



White paper

Hoe zet je arbeidsgeschiktheid centraal in de bedrijfsstrategie?

Inhoud

PAGINA 3, ARTIKEL

‘Versnelling van de veranderingen waardoor reactiviteit en anticipatie vereist zijn’

PAGINA 4-5 INLEIDING

Arbeidsgeschiktheid: nodig voor bedrijven, verwacht door medewerkers

PAGINA 6-7

Medewerkers: de primaire drijfveren die hun eigen arbeidsgeschiktheid bepalen

PAGINA 8-9

Soft skills: net zo belangrijk als professionele vaardigheden

PAGINA 10-11

Deskundige mening: ‘Nieuwe antwoorden op de uitdaging van arbeidsgeschiktheid’

PAGINA 12-13

Opleiding: de hoeksteen van arbeidsgeschiktheid op elke leeftijd

PAGINA 14-15

Investeren in menselijk kapitaal: een handleiding

PAGINA 16-17

Deskundige mening: ‘Psychometrische tools voor de beoordeling en ontwikkeling van soft skills’

PAGINA 18-19 CONCLUSIE

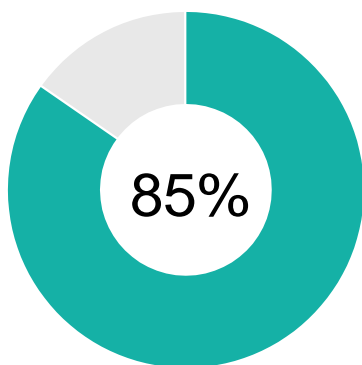
Van anticipatie naar voorspelling

PAGINA 20

De oplossingen voor arbeidsgeschiktheid van Pearson TalentLens

Versnelling van de veranderingen vereist **reactiviteit en anticipatie.**

In 2017 deelden Dell en Institute for the Future de resultaten van hun [voorspellende onderzoek](#), met als belangrijkste conclusie een goed startpunt voor discussie: 85% van de banen in 2030 bestaan nog niet. De tijd zal het ons zeggen of de twee organisaties het bij het rechte eind hebben, maar er bestaat geen twijfel meer over dat de vereiste vaardigheden een fundamentele transformatie ondergaan.



85% van de banen in 2030 bestaan nog niet.

Volgens [schattingen van de OESO](#), beschikken veel volwassenen nog niet over de vaardigheden die vereist zijn voor nieuwe banen of al bestaande banen die een transformatie ondergaan, vooral niet vanuit een digitaal en/of milieuperspectief.

Dit versnelde tempo van verandering betekent dat bedrijven zich steeds sneller en genuanceerder

moeten aanpassen. In een constant veranderende arbeidswereld, moeten bedrijven reageren op twee grote uitdagingen:

- Verbeteren van de werving van hun medewerkers, zowel intern als extern
- Focussen op de voortdurende opleiding van hun talent.

In het eerste geval moet de HR-afdeling ervoor zorgen dat eventuele hiaten tussen het werkelijke niveau van de kandidaat en de verwachte vaardigheden voor de functie worden geïdentificeerd en gedicht tijdens de inwerkperiode.

In het tweede geval zal de organisatie moeten reageren op de behoeften van bijscholing¹ of omscholing² die de manager en/of de medewerker aangeeft. De organisatie zal zich in elk geval ambitieus en actief moeten inzetten om de arbeidsgeschiktheid te verbeteren. Dan komen we bij de vraag naar de middelen, de methode en de benadering die gebruikt moeten worden om dat doel te bereiken. Als we verder denken dan de in te zetten tools, heeft de organisatie er alle belang bij om een denkproces op gang te brengen en zich af te vragen: wat betekent vaardigheid in 2022? Waarom is een bepaalde vaardigheid belangrijker dan een andere? Waar ondersteunt het de concepten van ontwikkeling, opleiding, leerdoelen of kennisevaluaties?

Dit is het volledige proces dat zal bijdragen aan de ontwikkeling van een cultuur van 'arbeidsgeschiktheid' in de organisatie en dat ervoor zal zorgen dat het centraal komt te staan, zowel in het bedrijf als de HR-strategie.

1. Opleiding ter aanvulling of verbetering van de huidige vaardigheden.
2. Opleiding om van baan te veranderen.



INLEIDING

Arbeidsgeschiktheid: nodig voor bedrijven, verwacht door medewerkers

De snelle transformatie van banen en de verandering van de vereiste vaardigheden vormen een cruciale uitdaging voor zowel werkgevers als medewerkers.

In 2020 schatte het Wereld Economisch Forum dat wereldwijd één op de twee medewerkers zich in de komende vijf jaar zal moeten omscholen (opleiding volgen om nieuwe vaardigheden te verwerven die nodig zijn om van baan te veranderen).

→ **Verwacht wordt dat 40% van de professionele vaardigheden zal veranderen tegen 2025.**

Volgens voorspellingen van het [Future of Jobs Report](#) (rapport over de toekomst van de banen) zullen bedrijven in hetzelfde tijdsbestek nieuwe functies moeten opnemen, zoals bijvoorbeeld data-analysten en data-wetenschappers, specialisten op het gebied van AI (kunstmatige intelligentie) en machine learning, professionals op het gebied van bedrijfsontwikkeling enz.

In totaal zullen er bijna honderd miljoen mensen nodig zijn voor werkplekken die voornamelijk nieuwe beroepen betreffen.

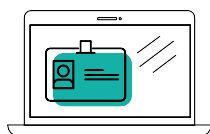
Nieuwe technische vaardigheden, ondersteund door essentiële **soft skills**

Deze indrukwekkende cijfers illustreren de omvang van de uitdaging waarmee alle bedrijfstakken en bedrijven van alle omvang, van zeer kleine bedrijven tot internationale groepen, vandaag de dag mee te maken hebben. Hun omgeving is de afgelopen jaren steeds complexer geworden. Om een concurrentievoordeel te behouden of zelfs om te overleven bij deze opkomst van nieuwe spelers, hebben ze geen andere keuze dan zich aan te passen en te transformeren om wendbaar te blijven. De pandemie heeft hier verder toe bijgedragen doordat deze transformatie nog meer versnelde, vooral op digitaal vlak. Meer dan ooit tevoren rijst de vraag naar de noodzaak om technische vaardigheden (hard skills) aan te passen en gedragsvaardigheden (soft skills) te verbeteren om de arbeidsgeschiktheid van medewerkers in stand te houden.

Een dergelijke benadering is des te belangrijker omdat medewerkers deze verwachting ook uitspreken. Volgens het onderzoek [Great Insights 2022](#), uitgevoerd door de instelling Great Place To Work, is arbeidsgeschiktheid een van

hun voornaamste zorgen.

→ Bijna een op de twee medewerkers geeft aan in de komende vijf jaar hun vaardigheden te moeten verbreden en/of een draai te moeten geven aan hun functie, maar bijna een derde hiervan heeft niet het gevoel dat hij/zij in het afgelopen jaar ondersteuning heeft gekregen van een specifieke loopbaanontwikkeling.



Het onderzoek onthult ook dat opleidings- en ontwikkelingsprogramma's een van de bepalende criteria aan het worden zijn bij de keuze van een potentiële werkgever.

Een gedeelde cultuur van omscholen en bijscholen

Om te voldoen aan de uitdaging van werk in te toekomst volstaat het niet om alleen beroep te doen op improvisatie. De hele organisatie, van medewerkers tot het topmanagement, moet zich aansluiten bij een cultuur van 'arbeidsgeschiktheid' zodat iedereen hiervoor verantwoordelijk is op zijn of haar eigen niveau.

Het uitvoerende management zet het traject uit en deelt transparant een strategische richting en de implicaties ervan voor de ontwikkeling van functies. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de toepassing hiervan door gebieden voor ontwikkeling te identificeren voor zijn of haar teams terwijl medewerkers de belangrijkste actoren zijn om hun eigen arbeidsgeschiktheid te bepalen.



Drie belangrijke veranderingen voor 2035

Na een jaar van hard werk door onder andere ondernemers, academici, HR-managers en economen, blijkt uit een prognoseonderzoek uitgevoerd door het consultingbedrijf Onepoint dat een aantal veranderingen gaande zijn waaronder:

- 1 De opkomst van de professional met meerdere inkomens: een medewerker die elke dag ongeveer twee of drie verschillende banen combineert met meerdere arbeidssituaties.
- 2 De 'versterkte' in plaats van de 'vervangen' professional: terwijl automatisering aan snel tempo functies transformeert, moet menselijke intelligentie een grote rol spelen in de toekomst van werk;
- 3 De versnelling van realtime- en voortdurend leren: in 2035 zal een medewerker ongeveer 2 uur en 48 minuten per dag besteden aan opleiding, in vergelijking met ongeveer 30 minuten vandaag.

Bron: 'Future of Work in 2035' [Toekomst van werk in 2035] onderzoek (Onepoint, 2022), op basis van een reeks toekomstgerichte gesprekken.



Medewerkers: de primaire drijfveren die hun eigen arbeidsgeschiktheid bepalen

Medewerkers worden zich steeds meer bewust van de belangrijke rol die zij spelen bij het aanpassen van hun vaardigheden met de ondersteuning van hun werkgever en het gebruik van gespecialiseerde tools en hulpmiddelen.

Dit is een van de hoofddambities van de Franse wet Professionele Toekomst (loi Avenir professionnel) van 5 september 2018: herstellen van het recht van medewerkers om hun eigen loopbaantraject en ontwikkeling van vaardigheden te bepalen. De website Franse persoonlijke opleidingsaccount (CPF) was bedoeld om hen opnieuw controle te geven over hun opleidingskeuzes. In overeenstemming met een [enquête](#) uitgevoerd door het wervingsbureau Hays, zitten er diverse motivaties achter het gebruik van de persoonlijke opleidingsaccount: verbreding van de vaardigheden die een medewerker nodig heeft voor zijn of haar huidige baan (50%) of opleiding met het oog op het vervullen van nieuwe functies (39%).

→ Anderzijds klagen zeven op de tien medewerkers over het gebrek aan informatie over de persoonlijke opleidingsaccount die hun werkgever voorziet en veel van hen vinden dat hun werkgever hen niet genoeg opleiding aanbiedt.

Daarom is het cruciaal geworden om meer informatie te geven en beter te communiceren over het persoonlijke opleidingstraject en het belang van persoonlijke ontwikkeling.

Mogelijkheden die worden geboden door de persoonlijke opleidingsaccount

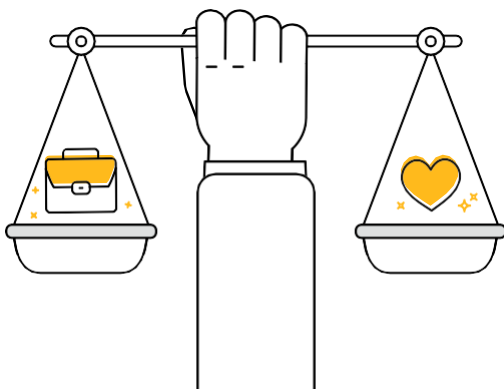
Naast het voorzien van de juiste informatie, kunnen werkgevers ook actie ondernemen: door een bijdrage⁴ te doen aan het persoonlijk opleidingsbudget als onderdeel van een proces van medezeggenschap in leertrajecten. Volgens [schattingen](#) van het Franse Caisse des Dépôts, zorgt medefinanciering van opleiding ervoor dat het aantal opleidingscursussen dat naar een diploma leidt met drie vermenigvuldigd kan worden en de gemiddelde duur van opleidingen met tien. Als alternatief kunnen ze tools en schema's voor ontwikkeling van vaardigheden aanbieden, in de vorm van een 'zelfbedieningsoplossing' die gebieden voor verbetering identificeert en de juiste e-leerinhoud voorstelt.

4. Deze bijdrage van de werkgever omvat een financieel supplement zodat de medewerker duurdere opleidingen zou kunnen volgen. **06**

Of het nu de CPF of een schema is dat is ontwikkeld en wordt toegepast door het bedrijf zelf, de individuele medewerkers moeten in de eerste plaats zelf verantwoordelijk blijven voor hun eigen arbeidsgeschiktheid. Medewerkers worden zich hier steeds meer van bewust: acht op de tien medewerkers vinden dat opleiding bovenal een persoonlijke en individuele verantwoordelijkheid is en bijna 70% vindt dat zij de voornaamste drijfveren zijn in dat opzicht, volgens een [onderzoek](#) van Centre Inffo. Hoewel het essentieel is, is bewustzijn slechts de eerste stap in het behoud van arbeidsgeschiktheid.

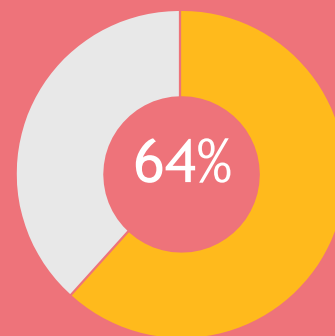
Mogelijkheden die worden geboden door een persoonlijk opleidingstraject

Medewerkers moeten zich ook gemotiveerd voelen: het volstaat niet om gewoon in staat te zijn om te leren. Het is belangrijk dat zij iets met die mogelijkheid doen door de voornaamste drijvende krachten achter hun motivatie te identificeren. Er kunnen echter meerdere factoren meespelen die de motivatie bepalen, zowel intern als/of extern, waar medewerkers zich mee moeten kunnen identificeren. Ze willen misschien hun arbeidsgeschiktheid behouden uit vrees dat ze hun baan verliezen of vastlopen in hun professionele ontwikkeling, of ze willen misschien van baan veranderen om nieuwe uitdagingen aan te gaan. De werkgever kan in dat geval een waardevolle bondgenoot zijn in de ondersteuning van dat proces door bijvoorbeeld te coachen of vragenlijsten over motivaties en professionele interesses te creëren die de drijvende krachten, sterke en zwakte punten helpen blootleggen.



Het is ook van belang dat het bedrijf de medewerkers voorziet van een kader dat geschikt is om hun eigen arbeidsgeschiktheid te ontwikkelen: zelfbeoordelingsoplossingen, 360°-vragenlijsten voor managers, regelmatige gesprekken - bovenop de tweejaarlijkse verplichte gesprekken over loopbaanontwikkeling - met hun managers en HR-partners, makkelijkere toegang tot opleidingsmodules enz. Voor medewerkers, en met ondersteuning van hun werkgevers, is het een kwestie van voortdurend werken aan meerdere [aspecten](#): ervaring, kennisniveaus, soft skills, emotionele intelligentie, opleiding en ontwikkeling gedurende de hele loopbaan. De combinatie van al die dingen zal ervoor zorgen dat de arbeidsgeschiktheid verbetert.

Belangrijke cijfers



64% van de Fransen beschouwt bijscholing (upskilling) of omscholing (reskilling) zeer belangrijk.

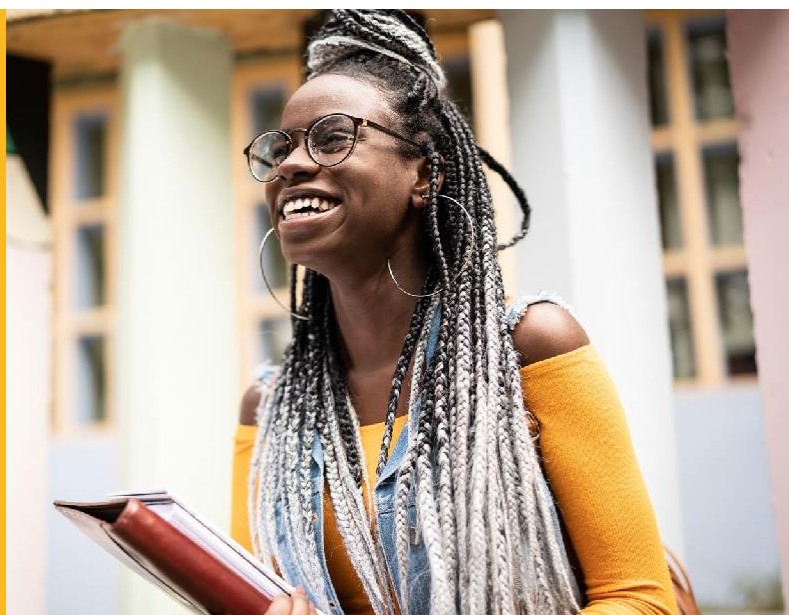
→ Wie gaat er het meest mee akkoord? Mensen met een universiteitsgraad (uitgezonderd gespecialiseerde universiteitsgraden) (67%) en millennials.

Soft skills: net zo belangrijk als professionele vaardigheden

De versnelling van organisatorische transformaties en de evolutie van functies zet gedragsvaardigheden op de eerste plaats, zowel voor bedrijven als voor hun medewerkers.

“Mensen met betere gedragsvaardigheden passen zich beter en sneller aan veranderingen aan. Ze hebben meer veerkracht bij veranderingen en presteren beter in tijden van ingrijpende veranderingen. Ze integreren makkelijker technologische vooruitgang in hun dagelijkse leven en werken effectiever met een groot aantal contacten.”

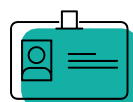
Pascale BÉlorgey, Manager Aanbod en Expertise bij de opleidingsorganisatie Cegos.



Volgens [Pascale](#) dragen soft skills bij aan de empowerment van medewerkers (initiatief nemen, het vermogen om problemen creatief op te lossen enz.) en aan het respectvol omgaan met hun verschillen om zo het potentieel van medewerkersdiversiteit ten volle te benutten.

De toekomst van tewerkstelling ligt in gedragsvaardigheden

Of het nu op relationeel, emotioneel, organisatorisch, cognitief of conceptueel vlak is, soft skills zijn de afgelopen jaren een essentieel onderdeel geworden van het talentontwikkelingsproces. Zoals bevestigd door de laatste [barometer](#) van de Franse aanbieder van beroepsopleidingen CSP Docendi, nemen steeds meer bedrijven ze op in hun strategie om de ontwikkeling van vaardigheden te ondersteunen.



Zes op de tien HR-professionals geloven dat de identificatie en ontwikkeling van deze vaardigheden een realiteit zijn in hun organisatie, acht procentpunten hoger dan in 2021.

Een op de twee organisaties leidt haar medewerkers op in soft skills, of is dat van plan. En terecht: volgens het [rapport](#) van het World Economic Forum zullen de meeste vaardigheden die nodig zijn in 2025 zich in dit gebied bevinden, of het nu gaat om probleemoplossing, leiderschap of interpersoonlijke vaardigheden en samenwerken. In de top 10 vinden we maar twee vaardigheden die niet vallen onder soft skills, namelijk de ontwikkeling en het gebruik van technologieën.

Het belang van verandering teweegbrengen

Hoewel er misschien vooruitgang is geboekt, moet er nog steeds gecommuniceerd worden hoe belangrijk multifunctionele vaardigheden zijn om de verandering in de praktijk aan te sturen.

Volgens een [enquête](#) uitgevoerd door de vereniging Article 1 en de Fondation Mozaïk, is er voor het onderwerp nog steeds een zeker gebrek aan bewustzijn. Zodra het concept duidelijk was, waren echter drie van de vier recruiters overtuigd van de positieve effecten van goede gedragsvaardigheden.

Het belang van de juiste integratie van soft skills in personeelsbeleid staat niet langer ter discussie. De intenties worden echter niet altijd omgezet in actie. Volgens de medewerkers die werden bevraagd in de [enquête](#) is er sprake van een tweeledige discrepantie: ten eerste, tussen de mate waarin de bedrijven soft skills waarderen en de realiteit in de praktijk; en ten tweede, tussen de vaardigheden die erkend moeten worden en die waar momenteel rekening mee wordt gehouden. Toch zouden bedrijven en medewerkers veel baat hebben bij een cultuur van soft skills die vandaag de dag in veel organisaties nog niet is ingeburgerd.

Hard en soft skills: een gezamenlijke basis voor professioneel succes

Gedragsvaardigheden lijken nu op dezelfde lijn te liggen als technische vaardigheden wanneer het gaat om professionele expertise. Dit blijkt althans uit een [enquête](#) uitgevoerd door de wervingsbureaus Michael Page en Cadremploi: in de dagelijkse toepassing van soft skills blijkt meer dan de helft van de leidinggevenden ze evenveel te gebruiken als hun professionele vaardigheden.

31% gebruikt zelfs meer soft skills dan professionele vaardigheden. Volgens Marlène Ribeiro, uitvoerend directrice van Michael Page, zijn "soft skills de onbetwiste toegang tot een succesvolle loopbaan en zullen ze dat ook blijven. We leven in een zeer snel tijdperk; technische vaardigheden worden regelmatig opnieuw uitgevonden en nieuwe beroepen verschijnen terwijl andere verdwijnen. Managers moeten kunnen navigeren in deze voortdurend veranderende omgeving: soft skills zullen hen in elke fase helpen om succes te boeken."

‘Nieuwe antwoorden op de uitdaging van arbeidsgeschiktheid’

De versnelling in transformaties die alle beroepen treft houden een verandering van focus in: vanaf nu moeten opleidingen evenveel belang hechten aan professionele als aan soft skills. Valeria Mascellani, senior productanalysemanager bij Pearson TalentLens geeft haar interpretatie.



Waarom wordt arbeidsgeschiktheid een prioriteit voor bedrijven?

Vandaag de dag maken we een uiterst snelle technologische verandering door, die voortkomt uit de wens om steeds complexere processen te automatiseren. Tot nu toe heeft de impact van automatisering zich gemanifesteerd in manuele of zeer fundamentele taken; nu zien we met kunstmatige intelligentie een zoektocht naar een meer ‘intellectuele’ automatisering.

Bijvoorbeeld, een bank heeft een afdeling met hooggekwalificeerde juristen wiens taak het is om juridische documenten te controleren. Deze activiteit kan nu, veel sneller en met minder fouten, worden uitgevoerd door kunstmatige intelligentie.

Deze deskundigen zien hierdoor de aard van hun werk veranderen. De transformatie die plaatsvindt heeft invloed op alle beroepen.



Volgens de OESO zullen naar verwachting **1 miljard** mensen zich tegen 2030 omscholen in AI.

Er is echter een grote kloof tussen die voorspelling en de benadering van die omscholing. Desondanks zullen bedrijven zich moeten aanpassen door te investeren in opleiding en door de taken van hun medewerkers zodanig te verschuiven dat ze meer toegevoegde waarde bieden. Bedrijven zullen zich moeten aanpassen aan deze nieuwe realiteit in verschillende dimensies ervan: bedrijfsmatig, strategische koers en in hun HR-ontwikkelingsbeleid.

Welke rol spelen soft skills in het behoud en de ontwikkeling van arbeidsgeschiktheid?

Wat ons onderscheidt van machines is empathie, kritisch oordelen, sociale en interpersoonlijke vaardigheden, controle van onze emoties en het vermogen om ons aan verandering aan te passen.

Taakautomatisering, ook al wordt het bijzonder v geavanceerd, zal dit niet vervangen kunnen worden. 'People skills', zoals soft skills, blijven centraal staan in de banen van morgen.

De ontwikkeling van dergelijke vaardigheden stelt medewerkers in staat om effectiever te zijn in de werkomgeving en om arbeidsgeschikt te blijven.



Voor een manager zal duidelijk en betrokken communiceren bijvoorbeeld altijd een belangrijke vaardigheid blijven om teamprestaties te bevorderen. De banen van morgen zullen gekenmerkt worden door de extra toegevoegde waarde die medewerkers kunnen bieden zoals het vermogen om goede beslissingen te nemen.

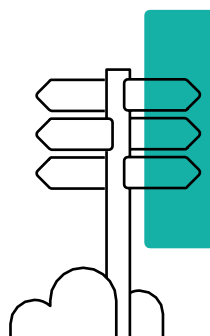
Investerings in opleiding moeten dus gericht zijn op de essentiële vaardigheden op de werkplek, maar ook op soft skills, in het bijzonder flexibiliteit en het vermogen om zich aan te passen aan andere banen of andere opdrachten.

Hoe kunnen ze met succes worden ontwikkeld?

De theoretische aanpak is belangrijk om bewustzijn te creëren van het belang van soft skills. Deze vaardigheden bestaan uit te weten hoe we ons moeten gedragen en dingen moeten doen, en dit komt tot uiting in sociale interacties en situaties waarin gedrag een rol speelt.

Bijgevolg is er ook een meer concrete, praktijkgerichte aanpak nodig. Er zijn diverse mogelijkheden zoals mentoring, coaching en training enz. Naast tools maakt het proces waarmee wordt vastgesteld hoe iemand functioneert en inzicht wordt verkregen in de oorzaak van zijn of haar problemen het mogelijk om gebieden voor verbetering vast te stellen, vaardigheden te verwerven en ze te gebruiken, waardoor er mogelijkheden ontstaan in hun eigen beroepsuitoefening. Voor bedrijven zal het een uitdaging zijn om meer toegang te creëren tot ontwikkelingstools voor vaardigheden, vooral voor soft skills die meestal meer voorbehouden zijn voor bepaalde functies of posities.

Met behulp van instrumenten die anticiperen op de technologische impact op functies, bieden we een eerste beoordelingsrapportage waarbij de behoeften op middellange en lange termijn van bij- en omscholing in kaart worden gebracht. Dit proces moet worden uitgevoerd op een organisatorisch niveau om vast te stellen welke vaardigheden er nodig zullen zijn voor de banen van de toekomst en vervolgens op individueel niveau rond de huidige vaardigheden, het potentieel, de motivatie en ontwikkelingsgebieden van medewerkers. Op basis van dit voorbereidende werk kan het bedrijf inschatten welke acties er nodig zijn om gedragsvaardigheden te ontwikkelen in overeenstemming met de ontwikkelingsgebieden die in de psychometrische test tot uiting komen tijdens deze eerste beoordelingsfase.



Opleiding: de sleutel van arbeidsgeschiktheid op elke leeftijd

Medewerkers worden zich steeds meer bewust van de belangrijke rol die zij spelen bij het aanpassen van hun vaardigheden met de ondersteuning van hun werkgever en het gebruik van gespecialiseerde tools en hulpmiddelen.

Maart

2022

Een 30-tal organisaties heeft de eerste belofte tussen bedrijven ondertekend over de plaats van 50-plussers op het werk.

Het in dienst nemen van oudere werknemers vraagt bijzondere aandacht. In Frankrijk werkt volgens [Dares](#) maar amper de helft van de 55-64 jarigen, terwijl werkgevers op hetzelfde moment worden geconfronteerd met een gebrek aan vaardigheden op de markt. De arbeidsgeschiktheid van ouderen wordt dus steeds belangrijker, wat de ongekende aanpak van deze bedrijven verklaart.

→ Tot de tien toezeggingen behoorde

||

De ontwikkeling van vaardigheden ondersteunen en medewerkers aanmoedigen om actie te ondernemen om hun arbeidsgeschiktheid te ontwikkelen en open te staan voor nieuwe carrièremogelijkheden.

||



Op weg naar een echt inclusief ontwikkelingsplan van vaardigheden

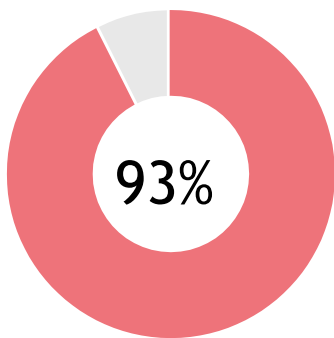
Tussen de 25 en 35 jaar

Piekleeftijd voor toegang tot opleiding

De bedoeling van een ontwikkelingsplan is nog meer noemenswaardig aangezien leeftijd nog steeds geassocieerd wordt met vooroordelen onder werkgevers die de neiging hebben om oudere werknemers uit te sluiten van hun talentmanagement-beleid. Zoals Catherine Delgoulet, Directrice van GIS-CREAPT (Centrum voor onderzoek naar professionele ervaring) [ons eraan herinnert](#) “hoe ouder we worden, hoe minder toegang we hebben tot opleiding. In feite ligt de meest frequente leeftijd voor toegang tot opleiding tussen de 25 en 35 jaar. 55% van deze groep krijgt regelmatig opleiding in vergelijking met maar 45% van de 50-plussers en 35% van de 60-plussers.”

Als gevolg hiervan moeten organisaties een echte culturele verandering ondergaan. Het Franse vaardighedenontwikkelingsplan, dat met ingang van 2019 het Opleidingsplan vervangt, moet zich richten op alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, anciënniteit of positie. Deze uitgebreide en inclusieve benadering van talentmanagement zal ook baat hebben bij nog een ander aspect: professionele ontwikkeling wordt over de hele lijn goed ontvangen door werknemers.

Opleiding om zich aan te passen aan de veranderingen op de arbeidsmarkt




van de Fransen gelooft dat levenslang leren belangrijk is, volgens een recent onderzoek.

Meer dan acht van de tien zeggen dat opleiding een effectieve manier is om vaardigheden te verbeteren en bij te blijven in hun beroep.

Actieve medewerkers zijn net zo bezorgd over de aanpassing van hun vaardigheden aan hun huidige job (71%) als over de aanpassing ervan aan de arbeidsmarkt in het algemeen (70%) 18-24 jarigen daarentegen zijn meer bezorgd over de aanpassing van hun vaardigheden ten opzichte van de veranderende arbeidsmarkt (83%).

De jongere generatie is zich er daarom stellig van bewust dat de banen van vandaag steeds sneller veranderen en dat opleiding essentieel is om in te spelen op deze versnelde verandering. Nu bedrijven zijn overgestapt van uitgaven aan opleiding naar investering in vaardigheden, is het bewustzijn van het aandeel dat medewerkers hebben een hefboom voor acties om hun arbeidsgeschiktheid te bevorderen maar ook om ervoor te zorgen dat zij zich blijven inzetten en tot slot dat zij niet naar een andere werkgever gaan. Al met al een hele grote uitdaging in een talentcrisis.

A photograph of two women standing in a factory or industrial setting. The woman on the left has dark hair and is wearing a light blue top. The woman on the right has short blonde hair and is wearing a blue blazer over a white t-shirt and dark blue trousers. They are both looking towards the right side of the frame. A teal text box is overlaid on the bottom left of the image.

Samen leren met het oog op verouderde vaardigheden

Terwijl arbeidsgeschiktheid zowel een individuele als een organisatorische kwestie is, kan de praktische aanpak collectief gebeuren. In een recente [podcast](#) van Pearson TalentLens, raadt Charlotte du Payrat, consultant op het gebied van verandering, management en teamcoaching en tevens auteur aan “een cultuur van samenwerking te bevorderen” en “opwaartse leercycli te ontwikkelen” die bijdragen aan de kennisoverdracht binnen een team.

Voortdurend leren, mentoring, teamcoaching en een feedbackcultuur zijn enkele dimensies van deze dynamiek. Ze herinnert ons ook aan de sterke punten van oudere medewerkers voor wat betreft de volwassenheid van hun soft skills, die verder verbeterd moeten worden om hun arbeidsgeschiktheid te helpen behouden. “Het is voor ons een uitdaging om meer ruimte te maken voor iedereen, zowel voor de jongere als voor de meer ervaren generaties, om met de nodige verbeeldingskracht op meer collectieve wijze de veroudering van vaardigheden te bestrijden.”

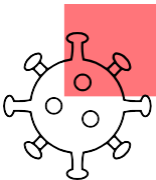


Investeren in menselijk kapitaal: een handleiding

Een HR-beleid gericht op de ontwikkeling van vaardigheden en de toepassing ervan is nu een differentiërend element geworden in het aanbod van een werkgever.

Uit een [onderzoek](#) uitgevoerd door Glassdoor blijkt ook dat een derde van de medewerkers onder de 25 jaar het gebrek aan ervaring zien als het grootste obstakel voor hun arbeidsgeschiktheid. “Om medewerkers uit de Z-generatie te verleiden, moeten bedrijven focussen op een fantastische instroomervaring en alles wat een gevoel van verbondenheid binnen het bedrijf creëert: mentorschap, leren en ontwikkeling.

Dit soort investering is na de pandemie moeilijk gebleken voor werkgevers, maar het is buitengewoon belangrijk”, aldus Lauren Thomas, EMEA economist op de vacaturesite. Investeren in menselijk kapitaal vanaf de instrooming stuurt een sterk signaal naar de kandidaten: “Als werkgever geef ik prioriteit aan de ontwikkeling van vaardigheden tijdens de hele loopbaan van de medewerker in het bedrijf”.

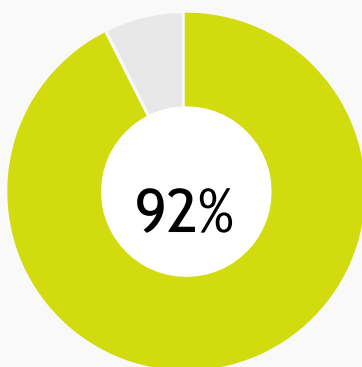


Voor een op de twee jonge medewerkers heeft de pandemie een negatieve invloed gehad op carrièrekansen door de beperking om een professioneel netwerk te ontwikkelen of om vaardigheden op te doen.

Kunstmatige intelligentie als hulpmiddel bij de beoordeling van vaardigheden

De HR-prioriteiten van bedrijven zijn ook afgestemd op dezelfde verwachting die kandidaten en werkgevers delen. Volgens een [onderzoek](#) uitgevoerd door het consultancybedrijf Mercer, is het een van de vijf kerndoelen van bedrijven om de arbeidsgeschiktheid van hun teams te verzekeren.

Uit dit Europese onderzoek blijkt met name dat 92% van de bedrijven nu investeren in AI om de essentiële vaardigheden die zij nodig hebben, te identificeren en te beoordelen.



van de bedrijven
investeert nu in AI

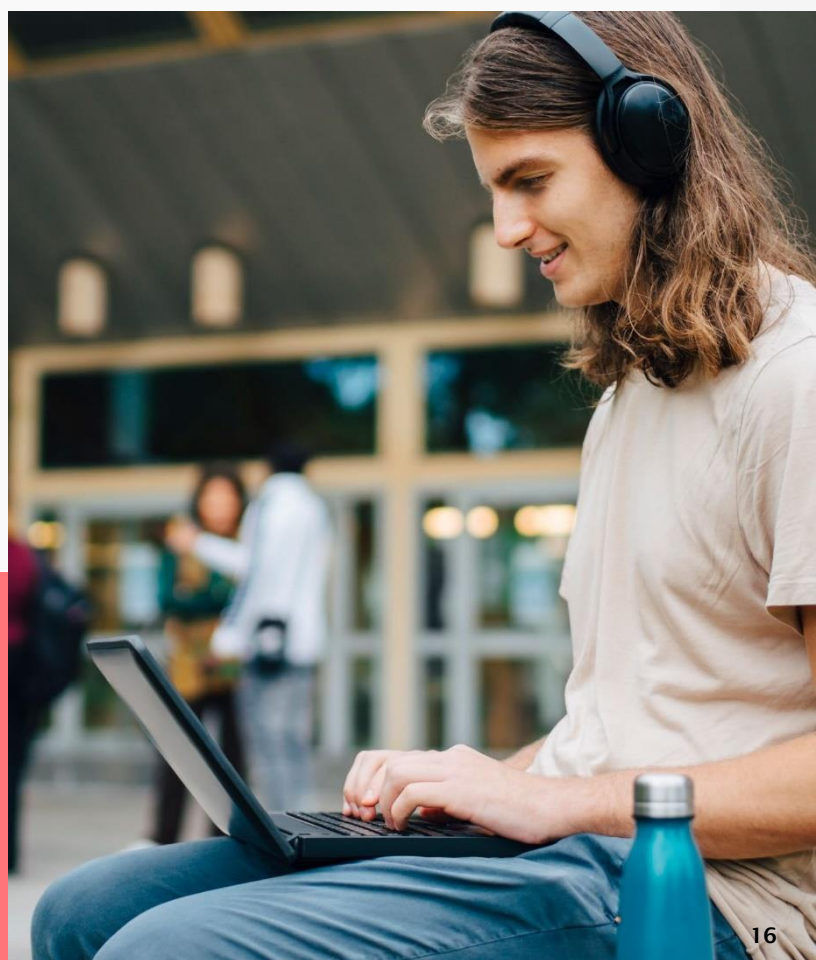
Er moeten ook andere hefboomen worden gebruikt zoals interne communicatie met betrekking tot de strategische vaardigheden die vereist zijn op korte en middellange termijn. Deze informatie, op voorwaarde dat ze goed uiteengezet en transparant is, kan medewerkers helpen om hun eigen arbeidsgeschiktheid te behouden, in de geest van de Franse wet inzake professionele toekomst van 5 september 2018, en managers helpen om hun opleidingsbehoeften te focussen op de vaardigheden die de groei van het bedrijf zullen bevorderen.

Interne mobiliteit over de hele lijn

HR-managers zijn wellicht bezorgd dat dit 'omgeschoold' of 'sterk bijgeschoold' talent het bedrijf zal verlaten.

Een andere werkstroom zal er daarom om draaien dat ze medewerkers meer mogelijkheden bieden om deze nieuw verworven vaardigheden te gebruiken en zo het hoofd te kunnen bieden aan deze grote uitdaging van talentbehoud.

Een intern talentenmarktplatform kan hierbij helpen. Dit is in ieder geval een van de richtingen die 90% van de door Mercer onderzochte bedrijven inslaan. Meer algemeen zou interne mobiliteit over de hele lijn ingezet moeten worden, afhankelijk van de kenmerken en uitdagingen van de organisatie. Er is een breed scala aan mogelijkheden: toewerken naar een positie op management- of expertniveau, intrapreneurship, reconversie en functionele transitie enz. Het is aan elke organisatie om de gereedschapskist te implementeren die voldoet aan haar eigen behoeften en die van haar medewerkers.





Drie voordelen van psychometrische tools bij gap analyses

- ① Psychometrische tools bieden vragenlijsten over persoonlijkheid, intellectuele vaardigheden, gedragsneigingen, motivatie of interesses.
- ② Psychometrische tools geven informatie op basis van kwantificeerbare en objectieve gegevens die makkelijk.
- ③ Psychometrische tools vergelijken informatie op individueel niveau met een groep mensen die in dezelfde context zijn beoordeeld.

De antwoorden worden op basis van algoritmes geanalyseerd om de persoon – de kandidaat of medewerker – te identificeren die waarschijnlijk het meest geschikt is voor de baan en voldoet aan de vereisten.

‘Psychometrische tools voor de beoordeling en ontwikkeling van soft skills’

Volgens **Guillaume Demary**, Doctor in de psychologie en ontwerper van beoordelingstools bij Pearson TalentLens, zijn de voornaamste voordelen van psychometrische tools dat ze statistisch valide en betrouwbaar zijn en het mogelijk maken om iemands prestaties te vergelijken met die van een normgroep.

Wat zijn de meest effectieve manieren om individuele gedragsvaardigheden te beoordelen?

Het is moeilijk om soft skills te beoordelen; deze vaardigheden zijn concepten die soms moeilijk waar te nemen en te objectiveren zijn. Het vermogen om onder druk te werken is bijvoorbeeld op zich perfect te begrijpen, maar het is veel complexer om het te identificeren en te meten in een bepaalde context. Hier komt psychometrie in het spel. De discipline die al meer dan een eeuw bestaat, is gebaseerd op statische meting van gedrag.

Hoe kunnen psychometrische tools worden gebruikt om soft skills te kunnen beoordelen?

Ten eerste is er een duidelijk inzicht nodig van het onderliggende concept; ongeacht of het om samenwerking, leiderschap, stressmanagement enz. gaat. Dit zijn multidimensionale concepten die gelinkt zijn aan de werkomgeving en werkstijlen.

Zodra het kader is vastgesteld zal het ontwerpen van de psychometrische tools worden gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur over het concept in kwestie, en op feedback van de klant om zo items te creëren.

Gegevens van vrijwillige deelnemers zullen worden verzameld om ze vervolgens statistisch te testen en om na te gaan welke items de definitie het meest benaderen. Na vele iteraties zullen we voldoende valide en betrouwbare items hebben om te gebruiken voor normatieve gegevensverzameling.



→ Het zijn niet de ruwe scores die relevant zijn, maar de **mogelijkheid om een individu te beoordelen ten opzichte van een referentiepopulatie.**

Dankzij deze methode is het mogelijk om met de hieruit ontstane meettool een zeer precies construct te beoordelen waarvan soft skills maar een van de vele voorbeelden is.

Wat kan er concreet gedaan worden met de psychometrische testresultaten?

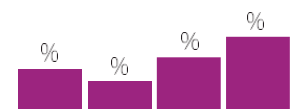
De beoordeling zal de sterke punten en gebieden voor verbetering van de persoon identificeren. Als gevolg hiervan zal de HR-manager over makkelijk begrijpbare rapporten en een overzicht beschikken om het vaardigheidsprofiel vast te leggen en de volgende stappen uit te stippelen die het meest geschikt lijken om de individuele ontwikkeling te bevorderen.



Dit gedetailleerde inzicht in de sterke en zwakte punten van een medewerker kan op verschillende manieren worden benut. Vanuit een wervingsperspectief, hetzij intern of extern, kan de HR-manager zich een eenvoudig en globaal beeld vormen van de vaardigheden, capaciteiten en persoonlijke eigenschappen van elke kandidaat waardoor het mogelijk wordt om beslissingen te nemen op basis van objectieve resultaten, gericht op zowel de behoeften van het individu als op die van het bedrijf. Vanuit het perspectief van loopbaanontwikkeling zijn deze profielen ook een grote aanwinst voor de HR-manager omdat ze de primaire tekortkomingen van medewerkers efficiënt kunnen registreren. Dit maakt het makkelijker om hen een trainingsprogramma aan te bieden dat is afgestemd op hun eigen verwachtingen en ambities.

Welke ontwikkelingen kunnen we verwachten bij het ontwerpen van psychometrische tools?

Momenteel zijn er twee belangrijke trends en het Pearson TalentLens team is er al mee bezig.



1

De eerste draait om de ontwikkeling van oplossingen om kandidaten te rangschikken op basis van vergelijkingen met internationale databases van beroepen en hieraan gekoppelde soft skills en persoonlijke eigenschappen. Door een 'match' vast te stellen met deze databases en dankzij een meer flexibele presentatie van de resultaten kunnen HR-managers kandidaten eenvoudig vergelijken op basis van specifieke functieprofielen. Tegelijkertijd kunnen ze het profiel van vaardigheden/eigenschappen van elke kandidaat nauwkeuriger bekijken om zo een beter inzicht te krijgen. Pearson TalentLens heeft zich erop toegelegd de resultaten van haar psychometrische tests eenvoudig en flexibel toegankelijk te maken met behulp van webgebaseerde dashboards, om de gebruikerservaring van HR-managers te verbeteren tijdens het beheer van hun wervingscampagnes.



2

De tweede trend betreft het gebruik van nieuwe technologie zoals natuurlijke taalverwerking, die het in de toekomst mogelijk zal maken om interactieve scenario's met virtuele agenten te creëren, om taken uit te voeren die horen bij de functie waarnaar de kandidaat solliciteert. Kunstmatige intelligentie zal worden gebruikt om meer immersieve en boeiende psychotechnische tools te bieden, die wellicht beter in lijn zijn met de realiteit van de op de werkplek te observeren taken en vaardigheden



CONCLUSIE

Van anticipatie naar voorspelling

Digitale technologieën, gekoppeld aan een dynamische visie op vaardigheden, geven bedrijven de mogelijkheid om zich beter op de toekomst te richten.

Een belangrijke maatstaf van huidige en toekomstige vaardigheden

Door de analyse van beoordelingsresultaten is HR in staat om normen vast te stellen met een zeer hoge mate van granulariteit. Bijvoorbeeld:

20%

van de senior verkopers heeft vaardigheid A op expertniveau

60%

vaardigheid B op beginnersniveau

30%

30% vaardigheid C op gevorderd niveau...

In lijn met deze benadering proberen bedrijven het meest accurate beeld te krijgen van de match tussen de vaardigheden van hun medewerkers en de vaardigheden die zowel nu als in de toekomst nodig zijn. De belangrijkste aspecten van strategische personeelsplanning (zie het kader op de volgende pagina) moeten worden benut om op deze behoefte in te spelen.


→ Het is van cruciaal belang om, ofwel intern of met behulp van een partner, een organisatorische beoordeling uit te voeren van de huidige sterke punten en de vaardigheden die nodig zullen zijn in het bedrijf van morgen. Dit is een essentiële voorwaarde om een ontwikkelingsplan met de juiste vaardigheden op te stellen.

AI en strategische planning van het personeelsbestand

In de nabije toekomst zal het anticiperen op resultaten steeds nauwer gelinkt zijn aan hun predictieve analyse.

Hierbij wordt informatie gehaald uit bestaande gegevens om toekomstige patronen te kunnen voorspellen, over lange of minder lange termijn, door verschillende hypotheses voor te stellen die robuust genoeg zijn om de besluitvorming te sturen. De omvang van verschillende scenario's en de risicoanalyse vormen de kern van deze aanpak waarbij kunstmatige intelligentie in de toekomst een volwaardige rol zal spelen.

In de context van management dat functie en vaardigheden voorspelt, zal deze benadering meerdere variabelen samenbrengen uit relevante voorspellingen rond diverse veranderingen (economisch, technisch, geografisch enz.) die een invloed hebben op de sector waartoe het bedrijf behoort. Op deze manier kunnen simulaties worden gemaakt van hun effect op vaardigheden. Hoewel het geen exacte wetenschap is, is het de bedoeling om elke organisatie een gestructureerde, flexibele, betrouwbare en dynamische barometer te bieden die hen helpt om te navigeren in een steeds complexere omgeving.



De vijf principes van strategische personeelsplanning

Management van personeelsbestand en loopbaantrajecten is een belangrijke manier om arbeidsgeschiktheid te helpen bevorderen. Het is gebaseerd op verschillende principes:

- Verzamelen van de juiste gegevens - bijvoorbeeld over de impact die de competitieve omgeving en technische ontwikkelingen hebben op verschillende beroepen;
- Nauwkeurig beoordelen van behoeften - door functies, vaardigheden en combinaties van leeftijden te benchmarken;
- Formuleren van verschillende hypothesen om te anticiperen op de toekomstige behoefte aan vaardigheden - bedrijfscontext, groeiperspectieven, loopbaanbeheer en mobiliteit enz.;
- Het management erbij betrekken - om het niveau van vaardigheden van medewerkers te beoordelen en na te gaan welke vaardigheden verder ontwikkeld moeten worden;
- Opstellen van een voortdurend verbeteringsproces - met een focus op samenwerking en feedback.

Bron: Skilled, The Media Institute Newsletter

Pearson TalentLens Oplossingen voor arbeidsgeschiktheid

Pearson TalentLens is een toonaangevende speler **in de beoordeling en ontwikkeling** van menselijk potentieel. De groep heeft meer dan 20.000 medewerkers en verkoopt zijn producten en diensten in iets minder **dan 200** landen.

Pearson TalentLens biedt wetenschappelijk gevalideerde psychometrische tests die in samenwerking met gerenommeerde experts zijn ontwikkeld, om soft skills (persoonlijkheid, waarden, intellectuele vaardigheden, professionele interesses en motivaties) te helpen beoordelen en om meervoudige strategische beslissingen rond werving, mobiliteit en loopbaanbegeleiding te nemen.

De [vragenlijst over motivatie en professionele interesses](#) is emblematisch voor de innovatieve oplossingen die ons team ontwikkelt. Het stelt personen die de test afleggen in staat om op gestructureerde wijze te begrijpen wat hen motiveert of demotiveert op het werk; om beroepen, activiteiten, opdrachten en werkomgevingen te ontdekken die het best bij hen passen; en dus om hun kansen voor ontwikkeling en succes te versterken waardoor ze hun arbeidsgeschiktheid maximaliseren.

De oprichting van de afdeling Workforce Skills in 2021 heeft als doel onze visie op de arbeidswereld te ondersteunen: een wereld waarin iedereen zijn of haar volledige potentieel kan bereiken door zich bewust te worden van de eigen vaardigheden en waarin organisaties betere beslissingen kunnen nemen rond hun werknemers.

www.talentlens.com/nl of
(0031) 20 581 5500