

Verslag Sessie 3 – Rapport Session 3

27/3/2014 – DOELGROEPEN BEPALEN – DEFINIR LES GROUPES CIBLES

Waarom doelgroepen bepalen?

Het bepalen van de doelgroep is belangrijk om **knelpunten** te kunnen **detecteren**, vervolgens de juiste doelgroep te kunnen bereiken en de interne communicatie hierop af te stemmen.

Hoe knelpunten bepalen?

Er zijn 2 manieren om doelgroepen in kaart te brengen en op zoek te gaan naar mogelijke **indicatoren voor loopbaan(on)tevredenheid**.

- Je kan met een loopbaanbril kijken naar cijfermateriaal door een **analyse** te maken van interne **personeelscijfers**.
- Of je kan je medewerkers **bevragen**.

Analyse personeelscijfers

De leeftijdspiramide: is een handig instrument om te anticiperen op uitstroom. De piramide geeft een zicht op de huidige leeftijdssamenstelling van medewerkers en een projectie op 5 en op 10 jaar van dezelfde situatie, in cijfertabellen en grafieken. Het resultaat biedt inzichten in de te ondernemen loopbaanacties. (deze tool is te vinden op www.leeftijdsscan.be)

Bv. Uitstap steeds op dezelfde leeftijd kan wijzen op fysieke /emotionele belasting

Behoeftetepeiling: Bevragen / Informeren – mobiliseren

Het is raadzaam pas vragenlijsten uit te sturen nadat het loopbaanbeleid op punt gesteld is. Er kunnen heel wat verwachtingen gecreëerd worden tgv dergelijke vragenlijsten die niet noodzakelijk al vervuld kunnen worden zolang de volgende stappen in het proces nog niet duidelijk bepaald zijn. Deze vragenlijsten kunnen dus best pas in een latere fase verstuurd worden. (Tools zijn terug te vinden op www.expeditieloopbaan.be)

Mogelijke Indicatoren loopbaan(on)tevredenheid

Ziekteverzuim: Ziekteverzuim is een belangrijke indicator voor loopbaan(on)tevredenheid. Studies geven aan dat ziekteverzuim daalt bij geëngageerde medewerkers. (Cfr tabel)

Gemiddeld aantal dagen afwezigheid Moyenne de jours d'absence	
Tevreden Satisfait	Ontevreden Mécontent
5,3 dagen	10,8 dagen

M/V & Origine verschillen

Voobeelden

- Zijn er bij ons 'glazen plafonds'? Door een tijdelijke uitstap (bv door zwangerschapsonderbreking) is het soms moeilijk om op hetzelfde niveau terug in te stappen.
- Alloctonen zijn ambitieuser dan gemiddelde Belg maar zetten minder gemakkelijk de stap naar loopbaanbegeleiding.
- Mannen en oudere medewerkers zetten minder gemakkelijk stappen naar loopbaanbegeleiding dan vrouwen

Personeelsverloop:

De functie anciënniteit en -verblijftijd kan een signaal zijn: een lage verblijftijd kan een teken zijn van een knelpunt. (Vele loopbaanknelpunten hebben te maken met de relatie met de LG). Anderzijds kan een te lange functieverblijftijd ook problematisch zijn. Veelvuldig intern solliciteren kan ook een belangrijk signaal zijn dat niet zomaar genegeerd mag worden. Het is raadzaam op een bepaald moment een loopbaangesprek aan te gaan met deze medewerkers.

Een tweede reden waarom het nuttig is om stil te staan bij doelgroepen is om op een gepaste manier te kunnen informeren en mobiliseren. Dit gebeurt ifv de beoogde doelgroep. De communicatie wordt afgestemd op de te bereiken doelgroep. De **"willers"** en de **"moeters"**
Alloctonen worden liever op een informele manier benaderd (bv via hun netwerk, een vertrouwenspersoon) Mondelinge info en succesverhalen werken beter dan formele manier (een brochure of een website).

Hoe zit dat voor de verzekeringssector? Hoe worden medewerkers liefst benaderd?

Loopbaanacties en communicatie afstemmen op doelgroepen

Discrepantie loopbaanbegeleidingsnood en - gebruik

Kansengroep Groupe à risque	Aandeel in loopbaanbegeleiding Part dans l'accompagnement de carrière	Aandeel in Vlaamse beroepsbevolking Part dans la population active
Arbeidsgehandicapt Handicapés du travail	7,48 %	5,8 %
50-plus	10,76 %	24,7 %
Allochtoon	4,26 %	4,4 %
Allochtones		
Vrouw Femmes	67,08 %	45,9 %
Laaggeschoold Peu qualifiés	11,24 %	18,4 %

In de praktijk zien we dat slechts een beperkt aantal medewerkers toegang heeft tot loopbaanbegeleiding. Er wordt vooral energie gestoken in 'High potentials', 'Ouderen'. Maar! De doelgroepen die meest nood hebben aan loopbaanbegeleiding, maken er het minst gebruik van. Nochtans geeft 40 % van de Vlaamse bevolking aan wel iets te zien in loopbaanbegeleiding.

Meestal krijgt de groep medewerkers met 5 tot 10 jaar dienst, minder ondersteuning vandaag de dag.

Anderzijds heeft deelname slechts zin als er een loopbaanknelpunt is. De ervaring leert dat deelnemers afhaken indien er geen knelpunt is.

Enkele kenmerken

Belgische medewerker is weinig mobiel

Algemeen gesteld zijn Belgen weinig mobiel. Er is al een ernstig loopbaanconflict nodig vooraleer de stap gezet wordt naar begeleiding. Er is heel vaak **angst voor verandering** en wat die verandering meebrengt.

Een ernstig loopbaanconflict doet zich voor bij de ervaring van een grote "schok" (ook privé). Voorbeelden: spanningen met leidinggevende, collega's, visiewijziging van het bedrijf, cultuurwijziging,... Deze schokken hebben vaak loopbaanknelpunten tot gevolg.

Gebrek aan loopbaancompetenties

Daarnaast heeft deze lage mobiliteit te maken met **een gebrek aan loopbaancompetenties** die niet in onze cultuur ingebakken zitten (Kuijpers M.) zoals:

- Netwerken, mensen aanbevelen
- Vermogen tot zelfanalyse, aandacht trekken op kwaliteiten, jezelf positioneren op de arbeidsmarkt
- Werken aan inzetbaarheid (bv opleiding volgen- initiatief nemen om aan projecten mee te werken)

- Momenteel werken vier **generaties** samen op de werkvloer, elk met hun eigen kenmerken en behoeften op vlak van manier van werken, evenwicht werk/privé, werkuren
- Kenmerken generatie X,Y,Z, babyboomers (zie tabel PPT I-learn)

4 Levensfasen (cfr PPT I Learn)

Lente

Zomer

Herfst

Winter

"The progress Principle"

Leeftijd en loopbaanfase lopen in realiteit door elkaar

4 Loopbaanfasen (cfr PPT I Learn)

Instapfase

Ambitiefase

Stabilisatiefase

Seniorfase

Hoe loopbaanvragen en doelgroep benaderen?

Doelgroepbenadering:

Je kan vanuit verschillende invalshoeken naar doelgroepen kijken. In de visie zou duidelijk moeten zijn vanuit welk standpunt gekeken wordt naar de doelgroep.

- **Employability:**
Aan het werk blijven binnen de organisatie (kennisborging, leerbeleid, binden en boeien van medewerkers,...)
- **Psychologisch contract**
Mensen houden op basis van psychologisch contract
- **Leeftijdscategorisering**
- **Mobiliteit**
Bv Ipv hiaten in het personeelsbestand, ('vastgeroeste')medewerkers ontwikkelen in hun competenties.
Bv Hoe motiveren om interne mobiliteit te stimuleren? (bv FIT-O-METER bij Securex: "rode fase" mensen wakker schudden)

De meeste voorkomende loopbaanvragen:

- Combinatie werk/privé (bij 35-45jr)= grootste knelpunt
- Burnout/Bore-Out
- Ongenoegen in de werkomgeving
- Onvoldoende perspectief

zijn onder te brengen in 3 types:

"Ik wil anders/Ik wil meer/Ik ben ten einde raad"

De 2 eerste types vragen vinden meestal een antwoord binnen de organisatie

Loopbaanbegeleiding in groep aanbieden?

Mensen met gelijkaardige vragen kan je in dezelfde groep samenbrengen
 Je beter niet mengen indien: Oriëntatie, twijfel- of crisisgroep "t gras is groener aan de andere kant"

De werknemer aan het stuur van de loopbaan

- HR/Mgt scheppen het kader
- LG zijn de ogen en de oren van de medewerker (jammer genoeg weinig onderlegd en bereid competente medewerker te laten gaan)
- Maar de medewerker zit achter het stuur!

Actorenanalyse (cfr tabellen I learn)

Welke actoren zijn belangrijk in / voor / tegen de realisatie van loopbaanbegeleiding?

- Beslissers
- Gebruikers
- Uitvoerders
- Vormgevers
- ('ambassadeurs')

	ACTOREN	ROL	HOUDING
Onmisbaar			
Belangrijk			
Onbelangrijk			

Force Fieldanalyse (FFA)

De FFA helpt te anticiperen op mogelijke pro's en contra's van belangrijke actoren en de loopbaanacties hierop af te stemmen.

Voorbeeld 1: een van de belangrijke actoren zijn de leidinggevenden. In een FFA ga je anticiperen op hun pro's en contra's mbt loopbaanmobiliteit (zie voorbeeld p.7))

Voorbeeld 2: Hoe directie overtuigen? Vooral ahv KPI's,, FEITEN (ziekteverzuil, tevredenheid...)

"Binnen dit en 5 jaar zijn we die en die kwijt", geen backup, geen kennis meer..

Voorbeeld FFA

☹️ LG	Mogelijke loopbaan acties	😊 LG
Verlies goede medewerkers (Competentie verlies, continuïteit in het gedrag)	Niet meer denken ifv functieprofielen maar ifv 'wat werkt '? Waar willen we méér van? (AI) Cfr inzetbaarheidsmatrix FB/coachen /Lpb gesprekken onderdeel maken van taakomschrijving LG en hen hierin formeel opleiden	Gemotiveerde medewerker in de plaats
Extra taken		Bijgedragen tot ontwikkeling, fierheid over ondersteuning
nieuwe opleiden en tijd insteken	<ul style="list-style-type: none"> - Werkplekleren - In kaart brengen wat iemand moet kennen en kunnen? - In team zoeken naar expert op bepaald gebied - Verdelen over verschillende medewerkers zodat extra niet bij 1 iemand komt 	Innovatie: nieuwe ideeën in team
Vervanger zoeken	LG betrekken	
Stress stijgt voor LG en team		Conflicten dalen mogelijk?
Druk op team	Loopbaanbeleid dat niet discriminerend is Spelregels moeten duidelijk zijn om deel van de frustraties weg te werken	Door switch tss afdelingen, meer uitwisseling tussen afdelingen, uitgebreider netwerk (nieuwe medewerker brengt nieuw netwerk mee)
Demotivatie	Taakverschuiving mogelijk?	
Frustraties		Positieve reputatie LG