

Loopbaanmanagement: taak van bedrijf én individu

Bedrijven die de loopbaan van hun werknemers uitstippelen, moeten oog hebben voor de verschillende levensfasen. Nu stopt het carrièremanagement al te vaak bij de leeftijd van 45 jaar, zo blijkt uit een studie van het Career Management Research Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School. Loopbaanmanagement is trouwens niet alleen de taak van het bedrijf, ook de werknemer moet zelf het heft in handen nemen.

Realistisch beeld

Bedrijven proberen zich zo aantrekkelijk mogelijk voor te stellen, in de hoop potentiële werknemers te verleiden om bij hen te komen werken. Employer branding versterkt niet alleen het bedrijfsimago en het merk als werkgever, maar geeft toekomstige werknemers ook een getrouw beeld van de bedrijfscultuur. Een onderneming die zijn employer branding niet goed uitwerkt, loopt het risico de verkeerde mensen aan te trekken. “Het is heel belangrijk dat bedrijven een realistisch beeld ophangen en realistische verwachtingen creëren,” zegt prof. Ans De Vos van het Career Management Research Centre, dat focust op de *career lifecycle* van werknemers. Hoewel de boodschap naar de buitenwereld belangrijk is, mogen de eigen werknemers niet uit het oog verloren worden. “De medewerkers in het bedrijf zijn *brand ambassadors*. Zij dragen ook een boodschap uit, namelijk hoe het is om voor die onderneming te werken.”

Generatie Y

Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers is het belangrijk om inzicht te hebben in hun verwachtingen, intenties, ambities en waardepatroon. Bedrijven mogen hierbij de verschillen tussen generaties niet uit het oog verliezen. De jongeren die sinds enkele jaren de arbeidsmarkt betreden, behoren tot een nieuwe generatie, de zogenaamde Generatie Y. Ze zijn geboren tussen 1980 en 2003 en starten hun carrière met andere verwachtingen dan werknemers van oudere generaties, zo blijkt uit onderzoek van het Career Management Research Centre. “Jongeren hebben soms andere prioriteiten en verwachtingen,” legt Ans De Vos uit. Het onderzoek toonde bijvoorbeeld aan dat autonomie en het evenwicht tussen werk en privé-leven twee belangrijke waarden zijn voor de huidige generatie jonge werknemers. “Liefst 90 procent van de geïnterviewden stelt dat ze dromen van een job die hen toelaat hun werk en privé-leven goed te combineren,” aldus Ans De Vos. De werkgever zal voor deze werknemers dus vooral aandacht moeten besteden aan de sfeer op het werk en een zinvolle job. Tegelijk toont de Generatie Y weinig flexibiliteit qua werkuren. De toekomstige werknemers zijn ervan overtuigd dat overuren geen noodzakelijke voorwaarde zijn om goede prestaties te leveren.

Psychologisch contract

Bij het aangaan van een arbeidsrelatie, tekenen werknemer en werkgever een juridisch contract. In de meeste gevallen houdt dat niet meer in dan het arbeidsreglement. “Heel

wat zaken staan echter niet op papier, terwijl er tijdens de rekruteringsprocedure en het selectiegesprek heel wat verwachtingen zijn gecreëerd,” zegt Thomas Dewilde, onderzoeker bij het Career Management Research Centre. Bedrijven bouwen in het selectiegesprek niet alleen een checklist in van de eigenschappen die sollicitanten moeten bezitten om de job uit te voeren, maar ze gaan ook de verwachtingen van de werknemers aftoetsen.” Daarom is het psychologische contract belangrijk. “Dit komt neer op de ongeschreven verwachtingen tussen werkgever en werknemer,” zegt Thomas Dewilde. “En het is geen eenrichtingsverkeer, maar wederzijds. Werknemers krijgen een duidelijk beeld van de mogelijkheden binnen het bedrijf, terwijl de werkgevers weten wat ze van de werknemers mogen verwachten.”

Zelf heft in handen nemen

Bedrijven ontwikkelen verschillende initiatieven om de loopbaan van de werknemers uit te stippelen, zoals *leadership development*, creëren van loopbaanpaden en de ontwikkeling van high potentials. Werknemers mogen er echter niet van uitgaan dat loopbaanmanagement zomaar in het bedrijf aanwezig is. De medewerker moet ook het heft in eigen handen nemen. “Bijvoorbeeld zelf feedback vragen, ervoor zorgen dat men in het bedrijf een netwerk heeft van mensen die relevant voor de eigen loopbaan kunnen zijn of het updaten je cv. Het zijn maar enkele voorbeelden, maar werknemers doen dit nog veel te weinig,” aldus Thomas Dewilde. Werknemers moeten zelf bij hun carrière stilstaan en nadenken waar ze zich nu bevinden en hoe ze zichzelf morgen zien evolueren. “Voor de bedrijven betekent dit natuurlijk ook een enorme cultuurverandering,” legt Ans De Vos uit. “Ze evolueren van een paternalistische bedrijfscultuur waarbij ze de werknemer aan het handje nemen naar een cultuur waar het individu veel zelf doet.” Een voorwaarde voor succes is dat ondernemingen een cultuur creëren waarin medewerkers over hun carrière mogen praten en toegeven dat ze aan verandering toe zijn, zonder dat ze daarop afgerekend worden.”

45-plussers

Voor veel bedrijven is het een uitdaging om het loopbaanmanagement niet te laten stoppen aan de leeftijd van 45 jaar. “In de praktijk zien we dat bestaande loopbaaninitiatieven weinig doorgetrokken worden voor oudere werknemers,” zegt Thomas Dewilde. “De inspanningen stoppen vaak al wanneer de werknemer de leeftijd van 45 jaar bereikt, terwijl het pensioen nog 20 jaar van hem of haar verwijderd ligt.”

Bedrijven investeren vaak niet meer in 45-plussers en zien hen vooral als een kostenpost. “Die medewerkers beschikken nochtans over veel ervaring, het is zonde om al die kennis te verliezen.” Het thema zal binnen enkele jaren nog hoger op de agenda komen te staan door demografische verschuivingen en de druk van Europa om de participatiegraad op te krikken. “Oudere werknemers mogen niet wegebben. Bedrijven moeten daarom ook voor hen carrièrekansen creëren, loopbaangesprekken voeren en opleidingen organiseren.” Uit verschillende studies blijkt dat veel werknemers ook niet vroeger willen stoppen. “De leeftijd waarop mensen willen stoppen met werken, is vaak gelinkt aan hun betrokkenheid,” zegt Thomas Dewilde.

“Als bedrijf kun je daaraan werken door de werknemers te waarderen en te respecteren, door voor goede arbeidsomstandigheden te zorgen, enzovoort. Het is een grote uitdaging om het beeld dat nu van de oudere werknemer bestaat, bij te stellen. Onderzoek toont immers aan dat ze niet minder snel zijn, minder presteren of minder geconcentreerd zijn, zoals vaak wordt beweerd.”

-kader-

Career Management Research Centre (CMRC)

Het CMRC werd opgestart in 2003 binnen het competentiecentrum “Mens en Organisatie”, onder leiding van prof. dr. Ans De Vos, Annelies Meganck, prof. dr. Dirk Buyens en Thomas Dewilde.

Het onderzoekscentrum organiseert workshops en voert toegepast onderzoek uit over bedrijfsrelevante topics inzake loopbaanmanagement. Het uitgangspunt is de “career lifecycle” van medewerkers: aantrekken van nieuw talent, onthaal nieuwe medewerkers, opvolging en ontwikkeling van ervaren medewerkers tot uitstroom van medewerkers. Het doel hierbij is telkens het bereiken van de optimale ‘fit’ tussen de noden en de mogelijkheden van de werkgever enerzijds, en de verwachtingen en competenties van de medewerker anderzijds. En dit rekening houdend met de eigenheid van diverse segmenten van medewerkers.

Op het agenda stonden totnutoe onder meer de volgende topics:

- Generations @ work en hun loopbaanverwachtingen
- Psychologisch contract
- Employer Branding
- Het carrièreperspectief van Generation Y
- Succession management
- Leadership development
- Stimuleren van meer horizontale mobiliteit
- Het integreren van loopbaanmanagement en reward management
- Career tools & systems

De aanpak kenmerkt zich door een sterke interactie en ervaringsuitwisseling tussen alle partners en leden, gevoed door wetenschappelijke inzichten uit eigen en internationaal onderzoek.

Een greep uit het onderzoek dat werd uitgevoerd binnen het CMRC, geënt op de “career lifecycle”:

Het carrièreperspectief van Generation Y

Uitgebreide bevraging bij een steekproef van 1412 laatstejaarsstudenten aan Vlaamse hogescholen en universiteiten, Dit onderzoek vindt jaarlijks plaats met het oog op het detecteren van tendensen. Momenteel vindt een follow-upstudie plaats bij de steekproeven van de voorbije 4 jaren om evoluties in verwachtingen na te gaan eenmaal men aan het werk is.

Orator 20

June 2006



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

Loopbaanmanagement en mobiliteit - werknemersperspectief

Onderzoek naar de percepties en verwachtingen van werknemers wat betreft hun loopbaanevolucie. Welke richtingen beschouwt men als valabele loopbaanstappen? Hoe populair is bijvoorbeeld de project-loopbaan in vergelijking met opklimmen op de managementladder of groeien als expert?

Loopbaanmanagement: gedeelde verantwoordelijkheid?

Onderzoek in bedrijven naar de initiatieven die werknemers zelf nemen om hun loopbaan richting te geven en hun perceptie en evaluatie van het loopbaanbeleid binnen hun organisatie.

Andere thema's waarover er momenteel onderzoek wordt gevoerd, zijn onder meer loopbaanbegeleiding binnen bedrijven, leeftijdsbewust personeelsbeleid en de loopbaanverwachtingen van 45-plussers, en de invloed van loopbaanonderbrekingen op de carrièrekansen van medewerkers.

Partners en leden:

- Prime Foundation Partner: De Witte & Morel (logo)
- Foundation Partner: Vandemoortele (logo)
- Leden: Barco, Carrefour, Creyf's, ING Insurance, Ikea, PriceWaterhouseCoopers, Proximus

Info

thomas.dewilde@vlerick.be

tel. +32 9 210 92 25

ans.devos@vlerick.be

tel. +32 9 210 97 38