



Education and Culture
Lifelong learning programme
LEONARDO DA VINCI

HR-professionals op zoek naar geschikt beleid

Wie een opleiding op maat van HR-professionals wil ontwikkelen, moet eerst de behoeften kennen van die doelgroep. Daarom sloegen Prevent en *HR Square* de handen in elkaar. Ze zochten uit wat HR-professionals willen weten om een integraal gezondheidsmanagement voor oudere werknemers op het getouw te zetten. tekst Daan Nelen

Een degelijk en aangepast gezondheidsbeleid toepassen in bedrijven is één van de strategieën om het hoofd te bieden aan de toenemende vergrijzing van onze werknemerspopulatie. Daarom ging Prevent in november 2007, samen met vijf andere Europese instituten, van start met het project *Ageing at Work: HR Health Management for Older Workers*.

Ageing at Work wil een opleidingsprogramma voor HR-professionals ontwikkelen rond integraal gezondheidsmanagement voor oudere werknemers. Om een opleiding op maat van de noden en wensen van HR-vaklui te maken, werd in een eerste fase een behoefteanalyse uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst. U kon in maart 2008 via onze elektronische nieuwsbrief *HR Square – De Week* deelnemen. Welke hulp zoeken HR-professionals? We vatten de belangrijkste resultaten samen.

Waarover bijleren?

In de enquête kregen de respondenten onder andere een lijst voorgeschoteld met mogelijke onderwerpen voor de training.

Ze konden elk onderwerp (bijvoorbeeld 'training en opleiding', 're-integratiebeleid' of 'antidiscriminatiebeleid') beoordelen op de noodzaak binnen een training voor HR-professionals die focust op gezondheidsmanagement voor oudere werknemers.

Wat blijkt? De belangrijkste domeinen die opgenomen moeten worden in de training, zijn voornamelijk factoren die een invloed hebben op het welzijn van de werknemers, de veiligheid op het werk, de werkgerelateerde gezondheid, het antidiscriminatiebeleid, het geïntegreerd gezondheidsmanagement en flexibele werkcondities.

Flexibele werkcondities/arbeidsvoorwaarden en een flexibel beleid rond functie- en/of leeftijdsgerelateerde problemen voordoen) staan aan de top van de lijst.

Wat eerst leren?

In een open vraag werd tevens gepolst naar de gewenste inhoud van de oplei-

Flexibiliteit is de sleutel.



ding. Geordend in thema's levert dit de volgende prioriteiten op:

- Geïntegreerde gezondheidsmanagementsystemen (informatie rond de opties, de kosten, wie de verantwoordelijkheid draagt, ...).
- Inhoudelijke kennis over oudere werknemers (de toegevoegde waarde van ouderen, hun fysieke beperkingen, het belang van stress, levensstijl, gezonde voeding, de noden van oudere medewerkers).
- Communicatie, bewustzijn, marketing (informatie rond motivatie- en communicatietechnieken voor ouderen, rond cultuurverandering en vragen als 'Hoe directieleden overtuigen van het nut van gezondheidsmanagement?').
- Retentie van werknemers met een arbeidsbeperking en terugkeer na langdurig ziekteverzuim. Bijvoorbeeld: hoe kan een bedrijf aangepast werk vinden voor oudere werknemers met rugproblemen? Hoe het werk hervatten na burn-out? Hoe een systeem toekennen van flexibele uren/deeltijds werk/jobrotatie bij terugkeer naar werk?

Wat kennen HR-professionals al?

Volgens de respondenten hebben HR-managers een goede tot zeer goede kennis van onderwerpen binnen het HR-beleid (employee development, kennismanagement, inzetbaarheid, ziekteverzuim, de kosten van afwezigheid), de arbeidswetgeving, de balans tussen werk en privéleven en factoren van jobtevredenheid. Dat geldt evengoed voor de retentie van werknemers met een arbeidsbeperking en terugkeer na langdurige afwezigheid. Dit laatste onderwerp wil men desondanks toch opnemen in de training.

Waarom aandacht besteden?

Organisaties die oudere werknemers langer in dienst willen houden, moeten volgens de respondenten vooral aandacht hebben voor:

- Training en herscholing.
- Flexibele werkcondities (qua tijd én plaats).
- Organisatiecultuur en -klimaat (bijvoorbeeld aandacht van het management voor de problematiek, een sterk retentiebeleid, het imago van oudere medewerkers bijschaven en hun kwaliteiten benadrukken).
- Motivatie (inspanningen om jobs aantrekkelijk te houden, zowel inhoudelijk als qua beloning, differentiatie in de salaris- en loonpolitiek, opvolgen van tevredenheid).
- Veiligheid en gezondheid.

De belangrijkste gezondheidskwesaties die organisaties moeten opvolgen:

- Fysieke ziekte.
- Mentale ziekte.
- Verlaagde fysieke capaciteit om te werken.
- Procedures voor veiligheid en gezondheid.
- Stress op het werk (in brede zin: werkdruk, onregelmatige werkuren, omgaan met veranderingen, autonomie in de job, zelfmanagement).

Welke maatregelen nemen?

De respondenten stipten ook de belangrijkste maatregelen aan die een HR-manager kan treffen om te verzekeren dat oudere werknemers langer aan het werk blijven. Het gaat om:

- Verander jobs en taken. Geef oudere werknemers, bijvoorbeeld, meer coachende taken of schakel hen in als mentor voor jongeren. Houd de jobdifferentiatie en het werkplezier in stand

en volg dat alles op. Stimuleer horizontale mobiliteit en kennisdeling.

- Neem HR-maatregelen. Voorbeelden: transparante demotie-praktijken (oudere werknemers die niet meer ten volle functioneren in een hogere positie de kans geven terug te gaan naar een lagere functie) in plaats van ontslag, afstellen van werkgevers- en werknemersnoden (nagaan wat de oudere werknemer wil en kan, en waar het bedrijf hem best kan inschakelen), verloning op basis van competenties in plaats van anciënniteit, interne mobiliteit promoten.
- Hanteer eerlijke trainingsmaatregelen (oudere werknemers hebben evenveel recht op training als jongere, bovendien stimuleert het hen om hun loopbaan te verlengen en aan boord te blijven).
- Stel flexibele tewerkstellingsvoorwaarden.
- Verander de organisatiewaarden (beklemtoon de waarde van ervaring, houd rekening met het werketos van ouderen, uit respect voor de knowhow en positie van oudere werknemers). ■



Geïnteresseerd om de testfase van de opleiding te volgen? Neem contact op met lieven.eeckelaert@prevent.be of sylvie.demeyer@prevent.be.

Meer info over de campagne: www.ageingatwork.eu. Naast Prevent nemen nog vier andere Europese instituten deel aan het project: TNO en Hogeschool Utrecht uit Nederland, Work Research Centre uit Ierland, Nofer Institute for Occupational Medicine uit Polen en EWORX uit Griekenland.

REKRUTERING

Werkzoekende solliciteert liefst rechtstreeks

Werkzoekenden vinden dat werving- en selectiebureaus meer bezig zijn met de belangen van hun opdrachtgevers dan die van de kandidaten. Dat blijkt uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) van studiebureau Intelligence Group, zo meldt HR Praktijk. Het studiebureau ondervroeg 403 hoogopgeleide personen. Ruim drie kwart van de respondenten geeft aan liever direct bij een werkgever te solliciteren dan via een werving- en selectiebureau.

Slechts 22% van de ondervraagden is positief over werving- en selectiebureaus. Dat komt vooral door het gemak, de flexibiliteit, de snelheid en het omvangrijke aanbod van functies dat bureaus kunnen bieden. Het merendeel is minder positief. Werving- en selectiebureaus vormen in hun ogen een hinderlijke brug tussen werkgevers en werkzoekenden. Bijna de helft van de werkzoekenden zal proberen om het bureau links te laten liggen en rechtstreeks bij de opdrachtgever te solliciteren. Voor 5% vormt een bureau zelfs een dusdanige drempel, dat men besluit om helemaal niet te gaan solliciteren, ook al is de functie interessant.

Volgens de onderzoekers kan het imago van de bureaus verbeterd worden door een aantrekkelijk aanbod, zowel functie-inhoudelijk als arbeidsvoorwaardelijk. Bureaus krijgen het advies de arbeidsvoorwaarden bij de opdrachtgever te communiceren. Dan zullen werkzoekenden minder snel het werving- en selectiebureau passeren.

Bron: HR Praktijk

REKRUTERING

Vacatureteksten bol van clichés

Informeel, ambitieus, dynamisch. Het is haast onmogelijk om deze woorden niet tegen te komen in vacatureteksten. De Nederlandse AMC Academie (een bureau dat master classes aanbiedt rond arbeidsmarktcommunicatie en rekrutering) onderzocht bijna 100.000 vacatures op vijf grote vacaturesites. Uit het onderzoek blijkt dat het vocabulaire van werkgevers zich veelal beperkt tot een kleine hoeveelheid open deuren. Is dit een kwestie van gemakzucht of gebrek aan creativiteit?

Volgens het bureau gaat het om beide kwalen. Vooral tijdsgebrek en haast zouden een rol spelen. Daarnaast lijkt het erop dat veel werkgevers op zoek zijn naar dezelfde kandidaat. Die is 'flexibel' en 'zelfstandig'. Die laatste term komt in diverse varianten voor in meer dan een derde van de vacatures. Flexibiliteit of een variant hierop is te vinden in een vierde van de vacatures.

Ook als het gaat om het omschrijven van de organisatiecultuur, tonen werkgevers zich weinig creatief. Veel organisaties claimen 'dynamisch', 'informeel' en 'open' te zijn. Daar gaat de unieke en onderscheidende positionering in de arbeidsmarkt. Werkgevers slagen er nauwelijks in hun werkgeversmerk in te vullen.

Het veelvuldig gebruik van standaardtermen heeft nog een andere reden. Sommige werkgevers durven geen kandidaten uit te sluiten en beperken zich daarom tot de standaardtermen. Anderen weten dan weer gewoon niet goed naar wie ze op zoek zijn. Daarnaast zeggen de onderzoekers te weten dat het merendeel van de rekruteerders en HRM'ers simpelweg nooit een training volgden voor het schrijven van vacatureteksten. ■