om te gaan. Naast groei zijn ook toekomstige problemen iets waar mensen rekening mee moeten houden en hierop kan men inspelen door vroegtijdig bepaalde competenties te ontwikkelen zodat men deze problemen kan aanpakken als het zover is *"Je moet zelf vooruitzien, welke problemen zouden zich gaan kunnen stellen binnen een bepaalde tijd"* (Leidinggevende). Indien men uitkijkt naar een nieuwe functie binnen het bedrijf kan het ook een extra stimulans zijn om al op voorhand bepaalde competenties te ontwikkelen die goed zouden kunnen aansluiten binnen deze functie zodat je ook meer kans maakt om door te groeien.

Een laatste reden is het gemakkelijker maken voor jezelf, door bepaalde competenties te ontwikkelen maak je het werk gemakkelijker voor jezelf en zal ook het bedrijf vlotter kunnen werken, een voorbeeld dat hier door een van de medewerkers wordt gegeven is timemanagement.

3.2.3 Kennis

Naast competenties is ook kennis een erg belangrijke factor die het bewegingskapitaal mee vormt. Zowel tijdens de interviews bij de leidinggevendenden als tijdens de interviews bij de medewerkers was het al snel duidelijk dat kennis een onmisbare asset is binnen Tectum Group *"Wij proberen ons, laat me zeggen, een beetje te differentiëren in onze markt door onze productkennis, maar vooral ook door onze innovatieve spirit die er is om te innoveren binnen toch wel een heel klassieke sector"* (CEO). De CEO geeft duidelijk aan dat kennis erg belangrijk is voor het beeld dat zij als innovatief bedrijf naar buiten willen brengen. Zo heeft Tectum Group via hun kennis over groendaken bijvoorbeeld een nominatie binnengehaald voor de Innovation Award 2012 op Batibouw (Bijlage 10). *"We gaan ook altijd naar beurzen en het buitenland om te zien wat er allemaal op de markt is zodat we zeker niets overslaan en dat we dus altijd mee zijn"* (Leidinggevende). Om mee te kunnen met al deze nieuwigheden is het dus ook belangrijk dat de medewerkers constant nieuwe kennis vergaren.

Kennis speelt binnen iedere functie een belangrijke rol voor het efficiënt functioneren. Er zijn natuurlijk bepaalde functies binnen het bedrijf waar de gedetailleerde productkennis minder van belang is zoals bij de administratieve en financiële functies maar ook hier moet er een algemeen beeld over de productkennis *"Als er vergaderingen zijn met bijvoorbeeld projectmanagers of regiomanagers dat ik toch wel weet wat de volledige flow is van hun product, een beetje knowhow hebben dus maar niet de technische aspecten kennen"* (Medewerker). In alle andere functies zoals bij verkoop, magazijnier, transport, dakbedekking, enz. wordt er wel een uitgebreide productkennis verwacht binnen het bedrijf. *"Heel belangrijk, maakt niet uit welke functie, ik vind dat iedereen zijn product wat hij aan de man brengt moet kennen, zelfs een magazijnier die dat naar de man brengt die weet: dat product is voor die toepassing"* (Leidinggevende). Recent is er binnen de distributietak van het bedrijf ook een scansysteem ingevoerd in het magazijn. Dit scansysteem werkt via elektronische scanners die alle belangrijke informatie van een product kan weergeven. Dit scansysteem maakt het natuurlijk makkelijker om bij het wegvallen van een bepaald persoon iemand nieuw in te zetten. Deze invaller moet dan slechts kort leren werken met de scanner en niet alle details van producten kennen. Dit wil echter niet zeggen dat kennis hierdoor minder belangrijk is voor de vaste medewerkers maar in noodgevallen kan er op een gebrek aan productkennis bij invallers ingespeeld worden.

3.2.4 Conclusie

Het bewegingskapitaal dat bestaat uit onder andere competenties en kennis is voor dit bedrijf en de medewerkers erg belangrijk. Al bij de rekrutering en selectie wordt er door het bedrijf rekening gehouden met aangeboden competenties en reeds aanwezige kennis. Verder zijn de ontwikkeling van zowel competenties als kennis erg belangrijk binnen het bedrijf.

Dit heeft te maken met enkele factoren waarvan de belangrijkste zijn: snelle groei, innovatieve spirit en efficiënt werken. Wat betreft competenties denk ik dat de ontwikkelde competenties toepasbaar zijn zowel intern als extern en dat dit zeker zal bijdragen tot een sterker algemeen bewegingskapitaal. Wat betreft kennis ligt het volgens mij anders, de opgedane kennis is voor de meeste functies bedrijfsspecifiek. Er is natuurlijk ook bepaalde kennis die toepasbaar is binnen elk bedrijf zoals bijvoorbeeld computerkennis maar ik denk dat de meeste kennis vooral productkennis en bedrijfskennis omvat. De employability-radius (Thijssens, 2001) zal zich dan ook, wat betreft kennis, volgens mij beperken tot eenzelfde sector.

3.3 Kansen en bereidheid tot verruiming van bewegingskapitaal

Om inzetbaarheid hoog te houden is er nood aan voldoende bewegingskapitaal. Om dit bewegingskapitaal op te bouwen zijn er aan de ene kant kansen nodig om het bewegingskapitaal te verruimen of te behouden, aan de andere kant moet er vanuit de werknemer ook een bereidheid zijn om aan het bewegingskapitaal te werken. Er zijn dus verschillende actoren die elk hun verantwoordelijkheid moeten opnemen. De belangrijkste actoren bij het werken aan de inzetbaarheid zijn de werkgever en de werknemer. Tijdens mijn interviews heb ik dan ook telkens proberen te zoeken naar welke verantwoordelijkheden er verwacht worden van elkaar en hoe deze verantwoordelijkheden ongeveer verdeeld zijn binnen het bedrijf. Ik heb daarbij zowel bij de leidinggevenden als bij de medewerkers gezocht naar de gepercipieerde rol van het bedrijf en van de medewerkers zelf. Daarnaast heb ik ook telkens gevraagd welke rol de afdelingsmanager/lijnmanager speelt bij het werken aan inzetbaarheid.

3.3.1 Werkgever: Kansen

In de theorie wordt de werkgever gezien als verantwoordelijke voor het voorzien van middelen en informatie nodig voor het werken aan inzetbaarheid. Door de leidinggevenden in mijn studie wordt deze taak ook erkend en op verschillende manieren ondersteund waarom het bedrijf die verantwoordelijkheid moet dragen. De HR-manager haalt bij dit onderwerp naar boven dat deze verantwoordelijkheid belangrijk is voor het behoud van goede mensen, *"Ik denk dat wij de vandaag daar ook naar geëvolueerd zijn in 2012 dat wij daar voor moeten zorgen, dat is een groot en moeilijk punt voor bedrijfsleiders, het behoud van goede mensen, en wij doen er alles aan wat betreft opleidingen en het welzijn van de mensen in de onderneming"* (HR-manager). Ook de CEO van het bedrijf haalt enkele redenen aan waarom ze hun verantwoordelijk naar inzetbaarheid toe zeker opnemen. Hij geeft aan dat het een soort verplichting is door de struggle for talent en de krapte op de arbeidsmarkt waardoor het moeilijk is om de beste werkrachten met de juiste competenties te vinden. *"Die kan je niet zomaar met een goed loon of schone wagen engageren, die moet je ook met een soort van carrièreplanning, met vooruitzichten, met meer dan alleen salaris proberen binnen te halen"* (CEO). Om de juiste mensen dus binnen te kunnen halen is het ook belangrijk om deze mensen te stimuleren om voor het bedrijf te komen werken, het bedrijf moet zich *"sexy opstellen"* zoals de CEO duidelijk maakte.

Het bedrijf moet dus naast een goed loon ook andere niet-financiële stimulansen kunnen aanbieden zoals onder andere vooruitzichten, ontplooiing en doorgroeimogelijkheden. Om deze stimulansen waar te kunnen maken is het dus nodig dat er binnen het bedrijf aan inzetbaarheid wordt gewerkt aan de hand van bijvoorbeeld opleidingen. *"Eens de talenten bij u zijn is het de bedoeling dat die talenten bewaard worden en dat er ook effectief aan wordt verder gewerkt"* (CEO). De opleidingen en cursussen die aangeboden worden vallen ook volledig onder de verantwoordelijkheid van het bedrijf, deze opleidingen worden als een belangrijk item gezien door de leidinggevenden *"Die opleidingen, ik denk dat dat het belangrijkste is, dat mensen hun kunnen toetsen en dat ze ook andere capaciteiten ontwikkelen"* (Leidinggevende). Opleidingen kosten echter ook geld terwijl het voordeel van opleidingen niet altijd direct zichtbaar is. Zoals we ook bij competentie management gezien hebben gaat het hier over een investering die tijd, energie en ruimte vereist en waarvan de baten niet snel zichtbaar zullen zijn (Ruys et al., 2008). Het is dus de verantwoordelijkheid van het bedrijf om deze lange termijn baten in te zien. *"Naar opleidingen toe moet je wel bewust zijn dat het geld kost op het moment zelf, na een tijd brengt dat natuurlijk geld op, hoe beter uw mensen opgeleid zijn hoe beter voor het bedrijf"* (Leidinggevende). Binnen mijn studie heb ik zeker gemerkt dat er in het bedrijf geen kortzichtige visie is en dat leidinggevenden ook zeker het voordeel inzien van het werken aan inzetbaarheid. Naast opleidingen is het ook de taak van het bedrijf en de werkgever om te zorgen voor regelmatige communicatie en feedback om zo de aandacht voor inzetbaarheid te verhogen *"Als je een jaar iemand niet hebt gesproken ja dan is die man ongelukkig en die doet maar op zonder te weten of hij goed of slecht bezig is... Je moet de mensen aansporen, dat opvolgen is heel belangrijk, die communicatie is dus heel belangrijk"* (Leidinggevende). Een laatste verantwoordelijkheid die wordt aangehaald is het belang aanduiden van inzetbaarheid *"We moeten de mensen er wel op attent maken dat dat belangrijk is voor het bedrijf, wat niet altijd even makkelijk zal aangenomen worden omdat ze denken: het bedrijf daar heb ik niets aan, maar we moeten ook wijzen op het eigenbelang voor een individu zelf"* (Leidinggevende).

Ook bij iedere medewerker heb ik steeds gevraagd welke rol het bedrijf moet spelen bij het werken aan inzetbaarheid. Hier komt steeds weer naar boven dat het bedrijf verantwoordelijk is voor het aanbieden van de nodige mogelijkheden om te kunnen werken aan inzetbaarheid. *"Het kaderschap dat er opleidingen kunnen gevolgd worden naar de mensen toe, tijd en ruimte vrij maken om opleidingen te volgen"* (medewerker), *"Ik denk dat ze alle mogelijkheden moeten bekijken om iedereen daarin te steunen"* (medewerker). Net zoals bij de leidinggevenden wordt het aanbieden van kansen en mogelijkheden dus gezien als een belangrijke verantwoordelijkheid voor het bedrijf. Als we kijken naar het employability procesmodel (Sels et al., 2006) zien we dat ook hier de kansen tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal een belangrijke invloed zullen hebben op het bewegingskapitaal van een individu en uiteindelijk ook op inzetbaarheid. De medewerkers zijn er van overtuigd dat ze deze mogelijkheden binnen het bedrijf zeker krijgen aangeboden. Bij de vraag of de medewerkers iets zouden veranderen aan het aanbod van opleidingen binnen het bedrijf hebben de medewerkers telkens geantwoord dat ze niets zouden veranderen op dat gebied en dat de opleidingen op dit moment erg goed geregeld worden door het bedrijf.

Het bedrijf is verder verantwoordelijk voor de communicatie over beschikbare opleidingen binnen het bedrijf zodat de medewerkers ook weten welke opportuniteiten omtrent opleidingen er beschikbaar zijn. Naast het spontaan aanbieden van opleidingen indien er een nieuw product of systeem komt is het volgens verschillende medewerkers ook de taak van het bedrijf om in te spelen op de vraag van medewerkers. Indien er nood is aan een bepaalde opleiding of cursus om beter te kunnen functioneren of om aan de eigen inzetbaarheid te werken moet het bedrijf hierop inspelen *"Als een werknemer dat aangeeft en zij denken daar in mee dan is dat super en dan komt dat ook ten goede van alle partijen"* (Medewerker), *"Als je iets wil bijleren, via een opleiding ofzo, kan je bij de regioverantwoordelijke terecht of rechtstreeks bij de HR-manager"* (Medewerker). Het is dus belangrijk dat het bedrijf ook inspeelt op de vragen van werknemers, en zoals uit de laatste stelling blijkt is het ook mogelijk binnen dit bedrijf om met zulke vragen ergens gehoor te krijgen. Een ander voorstel van een medewerker betreft het volgen van opleidingen extern. Er wordt gesuggereerd dat het bedrijf eventueel financieel zou kunnen tussenkomen indien een medewerker er voor zou kiezen om buiten de uren opleidingen te volgen.

3.3.2 Werknemers: Bereidheid

"De rol van het individu, die moet de kansen die hem geboden worden vastnemen, bereid zijn om deel te nemen, niet de opleidingen die gegeven worden aanzien als een tijdsbesteding om de dag door te komen en niet te werken maar er iets meer van maken" (Leidinggevende). In het employability procesmodel (Sels et al., 2006) is de bereidheid tot behoud of verruiming van bewegingskapitaal een belangrijke factor die invloed kan hebben op het individuele bewegingskapitaal en de eigen inzetbaarheid. Naast de rol van de werkgever is dus ook de rol van de werknemer cruciaal bij het werken aan inzetbaarheid. Volgens Bollérot ligt de primaire verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid zelfs bij deze werknemer (Bollérot, 2001). De werknemers moeten zich als het ware als echte werkondernemers ontpoppen die zelf de touwtjes in handen nemen en instaan voor hun eigen loopbaan en inzetbaarheid. Ik heb tijdens mijn studie zowel de leidinggevendens als de medewerkers bevraagd over de rol die de werknemer moet spelen bij het werken aan inzetbaarheid.

Bij de CEO en de HR-manager kwamen vooral de woorden ambitie en drive naar voren. Werknemers moeten een bepaalde ambitie of drive bezitten om effectief te kunnen werken aan inzetbaarheid. Mensen die een bepaalde functie ambiëren of die een bepaalde doel voor ogen hebben zullen meer geneigd zijn om effectief actie te ondernemen om aan de eigen inzetbaarheid te werken om zo te kunnen evolueren *"Anderzijds is het natuurlijk vanuit de werknemer zijn eigen verplichting en ambitie die hem moeten drijven om te evolueren, ik denk dat dat een wisselwerking is en de drive moet er wel zijn"* (CEO). Het is echter niet zo dat mensen die minder ambitieus zijn minder gewaardeerd worden of minder kansen krijgen om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Niet iedereen is even ambitieus en daar wordt binnen het bedrijf ook wel rekening gehouden, deze mensen kunnen evenzeer bepaalde functies ambiëren en verder ontwikkelen binnen hun eigen functie. Er wordt dus van iedereen, ambitieus of niet ambitieus, verwacht dat ze competent zijn in wat ze doen en dat ze zeker binnen de functie de competenties verder ontwikkelen.

Naast de persoonlijke ambitie en drive die aanwezig kunnen zijn als extra stimulans om te werken aan inzetbaarheid is eerlijke communicatie ten opzichte van de leidinggevenden een ander punt dat wordt aangehaald. Medewerkers worden binnen het bedrijf vrij gelaten om extra opleidingen en cursussen te volgen die niets met de huidige job te maken hebben. Er is wel een bepaalde verwachting dat ze de leidinggevenden hierover inlichten zodat het bedrijf zich kan voorbereiden op bijvoorbeeld een eventueel vertrek. De gedachte van een leidinggevende hierachter is dat indien er een bepaald iemand zijn cv aan het opwaarderen is en van plan is om ergens anders een job te zoeken, dan kan je die persoon niet tegenhouden en als je dat wel zou proberen dan kan dat zelfs een versnellend effect hebben. Een open communicatie zou hier volgens de leidinggevende een voordeel kunnen bieden zodat de medewerker in kwestie de nodige vrijheid krijgt en het bedrijf weet wat er kan verwacht worden.

Naast de leidinggevenden hebben de medewerkers telkens hun eigen interpretatie gegeven van de rol die zij kunnen spelen als het op inzetbaarheid aankomt. Het eerste wat hier bij meerdere medewerkers naar voren komt is het feit dat ze vinden dat ze zelf moeten aangeven aan de leidinggevenden of de HR-manager indien er een bepaald probleem is of er een nood is aan bepaalde cursussen of opleidingen. Nadien is het natuurlijk de taak van het bedrijf om op deze aanleidingen in te spelen, anders heeft de actie van de werknemer weinig nut gehad. Daar wordt binnen dit bedrijf zeker rekening mee gehouden *"Ik heb dan ook cursussen kunnen volgen, maar ik geef wel aan van kijk daar voel ik me niet zo goed in en daar kan ik wel in bij leren en dan wordt er ook wel voor gezorgd"* (Medewerker). Niet alleen voor de huidige functie maar ook als er een wens is om een andere functie uit te oefenen kan een medewerker zelf vragen aan de leidinggevenden of er bepaalde mogelijkheden zijn om opleidingen te volgen die aansluiten bij deze nieuwe functie en waardoor men eventueel een transitie kan maken naar die specifieke functie. Aan iedere medewerker heb ik ook telkens gevraagd of ze bereid zouden zijn om energie en tijd te steken in opleidingen en cursussen aangeboden door het bedrijf. Hier was het antwoord ook iedere keer erg duidelijk, iedereen is bereid om in zeker mate aan extra opleidingen of cursussen deel te nemen indien er natuurlijk aan enkel voorwaarden wordt voldaan.

De redenen waardoor medewerkers gestimuleerd zijn om een opleiding te volgen lopen uiteen maar toch is er bijna bij iedere werknemer het besef van de waarde die vasthangt aan zulke opleidingen *"Dat is per slot van rekening een investering in uw eigen"* (Medewerker), *"Meer weten kan nooit kwaad"* (Medewerker), *"Alles wat ik hier heb geleerd is meegenomen is mee in de bagage, dat nemen zij mij niet meer af"* (Medewerker). Een andere stimulans is de insteek van het bedrijf zelf, indien er van hun uit al een bepaald drive is om al deze opleidingen en cursussen te organiseren dan zal dat ook de medewerkers extra aanzetten om hier ook effectief aan deel te nemen. Nog een andere stimulans die wordt aangehaald is het uitkijken naar een nieuwe functie. Indien een medewerker een andere functie op het oog zou hebben dan zou dat zeker een extra stimulans kunnen zijn om bepaalde opleidingen te volgen. Een laatste stimulans die ik uit de interviews haal is de persoonlijke interesse, indien er bij de medewerkers een persoonlijke interesse is in de sector en het vak zal dit zeker bijdragen tot de intentie om deel te nemen aan extra cursussen.

Naast stimulansen zijn er echter ook enkele factoren die de bereidheid om deel te nemen aan opleidingen beperken. Zo is er natuurlijk de tijd die een belangrijke rol speelt, er moet een duidelijke balans zijn tussen werk en privé waarbij men niet teveel tijd van de privé kan inleveren. Hier wordt door bepaalde medewerkers wel gesteld dat indien men een bepaalde opleiding echt wil volgen dat ze dat dan ook doen. Naast de tijd wordt het nut van een opleiding ook naar voren gebracht, indien er geen duidelijk nut vasthangt aan een bepaalde opleiding of cursus zullen de medewerkers ook niet bereid zijn om hier altijd aan deel te nemen *"In de mate dat het geen zin heeft om elke maand een workshop te geven en iets uit uw duim te zuigen"* (Medewerker).

Bij de vraag aan de medewerkers of ze zelf ook actief bezig zijn met het werken aan de algemene inzetbaarheid was het antwoord eerder nee. Indien de medewerkers wel met inzetbaarheid bezig zijn is het vooral interne inzetbaarheid, het deelnemen aan opleidingen en cursussen die helpen bij het evolueren binnen de eigen functie en die nuttig zijn voor het bedrijf in kwestie. Er zijn verschillende stimulansen om zelf te werken aan inzetbaarheid en een eerste is het gemakkelijker maken voor uzelf en er voor zorgen dat het werk vlotter verloopt zodat ook het bedrijf er uiteindelijk voordeel uit kan halen. Ook het eergevoel kan een rol spelen voor bepaalde mensen omdat die een zo mooi mogelijke cv willen opstellen. Daarnaast kan er bij het werken aan interne inzetbaarheid ook voordeel gehaald worden voor de persoonlijke levenssfeer. *"Hoe beter je inzetbaar bent op het werk, hoe beter je alles in elkaar kan laten vloeien en hoe beter de relatie met je thuis en je familie"* (Medewerker). Buiten het werken aan interne inzetbaarheid zijn de medewerkers niet echt zelf actief bezig met het werken aan de externe inzetbaarheid. Een factor die hierbij vaak terugkomt is het gevoel van werkzekerheid dat toch wel bij de medewerkers heerst. De meeste medewerkers zijn er van overtuigd dat ze levenslang voor hetzelfde bedrijf zullen werken, wat volgens hen ook mogelijk is binnen dit bedrijf. Ook het feit dat de medewerkers tevreden zijn met hun huidige functie maakt het zo dat er niet echt wordt stilgestaan bij externe inzetbaarheid *"Ik denk dat dat afhangt van een soort voldoening die je op dit moment hebt dat je niet stilstaat of nadenkt over het feit: zou ik niet eens gaan uitkijken voor een nieuwe job"* (Medewerker). In het employability proces model (Sels et al., 2006) zien we ook dat vooraleer men kiest om een transitie te maken men ook rekening moet houden met de bereidheid tot transitie. Deze bereidheid zal afhangen van transitiemogelijkheden en loopbaanverwachtingen. Bij de loopbaanverwachtingen wordt duidelijk gesteld dat indien de huidige job voldoet aan de loopbaanwensen men minder geneigd zal zijn om een transitie te maken. Er is dus ook minder nood om aan die externe inzetbaarheid te werken.

3.3.3 Lijnmanagers/regiomanagers: Ondersteunende functie

Een laatste actor waarnaar ik steeds gevraagd heb tijdens de interviews is de lijnmanager. Binnen het bedrijf wordt er niet echt gesproken over lijnmanagers maar eerder over regiomanagers. Deze managers zijn telkens verantwoordelijk voor een bepaalde regio en ook het personeel van die regio. Een belangrijke taak van deze regiomanager is het aanvoelen van bepaalde signalen vanuit personeel. Ze moeten met andere woorden aanvoelen wanneer en waar er opleidingen nodig zijn, welke bijscholingen er nodig zijn voor arbeiders, waar er zich problemen voordoen, welke productkennis er nog ontbreekt, enz.

"Dus hun arbeiders van een zo hoog mogelijke kwalificatie voorzien naar productkennis toe en naar technische uitvoering toe" (Leidinggevende). Verder moeten de regiomanagers ook kijken welke opportuniteiten er zich voor doen voor bepaalde medewerkers die een zeker niveau bereikt hebben *"Neem nu bijvoorbeeld een bepaalde functie, zij moeten kunnen aangeven van nu is die persoon rijp om die en die opleiding te volgen"* (Leidinggevende). Ook is het belangrijk dat de regiomanagers zorgen voor voldoende communicatie, ze moeten regelmatig samenzitten met de mensen om te kijken waar er problemen zijn of waar er bepaalde noden zijn vanuit het personeel. Van bovenaf wordt binnen het bedrijf ook bepaald hoeveel keer er minimum vergaderd moet worden met de mensen binnen een regio, de regiomanagers moeten dus sowieso aan dit minimum voldoen en ze mogen daarbuiten ook nog extra meetings organiseren of informele gesprekken houden indien iemand daar nood aan heeft. Het is ook de taak van de regiomanagers om deze vergaderingen en meetings op een behoorlijke manier te organiseren en om een bepaald kwaliteitsniveau aan te houden. Naar de medewerkers toe moeten de afdelingsmanagers ook respect winnen zodat er ook geluisterd wordt naar hen. *"Misschien zelf de handen uit de mouwen steken en niet alleen commanderen en zeggen hoe het moet maar respect kweken door zelf bijvoorbeeld op een heftruck te springen, ik doe dat dus ook"* (Leidinggevende). Als we naar de literatuur kijken zien we dat veel van deze zaken terugkomen bij de taak van de lijnmanager. Zo staat een lijnmanager in direct contact met de werknemers en kan hij op ieder moment detecteren of er bepaalde gebreken of noden zijn, daarnaast kan een lijnmanager ook de medewerkers betrekken en hen motiveren (Bollérot, 2001).

3.3.4 Conclusie

Volgens mij worden de verantwoordelijkheden door de verschillende actoren binnen het bedrijf Tectum Group goed opgenomen en verdeeld. Het bedrijf en de leidinggevenden zien hun verantwoordelijkheid als het aanbieden van de mogelijkheden om aan inzetbaarheid te werken zoals opleidingen, cursussen, seminars, enz. Verder zien ze het ook als hun taak om de mensen niet alleen met loon te stimuleren maar ook op langere termijn te stimuleren door het aanbieden van doorgroeimogelijkheden en ontplooiing en de middelen die hiervoor nodig zijn. Ook volgens de meeste medewerkers bestaat de hoofdtak van het bedrijf uit het aanbieden van verschillende kansen en dat wordt volgens hen ook behoorlijk gedaan binnen het bedrijf. Verder zien de medewerkers ook in dat het niet enkel het bedrijf is dat verantwoordelijk is voor inzetbaarheid maar dat ze ook zelf mogen aangeven waar ze bepaalde noden hebben aan bijscholing of bijsturing, ze nemen dus zelf initiatief indien nodig. Dit sluit aan bij de visie van Visser & Altink op de rol van de werknemer, die er van uitgaat dat de werknemers zelf instaan voor hun eigen loopbaan en inzetbaarheid (Visser & Altink, 2006). De medewerkers hebben ook allemaal duidelijk gesteld dat ze bereid zijn om deel te nemen aan extra opleidingen en cursussen in de mate die mogelijk is. De lijnmanagers binnen dit bedrijf die functioneren als regiomanagers hebben ook een duidelijke rol als het op inzetbaarheid aan komt, zij moeten duidelijk alle signalen opvangen vanuit het personeel en hier ook op inspelen. Deze rol maken ze ook waar zoals ik kan afleiden uit bepaalde stellingen van medewerkers.

3.4 Activiteiten ter behoud of verruiming van bewegingskapitaal

Deze factor bevat alle acties die effectief ondernomen worden om te werken aan het bewegingskapitaal en dus ook aan inzetbaarheid. Deze acties zijn afhankelijk van zowel de kansen die gegeven worden als van de individuele bereidheid (Sels et al., 2006). Deze activiteiten kunnen erg ruim zijn en hoeven niet enkel gericht zijn op het rechtstreeks verhogen van het bewegingskapitaal. Zo kunnen er ook acties ondernomen worden om het huidige niveau van bewegingskapitaal te bepalen of om de ontwikkelings- en opleidingsbehoeften te bepalen. In hoofdstuk 5 binnen de literatuurstudie staan er een aantal belangrijke instrumenten vermeld die gebruikt kunnen worden om te werken aan inzetbaarheid voornamelijk gericht op het verruimen of behouden van bewegingskapitaal. Binnen Tectum groep wordt een groot aantal van deze instrumenten in bedrijfscontext gebruikt om te werken aan inzetbaarheid.

3.4.1 Taakwisseling

Een formele vorm van takenroulatie is er op dit moment niet binnen het bedrijf. Wel zijn er plannen om dit jaar nog een taakroulatiesysteem in te voeren waarbij er op distributieniveau takenpakketten worden geroteerd. Dit roulatiesysteem houdt in dat er drie functies wekelijks zouden roteren waardoor er verschillende mensen zullen zijn die deze drie functies kunnen uitvoeren. Deze drie functies binnen de distributie zijn het snijden van epdm, transport en balie. Het invoeren van dit systeem heeft twee belangrijke doelen. Enerzijds zullen er meerdere mensen zijn die deze drie functies kunnen uitvoeren waardoor er bij een afwezigheid direct iemand anders kan ingezet worden en dit zorgt voor een grotere flexibiliteit in de bezetting (Hackman & Oldham, 1975), anderzijds geeft dit enige afwisseling van taken wat het ook interessant maakt voor de werknemers *"Bijvoorbeeld het epdm snijden is vrij zwaar en dan moet je maar om de drie weken epdm snijden"* (Leidinggevende). Een mogelijk probleem dat aangehaald wordt bij dit systeem is het feit dat er wel telkens enige tijd nodig zal zijn om je in te werken bij het roteren van de functies *"Maar iemand die uw job overneemt die heeft een paar dagen inlooptijd nodig om alles te weten en dat is hier moeilijk te doen"* (Medewerker). In het begin zal het inderdaad zo zijn dat dit systeem enige tijd nodig zal hebben om op volle krachten te functioneren maar volgens mij biedt het zeker voordelen en eens iedereen er aan gewend zal het roteren vlotter verlopen. Momenteel is dit systeem er nog niet maar toch worden er al op verschillende niveaus regelmatig taken gewisseld of overgenomen, dit gebeurt dan nog niet via een formeel systeem maar eerder op informele wijze *"In geval van afwezigheid zorgen wij dat de mensen toch wel wat polyvalent zijn zodat ze ook taken kunnen overnemen van een andere functie"* (Leidinggevende), *"Soms vergt het dat iemand die in de roofing zit dat die naar epdm of kunststoffen moet gaan, een kleine functieverandering om het zo te zeggen, een rollenwisseling"* (Leidinggevende). Het is ook belangrijk dat men deze taken kan wisselen en dit heeft te maken met de bedrijfsstructuur. Er zijn verschillende afdelingen binnen het bedrijf en er wordt meestal in kleinere teams gewerkt. Het wegvallen van iemand binnen zo een klein team kan dus grote gevolgen hebben. *"dat betekent dat als er binnen dat team iemand wegvalt je met een redelijk groot hiaat zit en dat betekent dan ook dat men binnen dat team redelijk op de hoogte moet zijn van elkaars werk en taken om zo afwezigheden te kunnen opvangen"* (Leidinggevende).

Ook taakverbreding vinden we terug binnen dit bedrijf. Vooral bij personen die momenteel nog niet klaar zijn om door te groeien naar een andere functie wordt er binnen het bedrijf getracht om voor deze personen een breder takenpakket te voorzien zodat het werk ook voor hen interessant en afwisselend blijft *"Die personen probeer ik in de breedte te laten groeien, maar die kunnen niet oneindig groeien maar ze krijgen wel een ruimer takenpakket"* (Leidinggevende). Over het algemeen wordt het takenpakket echter voor verschillende medewerkers breder en dit heeft vooral te maken met de grote groei die het bedrijf gekend heeft *"mijn takenpakket is ten opzichte van vroeger wel fel veranderd, er is veel bijgekomen"* (Medewerker).

Er zijn binnen het bedrijf verschillende doorgroeimogelijkheden voorhanden. Om naar de hogere functies door te groeien moet men echter eerst zeker weten of de persoon in kwestie capabel is voor deze functie. Er wordt dan een soort van tussenperiode ingevoerd waarbij de persoon die in aanmerking komt voor een hogere functie eerst een verrijking krijgt van taken. Deze verrijking houdt in dat deze persoon meer verantwoordelijkheden en autonomie krijgt toegewezen *"Ik denk bijvoorbeeld aan teamleader, zij blijven verantwoordelijk voor een geografisch gebied in de verkoop, dat wordt iets kleiner, maar ze krijgen de bevoegdheid om mensen op te leiden"* (Leidinggevende).

Als laatste is er taakverdeling wat we binnen dit bedrijf ook terugvinden. Dit heeft dan weer vooral te maken met de grote groei van het bedrijf waardoor bepaalde takenpakketten te zwaar zijn geworden om door één persoon te laten uitvoeren. Er zijn dus verschillende afdeling binnen het bedrijf waar vroeger slechts één verantwoordelijke was maar waar die afdeling nu gerund wordt door verschillende medewerkers aangestuurd door een afdelingsverantwoordelijke. Dit zien we bijvoorbeeld terug bij de financiële afdeling van het bedrijf *"Ik ben alleen begonnen op de financiële afdeling, momenteel zitten daar twee boekhoudsters die ik moet aansturen, een financieel controleur en zit daar eigenlijk ook het IT departement onder"* (Leidinggevende).

3.4.2 Opleidingen

Om de opleidingen binnen het bedrijf te regelen wordt er binnen de functieomschrijvingen een opleidingstraject gevormd. De laatste pagina van de functieomschrijving (bijlage 9) bestaat uit een algemeen opleidingstraject. Binnen dit opleidingstraject worden mogelijke opleidingen weergegeven voor deze functie, onderverdeeld in drie categorieën: functiegericht, bedrijfsgericht en mensgericht. Per categorie worden er mogelijke opleidingen gegeven met daarbij eventuele opmerkingen. Het opleidingstraject bevat ook een planning van de opleidingen waarbij momenten gegeven worden waarbinnen deze opleidingen verwacht worden. Daarnaast wordt er ook een breed opleidingsplan opgesteld met verschillende opleidingen en bij iedere opleiding een vermelding van de personen die zullen deelnemen aan deze opleiding. Dit opleidingsplan wordt opgesteld voor een bepaalde periode en komt er meestal na de evaluatiegesprekken zodat er rekening gehouden kan worden met de noden en behoeften van medewerkers. Er wordt bij het opstellen van dit opleidingsplan zowel rekening gehouden met het ontwikkelen van bepaalde competenties als met het ontwikkelen van specifieke bedrijfs- of productkennis. Het eerste opleidingsplan van Tectum Group voor het jaar 2012 is terug te vinden in bijlage 11.

Binnen het bedrijf is er een ruim aanbod van verschillende opleidingen. Deze opleidingen kunnen gericht zijn op het ontwikkelen van competenties of het ontwikkelen van kennis. De opleidingen kunnen gegeven worden op verschillende manieren: vanuit het bedrijf zelf, vanuit leveranciers, vanuit bouworganisaties, vanuit opleidingscentra (hier: Cevora) of vanuit ingehuurd coaches. Opleidingen worden meestal gegeven door de dag maar soms zijn er ook bepaalde infoavonden of seminars die 's avonds of in het weekend plaatsvinden. Meestal wordt er met leveranciers samengewerkt om bepaalde opleidingen aan te bieden, vooral gericht op kennis. Omdat het bedrijf zich in zekere mate wil differentiëren aan de hand van productkennis zijn deze kennisgerichte opleidingen dus erg belangrijk voor het bedrijf *"Hoe zeggen ze dat, knowledge is power, hoe meer dat je weet hoe meer troeven je kan uitspelen"* (Leidinggevende).

De kennisgerichte opleidingen gebeuren dus meestal in samenwerking met een leverancier. Deze opleidingen kunnen binnen het bedrijf of bij de leverancier zelf gegeven worden. De leveranciers komen meestal naar het bedrijf omdat het bijna onmogelijk is om veel mensen tegelijk te missen. Meestal wordt de groep dan ingedeeld in twee blokken, één voormiddag en één namiddag, zodat de klanten toch geholpen kunnen worden weliswaar op halve kracht. Indien er vereist wordt dat de volledige groep aanwezig is tijdens de opleiding kan deze ook tijdens de middagpauze gegeven worden *"dan voorzien we meestal broodjes omdat de mensen toch hun pauze opofferen zodat ze toch een extraatje hebben"* (Leidinggevende). Bij nieuwe medewerkers wordt er ook verwacht dat ze bepaalde bedrijfskennis vergaren, in dit geval wordt er dan op kortere termijn een opleidingstraject voorzien waardoor een nieuwe medewerker verschillende opleidingen kan gaan volgen bij leveranciers binnen een kortere tijdsspanne.

Naast kennisgerichte opleidingen zijn er echter ook verschillende competentiegerichte opleidingen *"Anderzijds zijn er competenties zoals het aansturen van mensen en conflicten oplossen waar ik bepaalde cursussen voor laat volgen"* (HR-manager). Voor deze opleidingen worden er andere bronnen gebruikt zoals bouworganisaties, opleidingscentra of een specifieke docent. Een voorbeeld van een competentiegerichte opleiding binnen Tectum Group vanuit de Confederatie bouw Limburg is gegeven in bijlage 12. Dit is een leidraad die gebruikt wordt door een docent die deze opleiding komt geven binnen het bedrijf.

De aanzet om bepaalde opleidingen te geven kan vanuit verschillende hoeken komen. Het bedrijf kan naar aanleiding van een nieuw product of proces op eigen initiatief hiervoor een opleiding of cursus voorzien. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de individuele noden en behoeften van medewerkers aan de hand van verschillende gesprekken of een assessment *"Ik heb vorig jaar zelf aanleiding gegeven voor bepaalde cursussen en ik heb zo ook mogen volgen, ze hebben voor mij gezocht welke opleidingen interessant waren en mij die voorgelegd"* (Medewerker). Ook de afdelingsmanager speelt een belangrijke rol bij het aangeven van de nood aan opleidingen, hij ziet namelijk of er bepaalde noden of gebreken zijn binnen zijn afdeling en kan dus aangeven of er bepaalde bijkomende competenties of kennis vereist zijn *"Of de afdelingsmanagers zijn vragende partij dat zij zeggen van wij vinden bijvoorbeeld dat die 2 projectleiders nog kunnen opgeleid worden naar coaching toe want dat kunnen ze nog niet goed genoeg"* (HR-manager).

3.4.3 Assessment

Assessments worden binnen het bedrijf voor bepaalde gevallen ook gebruikt. Indien er bijvoorbeeld een vacature vrijkomt voor een hogere functie binnen het bedrijf wordt er voor deze functie gezocht naar geschikte kandidaten. Er wordt eerst intern gekeken of er mogelijke kandidaten zijn en indien dit niet het geval is wordt de vacature breder verspreid en extern gezocht naar geschikte kandidaten. De kandidaten, zowel intern als extern, zijn vaak nog niet klaar om meteen binnen deze functie geplaatst te worden. Er wordt dan extern een assessment uitgevoerd via een assessment center om het inzetbaarheidsniveau van de kandidaten te bepalen. Zoals we ook zien in de theorie wordt een assessment center hier dus gebruikt bij het beslissen over selectie of promotie (Quintessence). Via deze assessments komt de HR-manager veel te weten over de kandidaten en kan er gekeken worden waar bijsturing nodig is in de vorm van opleidingen of cursussen *"Om dat te concretiseren stel ik een assessment voor, dan zeg ik kijk we moeten nog het aansturen van mensen bijwerken of de klantvriendelijkheid kan nog iets beter omdat die persoon bijvoorbeeld nu nog wat te bot is zijn uitlatingen"* (HR-manager).

3.4.4 Loopbaanbegeleiding

Een echt formeel systeem van loopbaanbegeleiding is er binnen het bedrijf nog niet aanwezig. Wel wordt er bijvoorbeeld bij de medewerkers en sollicitanten gevraagd naar de individuele loopbaanwensen *"Ik vraag dat uitdrukkelijk, vaak ook bij sollicitaties, om te weten of dat iemand is die een vlakke loopbaan wenst of iemand die wil doorgroeien"* (HR-manager). Er wordt dan ook wel rekening gehouden met deze individuele loopbaanwensen en eventueel gekeken naar volgende stappen die mogelijk zijn om door te groeien. Ook bij medewerkers met een zeker niveau (high potentials) wordt er gekeken naar een mogelijk verloop van de loopbaan met bepaalde doorgroeikansen. *"Niet vanaf dag één maar na verloop van tijd als die mensen serieus zijn ingeburgerd dan wordt daar toch wel over gesproken wat de mogelijkheden zijn"* (Leidinggevende). Er wordt dan eventueel een carrièreplanning opgesteld waarbinnen de doorgroeimogelijkheden worden uitgestippeld voor de volgende jaren *"Dat moet zich dan altijd nog realiseren natuurlijk, die voorspellingen of vooruitzichten, dus dat is toch nooit 100% zeker"* (Leidinggevende). Binnen een andere studie hebben we ook een vergelijkbaar resultaat gezien waarbij er vooral aandacht was voor loopbaanbegeleiding bij hogeropgeleiden, werknemers op een hoger functieniveau en bij het begin van de loopbaan (Bollen et al., 2006).

3.4.5 Erkenningen

Het bedrijf houdt in zekere mate bij wie welke opleidingen heeft gevolgd en of ze hiervoor een specifiek attest gekregen hebben. Deze attesten worden dan in een individueel personeelsdossier bijgehouden en de medewerkers krijgen dan ook zelf een kopie. Deze attesten of getuigschriften worden echter niet bij iedere opleiding gegeven. Bij interne bedrijfsspecifieke opleidingen wordt er geen attest gegeven maar bij externe opleidingen vanuit een bepaalde leverancier ontvangen de medewerkers vaak wel een attest of getuigschrift van deze leverancier. Dit document toont dan aan dat de medewerker in kwestie een bepaalde opleiding heeft genoten voor een specifiek merk.

3.4.6 Werkplekleren

Het werkplekleren en de omvang ervan is moeilijker te bepalen omdat het hier over informeel leren gaat waarbij er meestal op een onbewuste manier via ervaringen wordt geleerd (Streumer, 2010). Wel kan ik afleiden uit de interviews dat er binnen dit bedrijf erg veel wordt geleerd op de werkplek zelf. Verschillende medewerkers maken dan ook duidelijk dat ze eigenlijk erg veel hebben geleerd uit concrete ervaringen en problemen die ze zijn tegenkomen op het werk *"Ik denk gewoon aan de job dan die ik hier heb uitgeoefend en alles wat er bij komt kijken, dus de functie zelf, daarmee gepaard dan ook wel enkele opleidingen maar ik denk gewoon in mijn geval door mijn ervaring hier te kunnen opbouwen"* (Medewerker).

3.4.7 Mentors en coaches

Voor de nieuwe medewerkers binnen het bedrijf wordt er meestal iemand aangeduid als mentor waarbij deze medewerker altijd terecht kan voor vragen of uitleg. De eerste weken wordt de nieuwe medewerker dan bijgestaan door deze mentor tijdens het functioneren *"Als er iemand wordt aangenomen dan krijgt hij een inlijving naargelang de functie, we proberen altijd iemand als dubbelganger te laten meegaan zodat er een ervaren man meeloopt die de stiel kent in het magazijn"* (Leidinggevende). De periode van mentoring hangt af van de functie en kan een paar weken tot een paar maanden duren naargelang de functie.

Coaches worden in enkele specifieke gevallen ook gebruikt, het gaat hier dan wel over externe coaches. Bij het doorgroeien naar een hogere functie die toch wat moeilijk ligt kan er een coach worden ingeschakeld om deze persoon dan bij te staan doorheen de functieverandering *"Wel ik heb dat gedaan in het verleden bij iemand die we hadden laten doorgroeien van vertegenwoordiger naar salesmanager, ik heb die gedurende een hele periode laten coachen en dat heeft dan ongeveer een zestal maanden geduurd"* (HR-manager). Ook worden er soms coaches ingezet om de aanpak van managers of bepaalde problemen binnen een afdeling te bekijken. Deze coaches worden ingehuurd omdat het bedrijf het ook belangrijk vindt dat de managers er ongeveer dezelfde structuur op nahouden. *"Wij houden ook jaarlijks twee keer een meeting waar alle managers samen zitten en waar dan die coach komt praten. Achteraf kunnen de managers deze coach dan individueel inhuren om nog eens bij te praten en de aanpak te bekijken. Dit is dan een externe coach die dat doet en dat kan op verschillende niveaus"* (Leidinggevende).

3.4.8 Evaluatiegesprek en functioneringsgesprek

Minimum eenmaal per jaar wordt er een evaluatiegesprek gehouden met alle medewerkers en meestal gebeurt dit op het einde van het jaar. Dit is een tweerichtingsgesprek waarbij er zowel rekening gehouden wordt met de interesses en toekomstplannen van de medewerkers als met de verwachtingen van het bedrijf naar de medewerker toe. Het functioneren van de medewerker wordt ook vergeleken met enkele abstracte begrippen, om hiermee om te gaan hebben de afdelingsmanagers een specifieke opleiding genoten wat betreft het evalueren van medewerkers.

Tijdens dit gesprek wordt er dus gekeken naar het functioneren binnen de huidige job maar ook naar aanwezige competenties en kennis. Er kan aangegeven worden door de medewerker zelf of door het bedrijf waar er eventueel tekorten zijn wat betreft deze competenties en kennis. In samenspraak wordt er dan gekeken naar mogelijke opleidingen om hierop in te spelen en worden er ook concrete afspraken gemaakt. Nadat alle evaluatiegesprekken zijn afgenomen worden de ontwikkelings- en opleidingsbehoeften doorgegeven aan de HR-afdeling en wordt op basis hiervan een opleidingsplan opgesteld. Verder is er ook nog een idee voor de toekomst waarbij er een bepaalde waardering wordt gegeven aan de evaluatiegesprekken. Deze waardering dient dan als een soort eindrapport voor het bedrijf en de medewerker zelf *"Maar dat is ook wel gevaarlijk, dat ligt gevoelig en ja zou je kunnen zeggen van kijk als je aan een bepaald aantal punten kom dan kom je in aanmerking voor een promotie en anders niet maar hoe je het ook draait of keert het blijft natuurlijk wel subjectief"* (Leidinggevende).

Formele functioneringsgesprekken voor iedere medewerker zijn er op dit moment nog niet, dit is echter wel een werkpunt van het bedrijf en er wordt verwacht dat deze gesprekken vanaf dit jaar voor iedereen zullen ingevoerd worden *"Die gesprekken zullen dan wel in samenhang met die taakomschrijving gehouden worden om te kijken wat er goed loopt en wat niet. Die gesprekken zullen ook meer in het midden van het jaar lopen en zij kunnen dan ook zelf aangeven waar het anders kan, dat is een tweerichtingsgesprek"* (Leidinggevende). Deze functioneringsgesprekken worden in zeker zin wel al gehouden indien daartoe nood is *"als wij voelen dat er toch wel een nood is aan een tussentijdse evaluatie halfjaarlijks of een tussentijds functioneringsgesprek dan doen we dat"* (Leidinggevende). Indien het evaluatiegesprek echter positief is verlopen en er door het jaar geen signalen meer worden ontvangen wordt er verder geen functioneringsgesprek gehouden. In de toekomst is het dus wel de bedoeling dat deze functioneringsgesprekken voor iedere medewerker ingevoerd worden. Naast evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken is er binnen het bedrijf echter ook ruimte voor informele gesprekken, deze gesprekken kunnen vanuit de medewerkers zelf of vanuit leidinggevendenden komen *"Er wordt bijvoorbeeld aan bepaalde arbeiders gevraagd, want de deur staat altijd open, van kom eens binnen zet u eens neer, wat scheelt er, hoe komt dit of dat"* (Leidinggevende).

3.4.9 Externe factoren

Er zijn tijdens de interviews ook verschillende ervaringen of activiteiten aangehaald buiten het werk die geholpen hebben om aan de inzetbaarheid te werken. Zo kan bijvoorbeeld een bepaalde sport of hobby helpen bij het ontwikkelen van inzetbaarheid *"ik wandel veel, ik denk dat dat ten goede komt aan de rust, het rustig worden. Het werkt de stress weg door te ontspannen"* (medewerker). Ook het lid zijn van bepaalde verenigingen kan helpen bij het ontwikkelen van bepaalde competenties *"Wat ik wel belangrijk vond vroeger is dat je in een vereniging gezeten hebt, dat doet wel heel veel, de manier van communicatie en omgaan met mensen is heel belangrijk"* (medewerker). Ook kan je buiten de job bepaalde kennis opdoen die relevant kan zijn voor de bedrijfsspecifieke inzetbaarheid *"Als je zelf uw huis gebouwd hebt en je weet hoe een huis ineensteekt en je hebt zelf een dak gemaakt dat zijn dingen die je zeker kan meenemen binnen deze sector"* (Leidinggevende).

3.5 Context

Het bewegingskapitaal bepaalt grotendeels de beschikbare bewegingsalternatieven. Er wordt helaas vaak de fout gemaakt om het bewegingskapitaal als enige beïnvloedende factor te zien op de bewegingsalternatieven (Sels et al., 2006). Er moet echter ook rekening gehouden worden met de context die een belangrijke invloed kan hebben op het aantal beschikbare alternatieven. Deze context kan een negatief of positief effect uitoefenen op het beschikbaar aantal bewegingsalternatieven. Het effect van de context is niet bedrijfsspecifiek maar heeft effect op een volledige sector of op de economie in zijn geheel. De invloed van de context in praktijk zal zichtbaar zijn in het aantal beschikbare jobs, de zichtbaarheid van organisaties en de gebruikte selectieprocedures (Forrier & Sels, 2003).

3.5.1 Contextuele factoren

Tijdens de interviews heb ik aan de medewerkers gevraagd welke moeilijkheden ze denken tegen te komen bij het zoeken naar een nieuwe job indien ze door plotse omstandigheden op de arbeidsmarkt terecht zouden komen. Als moeilijkheden zijn zowel de conjunctuur in zijn geheel en de huidige economische situatie meerdere keren vermeld. De conjunctuur bepaalt de op- en neergaande beweging van de economie binnen een langere periode en kan invloed hebben op de volledige economie of een bepaalde sector. Het aantal beschikbare jobs is deels afhankelijk van deze conjunctuur en zal mee veranderen met de fluctuaties die er zich voordoen. Naast conjunctuur wordt er verschillende keren ook de economische situatie op dit moment vermeld als een mogelijke moeilijkheid *"het is niet het ideaal klimaat om op zoek te gaan naar een nieuwe job"* (Medewerker). Zo wordt door bepaalde medewerkers aangehaald dat het volgens hen moeilijker zal zijn om een job te vinden en evenveel te verdienen ten opzicht van vijf of zes jaar geleden. Hierbij wordt echter wel gesteld dat het voor de bouwsector nog vrij stabiel is binnen België maar dat het voor deze sector in andere landen al moeilijker is geworden *"Onze toestand is nog wel vrij stabiel, maar in Nederland is het bijvoorbeeld minder evident om een job te vinden in de bouwsector met mijn ervaring of in Spanje, Portugal en Griekenland"* (Medewerker). Een andere contextuele factor die volgens mij een invloed kan hebben op het aantal beschikbare jobs is de krapte op de arbeidsmarkt die door de CEO aangehaald wordt. Deze krapte heeft te maken met een fit tussen gevraagde competenties en aangeboden competenties en er wordt gesteld dat het moeilijker is geworden om een ideale fit te bekomen. Deze krapte zorgt er volgens voor dat personen die een bepaalde set van skills bezitten een brede waaier van beschikbare jobs bij verschillende bedrijven zullen hebben waar ze uit kunnen kiezen *"Zo mensen vinden in principe dadelijk werk en die kunnen dan nog wel eens jobhoppen... die mensen weten perfect dat ze gegeerd zijn op de markt door andere bedrijven"* (Leidinggevende). Deze krapte heeft echter ook een ander gevolg voor bedrijven. Door de krapte zal het niet altijd mogelijk zijn om de juiste persoon te vinden die alle competenties aanbied die benodigd zijn. Daarom worden er soms ook mensen aangenomen met een bewegingskapitaal onder het gevraagde niveau of met een heel ander niveau. Het aantal beschikbare jobs voor deze personen zal in zulke gevallen dus ook stijgen doordat er niet altijd een ideale kandidaat voorhanden is.

3.5.2 Conclusie

Zoals ik kan afleiden uit de theorie en praktijk zal context zeker een bepaalde invloed hebben op de bewegingsalternatieven en mee het aantal beschikbare jobs bepalen. Ook binnen dit bedrijf beseffen de medewerkers dat de economische situatie een rol zal spelen bij het zoeken naar een nieuwe job. In sommige gevallen zal dit betekenen dat personen met een relatief goed bewegingskapitaal toch moeilijk een job zullen vinden omdat er bijvoorbeeld een economische crisis is binnen het land of de sector (Sels et al., 2006). Naast de invloed die contextuele factoren kunnen hebben op de economische situatie binnen een land of een bepaalde sector heb ik ook kunnen afleiden dat contextuele factoren, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, een invloed kunnen hebben op een bepaalde groep personen zoals bijvoorbeeld personen met bepaalde gegeerde competenties. Bewegingskapitaal zal natuurlijk altijd een essentiële rol blijven spelen voor het beschikbare aantal jobs maar contextuele factoren mogen echter niet uit het oog verloren worden omdat ze het effect van een goed bewegingskapitaal kunnen beperken of tenietdoen.

3.6 Bewegingsalternatieven

De bewegingsalternatieven bestaan uit mogelijke transities waaruit een individu kan kiezen. De bewegingsalternatieven worden grotendeels bepaald door het aanwezige bewegingskapitaal maar ook de context kan een belangrijke invloed uitoefenen op de aanwezigheid en hoeveelheid van bewegingsalternatieven (Sels., 2006). Deze bewegingsalternatieven kunnen zich op de interne- of externe arbeidsmarkt bevinden. De interne arbeidsmarkt heb ik binnen mijn studie geïnterpreteerd als de aanwezigheid van mogelijke functieveranderingen binnen het bedrijf en de externe arbeidsmarkt als de aanwezigheid van job mogelijkheden buiten het huidige bedrijf.

3.6.1 Interne arbeidsmarkt

Binnen Tectum Group speelt de interne arbeidsmarkt een belangrijke rol bij het aanbieden van bewegingsalternatieven. Binnen enkele strategische punten van het bedrijf is ook te merken dat er specifieke aandacht uitgaat naar deze interne arbeidsmarkt. Zo wordt er bijvoorbeeld door het marketingteam binnen het bedrijf regelmatig een interne nieuwsbrief opgesteld waarin de nieuwe medewerkers voorgesteld worden maar waarin ook de openstaande vacatures worden aangekondigd zodat alle medewerkers ook weten welke interne bewegingsalternatieven er beschikbaar zijn *"De bedoeling is dat de mensen daar wel van de hoogte op zijn"* (CEO). Bij nieuwe vacatures wordt er ook al specifiek door de leidinggevenden en de HR-manager gekeken naar mogelijke kandidaten binnen het bedrijf. Een vacature tracht men dus allereerst intern in te vullen en indien dit niet mogelijk blijkt dan pas zal de vacature breder verspreid worden naar externe kandidaten toe. *"Bij de vacatures die er zijn kijken wij altijd eerst naar mensen binnen de onderneming om die aan te spreken"* (HR-manager). Relatief korte communicatielijnen en een vlakkere hiërarchie maken het ook mogelijk voor leidinggevenden om te zien wie in aanmerking zou kunnen komen voor een openstaande vacature. *"Hier kan je weten of iemand goed zijn job doet omdat je de mensen hier dagelijks in zijn job bezig ziet, je kent die persoon, dat is niet iemand die hier voor de eerste keer komt die je nog van haar of pluim kent"* (Leidinggevende).

Ook de meeste medewerkers zelf ervaren het veranderen van functie binnen dit bedrijf zeker mogelijk. Tijdens de interviews hebben bijna alle medewerkers aangegeven dat ze kans om van functie te kunnen veranderen binnen dit bedrijf zeker mogelijk zien. Aan de basis van deze interne bewegingsalternatieven liggen enkele factoren die dit binnen dit bedrijf mogelijk maken. Een eerste factor die wordt aangehaald door medewerkers is de filosofie van het bedrijf die we ook terugvinden bij de visie van het bedrijf zelf *"De filosofie binnen het bedrijf is ook om binnen de groep de mensen een kans te geven die zich al in een bepaalde functie bewezen hebben"* (Medewerker). Daarnaast wordt ook de grote en snelle groei van het bedrijf aangehaald als factor die een invloed heeft op deze interne bewegingsalternatieven. Door de grote groei ontstaan er nieuwe opportuniteiten en zullen er ook regelmatig functies bijkomen of vrijkomen. Een groter aanbod van functies en een filosofie waarbij er eerst intern gekeken wordt voor het invullen van vacatures zorgen dus ook voor meer interne bewegingsalternatieven voor de medewerkers binnen het bedrijf. Een andere factor die wordt vermeldt is de structuur van het bedrijf, het gaat hier over een grote KMO waarbinnen de mensen goed opgevolgd kunnen worden omdat de hiërarchische structuur redelijk vlak is en er veel direct contact is met de mensen *"Ik denk dat ze U hier kort opvolgen en ze weten wat ze aan U hebben dus ik denk dat dit ook weer zo het KMO gebeuren is en goede mensen blijven houden"* (Medewerker). Ook de aanwezigheid van twee kernactiviteiten binnen het bedrijf maakt het volgens de medewerkers mogelijk en interessant om van functie te veranderen binnen het bedrijf. De distributietak en uitvoeringstak zijn twee totaal verschillende zaken en bij elke tak zijn er functies die kunnen ingevuld worden. Een laatste belangrijke factor is de interne inzetbaarheid van de medewerkers. Doordat de medewerkers in kleinere teams werken en regelmatig voor elkaar moeten inspringen kennen deze medewerkers de verschillende functies al redelijk goed. Ook de aangeleerde kennis binnen het bedrijf is toepasbaar bij verschillende functies *"Ik denk omdat we toch allemaal wel redelijk inzetbaar zijn op verschillende plaatsen, wat al die jongens hier doen dat zou ik ook kunnen"* (Medewerker).

Er wordt echter wel ook een probleem aangehaald bij deze interne bewegingsalternatieven. Zo is het niet altijd voor iedereen mogelijk om door te groeien in een bepaalde functie. Er zijn bepaalde functies die volgens het bedrijf erg moeilijk in te vullen zijn. Een voorbeeld dat hierbij gegeven wordt is de functie van sales manager. Voor sommige functies zal het aantal beschikbare bewegingsalternatieven dus beperkt zijn. Een ander probleem is natuurlijk de beschikbaarheid van functies, indien er op het moment bijvoorbeeld geen plaats meer is voor een bepaalde functie zal dit het aanbod van interne bewegingsalternatieven ook verkleinen *"Als je wil doorgroeien in de breedte, niet dadelijk een managementfunctie maar bijvoorbeeld teamleader, ja ik heb geen drie van die functies vacant binnen de onderneming dus het is niet altijd doenbaar"* (HR-manager).

3.6.2 Externe arbeidsmarkt

Naast interne bewegingsalternatieven zijn er voor de medewerkers natuurlijk ook externe bewegingsalternatieven beschikbaar. Hier zijn ze volgens mij wel minder in geïnteresseerd omdat de meeste medewerkers binnen mijn studie verwachten dat ze de komende jaren nog binnen het bedrijf zullen werken. Er wordt echter wel verwacht dat indien ze toch van job zouden moeten veranderen er vooral externe bewegingsalternatieven zouden zijn binnen dezelfde sector.

Dit heeft volgens mij te maken met de inzetbaarheid van de medewerkers en de aangeleerde kennis binnen het bedrijf *"De productkennis die je opgedaan hebt, die maakt het mogelijk dat je binnen een ander gelijkaardig bedrijf aan de slag kan binnen dezelfde sector dan"* (Medewerker). Als ik terugkijk naar de factor arbeidsmarktpositie en de factor bewegingskapitaal binnen het employability procesmodel (Sels et al., 2006) kan ik afleiden dat het aanbod van externe bewegingsalternatieven zeker gegroeid zal zijn door ervaringen en activiteiten binnen dit bedrijf. Bijna alle medewerkers zien het vinden van een nieuwe job als gevolg van een plotse gebeurtenis (faillissement bedrijf) dan ook positief in en ze verwachten binnen een redelijk korte termijn opnieuw aan de slag te kunnen gaan.

De beschikbare bewegingsalternatieven op de externe arbeidsmarkt zullen ook voor een groot deel afhankelijk zijn van de flexibiliteit van de medewerkers *"bereid zijn om eventueel een stap terug te zetten"* (Medewerker). Verschillende medewerkers verwachten dat je in zeker zin flexibel zal moeten zijn ten opzichte van een nieuwe werkgever om een nieuwe job te vinden. Hier verwachten ze ook dat ze enkele zaken zullen moeten opgeven die binnen de huidige job aanwezig zijn. De zaken die ze eventueel zullen moeten opgeven bij externe bewegingsalternatieven zijn: flexibiliteit van de werkgever ten opzichte van de werknemer zoals bij urenregeling en verlofregeling, anciënniteitsvoordelen, jaarlijkse uitstappen met het bedrijf *"Ik heb dat ook gehoord bij iemand die hier is weggegaan, dat die dat toch wel miste zo die jaarlijkse tripjes"* (Leidinggevende) en een losse omgang tussen medewerkers en leidinggevenden *"Een groot voordeel binnen dit bedrijf is dat het een familiaal bedrijf is waar iedereen goed met iedereen overweg kan"* (Medewerker).

3.6.3 Conclusie

Volgens mij zal het beschikbaar aantal bewegingsalternatieven op de interne- en externe arbeidsmarkt voor de medewerkers binnen dit bedrijf zeker toegenomen zijn. Dit heeft te maken met het bewegingskapitaal wat ze binnen dit bedrijf hebben kunnen opbouwen. Wat betreft de externe arbeidsmarkt zullen de meeste bewegingsalternatieven zich volgens mij wel binnen ongeveer dezelfde sector liggen omdat het opgebouwde bewegingskapitaal, vooral de kennis, gericht is op het bedrijf en de sector. Er wordt binnen dit bedrijf echter meer aandacht besteed aan interne bewegingsalternatieven. Dit heeft volgens mij te maken met de visie van de medewerkers op levenslang dienstverband binnen dit bedrijf. Dit kunnen we linken aan een andere factor binnen het employability procesmodel, de bereidheid tot transitie. Wat betreft het aanbod van interne bewegingsalternatieven kan ik afleiden dat dit binnen het bedrijf wel erg ruim is en de medewerkers schatten de kans om te veranderen van functie dan ook goed in.

3.7 Positieve of negatieve schokken

Schokken zijn plotse veranderingen of gebeurtenissen die een negatieve of positieve invloed kunnen hebben op de keuze om een transitie te maken en onrechtstreeks dus ook op het werken aan inzetbaarheid. Deze schokken zijn de laatste jaren veel belangrijker geworden doordat werk steeds meer wordt gezien als een onlosmakelijk deel van de levensloop. Deze schokken kunnen bestaan uit persoonlijke werkgerelateerde gebeurtenissen, bedrijfsgerelateerde gebeurtenissen of gebeurtenissen buiten de job. Schokken hebben slechts een beperkte invloed op het al dan niet maken van een transitie en moeten samen met de beschikbare bewegingsalternatieven en de bereidheid tot transitie bekeken worden (Forrier & Sels, 2003).

Ik heb binnen mijn praktijkstudie geen specifiek onderzoek verricht naar de aanwezigheid van schokken. Schokken zijn persoonlijk en verschillen van persoon tot persoon, het is dus moeilijk om met een beperkt aantal interviews een goed beeld te geven over de invloed die schokken kunnen uitoefenen. Wel zijn er tijdens de interviews een paar voorbeelden gegeven van gebeurtenissen die mogelijk als schokken gezien kunnen worden. Het eerste voorbeeld is de familiale status (Getrouwd, kinderen). Een gezin brengt natuurlijk bepaalde verantwoordelijkheden met zich mee, zo moet er ook op financiële wijze gezorgd worden voor het gezin wat meebrengt dat er toch wel een zekere vorm van constant inkomen moet zijn. Indien men echter zou veranderen van job brengt dit enkele risico's met zich mee, zo zou de nieuwe job kunnen tegenvallen voor zowel werknemer als werkgever met een mogelijk ontslag als gevolg. *"Dat risico op het moment wil ik niet nemen, ik heb een huis af te betalen. Mijn risico's zijn op het moment te groot om van job te veranderen en dan tegen te vallen, dat is ook een beetje de reden"* (Medewerker). Het zijn zulke risico's die niet iedereen kan nemen. Dit soort schok zie ik als een persoonlijke werkgerelateerde gebeurtenis. Een ander voorbeeld wat ik uit de interviews heb gehaald, dat als mogelijke schok kan geklasseerd worden, is een overname van het bedrijf. Een overname van een bedrijf brengt belangrijke veranderingen met zich mee zoals bijvoorbeeld de opkomst van een nieuwe eigenaar. Voor een bepaalde medewerker was dit het geval bij zijn vorige job en is dit ook een extra stimulans geweest om een transitie te maken "Er kwam hier een functie vrij en ik heb toen gesolliciteerd, het bedrijf waar ik werkte werd verkocht en ik voelde mij niet zo gelukkig met de nieuwe koper," (Medewerker). Deze schok kan volgens mij gezien worden als een bedrijfsgerelateerde gebeurtenis.

Een goed onderbouwde conclusie kan ik voor de factor schokken niet vormen. Ik heb deze factor ook niet geïntegreerd in de vragen van de interviews om de reden dat het vooral gaat om persoonlijke ervaringen en gevoelens die verschillend zijn voor ieder individu. Wel kan ik afleiden uit de voorbeelden die gegeven zijn dat het inderdaad gaat om gebeurtenissen die kunnen verschillen van persoon tot persoon. Daarnaast kunnen zulke schokken door iedereen anders ervaren worden waardoor ook het effect ervan verschilt van persoon tot persoon. Het is volgens mij dus erg moeilijk om een algemeen beeld te creëren van de invloed die deze schokken kunnen hebben op een individu en op het werken aan de inzetbaarheid. Het is om deze reden dat ik ook geen duidelijke conclusie kan trekken.

3.8 Bereidheid tot transitie en de transitie zelf

3.8.1 Bedrijfsniveau

De eerste vraag die ik bij alle interviews heb gesteld is hoe de persoon in kwestie tegenover een job voor het leven staat met als aansluitende vraag wat ze denken over de stelling die zegt dat levenslang dienstverband stilaan plaats maakt voor een streven naar meer aandacht voor inzetbaarheid. Bijna alle medewerkers hebben mij een vergelijkbaar antwoord gegeven namelijk dat ze levenslang dienstverband binnen het bedrijf wel zien zitten op voorwaarde dat er aan enkele voorwaarden wordt voldaan. De voorwaarden die de medewerkers geven zijn uiteenlopend maar zijn meestal bepaalde kenmerken die het bedrijf moet bevatten die het mogelijk maken om levenslang voor hetzelfde bedrijf te kunnen werken. Naast bedrijfskenmerken kunnen het ook persoonlijke kenmerken zijn die de keuze voor een levenslang dienstverband stimuleren. *"Dat heeft te maken met respect, al bij de aanwerving, ten opzichte van de stichters en ook nog altijd het familiaal gevoel"* (Medewerker). Respect en een familiaal gevoel zijn dus al twee voorbeelden van persoonlijke kenmerken. *"Ik ben eigenlijk honkvast"* (Medewerker). Ook persoonlijkheid kan mensen er toe aanzetten om levenslang ergens te werken. *"Een bedrijf zoals hier, waar verschillende takken zijn en je krijgt altijd andere uitdagingen, dan gaat dat perfect"* (Medewerker), *"Ik denk dat dat wel zal afhangen van de uitdaging en motivatie, je moet een bepaalde drive blijven hebben"* (Medewerker), *"Het moet natuurlijk zo boeiend mogelijk blijven"* (Medewerker). Doordat het bedrijf uit twee verschillende takken bestaat, namelijk uitvoering en distributie, zijn er ook op een breder vlak uitdagingen voor de mensen. Deze uitdagingen kunnen dus ook een kenmerk zijn om levenslang voor eenzelfde bedrijf te werken doordat de job interessant en uitdagend blijft. De functies die men uitoefent moeten dus voldoende interessant zijn zodat men het werk niet beu wordt. *"Het gras is niet groener aan de overkant... ik verlies bijvoorbeeld mijn anciënniteit... of stel het valt tegen voor hen of voor mij"* (medewerker). Het gevoel dat het op een ander niet beter is en dat veranderen van bedrijf bepaalde risico's inhoudt kan er ook voor zorgen dat men bij het huidige bedrijf blijft. *"Zolang je u goed voelt op het werk en alles is ok dan wil ik daar wel blijven en binnen dit bedrijf zie ik dat wel mogelijk"* (Medewerker), *"Je moet er voor zorgen dat de mensen zich betrokken voelen... wij zijn een bouwbedrijf en wij maken mooie projecten, je moet de mensen laten participeren, zorgen dat ze hunzelf daarin belangrijk vinden, dat ze fier zijn op wat ze doen"* (Leidinggevende). Om ergens levenslang te kunnen werken is er ook nood aan vereenzelviging met het bedrijf. De mensen moeten zich goed voelen binnen het bedrijf en zichzelf betrokken voelen met het bedrijf en de activiteiten. *"Hier is er de kans om door te groeien, dat maakt het ook wel interessant om binnen hetzelfde bedrijf te blijven"* (medewerker), *"Als je dan ook nog verschillende functies kan krijgen binnen je bedrijf, altijd iets anders, dat maakt het mogelijk om daar levenslang te werken"* (Medewerker). Indien er binnen het bedrijf mogelijkheden zijn om verschillende functies uit te oefenen zal dit mensen er toe aanzetten om voor hetzelfde bedrijf te blijven werken.

Over het algemeen worden er dus verschillende redenen gegeven die het mogelijk maken om levenslang voor hetzelfde bedrijf te blijven werken en de meeste geïnterviewde medewerkers zien dit ook positief in voor het bedrijf in kwestie.

Als we kijken naar de klassieke loopbaan en de kenmerken (Henderickx et al., 2010) zien we dat er toch enkele kenmerken overeenkomstig zijn. Zo vinden we anciënniteit terug binnen het bedrijf en een visie om levenslang binnen hetzelfde bedrijf te blijven werken. De fysieke doorbreking van de loopbaan op vlak van bedrijf zoals bij de boundaryless career (Arthur, 1996) vinden we hier dus in mindere mate terug.

3.8.2 Functieniveau

Als we kijken op gebied van functie en niet naar het bedrijf als geheel dan zien we echter wel een andere visie. Het levenslang werken binnen eenzelfde functie lijkt voor de meeste medewerkers onhaalbaar en ze verkiezen dan ook om te kunnen veranderen van functie indien er nood aan zou zijn. *"Voor het leven op dezelfde stoel op dezelfde functie, dat is iets anders, dan ontbreken de uitdagingen"* (Medewerker), *"Binnen hetzelfde bedrijf zeker, maar niet binnen dezelfde functie... Gewoon omdat dat stressmatig onmogelijk is om dat 25 of 30 jaar te doen, diezelfde functie"* (Medewerker). *"Ik denk dat dat inderdaad niet meer van deze tijd is, zoals het vroeger dikwijls ging dat mensen ergens gingen werken en dat ze dan hun gans leven op dezelfde functie of stoel bleven zitten"* (Leidinggevende). Bijna in alle gesprekken die ik heb gehad bij de medewerkers is er een constante terug te vinden, levenslang binnen hetzelfde bedrijf werken zien de meeste medewerkers wel zitten, maar levenslang binnen dezelfde functie blijven spreekt hen minder aan. Als we dit vergelijken met een klassieke loopbaan zien we dat hier wel meer een fysieke doorbreking is terug te vinden van de loopbaan, dit echter niet op niveau van bedrijf maar wel op functieniveau (Arthur, 1996). Het lineair karakter van de loopbaan is dus in zekere zin ook niet meer aanwezig als men het veranderen van functie in acht neemt. De loopbaan kan hier dus gezien worden als een opeenvolging van verschillende functies zoals we ook bij de veranderde loopbaan terugvinden waar er een opeenvolging van korte leercycli plaatsvindt (Hall & Kahn, 2002). De onderbrekingen bij een veranderde loopbaan kunnen namelijk wijzen op een verandering in functie, job, werkgever, enz. In het geval van mijn studie zal het dus vooral de verandering van functie zijn die de onderbreking zal waarmaken.

3.8.3 Psychologisch contract

Naast de loopbaan vinden we in mijn studie ook bij het psychologisch contract eerder kenmerken terug van de oude visie. Het oud psychologisch contract staat voor een ruilrelatie tussen werkgever en werknemer waarbij respectievelijk de ene werkzekerheid biedt en de andere loyaliteit (Visser & Altink, 1996). In zekere zin is deze loyaliteit aan het bedrijf zeker terug te vinden in mijn praktijkstudie, het wordt op een bepaalde moment zelfs specifiek aangehaald *"Loyaal zijn, dat kennen ze niet meer en ik vind dat heel belangrijk"* (Medewerker). Ook op gebied van zekerheden vindt ik enkele voorbeelden terug die toch wijzen op een zeker belang dat medewerkers hechten aan die zekerheden. *"Ik denk dat mensen, als ze zekerheid hebben dat ze toch wel voor zekerheid zouden kiezen"* (Medewerker). Er zijn dus een deel kenmerken terug te vinden van het oud psychologisch contract maar dit wil niet zeggen dat er geen kenmerken terug te vinden zijn die vasthangen aan een new deal of nieuw psychologisch contract (Visser & Altink, 1996).

Zo kan ik afleiden uit mijn praktijkstudie dat de medewerkers bepaalde zaken verwachten van het bedrijf zoals het aanbieden van opleidingsmogelijkheden, uitdagingen en doorgroeimogelijkheden in de vorm van andere functies. Er zijn ook enkele uitzonderingen binnen dit bedrijf die we niet bij een oud psychologisch contract kunnen plaatsen. Zo wordt er bijvoorbeeld door een leidinggevende aangegeven dat er soms jonge mensen zijn en mensen met specifieke gegeerde diploma's die nogal eens durven jobhoppen. Ook het aanbod van de werknemer aan de werkgever vertoont kenmerken die we kunnen plaatsen bij een new deal. Zo wordt er door meerdere medewerkers gesteld dat ze het inderdaad belangrijk vinden om te evolueren, om up-to-date te blijven, om inzetbaar te blijven en om competenties en knowhow op te bouwen *"Ik denk dat het blijven in het algemeen, los van dezelfde firma of een andere, belangrijker is dan vroeger"* (Medewerker). Op gebied van psychologisch contract kan ik dus afleiden dat er zowel kenmerken van het oud- als het nieuw psychologisch contract terug te vinden zijn binnen dit bedrijf. Er is dus niet echt een volledige verschuiving te merken naar een new deal. Toch zijn er al bepaalde zaken van het nieuw psychologisch contract waar men meer aandacht aan besteed naast het vasthouden aan enkele waarden uit het oud psychologisch contract.

3.8.4 Conclusie

Over het algemeen is er volgens mij nog geen duidelijke verschuiving te merken van levenslang dienstverband naar levenslange inzetbaarheid in de zuivere vorm. Een nieuw loopbaantijdperk (Hall, 1996) waar de klassieke loopbaan plaatsmaakt voor een ongebonden loopbaan vinden we hier in zijn volledige vorm niet terug. Op bedrijfsniveau is er nog steeds de neiging tot vasthangen aan een klassieke visie waar levenslang dienstverband binnen eenzelfde bedrijf aannemelijk is. De bereidheid om van bedrijf te veranderen is hier volgens mij dus erg beperkt. Indien we echter kijken op functieniveau is het een ander verhaal, hier kunnen we wel spreken over een meer ongebonden loopbaan (Arthur, 1996) waarbij de medewerkers streven naar het uitoefenen van verschillende functies en dus de fysieke grens effectief verbreken door transities te maken tussen functies. Er is dus deels een verschuiving waarbij er vooral aandacht is voor interne inzetbaarheid.

Binnen dit bedrijf is er dus enige tegenstrijdigheid aanwezig waarbij het loopbaan denken vooral afhankelijk is van het kijken op bedrijfsniveau of functieniveau. Ook bij het psychologische contract vinden we geen volledige verschuiving terug van een oud psychologisch contract naar een new deal (Visser & Altink, 1996). Er worden zowel kenmerken en waarden aangehaald die wijzen op de aanwezigheid van een oud contract als waarden die wijzen op een nieuw psychologisch contract. Er is dus een zekere afweging aanwezig tussen de twee contracten waarbij de combinatie van kenmerken van beide leidt tot een psychologisch contract dat tussenin ligt. Het probleem is dat ik in de theorie omtrent de new deal echter geen middenweg terugvind waardoor ik dit soort contract niet bij naam kan noemen. In dit geval zou ik dus spreken over een soort *temporeel psychologisch contract* waarin men stilaan waarden aanneemt van de new deal maar waar men ook nog steeds vastklampt aan waarden van het oud psychologisch contract. Wat de effectieve transitie betreft kan ik afleiden uit de interviews dat deze transitie zich eerder zou beperken tot het veranderen van functie. Als ik kijk naar de transitie naar een nieuwe job bij een andere werkgever verwacht ik dat dit veel minder zal voorkomen bij de medewerkers binnen dit bedrijf.

Hoofdstuk 4: Adviezen

Bij ieder interview, zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers, heb ik steeds op het einde van het interview de vraag gesteld welke aspecten rond inzetbaarheid ze binnen het bedrijf zouden veranderen indien ze de tijd en de middelen zouden hebben. Naast deze veranderingen zal ik ook zelf enkele persoonlijke adviezen formuleren aan de hand van mijn studie.

De HR-manager is momenteel nog bezig met het werken aan de functieprofielen en competentieprofielen en het zo breed mogelijk uitschrijven daarvan. Verder zou de HR-manager niet echt concreet iets veranderen omdat er de laatste jaren hard gewerkt is aan de bedrijfsstructuur betreffende HRM maar wordt er wel verondersteld dat er altijd wel zaken zullen zijn die nog kunnen verbeteren. Ook de CEO haalt geen specifiek punt dat zou kunnen veranderen. Wel is zijn filosofie dat ze als bedrijf moeten proberen om de mensen zo goedgezind mogelijk te laten komen werken *"Iemand die goedgezind is die werkt 20% beter als iemand die slecht gezind is"* (CEO). Over het algemeen zou de CEO graag nog wat meer tijd steken in het werken aan inzetbaarheid maar er zijn natuurlijk altijd beperkingen *"Je moet natuurlijk rekening houden met uw beperking in de tijd, mensen kunnen niet constant in opleiding zijn er moet ook nog gepresteerd worden, plus beslag leggen op de privétijd is natuurlijk ook beperkt"* (CEO). Verder wil de CEO meer zijn als een manager die gewoon zijn werk doet en controleert of alles goed gaat op basis van cijfers en prestaties, hij wil er vooral zijn voor de mensen *"Ik denk dat we er moeten zijn als people manager, als motivator van de mensen"* (CEO).

Een belangrijk punt dat door verschillende medewerkers alsook leidinggevenden wordt aangehaald is de communicatie. Verschillende personen halen aan dat op bepaalde gebieden de communicatie nog iets beter kan. Zo zou er bijvoorbeeld meer feedback mogen zijn bij opleidingen en over het belang van deze opleidingen *"Waarom vinden wij dat belangrijk of waarom willen wij dat je die opleiding volgt"* (Leidinggevende). Ook de communicatie rond de planning van bepaalde opleidingen voor klanten kan in bepaalde gevallen nog beter *"Er was bijvoorbeeld een opleiding Firestone en er werd gezegd tegen klanten waar en wanneer maar die klanten bellen dan naar het nummer van CPE en ik wist daar dan niets over"* (Medewerker). Daarnaast wordt de communicatie rond openstaande vacatures binnen het bedrijf aangehaald door een van de leidinggevenden als iets wat nog beter zou kunnen. Het is wel zo dat er altijd eerst intern gekeken wordt door de HR-manager en de afdelingsmanagers of er mogelijke kandidaten zijn maar de medewerkers hebben zelf niet altijd direct alle informatie hierover *"Maar de vrije interne functies zouden misschien nog transparanter kunnen, het is niet zo dat de mensen dat dadelijk weten"* (Leidinggevende).

Het omgaan met oudere werknemers wordt ook aangehaald als een puntje waar het bedrijf, zeker in de toekomst, rekening mee zal moeten houden. Vooral binnen een sector als de bouw zal het niet even makkelijk zijn om oudere werknemers met afnemende fysieke capaciteiten kwalitatief en efficiënt te laten werken *"Waar waar wel nog aan gewerkt kan worden, maar ik denk dat veel bedrijven daar hun weg nog moeten zoeken, is hoe je oudere werknemers gemotiveerd kan houden om binnen het bedrijf te blijven werken"* (Leidinggevende).

Als bijkomend aspect bij de vraag of er iets zou mogen veranderen heb ik steeds gevraagd aan de medewerkers hoe ze de regeling en het aanbod van opleidingen ervaren binnen het bedrijf. Het antwoord was hier bij alle medewerkers doorgaans positief en de medewerkers zijn op dit moment volgens mij vrij tevreden over de opleidingen. De bevroagde medewerkers zouden dan ook niets veranderen wat betreft de opleidingen en cursussen *"Naar opleidingen toe denk ik wel dat er voldoende opportuniteiten zijn, dat vind ik wel ok"* (Medewerker).

Persoonlijk denk ik dat de invoering van de formele functioneringsgesprekken een belangrijke invloed zal hebben op het werken aan de inzetbaarheid. Deze functioneringsgesprekken zullen volgens mij een goede ondersteuning bieden voor de jaarlijkse evaluatiegesprekken. Tijdens deze functioneringsgesprekken zal het mogelijk zijn voor de medewerkers om ook tijdens het jaar op formele wijze aan te geven hoe het werk ervaren wordt, welke eventuele belemmeringen er zijn op het werk, wat de toekomstvisie is en ook of er bepaalde noden zijn naar competenties of kennis toe (Bruinooge, 2012). Daarnaast kan het invoeren van deze functioneringsgesprekken ook een mogelijke oplossing bieden op bepaalde communicatienoden van medewerkers met als voorbeeld meer nood aan feedback over opleidingen. Deze feedback zou dan geïntegreerd kunnen worden in deze gesprekken.

Bij bepaalde opleidingen zowel gericht op competenties als op kennis wordt er momenteel al een attest bekomen na het volbrengen van de opleiding. Het is echter zo dat er ook een heel deel opleidingen zijn waarbij er geen attest of getuigschrift wordt bekomen. Het bedrijf zou dus voor iedere opleiding of cursus een soort van attest kunnen voorzien. Zoals we kunnen zien in de theorie hebben deze attesten en getuigschriften een positieve invloed op de zichtbaarheid van inzetbaarheid (Forrier et al., 2001). Niet enkel naar externe actoren toe maar ook voor het bedrijf en de medewerkers zelf kan het interessant zijn om bij iedere opleiding een attest te bekomen. Zo kan het bedrijf efficiënter bijhouden wie welke opleiding heeft gevolgd en kan ook de medewerker zelf zijn opleidingsgeschiedenis bijhouden. Het invoeren van attesten en getuigschriften zal niet altijd via een officiële instelling kunnen verlopen zoals bijvoorbeeld bij interne bedrijfsspecifieke opleidingen maar toch kan ook hier een soort van informeel attest worden voorzien. In dit geval is het misschien minder acceptabel voor externe actoren maar heeft het attest wel een administratieve functie. Vooral binnen dit bedrijf waar niet iedereen hetzelfde heeft maar waar er wel veel doorgroeimogelijkheden en ontwikkelingskansen zijn lijkt het mij interessant voor de medewerkers om een zekere vorm van bewijs te hebben voor het aantonen en bijhouden van gevolgde opleidingen en cursussen.

Een formele vorm van loopbaanbegeleiding is er op dit moment nog niet binnen het bedrijf. Voor de high potentials wordt er in sommige gevallen wel gesproken over de carrièreverwachtingen en wordt er eventueel een carrièreplanning opgesteld maar dus niet op alle niveaus. Wat ik heb kunnen afleiden uit de interviews is dat er binnen dit bedrijf veel doorgroeimogelijkheden zijn voor medewerkers op alle niveaus, dus niet enkel voor de high potentials. Er is volgens mij ook een soort filosofie binnen dit bedrijf die ik zou omschrijven als *"eigen medewerkers eerst"* waarbij er voor openstaande vacatures altijd eerst intern wordt gekeken.

Voor een bedrijf dat dus veel doorgroeimogelijkheden biedt en zich eerst richt op de interne arbeidsmarkt voor het invullen van vacatures lijkt het mij interessant om een zekere vorm van loopbaanbegeleiding te voorzien voor alle medewerkers (Bollen et al., 2006). Dit is interessant voor het bedrijf omdat ze dan te weten kunnen komen wat de loopbaanmogelijkheden en loopbaanbeperking zijn van individuele medewerkers. Ook voor de medewerkers zelf kan loopbaanbegeleiding erg interessant zijn, zo kunnen ze loopbaandoelen vormen zodat ze iets hebben om naar toe werken wat naast loon een goede stimulans kan zijn om prestaties te leveren. Binnen loopbaanbegeleiding kan er ook een ontwikkelingsplan worden opgesteld waaraan de individuele medewerkers zich kunnen vasthouden voor het verder ontwikkelen van competenties en kennis wat op zijn beurt weer een voordeel oplevert voor het bedrijf. Er wordt door de CEO zelf aangehaald dat het niet altijd even makkelijk is om mensen op een kwalitatieve manier te stimuleren, vaak is er meer nodig dan loon alleen. Volgens mij kan loopbaanbegeleiding hier dus ook zeker een extra stimulans bieden voor medewerkers om gemotiveerd te blijven werken.

Wat ik verder nog heb kunnen afleiden uit de interviews is dat binnen dit bedrijf ook erg veel wordt geleerd uit ervaringen binnen de dagdagelijks omgeving. Deze omgeving kan op het werk zijn of ook buiten het werk zoals bij hobby's of verengingen. Men kan hier spreken over een vorm van informeel leren waarbij men niet noodzakelijk de bewuste keuze maakt om te leren en men niet via een opleidingssysteem werkt (Streumer, 2010). Ook werkpleklernen is een vorm van informeel leren en volgens mij is dat binnen dit bedrijf een erg belangrijke vorm van leren. Werkpleklernen is hier vooral gericht op het opdoen van kennis maar in bepaalde gevallen ook op de ontwikkeling van competenties zoals leidinggeven of stressbestendigheid "*Via opleidingen leer je dat maar ook door het te doen, af en toe tegen de muur oplopen en beseffen van dit was verkeerd en dan weet je dat je dat anders moet aanpakken de volgende keer*" (Medewerker). De werkplek is dus volgens mij een belangrijke omgeving voor de medewerkers binnen dit bedrijf om te leren. Het bedrijf zou dus deze werkplek meer kunnen uitspelen als een manier om te leren buiten opleidingen en cursussen. Er kan dus nog meer aandacht worden besteed aan de leersituatie op de werkplek zelf zodat het leren op de werkplek nog meer gestimuleerd wordt.

Een ander punt wat me opviel tijdens de interviews was dat veel medewerkers zelf niet echt actief aandacht hebben voor de eigen inzetbaarheid. Ze werken wel aan de eigen inzetbaarheid door opleidingen te volgen en ze geven zelf aan waar er tekorten zijn maar dit is dan vooral gericht op het verder ontwikkelen binnen het bedrijf. Wat betreft het werken aan de brede inzetbaarheid als een waarde voor het individu zelf kan ik afleiden dat hier minder aandacht voor is. Een instrument dat hier dus misschien van toepassing kan zijn is het persoonlijk ontwikkelingsplan of POP. Aan de hand van enkele gesprekken tussen leidinggevende en medewerker kan er per individu een POP worden opgesteld waarin er een aantal ontwikkelingspunten worden opgesteld. Deze ontwikkelingspunten zijn gericht op het ontwikkelen van competenties of het verbeteren van het algemeen functioneren (Overbeek, 2003). De medewerker kan dan wel zelf bepalen op welke manier er gewerkt zal worden aan deze ontwikkelingspunten. De afspraken die gemaakt worden omtrent het POP moeten onder andere een planning in de tijd, een beoogd resultaat en de mate van investering in tijd en geld bevatten (Overbeek, 2003).

Hoofdstuk 5: Besluiten

In dit hoofdstuk zal ik enkele besluiten vormen aan de hand van mijn praktijkstudie en mijn centrale onderzoeksvraag: *Welke rol speelt inzetbaarheid binnen Tectum Group en in welke mate wordt er op dit moment door het bedrijf en de werknemers zelf gewerkt aan het levenslang hooghouden van inzetbaarheid?*

Als ik het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag bekijk kan ik stellen dat inzetbaarheid zeker een rol speelt binnen het bedrijf. Allereerst heeft de snelle en grote groei van het bedrijf een belangrijke invloed gehad op het omgaan met inzetbaarheid. Voor zowel het bedrijf als voor de medewerkers heeft deze groei een positief effect op de aandacht voor inzetbaarheid. Voor medewerkers komen er steeds nieuwe opportuniteiten en uitdagingen bij waardoor men zich constant moet ontwikkelen terwijl voor het bedrijf er de nood ontstaat om bepaalde HR-structuren te creëren om met een groter wordend personeelsbestand om te gaan.

Een zekere krapte op de arbeidsmarkt en het belang van de interne arbeidsmarkt maken dat het behoud en ontwikkelen van de eigen mensen erg belangrijk is binnen dit bedrijf. De huidige medewerkers worden als belangrijke aanwinsten gezien voor het bedrijf en deze aanwinsten dienen dus ook verzorgd te worden in de vorm van individuele ontwikkeling. Een familiale sfeer die toch wel binnen het bedrijf aanwezig is zorgt verder ook voor een omgeving waarbij er aandacht is voor elkaar en waar iedereen elkaar kent en ook weet wat ze aan elkaar hebben. Er kan binnen zo een omgeving snel opgemerkt worden of er ergens tekorten of noden zijn en hier kunnen de leidinggevenden dan ook ingrijpen om bepaalde competenties of kennis te stimuleren. Deze sfeer zorgt er verder voor dat medewerkers zich op hun gemak voelen en zelf ook durven aangeven als ze voelen dat ze ergens tekortschieten of nood hebben aan een bepaalde opleiding. Er worden dan ook op regelmatige basis informele gesprekken gehouden tussen medewerker en leidinggevenden waar werkpunten betreffende inzetbaarheid besproken kunnen worden.

Ook de innovatieve spirit die het bedrijf achterna gaat om te kunnen differentiëren binnen de sector zorgt voor een extra stimulans om aan de inzetbaarheid te werken binnen het bedrijf. Het bedrijf is constant op zoek naar nieuw producten en/of processen binnen de sector om te kunnen innoveren. Om met al deze nieuwigheden om te gaan is het natuurlijk ook vereist dat medewerkers mee evolueren met deze innovaties. Hierdoor ontstaat er dus een constante druk om steeds nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Het bedrijf wil zich verder ook "sexy" opstellen naar de arbeidsmarkt toe. Om nieuwe werknemers aan te trekken en huidige werknemers te behouden wil het bedrijf meer bieden als loon alleen. Dit houdt in dat het bedrijf ook andere zaken wil bieden zoals opleidings-, ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden. Wat betreft deze doorgroeimogelijkheden kan ik verder afleiden dat het aanbod hiervan binnen dit bedrijf erg ruim is. Op alle niveaus zijn er wel mogelijkheden om verticaal of horizontaal te groeien waardoor medewerkers ook extra gestimuleerd zullen zijn om aan de inzetbaarheid te werken zodat ze deze groeikansen kunnen grijpen indien ze hier naar streven.

Het tweede deel van de centrale onderzoeksvraag is gericht op de wijze waarop er door het bedrijf en de medewerkers zelf gewerkt wordt aan inzetbaarheid. Hier is er volgens mij wel een bepaalde beperking te merken. Zo wordt er volgens mij vooral aandacht besteed aan het ontwikkelen van interne inzetbaarheid. Dit heeft deels te maken met de visie van de medewerkers zelf. Binnen mijn praktijkstudie hebben meerdere medewerkers aangegeven dat ze levenslang dienstverband binnen Tectum Group wel zien zitten. De medewerkers zijn er verder ook vrij zeker van dat dit binnen het bedrijf ook mogelijk zal zijn en ze zijn dus niet echt actief bezig met het ontwikkelen van inzetbaarheid gericht op de externe arbeidsmarkt. Wel zien ze hunzelf niet levenslang binnen dezelfde functie werken en willen ze in zekere mate doorgroeien binnen het bedrijf. Hierdoor zijn ze vooral gericht op het ontwikkelen van bedrijfsspecifieke of sectorspecifieke kennis en competenties. Dit wil echter niet zeggen dat er totaal geen aandacht is voor externe inzetbaarheid. Zo zijn er bepaalde algemene competenties die men kan ontwikkelen die ook bruikbaar zullen zijn buiten het bedrijf. Ook de vergaarde kennis zal in zeker zin bruikbaar zijn buiten het bedrijf maar dan wel vooral binnen dezelfde sector. De ontwikkeling van externe inzetbaarheid gebeurt dus wel maar meestal op onbewuste of onrechtstreekse wijze. Natuurlijk zijn er binnen dit bedrijf ook enkele uitzonderingen, mensen die bewust bezig zijn met het opschonen van hun cv en zich richten op het ontwikkelen van inzetbaarheid naar de externe arbeidsmarkt toe. Deze uitzonderingen zijn volgens mij wel beperkt en deze mensen worden ook niet tegengehouden.

Als we kijken naar de concrete wijzen waarop er aan inzetbaarheid gewerkt wordt binnen het bedrijf is het opvallend dat erg veel van de genoemde instrumenten binnen de literatuurstudie ook in zeker zin terug te vinden zijn bij Tectum Group. Zo wordt er gebruikt gemaakt van taakwisseling waarbij verschillende medewerkers voor een bepaalde tijd van takenpakket wisselen. Op dit moment gebeurt dit echter wel nog op informele wijze maar er zijn plannen voor de invoering van een formeel taakrotatiesysteem dit jaar. Daarnaast is vooral het aanbod van diverse opleidingen erg groot. Deze opleidingen kunnen gericht zijn op het ontwikkelen van specifieke competenties op bepaalde kennis. Het aanbod van opleidingen wordt ook door de medewerkers als erg positief ervaren en volgens hen biedt het bedrijf voldoende opportuniteiten naar opleidingen toe. Bij bepaalde opleidingen ontvangen de medewerkers ook een attest of getuigschrift, dit is echter niet altijd het geval en kan dus gezien worden als een werkpunt. Naast opleidingen wordt er binnen dit bedrijf ook erg veel geleerd door ervaring zelf en dit kan gekoppeld worden aan het werkplekleren waar er op onbewuste wijze geleerd wordt. In bepaalde gevallen zijn er ook mentors of coaches beschikbaar om bepaalde medewerkers bij te staan tijdens het ontwikkelen van specifieke competenties, kennis of vaardigheden.

Er worden ook verschillende formele gesprekken gehouden betreffende het functioneren en de inzetbaarheid van medewerkers. Zo wordt er jaarlijks een evaluatiegesprek gehouden met iedere medewerker. Binnen dit evaluatiegesprek wordt er via twee richtingen gekeken naar het huidige functioneren en de mogelijke tekorten en/of noden die er zijn. Daarnaast wordt er in bepaalde gevallen ook een functioneringsgesprek gehouden indien hier volgens het bedrijf nood aan is of als er een signaal wordt gegeven vanuit de medewerker zelf. Deze functioneringsgesprekken zullen vanaf dit jaar ook op formele wijze ingevoerd worden voor iedere medewerker.

Naast deze instrumenten om inzetbaarheid te ontwikkelen zijn er echter ook nog enkele externe factoren die kunnen helpen bij het ontwikkelen van bepaalde competenties of kennis. Zo kan bijvoorbeeld het lidmaatschap van een vereniging of het uitvoeren van een bepaalde sport of hobby helpen bij het ontwikkelen van competenties. Wat kennis betreft kan het een groot voordeel zijn binnen de sector bouw als je bijvoorbeeld zelf hebt meegebouwd aan je eigen huis. Het zijn zulke zaken die misschien niet direct opduiken bij het werken aan inzetbaarheid maar die wel erg interessant en relevant kunnen zijn.

Over het algemeen heb ik de indruk dat er binnen dit bedrijf de laatste jaren hard gewerkt is aan het aanbieden van ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Dit heeft te maken met enkele factoren die samen een bepaalde druk uitoefenen op het bedrijf om meer aandacht te besteden aan inzetbaarheid. Ook voor de medewerkers zijn er bepaalde factoren die de aandacht op inzetbaarheid verhogen. Op dit moment zijn er volgens mij al een heel deel instrumenten aanwezig binnen het bedrijf om te werken aan inzetbaarheid. Zoals ik ook bij het vorig hoofdstuk heb vermeld zijn er misschien wel nog enkele punten waar het bedrijf aan zou kunnen werken. Tectum Group is echter nog steeds in volle expansie wat maakt dat er veel kan veranderen op korte tijd. Er zijn ook al bepaalde plannen voor de toekomst die de indruk geven dat de aandacht voor inzetbaarheid alleen nog maar zal toenemen. Zo zullen er vanaf dit jaar functioneringsgesprekken en een systeem van taakrotatie worden ingevoerd. Daarnaast heeft de HR-manager ook nog plannen om in de toekomst het personeelsdossier te automatiseren zodat er op een nog efficiëntere wijze kan bijgehouden worden wie welke opleiding volgt en wat er besproken wordt tijdens evaluatie- en functioneringsgesprekken.

Wat ik persoonlijk geleerd heb door mijn praktijkstudie bij Tectum Group is dat inzetbaarheid in zeker zin de weg vind naar verschillende bedrijven ongeacht de kernactiviteit van deze bedrijven. Zo had ik steeds het idee dat ik inzetbaarheid slechts in heel beperkte mate zou terugvinden bij bedrijven binnen een vrij klassieke sector zoals de bouw. Doorheen de praktijkstudie heeft Tectum Group voor mij echter het tegendeel bewezen en aangetoond dat inzetbaarheid een erg belangrijke rol speelt binnen het bedrijf. Ook heb ik geleerd dat je niet op één of twee manieren moet werken aan inzetbaarheid maar dat er heel veel verschillende methodes zijn die in combinatie bijdragen tot de ontwikkeling van inzetbaarheid. Bij de ontwikkeling van inzetbaarheid zijn er niet enkel formele instrumenten die gebruikt kunnen worden maar kan er ook zeker op informele wijze gewerkt worden aan inzetbaarheid. Verder heb ik ook geleerd dat inzetbaarheid niet altijd gelinkt moet worden aan het bekomen van een nieuwe job op de externe arbeidsmarkt. Inzetbaarheid kan ook een belangrijke rol spelen binnen een bedrijf waar vooral de interne arbeidsmarkt belangrijk is en de medewerkers levenslang dienstverband niet uitsluiten.

Lijst van geraadpleegde werken

Allen, D. & Griffith, R. (1999). Job Performance and Turnover: a Review and Integrative Multi-Route Model. *Human Resource Management Review*, 9, 4, 525-549 in Sels, L. Forrier, A. & Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, LI(4), 2006, 349-384.

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press in Henderickx, E., Janvier, R., van Beirendonck, L. & Humblet, P (2010). *Handboek HRM Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

Baird, L. & Kram, K. (1983). Career Dynamics: Managing the Superior/Subordinate Relationship. *Organizational Dynamics*, 11, 46-64.

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.

Belgische federale overheidsdiensten (z.d.). *Tijdscrediet en loopbaanonderbreking*. Opgevraagd op 13 maart 2012, via www.belgium.be

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L. & Saens, N. (2006). Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext De rol van individu, organisatie en overheid. *Tijdschrift van het steunpunt WAV*, 1-2, 169-173.

Bollérot, P. (2001). *Two Actors in Employability: The Employer and the Worker* in Weinert, P. *Employability: From Theory to Practice* (pp. 51-90) [elektronische versie]. New Brunswick, NJ.

Briscoe, J.P, Hall, D.T. & DeMuth, R.L.F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69, 30-47 in Henderickx, E., Janvier, R., van Beirendonck, L. & Humblet, P (2010). *Handboek HRM Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

Bruinooge, J. (2012). *Gespreksmodellen*. Opgevraagd op 6 maart 2012, via www.carrieretijger.nl

Bruinsma, G. (2007). *Leeftijd, levensfasen en arbeid* [elektronische versie]. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Cedefop & European Commission: Education and Culture DG. (2009). *European Guidelines for validating non formal and informal learning*. Opgevraagd op 23 maart 2012, via www.evcvlaanderen.be

Consortiuml4 Volwassenenonderwijs (2009). Betaald educatief verlof – loopbaanonderbreking – tijdskrediet. Opgevraagd op 5 april 2012, via www.consortiuml4.be

De Grip, A. (2001). Dynamiek op de arbeidsmarkt en de employability van de werkenden. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 17(3), 213-221.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Kennismanagement in de praktijk*. Amsterdam: Business Contact.

DeFillipi, R. & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 307-324 in Henderickx, E., Janvier, R., van Beirendonck, L. & Humblet, P (2010). *Handboek HRM Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 27-46.

Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Tielt: Lannoo.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 11, 35-36.

Europese Commissie. (2006). *Europeans and Mobility: First Results of an EU-Wide Survey*. Europese Commissie, Brussel.

Fedweb. (2011). *Evaluatiegesprek*. Opgevraagd op 4 april 2012, via www.fedweb.belgium.be

Florijn, R., Van Gurchom, m. & Van der Meulen, M. (2000). *Kennis leren managen*. Den Haag: ten Haagen & Stam uitgevers.

Fontana, F. & Frey, J. (1994). The Art of Science in Denzin, N.K. (1994). *The Handbook of Qualitative Research* (pp 361-76). Thousand Oaks: Sage publications.

Forrier, A., Sels, L., De Witte, H., Vander Steene, T. & Van Hootegem, G. (2001). Tijdelijke arbeidsrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid? *Tijdschrift van het steunpunt WAV*, 4, 87-91.

Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability. A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3, 2, 102-124.

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum in Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2006). *Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Guiver-Freeman, M. (2001). *Praktisch Competentiemanagement*. Schoonhoven: Academic Service.

Hiltrop, J.M. (1996). Het veranderende psychologisch contract. HR functie staat voor grote uitdaging. *HRM Select*, 1, 31-49 in Visser, F. & Altink, W. (1996). *Managen van het Psychologisch Contract ter Bevordering van Employability*. Driebergen.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). *Model functieontwerp* in Quin R.E., Faerman S.R., Thompson M.R. & McGrath M.R.(2003). *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.

Hall, D & Kahn, W.A. (2002). *Developmental Relationships at Work: a Learning Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers in Sels, L. Forrier, A. & Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, LI(4), 2006, 349-384.

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

Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). Een nieuw contract voor de middle manager. *HRM Select*, 1, 19-30 in Visser, F. & Altink, W. (1996). *Managen van het Psychologisch Contract ter Bevordering van Employability*. Driebergen.

Horn, T. (2005). *Over competentienmanagement en employability* [elektronische versie]. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Howitt, D. & Cramer, D. (2007). *Methoden en technieken in de psychologie..* Amsterdam: Pearson education Benelux BV.

I-TALENT-O (z.d.). *Talenten benoemen en inzetten*. Opgevraagd op 16 november 2011, via www.italento.be

Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall in Kaldeway, J. (2004). *Leerstijlen: een poging tot synthese*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Krain, M. (1995). Policy Implications for a Society Ageing Well. *American Behavioral Scientist*, 39 (2), 131-151.

Leroy, F. (2002). Lang leren(d) leven, van employability naar enjoyability. *Tijdschrift van het steunpunt WSE*, 3, 44-56.

Meijer, F., Van de Loo, R. & Van de Burgt, H. (2002). *Competent in context*. Utrecht: Lemma.

Merlevede, P. (2003). *Mentoring & coaching*. Mechelen: Kluwer.

Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33: 353-372.

Muffels, R., Ester, P. & Schipper, J. (2006). *Dynamiek in levensloop: de arbeidsmarkt in transitie* [elektronische versie]. Assen: Van Gorcum.

Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie*, 18, 326-337.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: University Press.

Opleidingscentrum HOUT vzw (2010). *Startersgids Competentiebeleid*. Opgevraagd op 17 april 2012, via www.dejuistestoel.be

Overbeek, A. (2003). *Employability: Continue ontwikkeling van medewerkers en organisatie*. Schoonhoven: Academic Services.

Owen Mackenzie, J. (2001). *Kennismanagement*. Amsterdam: Universiteit.

Ropes, D. & Stam, C. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement* [elektronische versie]. Utrecht: Boom Lemma.

Ruys, C., Anthierens, A., Celis, A., Denolf, B., Hermie, N., Van Durme, L., Candecasteele, T., Vermeire, S. & Dehamers, K. (2008). *Competentiemanagement*. Brussel: Politeia nv.

Schmid, G. (1998). Transitional Labour Markets: a New European Employment Strategy. *Discussion Paper FSI* (WZB, Berlin), 98-206 in Sels, L. Forrier, A. & Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, LI(4), 2006, 349-384.

Sels, L. (2006). De prijs van een onderbroken loopbaan. *Tijdschrift van het steunpunt WSE*, 4, 73-83.

Sels, L. Forrier, A. & Verbruggen, M. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, LI(4), 2006, 349-384.

Sels, L. (2008). Arbeidsmobiliteit, vaart de arbeidsmarkt er wel bij?. *Tijdschrift van het steunpunt WSE*, 2, 41-53.

Sels, L. (2008). Beschermd mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit?. *Tijdschrift van het steunpunt WSE*, 2, 54-70.

Steunpunt WSE (2010). *Enquete naar de arbeidskrachten*. Opgevraagd op 20 november 2012, via www.steunpuntwse.be

Streumer, J. *De kracht van werkpleklers* (pp. 9-20). Boom: Lemma.

Stevens, J. Coenjaerts, D. & Van Horebeek, G. (1998). *Praktijkbegeleiding van docenten in het perspectief van onderwijskwaliteit en professionalisering* [elektronische versie]. Leuven: Garant

Thijssen, J. (2001). Loopbaanontwikkeling in verandering: Postindustriële achtergronden, persoonlijke ontwikkelingsplannen en (leer)competenties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 11, 19-26.

Tillema, H. (2004). *Assessment van competenties*. Mechelen: Kluwer uitgevers.

Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competentent* [elektronische versie]. Tielt: Lannoo nv.

Van Beirendonck, L. (2009). Als talent paars kleurt. *HR Magazine*, 155, 10-17.

Van den Berg, J. & Van den Broek, I. (2002). *Gesprekstechnieken voor de personeelsmanager*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Van den Branden, I. Jannsens, M. & Sels, L. (2003). Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution. *Human relations*, 56(11), 1349-1378.

Van den Heuvel, N., Herremans, W., van der Hallen, P., Ehrel, C. & Courtioux P. (Eds.) (2006). *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Special Issue: Active Ageing, early retirement and employability*. Antwerpen: Garant.

Van der Spek, R. & Spijkervet, A. (1994). *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*. Utrecht: CIBIT in Ropes, D. & Stam, C. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement* [elektronische versie]. Utrecht: Boom Lemma.

VDAB (z.d.). *Loopbaanbegeleiding*. Opgevraagd op 9 april 2012, via www.vdab.be/loopbaanbegeleiding

Verbuggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Draagvlak voor een recht op externe loopbaanbegeleiding* (pp. 247-269). (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, TEW, Leuven).

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2006). *Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Verbruggen, M. & Sels, L. (2008). Is employabiliteit maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd. *WSE report*, 2, 1-17.

Visser, F. & Altink, W. (1996). *Managen van het Psychologisch Contract ter Bevordering van Employability*. Driebergen.

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum in Ropes, D. & Stam, C. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement* [elektronische versie]. Utrecht: Boom Lemma.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Wilke, H.A.M. (1993). *Organisatiepsychologie* [elektronische versie]. Assen: Van Gorcum

Wilthagen, T. (2008). Sceptis over flexicurity onterecht: Het beste van twee werelden. *Over Arbeidsverhoudingen*, 19(2), 22-25.

Quintessence (z.d.). *Competenties managen*. Opgevraagd op 2 maart 2012, via www.quintessence.be

Quintessence (z.d.). *Assessment*. Opgevraagd op 3 april 2012, via www.quintessence.be

Bijlagen

Bijlage 1: Cijfers Eurobarometer Survey

Fig. 7: Average number of jobs to date, per worker and per country

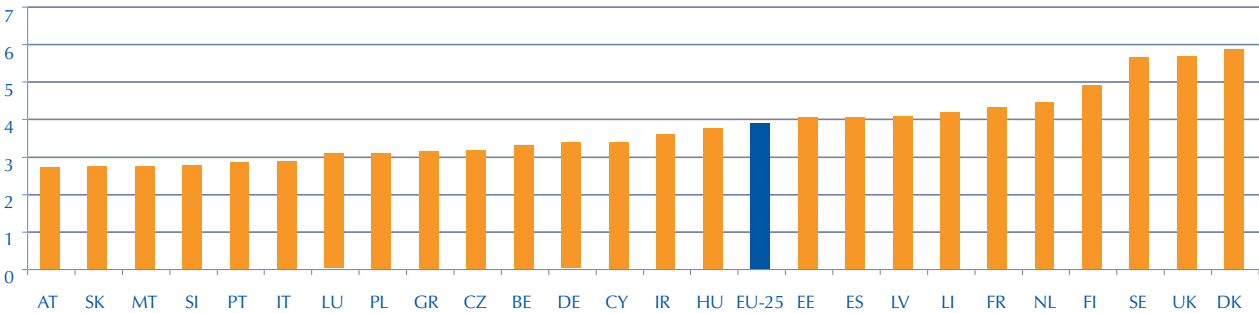


Table 2

Average number of jobs per age group, EU-25	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	All
	2,8	3,6	4,2	4,2	4,2	3,5	3,9

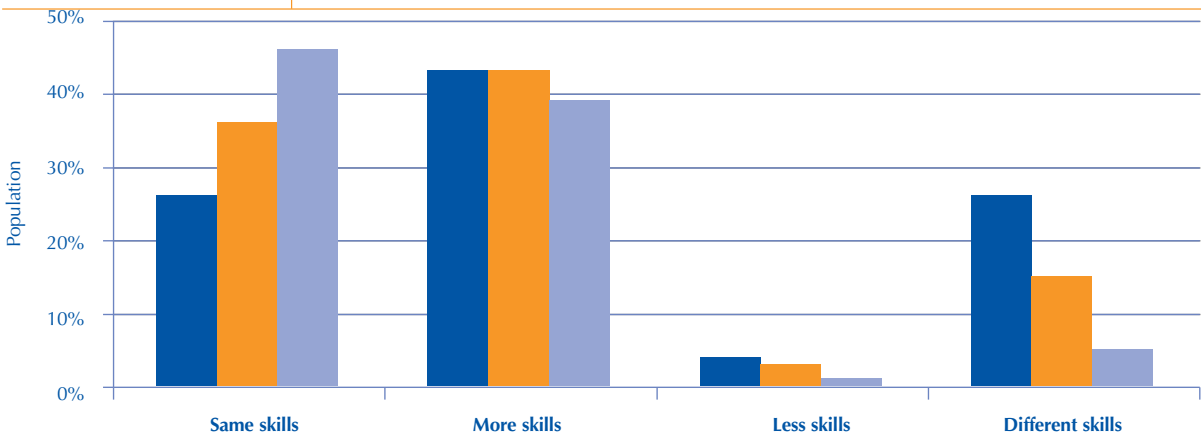
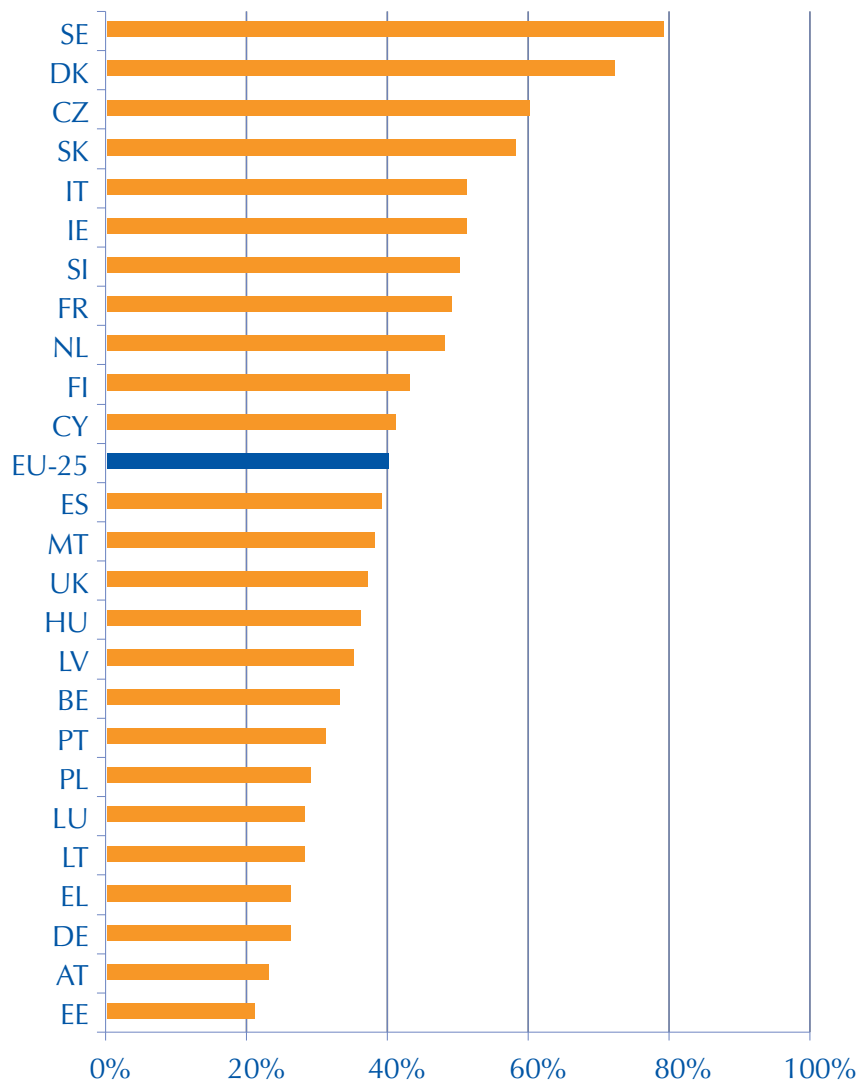
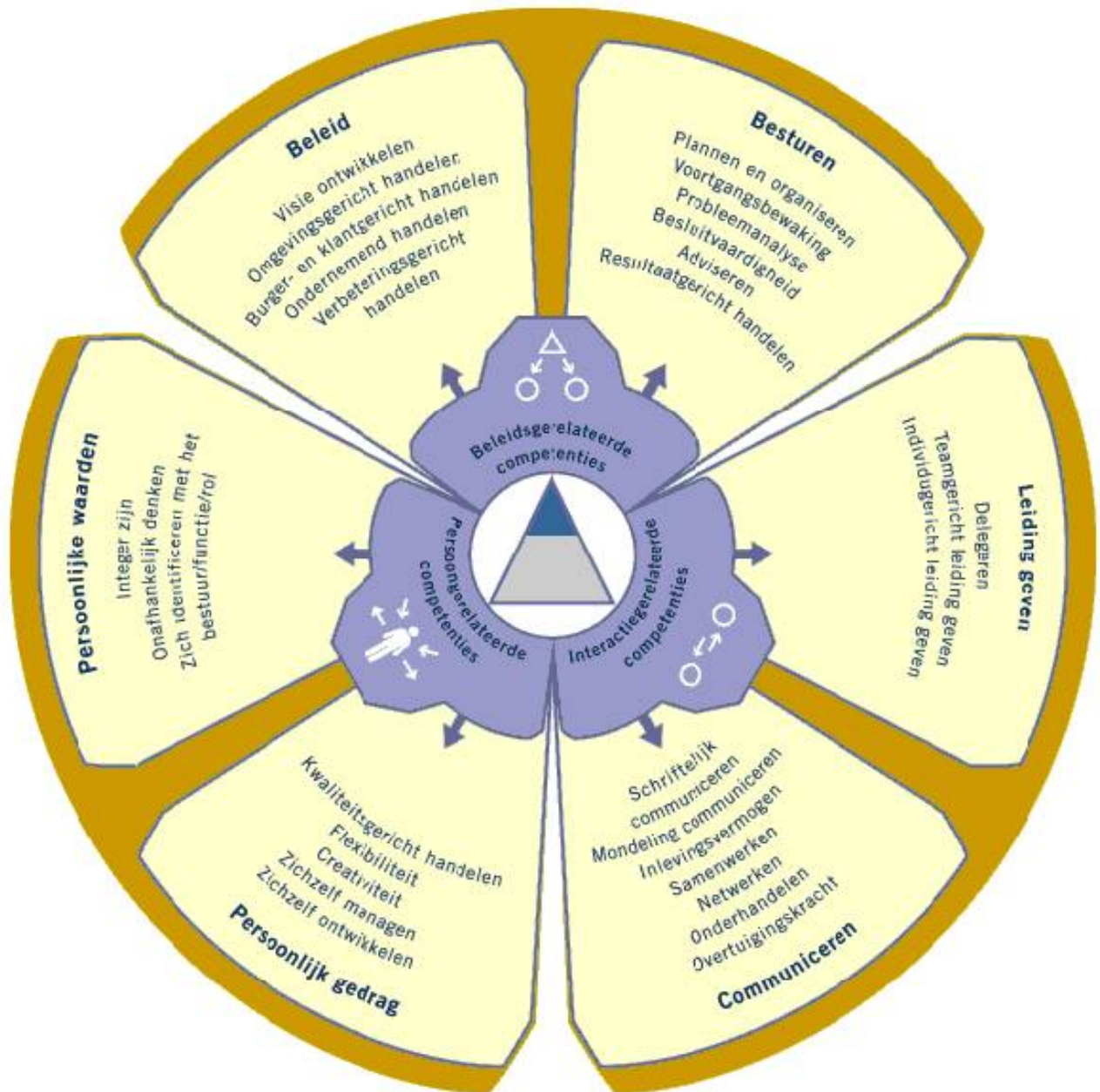


Fig. 9: Percentage of people who think that changing jobs every few years is good for people, by country



Bijlage 1, Cijfers Eurobarometer Survey on geographic and labour market mobility, bron: Europese Commissie. (2006). *Europeans and Mobility: First Results of an EU-Wide Survey*, (Europese Commissie, Brussel).

Bijlage 2: Competentiemodel WIVO



Bijlage 2, Competentiemodel WIVO, bron: <http://www.wivo.be/eval/intro.htm>

Bijlage 3: Competentiewiel Quintessence



Bijlage 3, Competentiewiel Quintessence, bron:

http://www.quintessence.be/uploads/media/Quintessence_Competentiewiel.pdf

Bijlage 4: Voorbeeld functieprofiel

Daktimmerman (M/V)

Je maakt en plaatst dakconstructies. Bij nieuwbouw plaats je het daktimmerwerk na de voltooiing van de ruwbouw. Je vervangt dakconstructies bij renovatiewerken. Soms plaats je traditionele gebinten, maar meer en meer gebruik je dakspanten of lichte vakwerken, die gemaakt worden in een atelier. Je werkdomein omvat hellende dakconstructies in allerlei dakvormen en platte daken. Je meet de dakconstructie op; je zet ze uit; je monteert en plaatst ze; je monteert en plaatst dakelementen zoals dakkapellen en dakvlakvensters; je monteert en plaatst diverse types dakgoten.

Je werkt vooral op werven, nieuwbouw en renovatie. Je werkt veelal in een ploeg. Soms maak je verre verplaatsingen naar de werf. Je werkt buiten en op hoogten. Je past de veiligheidsregels strikt toe. Je bent lenig en je hebt evenwichtszin. Je werkuren zijn regelmatig maar kunnen variëren naargelang de opdracht en de weersomstandigheden.

Een diploma derde graad technisch of beroepssecundair onderwijs of een certificaat deeltijds leren en werken of een certificaat van een VDAB opleiding of een gelijkwaardige bekwaamheid door ervaring worden gevraagd.

Basiscompetenties

- Bebordingen plaatsen
- **Dakkapellen maken en plaatsen**
- Gebinten maken en plaatsen
- Monteren en plaatsen van dakgoten
- **Plaatsen en afwerken dakvlakvensters**
Een dakvlakvenster is een venster die in hetzelfde vlak als de pannen of de leien ligt.
- Spanten maken met handmachines
- Spanten monteren
- Dakconstructie opmeten
- Een bouwkundig plan interpreteren
- Plaatsingsplan interpreteren
- Uitzetten en berekenen van de dakconstructie
- Milieuvorschriften toepassen
- Vakrekenen
- Ladders en stellingen monteren, demonteren en correct gebruiken
- Veiligheidsregels toepassen
Instaan voor zijn eigen veiligheid en er zorg voor dragen dat er geen gevaarlijke situaties ontstaan.

Specifieke competenties

- **Dakconstructies renoveren**
- **Gebogen daken maken en plaatsen**
- **Restauratie van vakwerken en gebinten**
- **Zonnepanelen op het dak brengen, plaatsen, uitlijnen en vastzetten**
- Materiaalhoeveelheden bepalen
- Leidinggeven aan een team
Het betreft het rechtstreeks leidinggeven en meestal meewerkend (vb. ploegbaas)

Sleutelvaardigheden

- Samenwerken
Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat
- Nauwkeurig werken
Taken nauwgezet , precies afwerken
- Ordelijk zijn
Systematisch opruimen en rangschikken van materiaal en classificeren van informatie.
- Veilig werken
Gevaarlijke situaties en risico's vermijden, zowel voor zichzelf als voor anderen

Attesten en diploma's

- **Certificaat basisveiligheid (VCA)**

Persoonskenmerken

- Ruimtelijk inzicht hebben
De mogelijkheid om zich tekeningen, grafieken, ... drie-dimensionaal te kunnen voorstellen
- Evenwichtsgevoel hebben
Behoud van het fysieke evenwicht

Arbeidsomstandigheden

- Werken op locatie
Het betreft hier verplaatsingen naar steeds wisselende werven of werkplaatsen
- Fysiek belastende arbeid verrichten
Het regelmatig verplaatsen van lasten
- Op hoogte werken
Hoge plaatsen (vb. hoogtes boven 2,5 meter op ladders, masten, stellingen, richels, enz.)
- Werken in open lucht
Buiten, blootgesteld aan alle weersomstandigheden

Werkdomeinen en specialisaties

- Nieuwbouw
- Renovatie
- Grote onderneming
- Kleine onderneming

Bijlage 4, Functieprofiel VDAB, bron:

<http://cobra.vdab.be/cobra/cobra?event=algemeneFiche&clusterBeroep=500>

Bijlage 5: Voorbeeld competentieprofiel

Competentieprofiel van een onthaalouder

Opgesteld door de expertengroep competenties kinderopvang

Goedgekeurd door de Raad van Bestuur van Kind en Gezin (2005)

Dit profiel

- verwijst naar een zelfstandige én een aangesloten onthaalouder,
- duidt aan welke bijkomende competenties verwacht worden van een zelfstandige onthaalouder,
- vat de competenties die nodig zijn voor de opvang van baby's, peuters, kleuters en lagere schoolkinderen.

Dit profiel bevat niet:

- de eventuele bijkomende competenties voor samenwerkende onthaalouders,
- bijkomende competenties die verband houden met de opvang van zwaar zorgbehoevende of zieke kinderen.

Samenvatting competentieprofiel onthaalouders

Het profiel bevat drie onderdelen: taken en competenties, beroepskennis en sleutelvaardigheden

1. Taken en competenties

De taken en de bijhorende competenties zijn geordend in een aantal clusters

- Omgaan met de kinderen
 - . Dagelijkse omgang en activiteiten
 - . Dagelijkse verzorging
 - . Omgaan met zieke kinderen en kinderen met extra zorgbehoeften
- Omgaan met de ouders
- Inrichten en onderhouden van de opvangruimtes
- Instaan voor veiligheid en hygiëne
- Omgaan met collega's, pedagogisch verantwoordelijke en derden
- Werking 'borgen'
 - . zorg voor kwaliteit
 - . opbouwen eigen deskundigheid
 - . administratie

2. Algemene en praktische beroepskennis

Een onthaalouder heeft praktische (geen theoretische) kennis nodig over:

- pedagogie en ontwikkelingspsychologie
- activiteiten met een kleine groep kinderen
- communicatie
- kwaliteit
- actuele vormen van kinderopvang
- dagelijkse verzorging
- veiligheid en preventief handelen
- deontologie
- juridisch kader

3. Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden verwijzen naar vaardigheden en attitudes die van een onthaalouder verwacht worden. Niet alle sleutelvaardigheden moeten even sterk aanwezig zijn bij elke onthaalouder.

Enkele van deze sleutelvaardigheden zijn cruciaal.

- betrokkenheid op kinderen
- zelfstandig zijn en verantwoordelijkheidzin hebben
- communicatief vaardig zijn
- discreet en betrouwbaar zijn
- kritisch ingesteld zijn
- bereid zijn om te leren

Eigenlijk zijn het attitudes, die verwacht worden van elke onthaalouder van bij de start. Deze vaardigheden kan je daarom bvb. gebruiken voor selectie.

Bijlage 5, Competentieprofiel, bron: <http://www.kindengezin.be/img/competentieprofiel-onthaalouder.pdf>

Bijlage 6: Paars HRM

Blauwe Benadering

- We starten met de M,V,S... en een 'gewenst' profiel;
- Van buiten naar binnen;
- Eerder het organisatieperspectief;
- Eigenschappen zijn competenties;
- Sterkten... in vergelijking met een vooropgesteld profiel;
- Eerder 'koude' benadering, rationeel, logisch;
- Objectiviteit =!
- Focus op 'fitten' met een job, efficiëntie, ROI;
- Problem solving benadering;
- Gap analyse;
- Voortgang door middel van gerichte training;
- Zwakke competenties zijn grootste kans op groei;
- Competenties zijn ontwikkelbaar;
- Job design;
- Empirisme.

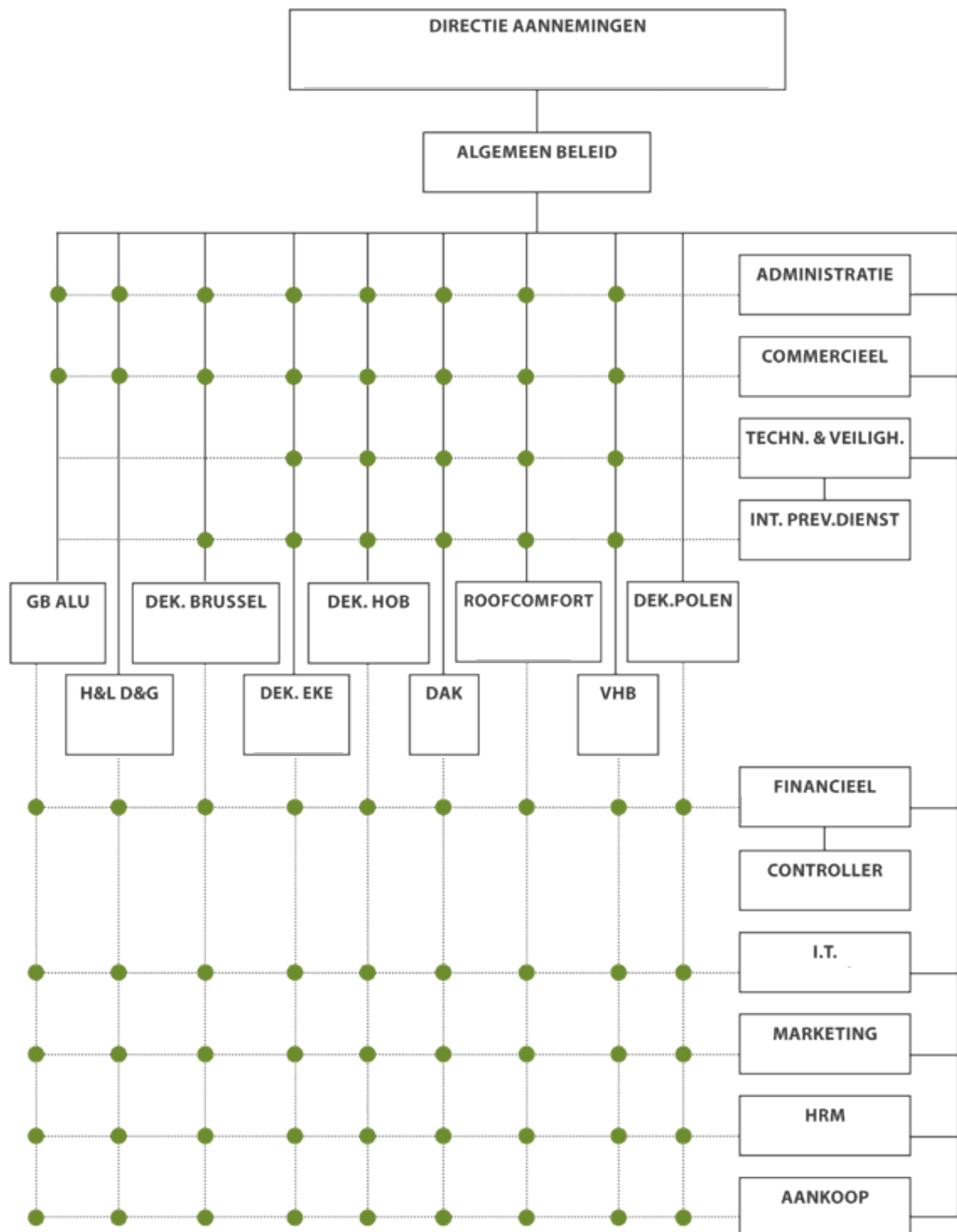
Rode Benadering

- We starten met 'wat er is';
- Van binnen naar buiten;
- Eerder het medewerkerperspectief;
- Eigenschappen zijn 'talenten';
- Sterkten... eigenschappen die opvallend aanwezig/gemakkelijk beschikbaar zijn;
- Eerder 'warme' benadering, relationeel;
- Betekenisvol =!
- Gericht op 'benutten', zinvolheid, ontplooiing;
- Appreciative Inquiry;
- Focus op sterkten en 'gebruik maken van wat er is';
- Voortgang door middel van persoonlijke ontwikkeling;
- Kwaliteiten en ambities zijn de motor voor de toekomst;
- Sterkten zijn de basis voor excelleren;
- Job sculpting, job modelling.

Paarse Benadering

- We starten met wat er is en matchen met profielen;
- Alternerend binnen buiten binnen;
- Perspectief van medewerker én organisatie;
- Eén gemeenschappelijke terminologie;
- Observeerbare eigenschappen die bruikbaar zijn;
- Observatie én reflectie;
- Warm, rationeel én relationeel;
- Betekenisvol, gedeeltelijk gebaseerd op objectieve observaties;
- Gericht op benutten én fitten;
- ROI én/door ontplooiing;
- Waarderend én stimulerend;
- Ontwikkelen van sterkten en neutraliseren van tekorten;
- Job negotiation;
- Empirisme én constructivisme.

Bijlage 7: Organigram uitvoering



Bijlage 7, Organigram uitvoering, Bron: www.groupbiesmans.be

Bijlage 8: Voorbeeld vacature CPE krant



CPE

by Tectum
dak & gevel | toiture & façade

CPE nv is een bedrijf van Tectum Group en verdeler van dakbedekkings- en gevelmaterialen, isolaties en vochtwerende producten (waaronder Firestone waterdichtingssystemen). Wij werven aan voor onze vestiging in Noord-Limburg een (m/v)

Filiaalmedewerker/ magazijnier

FUNCTIE
Je staat in voor: het klaarzetten van bestellingen | het lossen en laden van goederen | het controleren van de leveringen | stockage van inkomende goederen en codering van de producten | Je staat tevens in voor de stockingave en je assisteert de filiaalverantwoordelijke regelmatig bij de verkoop van materialen.

PROFIEL
Je bezit een diploma Technisch Secundair Onderwijs | handen-uit-de-mouwen mentaliteit | teamplayer | een certificaat heftruckbestuurder is een pluspunt | je kan zelfstandig werken | je bezit een rijbewijs B | je bent vaardig in PC-toepassingen.

IN DEZE CONTEXT BIEDEN WIJ
Een gevarieerd takenpakket | voltijds dagwerk | loon overeen te komen.

INTERESSE?
Zend uw cv en motivatiebrief naar: CPE nv t.a.v. Mevr. Lydie Schols, Vaartstraat 7, 3600 Genk, per e-mail naar: lydie.schols@cpe.be of neem telefonisch contact op met Mevr. Schols op het nummer 089/62.95.60.

Wij zijn tevens op zoek naar een Account Manager. Meer info zie www.cpe.be.

Firestone
BUILDING PRODUCTS
NOBODY COVERS YOU BETTER.®

Bijlage 9: Voorbeeld functieomschrijving Tectum Group

Functiebeschrijving

JUNIOR PROJECTLEIDER

Doel van de functie Assistent van de projectleider i.v.m. de voorbereiding en de organisatie van de werven zodat beantwoord wordt aan de vooropgestelde eisen inzake kwaliteit en service.	Plaats in de organisatie Rapporteer aan de projectleider.
Resultaatgebieden en doel Op welke gebieden levert de functiehouder resultaten aan de externe of interne klant en welk resultaat dient gerealiseerd te worden in ieder gebied? 1. Werfvoorbereiding. 2. Goederenverloop beheren. 4. Overleg en communicatie Doel: Construeer en efficiënt overleggen en communiceren met de verschillende betrokken partijen teneinde de projecten zodanig te laten verlopen dat de doelstellingen m.b.t. kwaliteit, service, timing en rendabiliteit behaald worden. 4. Werfadministratie.	Kerntaken Welke zijn de belangrijkste taken die de functiehouder in ieder gebied moet uitvoeren? 1. Aarmaken van een werfdossier. 2. Veiligheidsvoorzieningen voorbereiden. 3. Keuringen van materialen aanvragen en opvolgen. 1. Materialen bestellen onder toezicht van de projectleider. 2. Nazicht van de leveringen op de werf of in het magazijn conform de bestellingen. 3. Inkomende goederen ingeven in Constructor. 4. Stockbeheer nauwkeuring bijhouden. 1. Dagelijks overleg met de projectleider. 2. Wekelijks meeting met de projectleider. 1. Registratie van de arbeidsuren. 2. Opmeting van de uitgevoerde werken en opstelling meetstaat. 3. Voorbereiding vorderingsstaten.

Functioneringscriteria	
Opleiding	Hoger onderwijs (bij voorkeur een technische richting) of daarmee gelijkgesteld door ervaring.
Kennis en technische vaardigheden	Algemene kennis van de bouwsector Grondige kennis van dakdichtingstechnieken in de nieuwbouw en de renovatie
Ervaring	Ervaring in projectwerking = pluspunt
Talen	Nederlands (moedertaal) Basiskennis Frans (spreken en begrijpen)

Gelezen en goedgekeurd, Naam en handtekening functiehouder	
---	--

Algemeen opleidingsplan Junior Projectleider,

- Doel:**
- bij start van de loopbaan
 - bij mogelijke doorgroei

Aard van de opleiding	Planning
<u>1. Functiegericht</u> - Productkennis en plaatsingsmethodes: intern extern via leveranciers een korte stage op het dak uitgebreide opleiding van ± 10 maanden (wekelijkse cursus van 4 u/dag met onderbrekingen idem als het onderwijs) - Platdakspecialist: - Bedrijfseigen computerprogramma <u>2. Bedrijfsgericht</u> Alles wat te maken heeft met de omgeving van het bedrijf - Bedrijfseigen procedures <u>3. Mensgericht</u> - Sociale en communicatieve vaardigheden - leiding geven - naar eigen voorkeur: communicatie, talen... - Coaching door Technical Manager	- bij de start - 1ste of 2de jaar - bij de start - bij de start - 2de jaar - eerste kwartaal - bij de start

Bijlage 10: Innovation Award 2012

PRIKBORD

Nog drie kandidaten

De genomineerden voor de Innovation Award 2012

De kogel is (bijna) door de kerk. Na een strenge preselectie zijn Van de Walle Bouwgroep, Bouwcentrale Schelderode en CPE – Tectum Group de drie overblijvende kandidaten voor Innovation Award die de Confederatie zal uitreiken op de Belgian Building Awards op Batibouw. Op 7 maart wordt bekend wie van deze drie in het afgelopen jaar de innovatieve spirit van de bouw het best symboliseerde. Het laatste woord is aan de jury, die traditiegetrouw is samengesteld uit specialisten van de Confederatie Bouw en het WTCB.

Tectum Group

Bedrijfsgebouw als laboratorium voor groendaken



OPENLUCHTLABORATORIUM – Op het bedrijfsgebouw worden de eigenschappen van verschillende groendaken bestudeerd

grondig gerenoveerd en de bedrijfsleiders kwamen op het originele idee om van het gebouw meteen een openluchtlaboratorium te maken voor groendaken. Deze bufferen hemelwater en reguleren de afvoer ervan, waardoor de riolering minder wordt belast en de ondoordringbaarheid van de bodem minder problematisch is. Er is intussen een onderzoeksproject opgezet met de VITO (Vlaam-

se Instelling voor Technologische Onderzoek), dat steun krijgt van het IWT (Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie). De bedoeling is om verschillende types van groendaken met elkaar te vergelijken. De resultaten van de testen kunnen de opbouw van daktuinen optimaliseren doordat een exacte berekening mogelijk wordt van het bufferend vermogen en het infiltratiedebiet van regenwater. De resultaten van de testen worden opgeslagen, bestudeerd en na 14 maanden geëvalueerd zodat deze in het toekomstige bouwproces aangewend kunnen worden. Opmerkelijk aan dit initiatief van Tectum is dat de innovatiefocus hier niet alleen ligt op het product zelf maar ook op het proces. Innovatie is veel ruimer dan alleen productverbetering. Tectum sloop de muur tussen de sectoren van de bouw en van het toegepast onderzoek. Onderzoek wordt sectoroverschrijdend geïntegreerd in de bedrijfsvoering. ■

se Instelling voor Technologische Onderzoek), dat steun krijgt van het IWT (Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie). De bedoeling is om verschillende types van groendaken met elkaar te vergelijken. De resultaten van de testen kunnen de opbouw van daktuinen optimaliseren doordat een exacte berekening mogelijk wordt van het bufferend vermogen en het infiltratiedebiet van regenwater. De resultaten van de testen worden opgeslagen, bestudeerd en na 14 maanden geëvalueerd zodat deze in het toekomstige bouwproces aangewend kunnen worden. Opmerkelijk aan dit initiatief van Tectum is dat de innovatiefocus hier niet alleen ligt op het product zelf maar ook op het proces. Innovatie is veel ruimer dan alleen productverbetering. Tectum sloop de muur tussen de sectoren van de bouw en van het toegepast onderzoek. Onderzoek wordt sectoroverschrijdend geïntegreerd in de bedrijfsvoering. ■



www.groupbiesmans.be

Bijlage 11, Opleidingsplan CPE, Bron: Tectum Group

-134-



| **Leidinggeven en coachen**

Docent: Sonia Stuyts

HOOFDSTUK I

COMMUNICEREN MET ANDEREN: ALGEMENE REGELS

Deze algemene regels kaderen in een bredere theorie, namelijk de TRANSACTIONELE ANALYSE. De grondslagen van deze theorie werden zowat 20 jaar geleden gelegd in Californië, door Eric Berne.
In dit hoofdstuk formuleren we uit de Transactionele Analyse enkele algemene communicatieregels.

1. IK KAN IETS OP VERSCHILLENDE MANIEREN ZEGGEN OF VRAGEN

Situatieschets:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Jan komt te laat | |
| Je bent een half uur te laat, er is toch niets ergs gebeurd? | Bezorgd |
| Je bent te laat, je kan ook nooit op tijd komen. | Bekritiserend |
| Je bent een half uur te laat, hoe komt dat? | Zakelijk |
| Je zal nog te laat komen op het laatste oordeel. | Spottend |

2. Dossier is zoek

Situatieschets:		
Vraag:	Antwoord:	
Waar ligt het groene "dossier?"	Op de vensterbank, onder die stapel kaften	Zakelijk, informatie gevend
	Let wat beter op je spullen, dan zal je niet alles moeten zoeken.	Beoordelend, terechtwijzend
	Ik zal dat vlug voor jou zoeken.	Helpend, eventueel verwennen
	Zoek het zelf!	Agressief

De manier waarop iemand iets zegt, wordt enerzijds bepaald door de woordkeuze, de zinsbouw en anderzijds door de intonatie, de spreeknelheid, het gebruikte stemvolume, de gelaatsuitdrukking, de ganse lichaamshouding en bv. Ook de omstandigheden (thuis, op het werk, in een café,...)

De meest voorkomende wijzen waarop wij iets zeggen zijn:

ZORGEND	NORMATIEF
- beschermend, bezorgd, - verwennend, - aanmoedigend, stimulerend	- afkeurend, bekritiserend, veroordelend, - moraliserend, controlerend, toelastend, - goedkeurend, bevestigend
ZAKELIJK	GEVOELSMATIG
- informierend, onderzoekend, - analyserend, vergelijkend, beredeneerd, - voor & tegen afwegend, argumenterend, - probleemoplossend - informatie gevend	- speels, blij, lachend, zorgeloos, dromerig, - verlangend, nieuwsgierig - impulsief, agressief, wisselvallig - sarcastisch, kwetsend - opstandig, verwijtend - onderdanig, slaafs

Bijlage 12, Voorbeeld opleiding, Bron: Tectum Group

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden. Gevalstudie: Tectum Group

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

Jaar: **2012**

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,

Kesters, Yannick

Datum: **1/06/2012**