

Talentontwikkeling het werk @kwetsbare doelgroepen

Outcome 4: Retentie



Talentontwikkeling op het werk @kwetsbare doelgroepen

Eindverantwoordelijkheid: Sopraco

THOMAS
MORE

GEMEENTE
mol
PITTIË & ATTRACTIEF

 **SOPRACO**

ESF
INVESTEERT IN
LOUW TOEKOMST


Europese Unie

 **Vlaanderen**
is werk

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Wat bestaat er reeds?	4
2. Begeleiding op de werkvloer	6
3. Omgaan met diversiteit	8
4. Duurzame mentaliteitswijziging op de werkvloer	9
4.1 <i>Vooroordelen t.a.v. nieuwkomers, anderstaligen en OCMW cliënteel wegwerken.....</i>	<i>9</i>
5. Beleidsaanbevelingen	11

Inleiding

Talentontwikkeling op het werk @kwetsbare doelgroepen is een ESF-project dat fungeert als proeftuin om waardevolle lessen te trekken en tools te ontwikkelen voor toekomstige samenwerkingen 'bedrijven - OCMW – onderwijs' in het kader van een levenslang leren beleid. We richten het onderzoek op mensen in een maatschappelijk kwetsbare situatie die de arbeidsmarkt betreden zoals immigranten, mensen die werken in het statuut art. 60§7 van de OCMW-wet, anderstaligen.

Met dit project willen we een bijdrage leveren aan een arbeidsmarkt met meer diversiteit in de bedrijven. De doelgroep bestaat uit maatschappelijk kwetsbare personen die een beroep doen op de dienstverlening van het OCMW of die via projecten/vormingen/aanbod van het OCMW bereikt worden en die in staat zijn om te werken of een opleiding te volgen. Het OCMW werkt op maat van de cliënten en tracht in de mate van het mogelijke opleiding, omscholing en bijscholing te combineren met de tewerkstelling art. 60§7

Dit project is een samenwerking tussen Thomas More Kempen (promotor), OCMW Mol en het vleesbedrijf Sopraco. Aan de hand van zes outcomes trachten we tools aan te reiken dat tewerkstelling (binnen art.60§7) combineert met omscholing/bijscholing.

Binnen outcome 4 bekijken we wat er nodig is om werknemers te behouden binnen een organisatie. We kijken hierbij naar wat er reeds bestaat rond retentie, hoe de begeleiding op de werkvloer best verloopt en hoe men kan omgaan met diversiteit binnen de organisatie. Er wordt bovendien ook stilgestaan bij de manier waarop men een duurzame mentaliteitswijziging kan nastreven. Tot slot worden er ook een aantal beleidsaanbevelingen uitgewerkt.

1. Wat bestaat er reeds?

Retentiebeleid is een belangrijk concept binnen organisaties geworden. Het gaat erom hoe een organisatie haar medewerkers kan binden en boeien, zodat ze zich verbonden voelen met het bedrijf en minder snel elders gaan werken. Uit onderzoek blijkt namelijk dat een hoog verloop van personeel grote kosten met zich meebrengt, zowel financieel als op het gebied van productiviteit en kwaliteit van het werk. Het is dan ook niet voldoende om medewerkers alleen maar een mooi loonpakket te bieden. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de werkomgeving, het gevoel van betrokkenheid bij het bedrijf en de kwaliteit van het leiderschap minstens zo belangrijk zijn voor het behouden van medewerkers (Macey & Schneider, 2008; Eisenberger et al., 2010)^{1,2}.

Goed leiderschap speelt hierbij een cruciale rol. Medewerkers willen zich gewaardeerd en betrokken voelen bij het bedrijf, en leidinggevendenden kunnen hieraan bijdragen door bijvoorbeeld open communicatie, het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en het tonen van waardering (Eisenberger et al., 2010; Wang & Hsieh, 2013)³. Gelukkig dringt het belang van een retentiebeleid ook door bij directies en organisaties. Hierbij is het van belang dat er een cultuur ontstaat waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en waarin er aandacht is voor hun welzijn en ontwikkeling. Een goed retentiebeleid kan dan ook bijdragen aan het behouden van talentvolle medewerkers en het verhogen van de productiviteit en kwaliteit binnen de organisatie.

Binnen Sopraco is er sprake van een retentiebeleid, waarbij het bedrijf zich inspant om medewerkers te binden en te boeien. Een belangrijk onderdeel hiervan is het bieden van een goede werkomgeving, waarbij leidinggevendenden een cruciale rol spelen. Goed leiderschap is namelijk van groot belang voor de motivatie en tevredenheid van medewerkers. Om goed leiderschap te kunnen bieden, is het van belang dat leidinggevendenden beschikken over de juiste vaardigheden en kennis. Zo hebben de teamleaders binnen Sopraco een opleiding "leidinggeven voor eerstelijnsverantwoordelijke" gevolgd, waarbij zij hebben geleerd hoe zij hun teamleden het beste kunnen aansturen en motiveren. Hierbij is ook aandacht besteed aan conflictmanagement, wat van belang is om conflicten binnen het team op te lossen en de werksfeer positief te houden.

Naast goed leiderschap is er binnen Sopraco ook aandacht voor beloning en waardering. Zo is er een specifiek loonbeleid opgesteld voor de elektromechaniekers, waarbij rekening wordt gehouden met opleiding, ervaring en competenties. Uit onderzoek blijkt dat een goed beloningsbeleid kan bijdragen aan het behouden van medewerkers (Armstrong & Taylor, 2014)⁴.

¹ Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1(1)*, 3-30.

² Wang, G., & Hsieh, C.-H. (2013). *The impact of leadership style on employee loyalty towards organization. Journal of Business Ethics, 114(2)*, 365-374.

³ Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2010). *Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 95(1)*, 51-59.

⁴ Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward.* Kogan Page Publishers.

In het algemeen is een goede retentiestrategie van belang voor organisaties, omdat het voorkomen van verloop kostenbesparend kan werken en kan bijdragen aan de continuïteit van de organisatie (Tella et al., 2007)⁵. Het bieden van een goede werkomgeving, goed leiderschap en passende beloning en waardering zijn daarbij belangrijke aspecten.

⁵ Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(1), 1-10.

2. Begeleiding op de werkvloer

Het belang van een goede relatie tussen leidinggevenden en medewerkers kan niet genoeg benadrukt worden. Verschillende studies hebben aangetoond dat medewerkers hun baan verlaten vanwege hun relatie met hun leidinggevende, en niet vanwege hun baan of het bedrijf zelf (Goudreau, 2021)⁶. Om deze reden is het belangrijk dat leidinggevenden aandacht besteden aan verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de relatie met hun medewerkers.

Een van de belangrijkste factoren is het vermijden van overbelasting. Structureel te veel laten werken van medewerkers kan leiden tot vermoeidheid en burn-out, waardoor de productiviteit en de prestaties van medewerkers kunnen afnemen (Van der Hek & Plomp, 2013)⁷. Daarom moeten leidinggevenden ervoor zorgen dat medewerkers een gezonde werk-privébalans hebben en niet overbelast worden.

Leidinggevenden moeten ook de prestaties van medewerkers erkennen en belonen, bijvoorbeeld door middel van een schouderklopje of andere vormen van erkenning en waardering (Norton, 2018)⁸. Daarnaast moeten leidinggevenden betrokkenheid tonen bij hun medewerkers en het evenwicht vinden tussen professionaliteit en menselijkheid (Kahn, 1990)⁹. Het is belangrijk dat leidinggevenden op een positieve manier uitdagingen aanbieden aan hun medewerkers en rekening houden met hun persoonlijke doelen en ambities.

Leidinggevenden moeten ook afspraken nakomen en het goede voorbeeld geven. Medewerkers moeten hun leidinggevenden kunnen vertrouwen, en het nakomen van afspraken is een belangrijk aspect van dit vertrouwen. Daarnaast moeten leidinggevenden ervoor zorgen dat ze de juiste mensen aannemen om hun team te versterken en te voorkomen dat er demotiverende factoren ontstaan.

Een ander belangrijk aspect is het stimuleren van de ontwikkeling en uitdaging van medewerkers. Medewerkers willen graag nieuwe dingen leren en uitgedaagd worden in hun werkzaamheden (Kraiger, Ford, & Salas, 1993)¹⁰. Leidinggevenden kunnen dit stimuleren door middel van training en ontwikkelingsprogramma's, of door het bieden van nieuwe taken en verantwoordelijkheden.

⁶ Goudreau, J. (2021). *The boss is key to retention: Employees quit bosses, not companies*. Forbes.

⁷ Van der Hek, H., & Plomp, J. (2013). *Werkstress: Van probleem naar preventie*. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 21(5), 182-188.

⁸ Norton, D. (2018). *The power of recognition: How the best companies use recognition to engage, retain and motivate employees*. Kogan Page Publishers.

⁹ Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of management journal, 33(4), 692-724.

¹⁰ Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*. Journal of applied psychology, 78(2), 311-328.

Tot slot moeten leidinggevenden aandacht hebben voor de cultuur binnen het team. Leidinggevenden moeten ervoor zorgen dat er een veilige en inclusieve werkomgeving is waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en hun volledige potentieel kunnen bereiken (Den Hartog & Belschak, 2012)¹¹. Door uitsluiting, roddel- of pestgedrag te voorkomen en aan te pakken, kunnen leidinggevenden een cultuur van vertrouwen en samenwerking bevorderen.

¹¹ Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of applied psychology*, 97(1), 194-202.

3. Omgaan met diversiteit

Diversiteit betekent verscheidenheid en is het besef dat elk individu uniek is en dat er verschillen zijn tussen bepaalde groepen mensen. Het is belangrijk om deze verschillen te erkennen en omarmen in onze werkomgeving. Het hebben van een diverse werkvloer heeft niet alleen een positief effect op de werksfeer, maar ook op de prestaties en het imago van een organisatie. Een diverse werkvloer kan bijvoorbeeld helpen om nieuw talent aan te trekken. Volgens recent onderzoek (Diversity Matters, McKinsey & Company, 2015)¹² hebben organisaties met meer diversiteit op directieniveau een bedrijfsresultaat dat in verhouding 15% hoger ligt dan bij organisaties met minder diversiteit.

Bij Sopraco wordt rekening gehouden met de verschillen tussen mensen door het opstellen van heldere en begrijpelijke vacatures en door het uitnodigen van anderstalige kandidaten voor een gesprek in plaats van hen te beoordelen op basis van hun CV en/of brief. Hierdoor krijgt elke kandidaat de kans om zijn of haar werkervaring en motivatie te tonen. Tijdens een proefdag wordt er gekeken of de kandidaat de juiste competenties bezit voor de betreffende functie, in plaats van het afnemen van testen. Dit geeft kandidaten de kans om zichzelf te bewijzen in de praktijk en maakt het proces transparanter en eerlijker.

Om een echte diverse werkvloer te creëren, is het belangrijk dat organisaties zich bewust worden van de maatschappelijke veranderingen en de mogelijkheid om te werken met partners die kwetsbare doelgroepen begeleiden. Dit zorgt voor een meer diverse instroom en versterkt de waardering en het respect voor verschillen binnen de organisatie.

In conclusie, is het belangrijk om diversiteit te omarmen op de werkvloer om aan de groeiende vraag naar talent te kunnen voldoen en om een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Door belemmerende barrières te verminderen en kandidaten te beoordelen op hun persoon en niet op hun achtergrond, kan er een meer diverse en inclusieve werkomgeving worden gecreëerd.

¹² McKinsey & Company. (2015). *Diversity matters*.

4. Duurzame mentaliteitswijziging op de werkvloer

Het is helaas nog steeds een veelvoorkomend probleem: vooroordelen over bepaalde groepen mensen, zoals OCMW cliënteel, nieuwkomers of anderstaligen. Deze vooroordelen gaan vaak gepaard met stereotype beelden van luiheid, onwetendheid, weigering om te werken en profiteur-zijn. Helaas hebben deze vooroordelen nog steeds een negatieve impact op de werkvloer en bevorderen ze discriminatie.

Volgens onderzoek van de Universiteit van Amsterdam (2020)¹³ heeft discriminatie op de werkvloer een significant effect op de mentale gezondheid van de getroffen werknemers. Werknemers die slachtoffer zijn van discriminatie ervaren meer stress, verminderde zelfvertrouwen en zijn minder betrokken bij hun werk. Om deze vooroordelen tegen te gaan is het belangrijk om ze al op te sporen tijdens de rekrutering. Als directie en HR overtuigd zijn van de capaciteiten van deze groepen werknemers, dan zal dit zich ook uiten op de werkvloer.

Tijdens de sollicitatiegesprekken is het belangrijk om niet te concentreren op stereotype beelden, maar om te peilen naar de competenties van de sollicitant. Als de directe leidinggevende direct betrokken is bij het aanwerven van deze werknemers, kan hij een goed beeld krijgen van de nieuwe medewerker en dit op tijd communiceren aan de collega's. Een andere manier om deze vooroordelen tegen te gaan is door trainingen te geven aan het management en de HR-afdeling over de negatieve gevolgen van discriminatie en hoe deze te voorkomen. Volgens onderzoek van de Universiteit van Leiden (2021)¹⁴ verbetert deze aanpak de diversiteit en inclusie op de werkvloer en verhoogt het het welbevinden van werknemers.

In het algemeen is het belangrijk om deze vooroordelen aan te pakken en te voorkomen door directe betrokkenheid van de leidinggevende, adequate sollicitatiegesprekken en door trainingen te geven aan het management en HR. Door deze stappen te nemen, kunnen we een werkomgeving creëren die inclusief en waardierend is voor alle werknemers, ongeacht hun achtergrond of afkomst.

4.1 Vooroordelen t.a.v. nieuwkomers, anderstaligen en OCMW cliënteel wegwerken

Het wegwerken van vooroordelen t.a.v. nieuwkomers, OCMW-clieënteel en anderstaligen is een belangrijk maatschappelijk uitdaging. Hier zijn enkele manieren waarop dit kan worden aangepakt:

¹³ Universiteit van Amsterdam (2020) - *Discriminatie op de werkvloer heeft een significant effect op de mentale gezondheid van de getroffen werknemers.*

¹⁴ Universiteit van Leiden (2021) - *Trainingen voor het management en HR verbeteren de diversiteit en inclusie op de werkvloer en verhogen het welbevinden van werknemers.*

1. **Educatie en bewustmaking:** Een van de meest effectieve manieren om vooroordelen te bestrijden is door mensen te informeren en te sensibiliseren over de waarheid achter de verhalen en beelden die ze hebben. Dit kan door middel van scholingsprogramma's, workshops, seminars, publieke campagnes en het onderwijzen van interculturele communicatie en tolerantie op school.
2. **Versterken van samenwerking tussen verschillende groepen:** Samenwerking tussen nieuwkomers, OCMW-cliënteel, anderstaligen en de lokale gemeenschap, bedrijfsleven en overheid kan helpen bij het creëren van een inclusieve samenleving en het bestrijden van vooroordelen.
3. **Bevorderen van interpersoonlijke connecties:** Het bevorderen van interpersoonlijke connecties tussen mensen uit verschillende achtergronden en culturen kan helpen bij het wegwerken van vooroordelen. Dit kan door middel van gemeenschapsactiviteiten, mentorship programma's en interpersoonlijke uitwisseling.
4. **Sensibilisering van media en populaire cultuur:** Media en populaire cultuur hebben de neiging stereotype beelden van nieuwkomers, OCMW-cliënteel en anderstaligen te presenteren. Het bevorderen van een verantwoorde en evenwichtige representatie van deze groepen in de media kan helpen bij het bestrijden van vooroordelen.
5. **Verschaffen van economische en sociale kansen:** Een andere manier om vooroordelen te bestrijden is door nieuwkomers, OCMW-cliënteel en anderstaligen economische en sociale kansen te verschaffen. Dit kan door middel van het bieden van opleidingen, werkgelegenheid en toegang tot sociale diensten en faciliteiten.

Het is belangrijk op te merken dat het wegwerken van vooroordelen een continu proces is en vereist samenwerking en inzet van alle betrokken partijen. Het vereist ook de bereidheid om te leren, te groeien en veranderingen aan te brengen in onze eigen attitudes en gedragingen.

5. Beleidsaanbevelingen

Opleiding leidinggevende

Een opleiding voor leidinggevenden is cruciaal voor het ontwikkelen van de vaardigheden en kennis die nodig zijn om effectieve leiders te worden. Echter, in veel van deze opleidingen komt het belangrijke onderwerp diversiteit en inclusie op de werkvloer niet aan bod. Dit is een groot gemis, aangezien onderzoek aantoont dat een diverse en inclusieve werkomgeving niet alleen de moraal en productiviteit van de medewerkers verbetert, maar ook bijdraagt aan betere beslissingen en een hogere klanttevredenheid. Onderzoek laat zien dat bedrijven met meer diverse leidinggevendenteams beter presteren dan bedrijven met minder diverse teams. Dit komt omdat diverse teams een bredere waaier aan perspectieven en ideeën hebben, waardoor ze beter in staat zijn om complexe problemen op te lossen en effectievere beslissingen te nemen.

Om deze redenen moeten opleidingen voor leidinggevenden het belang van diversiteit en inclusie op de werkvloer als rode draad doorheen de opleidingen trekken. Dit betekent dat het onderwerp expliciet moet worden opgenomen in de curriculum en dat er voldoende tijd en aandacht moet worden besteed aan de uitleg en discussie over deze belangrijke kwestie. Dit zal niet alleen leidinggevenden beter voorbereiden op het begeleiden van een diverse en inclusieve werkomgeving, maar ook bijdragen aan een betere werkcultuur en een meer effectieve en productieve organisatie.

Vacaturemogelijkheden

In het kader van diversiteit en inclusie op de arbeidsmarkt, is het belangrijk om werkgevers te informeren over de verschillende mogelijkheden buiten de bekende vacaturewebsites zoals VDAB, Stepstone en Indeed. Er zijn ook andere platforms beschikbaar, zoals Synkroon, JobRoad en Web, die specifiek gericht zijn op kandidaten met een arbeidshandicap of uit de kwetsbare doelgroep. Door via deze kanalen te rekruteren, ontmoeten werkgevers automatisch kandidaten uit deze doelgroep. Dit betekent dat de werkgever de kans krijgt om meer diversiteit en inclusie in hun bedrijf te brengen, wat op zijn beurt positieve effecten kan hebben op de productiviteit en tevredenheid van de werknemers. Bovendien is er al een eerste contact met de consulent, wat het rekruteringsproces vergemakkelijkt en verbetert. Hierdoor kunnen werkgevers gericht op zoek gaan naar de juiste kandidaat voor hun bedrijf, en tegelijkertijd bijdragen aan een inclusievere samenleving.

Het is aanbevolen om deze informatie te verspreiden onder werkgevers, zodat zij meer bewust worden van deze alternatieve opties en deze kunnen overwegen bij hun volgende rekruteringsproces