

Colofon

SAMENSTELLING:

Werkgroep Compas:

- Myriam Heeremans,
projectontwikkelaar STC-Mechelen,
Hendrik Consciencestraat 5, 2800 Mechelen,
myriamheeremans@stcmechelen.be
- Inge Croes,
projectontwikkelaar STC-Limburg,
Trichterheideweg 9, 3500 Hasselt,
inge.croes@skynet.be
- Gerlinde Homans,
projectontwikkelaar STC-Antwerpen,
p/a de Shelter, Langstraat 102, 2140 Borgerhout,
gerlinde.homans@stc-antwerpen.be
- Karline De Wilde,
projectontwikkelaar STC-Halle-Vilvoorde,
Witherenstraat 19, 1800 Vilvoorde,
karline.dewilde@vdab.be
- Diane Saelens,
projectontwikkelaar STC-Leuven,
Sint-Maartenstraat 5, 3000 Leuven,
diane.saelens@vdab.be

i.s.m. Leen Hellinckx, Karel de Grote Hogeschool,
Training & Consult, Brusselstraat 23, 2000 Antwerpen,
leen.hellinckx@kdg.be

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER:

Voka - Kamer van Koophandel West-Vlaanderen
Zandvoordeschorredijkstraat 289
8400 Oostende
Contactpersoon:
Christophe Viaene
chv@kvkwvl.voka.be

PARTNERS:

- Karel de Grote Hogeschool Antwerpen, Training & Consult, Brusselstraat 23, 2000 Antwerpen
- Voormalig Inspire, Syntra Leuven, Geldenaaksebaan 327, 3001 Heverlee, leuven@syntra-ab.be (Jos Poisquet & Dirk Vandecruys)
- Van Hool, Bernard Van Hoolstraat 58, 2500 Lier (Koningshooikt),
aanwerving.arbeiders@vanhool.be (Tom Dille)

PILOOTBEDRIJVEN:

- Van Hool, Bernard Van Hoolstraat 58, 2500 Lier (Koningshooikt),
aanwerving.arbeiders@vanhool.be (Tom Dille)
- Eurobrokers, Brusselsesteenweg 464, 1731 Zellik,
Roger.van.weymbergh@eurobrokers.be
- Technicas, Kruisveld 30, 1840 Londerzeel,
frankmaldoy@technicas.be
- Heilig Hart Ziekenhuis, Campus Sint Jan,
Houtemstraat 115, 3300 Tienen,
agnes.schepers@hhart-tienen.be

ONTWERP EN DRUK:

Grafisch Buro Bis, De Paepstraat 6, 2200 Herentals,
info@grafischburobis.be, www.grafischburobis.be

UITGAVE:

November 2004



ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen, en door te investeren in menselijke hulpbronnen.



Baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij



Gebruiksaanwijzing COMPAS-toolbox



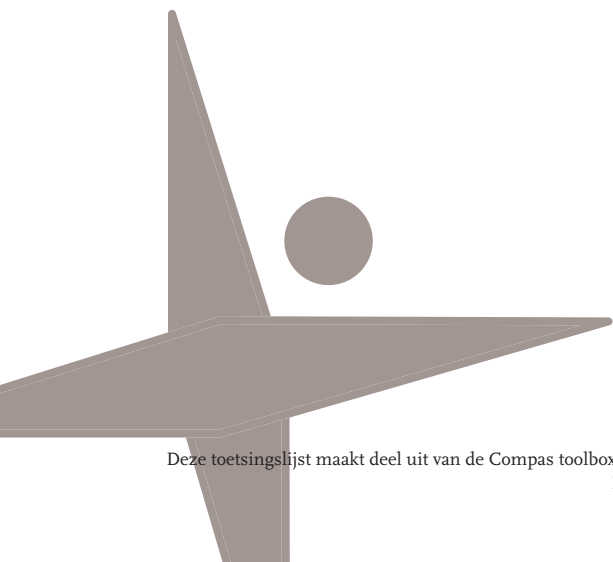
DEZE TOOLBOX WIL, in combinatie met het projectboek 'Het noorden kwijt? Compas!' en de daarbij horende cd-rom, in de eerste plaats een hulpmiddel zijn voor u als bedrijfsleider, personeelsverantwoordelijke of HRM. Het reikt u tools en onderdelen aan die u kan gebruiken bij het (verder) uitbouwen van een kwalitatief personeelsbeleid in uw bedrijf. De verschillende stappen in dit bouwproject worden stuk voor stuk toegelicht aan de hand van toetsingslijsten: van instroom naar opleiding doorheen begeleiding en doorstroom. Deze lijsten werden samengesteld op basis van de ervaringen en expertise opgedaan in de Compasprojecten in samenwerking met de pilootbedrijven.

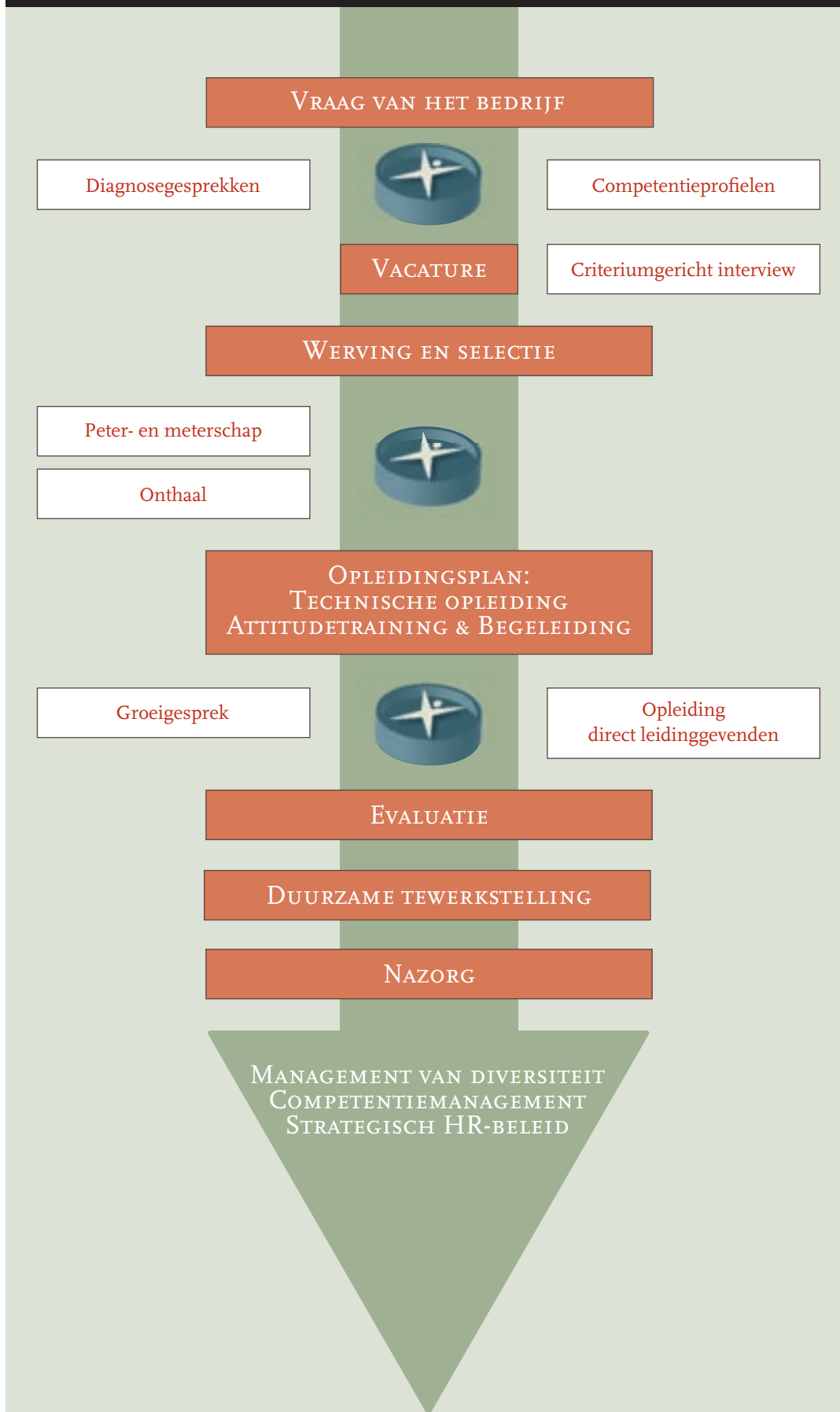
De toetsingslijsten geven u de mogelijkheid om 'hot items' aan te vinken, zodat u eigenlijk zelf uw keuze kan maken. We geven u eerst enkele kritische vragen mee om na te denken over een specifiek onderdeel van uw personeelsbeleid en vervolgens reiken we u enkele praktische tips aan om concreet te werken aan dit onderdeel. De bijhorende internet links kunnen interessant zijn als u nog meer informatie wenst over het onderdeel.



BOUW MET DEZE TOOLS AAN UW PERSONEELSBELEID:

- Gebruiksaanwijzing Compas-toolbox
- Maak werk van uw vacature!
- Competentieprofielen: de juiste man/vrouw op de juiste plaats!
- Hoe vinden competente medewerkers de weg naar uw bedrijf?
- Hoe een nieuwe werknemer kiezen?
- Hoe onthaalt u uw nieuwe werknemer?
- Beter met een peter of een meter?
- Opleidingsplanning, ook voor uw medewerkers!
- Heeft uw nieuwe werknemer nood aan attitudetraining?
- Begeleiding op de werkvloer ... een noodzaak of een noodzakelijk kwaad?
- Hoe voert u een groeigesprek met uw werknemer?
- Hoe leidt u uw direct leidinggevenden op tot coach?
- Evaluatie: uw garantie voor de toekomst!
- Hoe kosten besparen bij aanwerving en opleiding?
- De meerwaarde van nazorg: u kent ze toch ook?





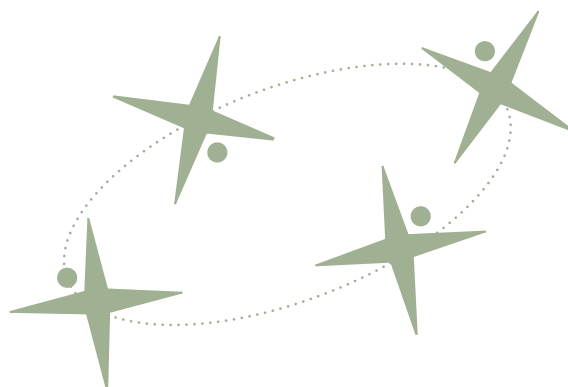


Maak werk van uw vacature!



ALS WERKGEVER VINDT U HET BELANGRIJK dat kandidaten die op uw vacature reageren ook daadwerkelijk in aanmerking komen voor de door u aangeboden job. U mag minstens verwachten dat ze beschikken over de noodzakelijke startcompetenties, nodig om op korte of middellange termijn te evolueren naar een productief lid van uw team.

Om uzelf tijd te besparen is het belangrijk uw vacature zo concreet mogelijk en in voor iedereen verstaanbare taal te formuleren.



KRITISCHE VRAGEN VOOR DE BEDRIJFSLEIDER / PERSONEELSVANTWOORDELIJKE:

- Heeft u een vacante plaats die u wenst in te vullen?
- Beschikt u over een competentieprofiel?
- Maakt u hiervan gebruik voor het opstellen van de vacature?
- Worden andere medewerkers betrokken bij de opmaak van de vacature (ploegbazen, toekomstige collega's)?
- Maakt u duidelijk in welke sector u actief bent en welke de missie en visie van uw bedrijf is?
- Geeft de benaming van de functie ook daadwerkelijk de inhoud weer?
- Staan de verwachtingen duidelijk omschreven?
- Worden de taken concreet omschreven?
- Zijn de vereisten in overeenstemming met de uit te voeren taken?
- Verwijst u in de vacature naar doorgroeimogelijkheden binnen uw bedrijf?
- Zijn de startcompetenties vastgelegd?
- Is het duidelijk welke competenties nog binnen het bedrijf kunnen aangeleerd worden?
- Gebruikt u in uw vacature termen als flexibiliteit, stressbestendigheid, beschikbaarheid, ...?
- Vraagt u naar diploma's of naar een kennis- en vaardigheidsniveau?
- Hecht u belang aan ervaring?
- Tellen ook ervaringen buiten het beroepsleven mee?
- Staat de vereiste kennis van het Nederlands in evenredigheid tot de uit te voeren functie?
- Geeft u in uw vacature aan dat uw bedrijf open staat voor iedereen (ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst..)
- Bestaat er intern duidelijkheid rond de sollicitatieprocedure?
- Zijn de betrokken partijen op de hoogte van de selectieprocedure?

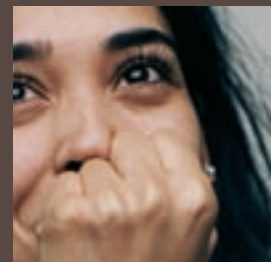


TIPS EN SUGGESTIES OM CREATIEF OPLOSSINGEN TE ZOEKEN OP BOVENSTAANDE VRAGEN:

- Ga na of u de functie die vrijkomt opnieuw wenst in te vullen en u hiervoor geen intern geschikte medewerkers in huis hebt, die zich kandidaat wensen te stellen. Uw personeelsleden voelen zich meer betrokken en gewaardeerd wanneer ze eerst de kans krijgen om zelf hun interesse te tonen. Dit voorkomt wrevel/interne spanningen.
- Maak gebruik van het competentieprofiel als alternatief voor het functieprofiel bij het opstellen van uw vacature. Dit competentieprofiel stelt u in staat eenduidig weer te geven waarnaar u als bedrijf op zoek bent. Het laat u eveneens toe om een meer objectieve selectieprocedure door te voeren. Het is belangrijk dat naast de generieke competenties alleen de nodige functionele startcompetenties vermeld worden in de vacature. Betrek hierbij uw medewerkers die u inhoudelijk kunnen ondersteunen. Denk aan ploegbazen, toekomstige collega's ... Zorg er wel voor dat uw startcompetenties de gevraagde minimumvereisten aangaande kennis, vaardigheden en attitudes omvatten.
- Vergeet niet een duidelijke profilering van uw bedrijf weer te geven. Dit voorkomt sollicitanten die absoluut niet wensen te werken in bepaalde sectoren of werkomstandigheden (chemische producten, binnen-buitenwerk, verplaatsingen naar werven ...) Voor werkzoekenden die niet in de mogelijkheid zijn meer informatie over uw bedrijf te verkrijgen, geeft deze beperkte bedrijfsinformatie een juist beeld.
- Creëer geen valse verwachtingen door prachtige functiebenamingen te bedenken, die de lading niet dekken. Wees daarentegen eerlijk, geef direct en zo concreet mogelijk weer wat de job inhoudt, wat de taken zijn, verwachtingen, vereisten ... Gebruik hiervoor eenvoudige taal!
- Geef meteen ook aan welke de doorgroeimogelijkheden zijn. Zo bereikt u ook de ambitieuze sollicitant. Opgepast, dit brengt verwachtingen met zich mee die u als bedrijf moet kunnen waarmaken.
- Ontwikkel een opleidingsplan op basis van de vereiste startcompetenties en de beoogde eindcompetenties en bepaal wat binnen het eigen bedrijf kan aangeleerd of verfijnd worden. Communiceer dit.
- Vermijd nietszeggende begrippen als flexibiliteit, stressbestendigheid... Gebruik liever de accurate omschrijving. Flexibiliteit wordt dan: werken in diverse ploegen, op diverse plaatsen (werf, bazen), met wisselend takenpakket (multifunctioneel), overuren ...
- Ook mensen zonder de gevraagde diploma's kunnen over de nodige kennis en vaardigheden beschikken, ideaal voor de job. Denk hierbij niet uitsluitend aan de ervaring uit beroepsactiviteiten, maar ook aan relevante andere ervaringen. Bijvoorbeeld leiding geven: voetbaltrainer, leidster in de jeugdbeweging ...
- Zorg dat de gevraagde kennis van de Nederlandse taal evenredig is met de uit te voeren functie, rekening houdend met het aspect veiligheid en samenwerking. Door te hoge taaleisen te stellen kan u de ideale werknemer mislopen.
- Vermeld in uw vacature dat u open staat voor kandidaten uit de kansengroepen. Bijvoorbeeld: "wij maken geen onderscheid op grond van leeftijd, geslacht, afkomst of wij werven op basis van competenties en motivaties".
- Zorg dat de sollicitatie - en selectieprocedure vaststaan en dat de betrokken medewerkers hiervan op de hoogte zijn vooraleer de vacature verspreid wordt. Dit voorkomt wrevel, misverstanden ... Het imago van uw bedrijf kan hieronder lijden.
- Deel uw aanbod duidelijk mee: laat geen misverstanden ontstaan over bijvoorbeeld het feit dat voorafgaandelijk aan een eventueel contract een (al dan niet vergoede) opleidingsperiode wordt ingelast.



Competentieprofielen: de juiste man/vrouw op de juiste plaats!

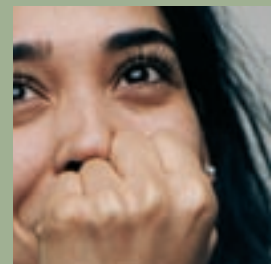
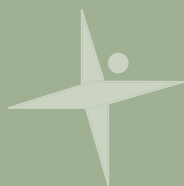


U ALS TOEKOMSTGERICHTE WERKGEVER hecht ongetwijfeld veel belang aan het maximaal benutten van de competenties van uw medewerkers. Maar welke werknemers beoogt u eigenlijk en passen deze dan in uw organisatie? Een competentieprofiel kan zowel voor u als uw (toekomstige) medewerker een meerwaarde betekenen. De juiste man/vrouw op de juiste plaats vormt de grondslag. Om uw investeringen naar opleiding en inwerking in de job ten volle te benutten, dient u als bedrijf de sollicitant te matchen aan het competentieprofiel van de openstaande vacature. Een geslaagde matching levert de geknipte medewerker op voor uw bedrijf. Een medewerker die zich thuis zal voelen in uw bedrijf en goed zal presteren.



KRITISCHE VRAGEN VOOR DE BEDRIJFSLEIDER / PERSONEELSVERANTWOORDELIJKE:

- Hebt u in uw bedrijf functieprofielen en maakt u er ook gebruik van?
- Heeft u uw werknemers betrokken bij de opmaak hiervan?
- Weten de werknemers in uw onderneming wat er van hen verwacht wordt, wat de inhoud van de job is en op welke manier zij die moeten realiseren?
- Denkt u een zicht te hebben op de capaciteiten van uw werknemers?
- Laat u mensen doorgroeien op basis van uw intuïtie - goede indruk - die u van hen heeft?
- Zijn er al mensen in uw bedrijf doorgegroei, waarvan achteraf bleek dat de job hen niet ligt?
- Weet u wat een competentieprofiel inhoudt?
- Weet u dat er een verschil is tussen een functieprofiel en een competentieprofiel?
- Wist u dat in een competentieprofiel - naast competenties eigen aan de functie - ook competenties omschreven worden eigen aan het bedrijf in het algemeen, die van elke werknemer verwacht worden?
- Wist u dat gedragsindicatoren de basis vormen van het competentieprofiel?
- Heeft u er al eens bij stilgestaan dat een competentieprofiel een nuttig instrument kan zijn bij werving en selectie?
- Kan u zich inbeelden dat competentieprofielen een goede basis vormen voor gesprekken over het functioneren en evalueren van uw medewerkers?
- Bent u de mening toegedaan dat de competenties van medewerkers kunnen veranderen en dat zich daardoor nieuwe mogelijkheden, kansen aanbieden in uw bedrijf?
- Zou het kunnen dat de tijdsinvestering u ervan weerhoudt om voor uw bedrijf competentieprofielen op te maken?



DEZE TIPS EN SUGGESTIES KUNNEN U HELPEN OM COMPETENTIEPROFIELEN TE GEBRUIKEN:

- Besef dat het functioneren van uw medewerker niet alleen bepaald wordt door zijn/haar technische kennis (kennis) en vaardigheden (kunnen) voor een welbepaalde functie - het zogenaamde 'functieprofiel'. Het functioneren is immers ook afhankelijk van de attitudes (willen) van de betrokkene. In een competentieprofiel wordt de link gelegd tussen competenties (kennis, vaardigheden, attitudes en persoonlijkheidskenmerken) en objectief observeerbaar gedrag (gedragsindicatoren). Via competentieprofielen trachten men het statische en onoverzichtelijke karakter van functieomschrijvingen te doorbreken. Competenties verwijzen naar de integratie van kennis en vaardigheden, attitudes en persoonlijkheidskenmerken die maken dat de betrokken medewerker de resultaten haalt, de verantwoordelijkheden opneemt, de taken uitvoert of de kennis gebruikt. Bovendien is het belangrijk niet enkel te kijken naar de huidige kwaliteiten en competenties van medewerkers, maar ook naar de potentiële capaciteiten, ambities en loopbaanmogelijkheden.
 - Indien u overweegt competentieprofielen op te stellen, kies dan - uit de verschillende beschikbare methodieken - deze methodiek die het best aansluit bij uw bedrijfsvoering. Eén keer de methodiek onder de knie, kan u onbeperkt aan de slag. Laat u - indien nodig - begeleiden door externe deskundigen.
 - Vergeet niet uw werknemers te betrekken bij de opmaak van de competentieprofielen. Om bruikbare competentieprofielen te bekomen is het aangewezen hierbij ook functiehouders en (direct) leidinggevenden te betrekken. Zij hebben de sleutel in handen om een realistisch competentieprofiel op te maken en kunnen zorgen dat eventuele weerstand geminimaliseerd wordt bij de implementatie ervan.
- Deze medewerkers voelen zich immers betrokken bij uw organisatie/onderneming en weten welke competenties dienen ingezet te worden.
- Een competentieprofiel bestaat uit 2 luiken: de corporate/generieke competenties, die alle werknemers in min of meerdere mate dienen te hebben en de functie-specifieke competenties, gebonden aan een bepaalde job. Voor de opmaak kan je gebruik maken van een competentiewoordenboek. Zorg ervoor dat u zich uiteindelijk beperkt tot een hanteerbaar competentieprofiel, dat praktisch bruikbaar is.
 - Competentieprofielen kunnen voor verschillende doeleinden gebruikt worden: namelijk als wervings- en selectie-instrument, als basis voor een groeigesprek, in het kader van een evaluatiegesprek, ter ondersteuning van doorstroom, ... Het competentieprofiel vormt de ruggegraat van deze gesprekken.
 - Realiseer dat bij het gebruik van competentieprofielen een onderscheid moet gemaakt worden tussen het ideaal competentieprofiel - wat een bedrijf beoogt voor de betrokken functie - en het startprofiel waarin het minimumniveau wordt aangegeven dat bereikt moet zijn bij het begin van de functieinvulling. Daarenboven is het belangrijk bij de aanwerving of invulling van een nieuwe functie elke medewerker te scoren op het competentieprofiel en op die manier een overzicht te krijgen van de startcompetenties van de betrokkene. Hierbij kan het criteriumgericht interview u ondersteunen. Vergeet ook niet dat mensen hun competenties kunnen ontwikkelen en dat deze scoring op het competentieprofiel regelmatig dient bijgesteld te worden cfr. groeigesprekken, evaluatiegesprekken.
 - Als u in uw bedrijf/organisatie een opleiding voorziet in het kader van aanwerving of doorstroom, bedenkt dan dat u een onderscheid dient te maken tussen de startcompetenties en de beoogde competenties. Op basis van dit verschil kan de inhoud van de opleiding mede bepaald worden. Denk er bewust aan dat uw eigen werknemers vaak ook competenties bezitten en/of ontwikkelen waarvan u zich niet bewust was, maar die u wel kan inschakelen om openstaande of veranderende functies snel en efficiënt in te vullen.

NUTTIGE INFO EN LINKS

- www.leerplek.be
- www.leerlink.be of 02-506 82 29
- www.serv.be
- www.vdab.be
- www.kdg.be of 03-260 87 67
- www.itineris-advies.be



Hoe vinden competente medewerkers de weg naar uw bedrijf?



ALS WERKGEVER VINDT U HET BELANGRIJK dat zoveel mogelijk competente kandidaten voor een openstaande vacature bij u komen solliciteren. Kandidaten bieden zich echter niet zomaar vanzelf aan. Het al dan niet snel ingevuld krijgen van uw vacature is afhankelijk van de door u geleverde inspanningen. Om zoveel mogelijk geschikte kandidaten tot in uw bedrijf te krijgen, is het van groot belang over een goed uitgebouwd en onderhouden netwerk van wervingskanalen te beschikken.

VOLGENDE VRAGEN LATEN U STIL STAAN BIJ 'NETWERKING'.

- Weet u wat 'netwerking' inhoudt?
- Ziet u de link tussen uw netwerk van wervingskanalen en openstaande vacatures?
- Denkt u voldoende wervingskanalen te kennen?
- Ooit al vacatures gestuurd naar Jobkanaal, OCMW's, derdenorganisaties, migrantenorganisaties...?
- Kent u de werking van elk van deze organisaties?
- Weet u welke groep(en) werkzoekenden zij begeleiden?
- Heeft u een vaste contactpersoon bij uw wervingskanalen?
- Heeft u regelmatig contact met deze aanspreekpunten?
- Krijgen deze contactpersonen binnen uw wervingskanalen steeds alle vacatures van uw bedrijf doorgestuurd?
- Geeft u hen nog extra informatie over de vacatures binnen uw bedrijf (telefonisch, via mail, tijdens persoonlijke contacten, ...)?
- Nodigt u wel eens de contactpersonen binnen uw wervingskanalen uit op de werkvloer?
- Geeft u na het sollicitatiegesprek feedback over de doorverwezen kandidaten aan deze contactpersonen?
- Blijft u deze contactpersonen ook tijdens de opleiding en tewerkstelling op de hoogte houden van de vorderingen van de doorverwezen personen?
- Schakelt u hen in indien er zich op de werkvloer problemen voordoen met de cursisten/werknemers?
- Overlegt u met de doorverwijzende instanties, nèt voor een mogelijke stopzetting van de opleiding/tewerkstelling?
- Betreft u uw netwerk van wervingskanalen bij het uitwerken van nieuwe initiatieven, ruimer dan de klassieke doorverwijzing?



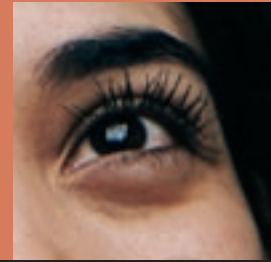
HOE KAN U OP EEN CONSTRUCTIEVE MANIER EEN NETWERK VAN WERVINGSKANALEN OPBOUWEN EN ONDERHOUDEN?

- Probeer een overzicht te krijgen van alle organisaties in uw regio die in contact staan met werkzoekenden. Denk hierbij onder meer aan de Lokale Werkwinkel, Jobclub en Training en Opleiding VDAB, OCMW's, ATB, PWA, Vluchtelingendiensten, Derdenorganisaties, Migrantenorganisaties, Steunpunten, Centra Deeltijds Onderwijs, Tolkendiensten, Vrouwenwerkings, ...
- Tracht uw netwerk te leren kennen: wie zijn ze, wat doen ze, wat zijn hun doelstellingen, doelgroep, ervaringen, ... Zo krijg je meer zicht op hun sterktes en zwaktes.
- Een vaste contactpersoon bij elk van uw doorverwijzers maakt constructieve samenwerking een stuk eenvoudiger. Wissel met deze contactpersonen ook regelmatig informatie uit, zowel algemene bedrijfsinformatie, veranderingen binnen de organisatie/het bedrijf, als nieuwe vacatures en projecten.
- Maak een mailinglist op van doorverwijzers en houd deze up-to-date. Dit vereenvoudigt de verspreiding van een nieuwe vacature.
- Zorg ervoor dat u bij elke vacature de nodige achtergrondinformatie geeft aan uw contactpersonen zodat doelgericht en correct kan worden doorverwezen. Hierdoor voorkomt u dat kandidaten - met niet aansluitende competenties - nodeloos solliciteren (zeer tijdsintensief) en de zoveelste teleurstelling moeten incasseren.
- Organiseer eens een rondleiding in uw bedrijf voor al uw contactpersonen bij de doorverwijzers. Dit geeft hen een realistisch beeld van de activiteit/cultuur binnen uw bedrijf en stelt hen in de mogelijkheid om meer gericht door te verwijzen.
- Nodig de betrokken partners uit op de infosessie, georganiseerd in het kader van een Compasproject. Op deze manier krijgen zij een gedetailleerde toelichting over de inhoud en het verloop van het geplande project.
- Geef feedback aan de desbetreffende partner die kandidaten heeft doorverwezen, zowel bij de preselectie, de selectie als bij de uitvoering van het project. Ook tijdens de nazorg - na afloop van het project - is het belangrijk informatie over de doorverwezen kandidaten terug te koppelen.
- Vergeet niet uw doorverwijzingskanalen in te schakelen indien zich problemen voordoen in de privé-situatie van de cursist/werknemer, die repercussies hebben op de werkvloer. Zij hebben immers vanuit hun begeleidingsfunctie een meer algemeen beeld van de leefsituatie van de betrokkene en zijn in de mogelijkheid oplossingen aan te reiken m.b.t. deze randvoorwaarden. Zo voorkomt u voortijdige uitstroom.
- Beschouw uw netwerk van doorverwijzingskanalen eveneens als een partner bij het ontwikkelen/uitvoeren van nieuwe bedrijfsideeën en projecten. Ook zij kunnen vanuit hun ervaring constructieve input geven.

NUTTIGE INFO EN LINKS

- <http://www.voka.be/files/bestanden/diversiteit.pdf>, p. 15 e.v.
- U kan voor een overzicht van doorverwijzers beroep doen op de projectontwikkelaars van het STC in uw regio. Surf hiervoor naar www.stcvl.be
- Voor de contactpersonen bij de OCMW's kan u terecht in het OCMW-zakboekje.

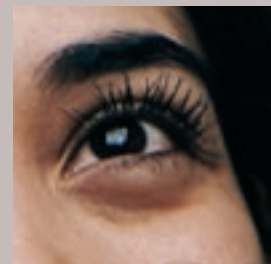
Hoe een nieuwe werknemer kiezen?



EEN BELANGRIJK BESLISSINGSMOMENT in het personeelsgebeuren van uw organisatie is de selectie van een nieuwe werknemer. Voor vele bedrijfsleiders of personeelsverantwoordelijken speelt de eerste indruk nog steeds een zeer grote rol. Dit maakt echter dat soms geschikte en goede kandidaten onterecht uit de boot vallen. Daarom is het nuttig en nodig om een leidraad te hebben voor uw selectiegesprekken. Een methode die hiervoor gebruikt kan worden is het criteriumgericht interview, waarbij er van uitgegaan wordt dat het gedrag dat een kandidaat-werknemer gesteld heeft in een vroegere situatie voorspelt welk gedrag hij/zij zal vertonen in een soortgelijke situatie in de toekomst.

VOLGENDE VRAGEN HELPEN U OP WEG OM EEN GOED SELECTIEGESPREK TE VOEREN.

- Informeert u de kandidaten op voorhand over de inhoud en structuur van het gesprek?
- Geeft u aan de kandidaat bij aanvang van het gesprek al wat algemene informatie over uw bedrijf en over de functie waarvoor hij/zij solliciteert?
- Legt u de beoordelingscriteria voor de kandidaten op voorhand vast?
- Heeft u de vragen die u tijdens het selectiegesprek wil stellen op voorhand opgelijst en op papier gezet?
- Past u uw vragen aan volgens de functie waarvoor u selecteert?
- Stelt u aan elke kandidaat dezelfde of gelijkaardige vragen?
- Hecht u meer belang aan het behaalde diploma dan aan de ervaring of expertise van een kandidaat?
- Vraagt u naar de vrijetijdsbesteding of hobby's van de sollicitant?
- Zijn concrete (professionele) realisaties, bereikt door de kandidaat, een leidraad voor het selectiegesprek?
- Geeft u de sollicitant de ruimte om vragen te stellen tijdens het gesprek?
- Bent u vooral aan het woord tijdens een sollicitatiegesprek met een kandidaat?
- Zorgt u ervoor dat het selectiegesprek interactief is?
- Toetst u de benodigde (start)competenties voor de openstaande job af bij de kandidaat?
- Bespreekt u met de kandidaat hoe hij/zij op eerder ervaren probleemsituaties gereageerd heeft?
- Peilt u ook naar attitudes door samen met de sollicitant bepaalde gedragingen of resultaten te analyseren?
- Spreekt u wel eens met uw direct leidinggevenden over wat u zeker in uw selectiegesprek moet bespreken of betreft u hen bij de selectie?
- Doet u een rondleiding in uw bedrijf? Toont u een bedrijfsfilm?
- Geeft u uw verwachtingen ten aanzien van de kandidaten ook weer?
- Vertelt u de kandidaat hoe de selectieprocedure verder verloopt?



HOE PAKT U HET CRITERIUMGERICHT INTERVIEW AAN?

- Bepaal op voorhand de formele en gestandaardiseerde elementen van de sollicitatieprocedure: de afsluitdatum van de rekrutering, de manier waarop men zich kandidaat kan stellen, de vragen die zullen gehanteerd worden tijdens het selectiegesprek, de beoordelingscriteria voor de sollicitanten, de gevraagde competenties voor de openstaande job. Gebruik deze elementen op een eenduidige manier voor alle kandidaten, zodat iedereen een gelijke kans krijgt.
- Het is belangrijk dat u vooraf precies bepaalt wat u wenst te weten te komen over de kandidaat. Welke criteria/competenties dienen op basis van het competentieprofiel achterhaald te worden? Eenduidigheid over het criterium en hoe het kan beoordeeld worden vormen de basis voor het criteriumgericht interview. Dit kan vastgelegd worden via een precieze beschrijving van het gedrag dat als succesvol wordt ervaren.
- Maak tijdens het criteriumgericht interview gebruik van de **STARR**-methodiek (**S**ituatie, **T**aak, **A**ctie, **R**esultaat en **R**eflectie).

In het kader van deze gesprekstechniek kunnen ondermeer volgende vragen worden gesteld:

 - **Situatie:** Wat was de situatie? Welke en wat voor mensen waren aanwezig? Wat waren de gebruikte gereedschappen en materialen? Hoe was de werkomgeving? Waren er spanningen tussen mensen of was er werkdruk?
 - **Taak:** Welke taak had de kandidaat in die situatie? Wat werd in de gegeven situatie van de kandidaat verwacht? Wie verwachtte wat van de sollicitant? Welke rol voerde de sollicitant uit?
 - **Actie:** Wat was de actie? Hoe werd de activiteit uitgevoerd? Wat deed de kandidaat in de gegeven situatie? Wat bracht de kandidaat ertoe zich zo en niet anders te gedragen?
- **Resultaat:** Wat was het resultaat van de actie? Was het adequaat? Hoe kan het verbeterd worden?
- **Reflectie:** Hoe kijkt de kandidaat er achteraf op terug? Wat was goed? Wat kon beter?
- Het criteriumgericht interview is een gesprek over het (arbeids)verleden van de kandidaat. Vraag niet naar wat iemand zou doen in een bepaalde situatie, maar naar wat hij gedaan heeft in vergelijkbare situaties. Voor sollicitanten is het veel interessanter en voor u veel relevanter om te praten over wat kandidaten hebben meegemaakt, dan te praten over creatieve oplossingen die ze moeten zoeken voor situaties die ze nog niet hebben meegemaakt (wat zou je doen als ... ?). Deze methode kan u dus zeker ook toepassen op activiteiten buiten het arbeidsverleden.
- Stel geen waarom-vragen, maar waardoor-vragen. Waarom-vragen nodigen eerder uit tot fantaseren en geven geen informatie over het gedrag van de kandidaat. Met waardoor-vragen gaat men als interviewer op zoek naar feiten en naar een precieze opvolging van de feiten. Via deze vragen kan men de normen van de kandidaat achterhalen, die hij/zij gebruikt om de kleine beslissingen van elke dag te nemen en bij het leerproces dat hij/zij al dan niet heeft doorgemaakt.
- Het gevaar bestaat dat de kandidaat sociaal wenselijke antwoorden geeft indien u zich boven de kandidaat plaatst. Aangezien het de bedoeling is een open en eerlijk gesprek te hebben, is een gelijkwaardige positie van cruciaal belang.
- Onderzoek heeft uitgewezen dat interviewers in 50 tot 70 % van de tijd aan het woord zijn. Als hun eerste indrukken positief zijn, zouden ze zelfs nog meer gaan praten. Een ideale verhouding: 70 % van de tijd is de sollicitant aan het woord, 30 % is voor de interviewer.



Hoe onthaalt u uw nieuwe werknemer?

EEN GOED ONTHAAL BINNEN UW ONDERNEMING zorgt ervoor dat werknemers zich thuis voelen. Naast de correcte administratieve afhandeling en het voorzien van het nodige werkmateriaal en eventuele werkkledij dient u er over te waken dat de nieuwe medewerker snel ingeburgerd geraakt. Het onthaal gebeurt in verschillende stappen en begint al bij de start van het Compas-project. In deze procedure geeft u heel wat informatie over uw onderneming en haar waarden, normen en cultuur. Een grondige voorbereiding zet een degelijk onthaal op de juiste sporen.

GOED BEGONNEN IS HALF GEWONNEN!

- Bent u goed voorbereid op het onthaal van de nieuwe medewerker? Wie doet wat? (programma, documentatiemateriaal, begeleiding voor de hele dag voorzien)
- Heeft u al een overzichtslijstje gemaakt van een aantal praktische, zeer specifieke zaken?
- Hebt u documenten of brochures om het bedrijf te situeren: Informatie over de markt, de voornaamste klanten, bedrijfsfilosofie, de waarden, historiek van het bedrijf, ambities van het bedrijf, een organogram?
- Heeft u een overzicht van alle nuttige informatie die niet in het contract of het arbeidsreglement staat, maar toch alle mogelijke (ook informele) aspecten van de “werkgemeenschap” omvat?
- Doorloopt u tijdens het onthaal het contract en arbeidsreglement rustig met de nieuwe medewerker? Bijvoorbeeld arbeidsduur, arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid, nuttige telefoonnummers, ziekte en verlof.
- Zijn de nodige veiligheidsvoorschriften toegelicht? Is een eventueel bezoek aan de bedrijfsarts voorzien?
- Zorgt u voor een ongedwongen sfeer zodat de nieuwe medewerker gerustgesteld wordt?
- Zorgt u voor een rondleiding in uw bedrijf? Is elke afdeling op voorhand op de hoogte van de komst van de nieuwe medewerker?
- Weet uw nieuwe medewerker wat er van hem/haar verwacht wordt, wat zijn/haar functie inhoudt?
- Hebt u de komst van de nieuwe medewerker aangekondigd aan de toekomstige collega's? Werd de direct leidinggevende betrokken?
- Hebt u uw medewerkers verteld wat u van hen verwacht bij het onthaal van de nieuwkomer cfr. peter/meterschap?
- Helpt u uw medewerkers bij het geven van uitleg over hun job, hun plaats in het geheel, hun relatie tot de functie van de nieuwkomer?
- Zijn er bepaalde tijdelijk lopende projecten waarvan de nieuwe medewerker op de hoogte moet zijn (bijvoorbeeld over veiligheid, over kwaliteit, over milieuzorg in het bedrijf..)?
- Hebt u specifieke aandacht voor het onthaal van kansengroepen: allochtonen, gehandicapten, jongeren, laaggeschoolden?
- Werkt u via het systeem **individuele beroepsopleiding** in uw **onderneming**? Heeft u uw medewerker dan al ingeschreven in Dimona als werknemer met opmerking I.B.O. en een verzekering arbeidsongevallen voor hem/haar afgesloten?



TIPS EN SUGGESTIES OM CREATIEF OPLOSSINGEN TE ZOEKEN OP BOVENSTAANDE VRAGEN:

- Maak bij het inwerken van nieuwe medewerkers een verschil tussen de informatie- en de integratiefase.

De 'informatiefase' is er op gericht de nieuwkomer vertrouwd te maken met de nieuwe werkomgeving zodat het gevoel van onzekerheid gereduceerd wordt. Niet alleen de fysieke omgeving maar ook de intermenselijke omgeving moet ter sprake komen. Zorg ervoor dat praktische zaken als arbeidskledij, werkuitrusting, toegangsbadges of sleutels, kast in de kleedkamer, e-mailadres geregeld zijn.

Vertel de nieuwkomer welke gewoonten en afspraken er zijn binnen de eigen afdeling (maaltijden, verjaardagen, personeelsfeestjes, ...)? Hoe zit dat bijvoorbeeld met het privé gebruik van computer of telefoon, ...? Kan ik op kosten van de werkgever naar studiedagen? Ook extra informatie over bereikbaarheid van het bedrijf met openbaar vervoer of over carpooling, parking of fietsenstalling is snel meegegeven.

Neem tijdens het onthaal rustig de tijd om samen het contract en arbeidsreglement te overlopen. Dit geldt ook voor de veiligheidsvoorschriften.

Zorg ervoor dat de nieuwkomer niet overladen wordt met informatie. Las regelmatige pauzes in en beperk het kennismakingsprogramma. Wees niet bang voor herhaling. Ga na enkele dagen of weken na welke informatie inmiddels is verwerkt, en wat moet worden hernomen.

De 'integratiefase' wordt gekenmerkt door het integreren van de verkregen informatie in zijn/haar dagelijks-

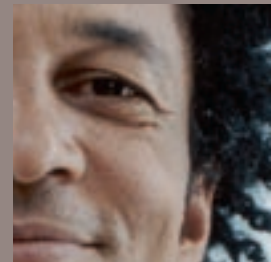
se arbeid. In deze fase zullen een aantal zaken worden herhaald. Organiseer een rondleiding in uw bedrijf en zorg ervoor dat de nieuwe medewerker in elk geval grondig kan kennismaken met zijn eigen werkplek, en al even aan de slag kan, al dan niet onder begeleiding van uzelf, zijn directe chef of collega. Bespreek het functie- en competentieprofiel samen met de nieuwkomer: bijvoorbeeld taken, resultaatgebieden, competenties, bepalen inwerkperiode, evaluatiecriteria ...

- Succesfactoren voor een vlot onthaal:
 - Licht alle betrokken partijen (de personeelsdienst, ploegchef, peter/meter, attitudecoach, ...) in over de komst van de nieuwkomer.
 - Maak een duidelijke taakafbakening voor elk van deze partijen. Dit voorkomt onduidelijkheid in het verdere verloop van de tewerkstelling/opleiding.
 - Bepaal de productiviteit die van de nieuwkomer wordt verwacht, rekening houdend met het opleidingstraject. Bespreek dit met de leidinggevende.
 - Onderzoek of er vooroordelen leven rond het werken met kansengroepen. Zo ja, laat de direct leidinggevende een gesprek voeren met de betrokkene(n) waarbij de visie van het bedrijf omtrent diversiteit wordt aangehaald.
- Het op weg helpen van medewerkers van het "andere geslacht", vreemde origine, ... vraagt vaak extra aandacht, zowel bij de voorbereiding van de bestaande groep medewerkers, bij het onthaal zelf, als bij de follow-up.

NUTTIGE INFO EN LINKS

- Handleiding 'van andere nieuwkomer tot toffe collega': www.vlaanderen.be/werk_publicaties_nr_12
- Brochure 'Tips voor een goed onthaal van nieuwe werknemers' op te vragen via www.adventure@work.be

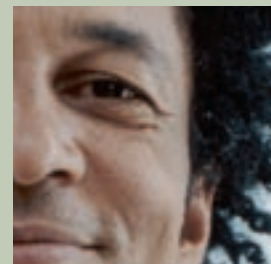
Beter met een peter of een meter?



BIJ DE KOMST VAN EEN NIEUWE WERKNEMER is het voorzien van een peter of meter een pluspunt. Dit zowel voor het bedrijf dat ondermeer het inwerken van de nieuweling vlotter ziet verlopen, als voor de nieuwe medewerker die van dichtbij begeleid wordt. Deze vorm van 'begeleiding op de werkvloer' wordt reeds veelvuldig toegepast in verschillende bedrijven, doch de kwaliteit van dit peter/meterschap kan dikwijls nog beter. Om echt kwaliteitsvol te zijn, moet peter/meterschap een win-winsituatie inhouden voor alle betrokkenen. De nieuweling, maar ook de peter/meter en het ganse bedrijf moeten ervan profiteren.

KRITISCHE VRAGEN VOOR DE BEDRIJFSLEIDER / PERSENEELSVERANTWOORDELIJKE OM OVER NA TE DENKEN:

- Hebt u er al bij stil gestaan dat het inwerken van de nieuweling vlotter zal verlopen met een peter/meter?
- Bent u zich bewust van de winpunten die dit peter/meterschap voor uw organisatie kunnen betekenen?
- Beseft u dat de peter/meter zelf hieruit ook een enorm voordeel kan halen?
- Is het onthaal van nieuwe medewerkers een taak die volledig berust bij de personeelsdienst en de ploegbazen?
- Beschikken de verschillende afdelingen binnen uw onderneming over eigen peters/meters die de nieuweling wegwijzen maken in het bedrijf en zijn/haar job?
- Kunnen werknemers vrijwillig peter/meter worden en krijgen ze hiervoor de ruimte binnen hun takenpakket?
- Bekommert een personeelslid met voldoende anciënniteit in de organisatie zich gedurende een bepaalde afgebakende periode over de nieuweling?
- Beschikken de peters/meters over het juiste profiel (collega, loyaal, positief ingesteld, open houding, sociaal vaardig, gericht op groeien en leren, voldoende aanvoelen van spanningen en vooroordelen)?
- Is de taakverdeling/terreinafbakening uitgeklaard met de directe chef (wie doet wat)?
- Zijn er bindende afspraken gemaakt over de verwachtingen (wat, wanneer, hoe vaak)?
- Hebben de peters/meters een peterschapstraining gevolgd?
- Geeft deze peter/meter tips en raad over de manier van reageren op bepaalde zaken, vertelt hij/zij over de ongeschreven regels en gewoonten, benoemt hij/zij vanzelfsprekendheden, stelt hij/zij vragen over hoe het loopt op de nieuwe werkplek, introduceert hij/zij de nieuweling bij de andere collega's, maakt hij/zij de brug tussen de formele en informele organisatie?
- Is de peter/meter op de hoogte en/of betrokken bij het opgemaakte opleidingsplan voor de nieuwkomer?
- Hebt u al even stilgestaan bij de kosten/batenanalyse? Weegt het investeren in de nieuweling op tegen fouten en arbeidsongevallen, spanningen en conflicten, de kost van niet-gekende procedures, de kost van uitstroom, ...?
- Bent u zich bewust van mogelijke valkuilen die het peter/meterschap kunnen doen mislukken?



VOLGENDE TIPS MAKEN HET VOORDEEL VAN EEN GOED GEORGANISEERD PETERSCHAP VOOR UW ONDERNEMING DUIDELIJK:

- Het invoeren van een peter/meterschapsformule maakt dat nieuwkomers zich al snel thuis voelen in het bedrijf, ze vergemakkelijkt de integratie en bevordert de arbeidssocialisatie. Ze bevordert het leren en maakt dat de nieuwkomer zich veilig voelt om problemen te bespreken en activiteiten uit te voeren. Ze draagt bij tot het zich gerespecteerd voelen en verhoogt de motivatie. Dit kan dan weer leiden tot een grotere inzetbaarheid en productiviteit van de nieuwkomer.
- Breng de voordelen van peter/meterschap voor de nieuweling, het bedrijf en de peters/meters naar voor en benoem ze expliciet. Een peter/meter kan onder andere meer zelfvertrouwen krijgen, nieuwe interesse tonen en meer voldoening in het eigen werk krijgen of leiderschapsvaardigheden ontwikkelen ...
- Ook voor uw organisatie biedt het peter/meterschap heel wat winstpunten. Ondermeer, een gemakkelijke aanwerving en aanpassing na in dienstreden, vlotte overdracht van de bedrijfscultuur, verbetering van de interne communicatie, een beter algemeen sociaal en arbeidsklimaat, meer leerkansen op weg naar een lerende organisatie ...
- Selecteer uw meter/peter op de juiste manier. De voorkeur gaat uit naar personen die vrijwillig kiezen voor peter/meterschap op voorwaarde dat zij voldoende ruimte krijgen in hun takenpakket. U kan wel bepaalde accenten leggen door bepaalde werknemers als peter/meter te kiezen, bijvoorbeeld vrouwen, oudere werknemers. Het peterschap geeft verantwoordelijkheid, dwingt respect af en kan een signaal zijn naar alle werknemers van uw organisatie. Een peter/meter kan een collega van de nieuweling zijn of de (ploeg)baas of een derde (uit een andere afdeling).
- Bij de selectie van de peter/meter kunnen volgende criteria gehanteerd worden: leeftijd, functie binnen het bedrijf, ervaring (objectieve criteria) en motivatie, kunnen en willen leren, tijd die de peter/meter kan/wil vrijmaken (subjectieve criteria). Kies een peter/meter die over onder meer volgende vaardigheden beschikt: goed kunnen luisteren en reflecteren, aandacht hebben voor non-verbale signalen, zich kunnen inleven in anderen, aanmoedigen, zelfvertrouwen van de nieuwkomer versterken, op verzoek informatie en kennis overdragen, confronteren op een positieve manier, geduld hebben, betrouwbaar zijn, relationele vaardigheden hebben, geëngageerd zijn, over pedagogische kwaliteiten en uiteraard voldoende technische expertise beschikken.
- Opleiding en ondersteuning van peter/meters is belangrijk! Maar niet in elke situatie is een heuse opleiding mogelijk. Toch is het aan te bevelen om minstens een briefing te organiseren over de verwachtingen die u aan de peter/meter stelt.
- Ondersteun de peter/meters in hun peter/meterschapsfunctie. Volgende factoren verhogen de slaagkansen van het peter/meterschap: een duidelijke terreinafbakening met de chef (ploegbaas) (evaluatie, opvangen van spanningen, conflicten) is noodzakelijk, een duidelijk afgebakende taakomschrijving (wat, wanneer, hoe vaak), een goede begeleiding vanuit de personeelsdienst door de peterschapsformule te hanteren als een vorm van functieverruiming (geen bijkomende taak).
- Vergeet niet dat de taak van de peter/meter ondermeer volgende aspecten omvat:
 - Hij/zij verschaft informatie over strategie en doelen van het bedrijf;
 - Hij/zij brengt de nieuweling de nodige technische handelingen bij om de job te kunnen uitvoeren;
 - Overbrengen van afspraken binnen het bedrijf en wijzen op het nut ervan;
 - Bespreken van operationele en organisatievraagstukken in een bredere context;
 - Als vertrouwenspersoon optreden bij persoonlijke problemen.

NUTTIGE INFO EN LINKS

- Brochure "Tips voor begeleiding op de werkvloer: p/meterschap invoeren." op te vragen via www.adventure@work.be, www.kdg.be, www.leerplek.be
- Neem contact op met uw sector of voor derdenorganisaties uit uw regio, contacteer het STC



Opleidingsplanning, ook voor uw medewerkers!



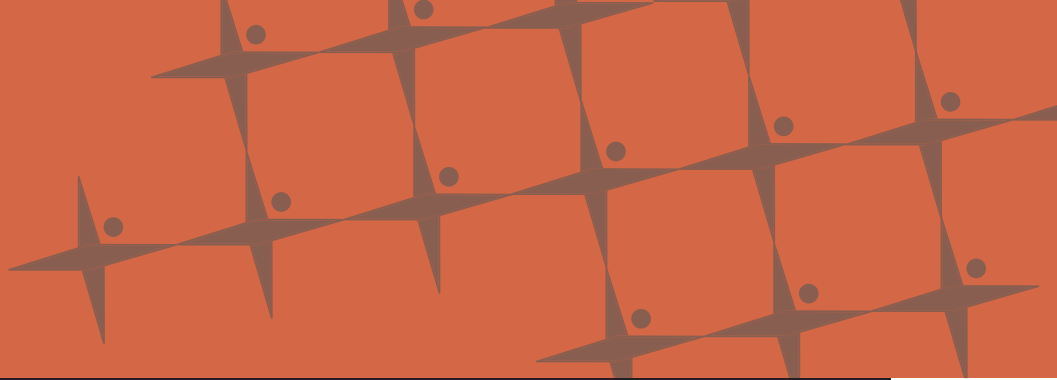
BIJ DE AANWERVING VAN EEN NIEUWE MEDEWERKER moet de nodige aandacht besteed worden aan de training en opleiding van deze nieuwe kracht. Het is namelijk mede afhankelijk van deze opleiding hoe vlot deze persoon ingewerkt geraakt in zijn/haar nieuwe job. Het is dan ook van cruciaal belang dat u een opleidingsbeleid opzet en daaruit een opleidingsplanning afleidt. Bij de ontwikkeling van de competenties van uw medewerkers is het belangrijk dat u niet enkel kijkt naar de huidige kwaliteiten en competenties, maar ook naar hun potentiële capaciteiten, ambities en loopbaanmogelijkheden.



RELEVANTE VRAGEN BIJ DE OPLEIDING VAN WERKNEMERS:

- Moedigt u de (nieuwe) werknemers aan te leren en te blijven leren?
- Heeft u voor uw nieuwe medewerkers een individueel opleidingsplan, waarin de verschillende onderdelen en fasen met de timing van de opleidingen opgenomen zijn?
- Maakt u automatisch een koppeling tussen het opleidingsplan en het persoonlijk ontwikkelingsplan van uw medewerkers?
- Kan het aanleren van de job op de werkvloer zelf plaats vinden?
- Wordt voor het aanleren van de nieuwe job voldoende tijd en ruimte uitgetrokken?
- Is de opleiding gebaseerd op een functieprofiel, een volledige taakomschrijving, een competentieprofiel?
- Zijn bepaalde onderdelen van de job beter aan te leren via een externe opleidingsorganisatie?
- Laat u het opleidingsaanbod van een externe trainer steeds op maat uitwerken?
- Heeft u een financieel budget voorzien voor opleidingen?
- Heeft de werknemer die instaat voor de opleiding van de nieuwe kracht daarvoor de nodige kennis van en ervaring met de betreffende job?
- Heeft de werknemer die de opleiding geeft de nodige capaciteiten als trainer?
- Heeft de trainer de nodige middelen om zijn/haar kennis efficiënt en effectief over te dragen?
- Is het benodigde opleidingsmateriaal voorhanden en up-to-date?
- Kan de nieuwe werknemer tijdens de opleiding aan zijn trainer op een open manier vragen stellen?
- Maakt u de praktische toepassing van de theoretische opleiding mogelijk?
- Merkt u dat opleidingen effect hebben op de werkvloer?
- Volgt u opleidingen op en stuurt u ze indien nodig bij?
- Bepaalt u op voorhand samen met de nieuwe werknemer de doelstellingen van de opleiding?
- Voorziet u coaching van uw medewerkers tijdens een opleiding?





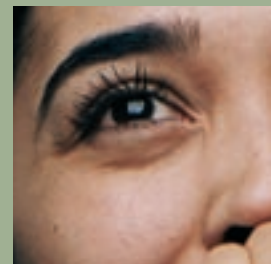
WAT ZIJN BELANGRIJKE AANDACHTSPUNTEN BIJ OPLEIDING IN UW ONDERNEMING?

- Een belangrijke leuze te hanteren bij elke opleiding: “Domme vragen bestaan niet!”
- Stuur het vormingsproces, met andere woorden zet de vormingskansen en vormingsopportunities uit het individueel ontwikkelingsplan daadwerkelijk om in actie. Hiermee maakt u de koppeling tussen het persoonlijke ontwikkelingsplan en het opleidingsplan van de individuele werknemer en zorgt u ervoor dat de ‘juiste’ vorming gegeven wordt aan de ‘juiste’ persoon.
- Maak een systematische follow-up van het vormingsproces: het voortdurend opvolgen en op voorhand vastleggen van opvolgingsmomenten draagt bij tot het succes van competentieontwikkeling.
- Werk met competentieprofielen. Dit laat toe een basisopleiding te voorzien waarin aandacht uitgaat naar competenties die voor het basisprofiel noodzakelijk zijn, en deze eventueel aan te vullen met een voortgezette opleiding afhankelijk van de afdeling en de specifieke functie waarin de werknemer terecht komt.
- De keuze van de trainer is zeer belangrijk, vermits dit integraal invloed heeft op het al dan niet slagen van een opleiding. Indien voor een ‘on-the-job-training’ gekozen wordt en een interne trainer instaat voor de opleiding, is het noodzakelijk dat deze interne trainer de nodige pedagogische capaciteiten heeft om zijn/haar kennis begrijpelijk over te dragen.
- Trap bij een training op de werkvloer niet in de val bepaalde opleidingsfasen over te slaan. Denk niet dat, omdat de nieuwe werknemer op de werkvloer staat, hij of zij kan ‘lopen zonder eerst te kruipen’. Geef de nieuwe werkkraacht de tijd en ruimte om te proberen en te leren uit de fouten die hij/zij maakt.
- Maak op voorhand duidelijke inhoudelijke en procesmatige afspraken met uw trainer. Communiceer de doelstellingen van de opleiding en definieer het te behalen resultaat. Bij een extern opleidingsaanbod dient u de nodige aandacht te vragen voor maatwerk. Vraag de trainer zijn aanbod aan te passen aan de specifieke noden en wensen van uw organisatie en medewerkers.
- Maak het voor de medewerkers mogelijk eerder theoretische onderdelen van een opleiding, effectief toe te passen op de werkvloer. Theorie is soms een noodzakelijk ‘kwaad’, maar vormt veelal de basis voor de concrete toepassing. Het is dan ook belangrijk dat werknemers op korte termijn de link kunnen leggen tussen theorie en praktijk.
- Evalueer een opleiding op het feit of deze een meerwaarde betekent voor de werkvloer en of de betreffende medewerker.
- Voorzie de nodige coaching bij een opleiding van de werknemers om de opvolging en het lange termijn effect van de gevolgde opleiding te verzekeren.
- Het opleidingsbeleid van een organisatie kan een strategisch voordeel bieden voor deze organisatie. Het is dan ook van belang dat niet alleen voor nieuwe medewerkers of bij wijziging van functie een medewerker opleiding krijgt. Een continu en zo veel mogelijk geïndividualiseerd opleidingsbeleid en -plan voor alle werknemers zorgt voor de kwalitatieve voorsprong die een organisatie nodig heeft.

NUTTIGE INFO EN LINKS

- www.ondernemen.vlaanderen.be (onderneming beheren - personeel vormen)
- www.leerplek.be
- www.vdab.be
- www.opleidingscheques.be
- www.syntra.be
- www.traininginfo.be
- http://www.cefora.be/module/module_news/images/pdf/Investeren_werkplekieren.pdf
- Raadpleeg uw sectorfonds

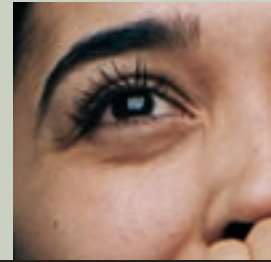
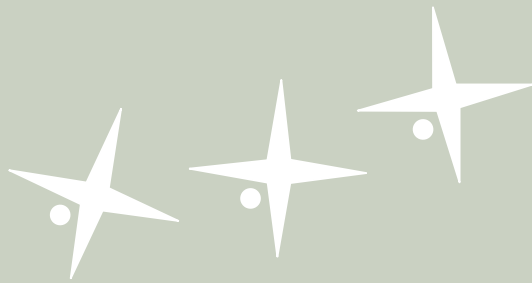
Heeft uw nieuwe werknemer nood aan attitudetraining?



ALS WERKGEVER vindt u het waarschijnlijk heel belangrijk dat elke nieuwe werknemer past binnen uw organisatie. Tijdens de werving en selectie houdt u daar natuurlijk ook rekening mee, maar het kan toch interessant zijn om de nieuwe werknemer vertrouwd te maken met de cultuur en - soms onuitgesproken - regels die gelden in uw organisatie. U kan daarvoor uw nieuwe werknemer aanspreken op zijn verantwoordelijkheid om op een actieve manier zichzelf te integreren in uw bedrijf. Om uw nieuwe werknemer hierin te begeleiden en te ondersteunen, kan u attitudetraining voorzien.

VOLGENDE VRAGEN DOEN U NADENKEN OVER DE THEMA'S DIE IN DE ATTITUDETRAINING AAN BOD KUNNEN KOMEN:

- Dienen de medewerkers zich te houden aan de bedrijfsregels en vindt u respect voor regels, gezag en autoriteit belangrijk?
- Heeft uw nieuwe werknemer voldoende inzicht in wat kwaliteit betekent voor uw bedrijf en wat de gehanteerde kwaliteitsnormen zijn?
- Zijn de veiligheidsvoorschriften in uw bedrijf en de algemene veiligheidsnormen gekend?
- Zijn communicatieve vaardigheden zoals actief luisteren, gericht vragen stellen, ... noodzakelijk voor de integratie van de nieuwe werknemer?
- Moet uw medewerker op een assertieve manier kunnen communiceren met u en zijn/haar collega's?
- Is het positief leren omgaan met kritiek belangrijk voor uw medewerkers?
- Hoe belangrijk vindt u probleemoplossend werken en opbouwend kunnen omgaan met conflicten?
- Zijn teamwork en samenwerking belangrijke basisprincipes in uw organisatie?
- Verwacht u van de nieuwe werknemer dat hij/zij zelfstandig werkt en voldoende zelfredzaam is om problemen op te lossen?
- Verwacht u van alle werknemers dat zij verschillende taken kunnen uitvoeren en dus de nodige flexibiliteit tonen in hun job?
- Vindt u het zelf zinvol dat uw werknemers inzien dat werken niet alleen belangrijk is voor henzelf maar ook voor de samenleving?
- Verlangt u nauwkeurigheid en stiptheid?
- Stimuleert u uw werknemers om een leven lang te leren?
- Begeleidt u uw werknemers in het hanteren van stress en tijdsdruk?
- Hecht u belang aan het naleven van de hygiëne voorschriften in het bedrijf?



HOE KAN U DEZE ATTITUDETRAINING CONCREET INVULLEN?

- U vindt in uw arbeidsreglement verschillende aanknopingspunten om de attitude training van uw nieuwe medewerkers vorm te geven. De arbeidsuurregeling kan aanleiding geven om te praten over stiptheid, respect voor regels, mobiliteit, de combinatie arbeid-gezin, ...
- Maak de thema's verloning, uitbetalingsmomenten en regels in verband met ziekte en arbeidsongevallen bespreekbaar naar aanleiding van het afsluiten van de arbeidsovereenkomst.
- Vestig reeds bij het toelichten van de werkprocedures, tijdens de technische opleiding op de werkvloer, een eerste maal de aandacht van de nieuwe werknemers op de kwaliteitsrichtlijnen. Dit wordt verder uitgediept tijdens de attitude training. Belangrijk hierbij is dat er voldoende afstemming is tussen de technische instructeur en de attitude trainer.
- Demonstreer op de werkvloer welke procedures juist gevolgd moeten worden inzake veiligheidsvoorschriften. Tijdens de attitude training is het veiligheidsaspect een constant aandachtspunt. Dit kan worden ondersteund met visuele voorstellingen van mogelijk gevaarlijke situaties op de werkvloer zodat veiligheid voor de nieuwe werknemer een automatisme wordt. Opvallende tekeningen en teksten op de werkpost herinneren nieuwe werknemers voortdurend aan het veiligheidsaspect. Wees creatief!
- Sta stil bij de door u gewenste attitudes. Verval niet te snel in algemene termen als 'flexibiliteit', 'polyvalentie', ... Bepaal zelf wat u binnen uw bedrijf/organisatie onder deze termen verstaat en communiceer hierover.
- Organiseer attitude training in groep. Dit betekent een meerwaarde voor elke individuele nieuwe werknemer. In open gesprekken en met respect voor elkaar kunnen ze ervaringen uitwisselen en leren. Het groepsgebeuren heeft een positief effect op hun integratie en motivatie. Dit maakt dat u als werkgever minder tijd moet investeren in het oplossen van individuele problemen.
- Besteed aandacht aan eigen verantwoordelijkheden en teamwork in de attitude training. De nieuwe werknemer gaat op een andere manier naar zichzelf en zijn collega's kijken. Ze gaan op een meer respectvolle manier omgegaan met collega's en leidinggevend, en krijgen meer inzicht in de verantwoordelijkheid die men heeft in het arbeidsproces. Een gevolg hiervan is dat het ziekteverzuim gevoelig daalt en de loyaliteit ten aanzien van het bedrijf toeneemt.
- Een koppeling van attitude training aan een technische opleiding op de werkvloer voorzien van de nodige begeleiding is een pluspunt. Leren krijgt dan immers vanaf het begin van de tewerkstelling in uw organisatie een belangrijke plaats. Dit maakt dat de nieuwe werknemer niet bang is om continu bij te leren. Veranderingen in uw bedrijfsorganisatie kunnen hierdoor eerder als een uitdaging dan als een bedreiging gezien worden.
- Besteed voldoende aandacht aan bedrijfsspecifieke termen en beperk dit niet tot de technische opleiding maar laat dit - indien nodig - ook aan bod komen tijdens de attitude training. Een vlotte communicatie tussen uw werknemers onderling en met leidinggevend op de werkvloer is een basisvoorwaarde voor een optimaal bedrijfsklimaat. Organiseer zo nodig een training Nederlands op de werkvloer.

NUTTIGE INFO EN LINKS

- U kan voor deze attitude training ook een externe trainer inhuren! Neem hiervoor contact op met het STC van uw regio.
- U kan een externe trainer vinden op: www.sln.be of bij uw lokale VDAB-consulent
- Voor Nederlands op de werkvloer, surf naar www.vdab.be/hraanbod/nederlands.shtml



Begeleiding op de werkvloer ... een noodzaak of een noodzakelijk kwaad?



U ALS WERKGEVER gaat er vast en zeker prat op dat uw werknemers op een correcte manier hun taken uitvoeren en zich betrokken voelen bij de werking van uw bedrijf. Dit is geen evidentie. Uiteraard verwacht u van uw werknemers de nodige inzet, prestaties en loyaliteit. Nochtans zal de werkvloer er nog meer baat bij vinden indien u als werkgever eveneens investeert in een goede begeleiding op de werkvloer. Deze begeleiding start al bij het tonen van interesse voor uw werknemers, hun job en hun functioneren. Het effectief op de werkvloer begeleiden, namelijk het bijstaan en het bijbrengen van attitudes tijdens de jobuitvoering, optimaliseert het functioneren van uw werknemers en verhoogt de betrokkenheid bij uw onderneming.



- Merkt u dat zaken die voor u evident zijn niet zo ervaren worden door uw werknemers?
- Merkt u dat er grote schommelingen zijn in prestaties bij uw werknemers?
- Heeft u de indruk dat uw werknemers weten waar ze mee bezig zijn?
- Wordt u regelmatig geconfronteerd met problemen van werknemers die niet onmiddellijk gerelateerd zijn aan het werk?
- Heeft u soms het gevoel dat u te weinig investeert in het begeleiden van uw werknemers?
- Is er op de werkvloer iemand die zich van nature uit interesseert voor het welbevinden van zijn/haar collega's?
- Ondervindt u wel eens moeilijkheden als u werknemers wil bijsturen op de werkvloer?
- Steekt u veel tijd in het blussen van brandjes op de werkvloer?
- Verloopt de communicatie tussen werknemers wel eens stroef?
- Bestaat er in uw bedrijf een systeem om nieuwe werknemers te introduceren?
- Observeert u of één van uw leidinggevenden de werknemers tijdens hun werkzaamheden?
- Baseert u zich op deze observaties om overleg te plegen met uw personeel en hen op basis hiervan te evalueren?
- Krijgt u regelmatig te maken met werknemers die uitstromen omdat ze het gevoel hebben dat ze aan hun lot worden overgelaten?



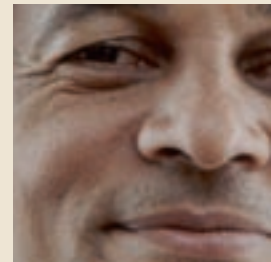
VOLGENDE TIPS KUNNEN U HELPEN OM DE BEGELEIDING

OP DE WERKVLOER VORM TE GEVEN:

- Maak van begeleiding op de werkvloer steeds een totaalconcept dat niet los staat van uw opleidingsplanning, eventuele attitudetraining, functionerings- en evaluatiegesprekken, en zorg dat het deel uitmaakt van de visie van bedrijfsvoering. Een goede begeleider zorgt dat er een vertaalslag gebeurt van het management naar de werkvloer. Een goed gesprek hierover met uw leidinggevenden is aan te raden en kan heel wat verheldering brengen.
- Denk eraan dat de inhoud en vorm van de begeleiding niet alleen afhankelijk is van de bedrijfscultuur maar ook van de behoeften/noden van de werknemers op de werkvloer. Dit maakt dat de begeleiding zowel individueel als in groep kan plaats vinden.
- Kies de juiste persoon om deze begeleidingstaak op te nemen. Het is niet alleen belangrijk dat deze persoon zicht heeft op het presteren en functioneren van uw werknemer(s), maar ook op de hoogte is van de bedrijfsvisie, de vereiste technische competenties en vaardigheden, en oog heeft voor de interpersoonlijke processen (de sfeer en de communicatie onder de collega's). Als u binnen uw bedrijf niet de persoon vindt met de juiste competenties om uw werknemers te begeleiden, kan u beroep doen op een externe organisatie die ervaring heeft met deze materie (bijvoorbeeld externe opleider, jobcoach, attitudetrainer, consultant, ...).
- Besef dat een externe begeleider vanuit zijn externe en neutrale positie het bedrijf inzicht kan geven in de bedrijfscultuur op de werkvloer, de interpersoonlijke relaties, en zelfs technische processen die vanuit een interne benadering niet meer in vraag gesteld worden. Dit kan leiden tot veranderingen en innovaties die zowel de werkvloer als de bedrijfsvoering ten goede kunnen komen. Een interne begeleider daarentegen heeft het voordeel dat hij vanuit zijn directe betrokkenheid het bedrijf door en door kent en dit kan meenemen in de begeleiding van uw werknemers.
- Hou er rekening mee dat iedere begeleiding maatwerk is. Een begeleiding is immers gebaseerd op de koppeling tussen het technische aspect en de vaardigheden en attitudes van de betrokken werknemers enerzijds en de behoeften van uw organisatie of bedrijf anderzijds. In concreto kunnen volgende items onderwerp zijn van de begeleiding: verzamelen van concrete voorbeelden op de werkvloer in functie van bespreking en bijsturing, ondersteuning bij de integratie van een nieuwe werknemer, bespreekbaar maken van interculturele vooroordelen en misverstanden, crisisinterventie, ondersteunen bij de optimalisatie van de communicatie, observeren en bijsturen van arbeidsattitudes (bijvoorbeeld m.b.t. veiligheid, kwaliteit, aanwezigheid, flexibiliteit, teamwerking, taalgebruik, assertiviteit, ...)
- Wees u bewust van het intensieve karakter (tijd en inzet) van deze begeleiding en bewaak nauwgezet de vooraf afgesproken planning hieromtrent. Het is aangewezen voor de begeleiding bij aanvang voldoende tijd en ruimte te voorzien, dit kan echter stelselmatig afgebouwd worden naargelang de integratie vlotter verloopt. Niets weerhoudt u er van om deze begeleiding na verloop van tijd terug op te nemen in functie van de behoeften van uw bedrijf en/of uw werknemer(s) (bijvoorbeeld wisseling van ploeg, jobrotatie, polyvalente jobinvulling, nieuwe werkorganisatie, nieuwe productieprocessen, reorganisatie, ...).

NUTTIGE INFO EN LINKS: • www.sln.be/werkgevers/zoek.php
• www.vdab.be/werkinzicht/jobcoaching.shtml

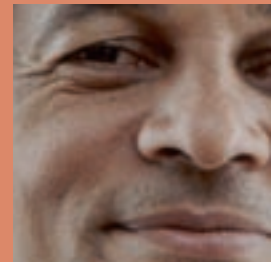
Hoe voert u een groeigesprek met uw werknemer?



DE INVESTERINGEN DIE U ALS WERKGEVER DOET in de verdere ontwikkeling van de competenties van uw werknemers dienen nauw opgevolgd te worden. Het rendement van de individuele opleidingsplannen zal er zeker positief door beïnvloed worden. Een instrument om deze opvolging te waarborgen is het groeigesprek. Het groeigesprek vertrekt vanuit het heden en is gericht naar de toekomst. Het is een regelmatig terugkerend gesprek tussen de leidinggevende en zijn/haar medewerkers.

DEZE VRAGEN DOEN U STILSTAAN
BIJ HET FUNCTIONEREN VAN DE MEDEWERKERS EN DE COMMUNICATIE DAAROVER:

- Bespreekt u met uw medewerkers wel eens hun functioneren?
- Wil u naast de evaluatie van het verleden ook toekomstgerichte afspraken maken?
- Plant u samen met uw medewerkers welke richting hun loopbaan uitkan in uw bedrijf?
- Wenst u de competentieontwikkeling van uw medewerkers individueel op te volgen?
- Peilt u soms naar het welbevinden van uw medewerkers?
- Bevraagt u soms de verwachtingen van uw medewerkers ten aanzien van opleiding en vorming?
- Wil u een manier vinden om de arbeidsmotivatie van uw werknemers te verhogen?
- Hebben de omstandigheden waarin uw medewerkers functioneren ook een belangrijke impact op hen?
- Heeft u aandacht voor de elementen die het functioneren van uw medewerkers belemmeren/verhinderen?
- Zijn er conflicten tussen medewerkers onderling of medewerkers en de leidinggevende?
- Gebruikt u voorbeelden uit de dagelijkse praktijk op de werkvloer om een gesprek te voeren over het functioneren van uw medewerkers?
- Gelooft u in een open dialoog tussen werkgever en werknemer?
- Geeft u alleen commentaar op uw medewerkers wanneer ze het niet goed doen?
- Is het voor u ook belangrijk om feedback te krijgen vanuit de werknemers?
- Stuurt u de opleidingsplannen van uw werknemers op regelmatige basis bij?
- Ziet u personeelsbeleid als een steeds evoluerend onderdeel van uw organisatie?



WAT ZIJN DE AANDACHTSPUNTEN IN EEN GROEIGESPREK?

- Bespreek het functioneren van uw medewerker, om samen te komen tot de verdere ontwikkeling van competenties in functie van zijn/haar job. Houd hierbij rekening met de taken, de taakuitvoering, de arbeidsattitude van de werknemer en de samenwerking met collega's en de directe chef.
- Grijp het groeigesprek aan om concrete afspraken te maken en doelstellingen vast te leggen omtrent de groei en ontwikkeling van de werknemer. Deze competentieontwikkeling zal tevens rechtstreeks invloed uitoefenen op het functioneren van de werknemer.
- Het groeigesprek is toekomstgericht en handelt over: de taken van de medewerker, met aandacht voor de technische kennis; vaardigheden en attitudes; de werksfeer; de uitvoering van de taken; de functionele persoon; de arbeidsomstandigheden; de arbeidsbetrokkenheid en de arbeidsvreugde.
- Gebruik het groeigesprek als een opportuniteit om vragen en wensen van de medewerker naar boven te laten komen. Het open gesprek en luisterend oor zullen direct inwerken op de arbeidsmotivatie van de betrokkene.

GROEIGESPREK

- Sterk gericht op het heden en de toekomst
- Er wordt gebruik gemaakt van een open gesprek (dialogoog)
- Informatie verzamelen over de kwaliteit van het functioneren in de organisatie en de competenties
- Er wordt gepraat op basis van de competentieprofielmeting
- Positief beïnvloeden van de werksituatie door middel van begeleiding en ontwikkeling
- Functioneren van medewerker én chef komt aan bod.
- Het aandeel van de medewerker in het gesprek is (even) groot
- Grote inbreng van de medewerker bij de bespreking van het wederzijds functioneren
- Mogelijkheden tot bijsturing van het personeelsbeleid
- Bespreek de arbeidsomstandigheden en de toestanden, gebeurtenissen of ontwikkelingen die remmend of stimulerend inwerken op het functioneren van de medewerker.
- Gebruik het groeigesprek om problemen of conflicten met collega's en/of de leidinggevende bespreekbaar te maken en indien mogelijk aan te pakken.
- Gebruik als gesprekspunten: de inhoud van het werk; de organisatie van het werk; de kwaliteit van het leidinggeven; de communicatie- en overlegcultuur; belemmerende of stimulerende arbeidsomstandigheden; ...
- Zet het instrument 'groeigesprek' in om uw personeelsbeleid te evalueren en indien nodig bij te sturen of aan te passen.
- Denk eraan dat een groeigesprek en een beoordelings- of evaluatiegesprek verschillende doeleinden hebben.

NUTTIGE INFO EN LINKS:

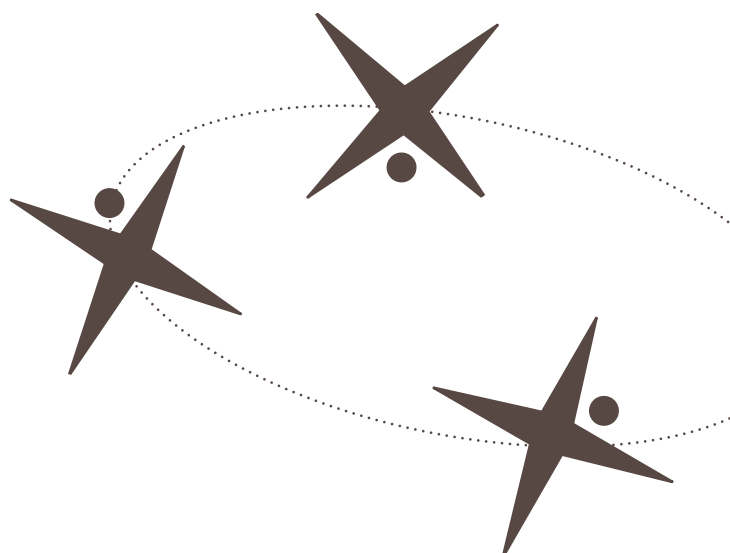
- www.ondernemen.vlaanderen.be (onderneming beheren - evaluatie en leiding geven)
- www.vdab.be (zoekterm functioneringsgesprek)
- <http://2ekanhir.ekonomika.be/Documents/Academic/groep%201%20-%20Het%20beoordelingsgesprek.ppt>



Hoe leidt u uw direct leidinggevenden op tot coach?



PLOEGBAZEN/DIRECT LEIDINGGEVENDEN vormen een belangrijke schakel in het omgaan met en het ontwikkelen van talenten op de werkvloer. Coaching kan gedefinieerd worden als iemand helpen bij het ontwikkelen van zijn/haar competenties en vereist uiteraard tal van vaardigheden. Naast een veelal uitstekende technische kennis kan een doorgedreven zelfkennis en het (verder) ontwikkelen van een aantal sociale en communicatieve vaardigheden de ploegbaas/direct leidinggevende sterker maken in de omgang met zijn/haar ploeg enerzijds en de bedrijfsleiding anderzijds.



WELKE ROL SPEELT DE PLOEGBAAS/DIRECT LEIDINGGEVENDE BINNEN DE COMPETENTIEONTWIKKELING VAN ZOWEL DE NIEUWE ALS DE ZITTENDE WERKNEMERS?

- Beseft u dat investeren in coaching op lange termijn rendeert?
- Beschikken uw ploegbazen naast hun veelal uitstekende technische kennis over voldoende communicatieve vaardigheden om mensen (uit de kansengroepen) te coachen in het verder ontwikkelen van hun competenties?
- Weten de ploegbazen waarop ze moeten letten bij het geven van instructies?
- Hebben de ploegbazen voldoende inzicht in hun verschillende rollen?
- Beschikken zij over voldoende bagage om hun ploeg blijvend te kunnen stimuleren in hun verdere competentieontwikkeling?
- Kunnen de ploegbazen in voldoende mate omgaan met diversiteit en hun stijl van leidinggeven desgewenst aanpassen aan de situatie en de persoon in kwestie?
- Zijn de ploegbazen in staat om te gaan met weerstanden op de werkvloer?
- Zijn de mogelijke succesfactoren en valkuilen gekend bij het werken met anderstaligen?
- Voelen de ploegbazen zich voldoende ondersteund/opgeleid voor de taak van coach?
- Krijgen de ploegbazen voldoende tijd en ruimte om hun coachingsopdracht goed uit te voeren?
- Heeft u samen met de ploegbaas uw en zijn visie rond leidinggeven doorgepraat?
- Worden de doelen meetbaar, realistisch, motiverend en gedoseerd gesteld en regelmatig bijgestuurd?
- Wordt er voldoende aandacht besteed aan het opleidingsplan, de evaluatie en de bijsturing?
- Bieden de ploegbazen de cursisten de nodige ruimte om te leren?
- Realiseert u zich dat niet iedereen de nodige competenties kan verwerven om een goede coach te worden?



SUGGESTIES OM CREATIEF OPLOSSINGEN TE ZOEKEN OP BOVENSTAANDE VRAGEN:

- Ploegbazen beschikken veelal over voldoende technische kennis. De specifieke vaardigheden nodig om mensen te coachen zijn echter soms onvoldoende ontwikkeld. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan:
 - manieren van leidinggeven
 - omgaan met diversiteit (mannen/vrouwen, diverse culturen, leeftijd, ...)
 - de verschillende rollen van de ploegbaas
 - hoe instructies geven
 - communicatie (motiveren, feedback, conflicten, ...)
 - omgaan met weerstanden
 - tips voor het werken met anderstaligen
 - inzicht krijgen in de gecoachte persoon
 - actief luisteren
 - ...
- Het stellen van de juiste vragen vormt een essentieel onderdeel van het coachingsgesprek. Het uiteindelijke doel is dat mensen zelf tot oplossingen komen. Geef hen hiervoor het nodige krediet. Uit fouten kan en mag men leren.
- Geef de ploegbazen een forum waarin ze kunnen overleggen en praten over hun ervaringen, vragen en noden.
- Besef dat het coachen van werknemers een vast onderdeel van het takenpakket van direct leidinggevenden is. Niet iedereen is geschikt om als coach te functioneren. Hou daar rekening mee bij het aanstellen van een nieuwe leidinggevende, al dan niet doorgroeide binnen het bedrijf.

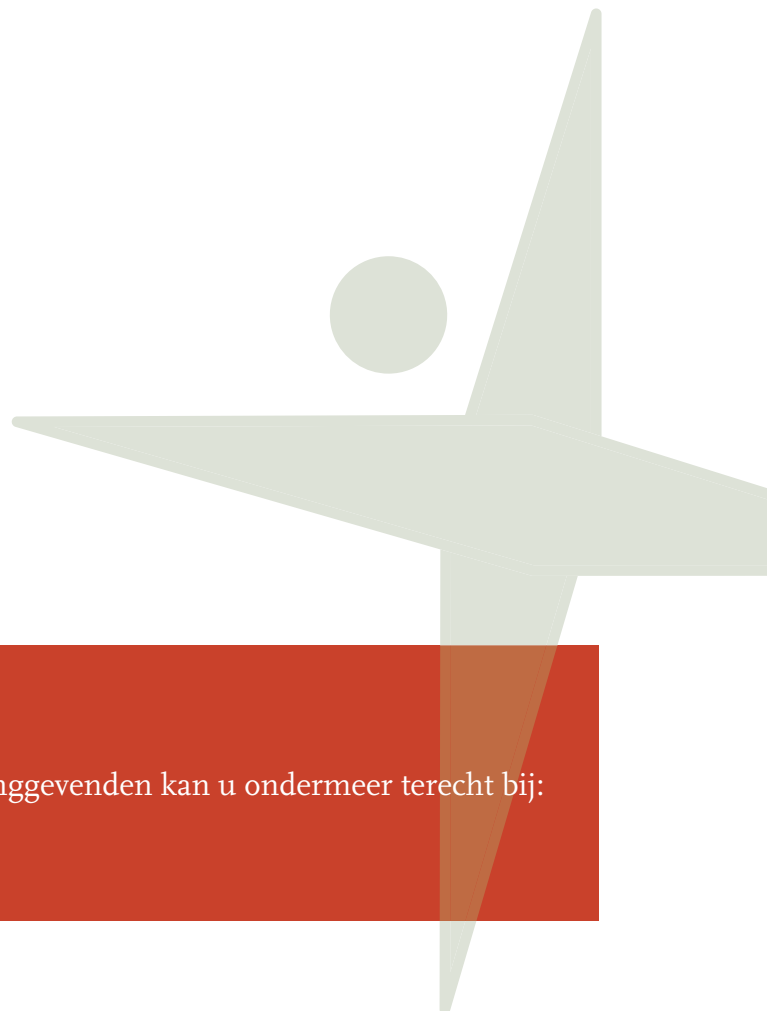
Een opleiding rond coachend leidinggeven biedt de mogelijkheid om bovengenoemde vaardigheden te verwerven.

- Gebruik het opleidingsplan als leidraad bij het coachen van de nieuwkomer. Het coachen van medewerkers is pas succesvol indien de nieuwkomer gemotiveerd is en een vooropgesteld doel wil bereiken.
- Stel als coach steeds meetbare, realistische en motiverende doelen! Let erop dat ze haalbaar zijn: doseren is de kunst.
- Vergeet niet op tijd en stond positieve (publiekelijk) en of negatieve (niet publiek en gekoppeld aan het herbekijken van de doelen) feedback te geven. Koppel als coach het feedback geven aan het persoonlijk ontwikkelingsplan van de werknemer.

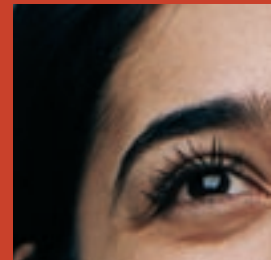
NUTTIGE INFO EN LINKS:

Voor een aanbod inzake opleiding direct leidinggevenden kan u ondermeer terecht bij:

- www.kdg.be
- www.bedrijfsopleidingen.be



Evaluatie: uw garantie voor de toekomst!

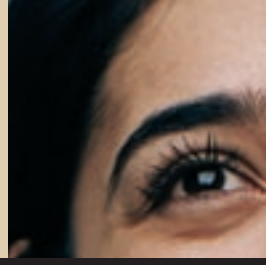


INDIEN U ALS WERKGEVER projecten of (nieuwe) medewerkers wil beoordelen op hun effectieve resultaten, dan maakt u hiervoor een evaluatie op. Een evaluatie is vaak gebaseerd op een analyse van de succesfactoren en knelpunten. Men maakt een beoordeling van het verleden en trekt hieruit conclusies om op te nemen in de afspraken gericht naar de toekomst. De evaluatie kan tevens aangeven of een werknemer in opleiding al dan niet wordt aangeworven. Een evaluatiemoment is dan ook een belangrijk moment waarop enkele personeelsgebonden knopen kunnen worden doorgehakt.



VOLGENDE VRAGEN KUNNEN U HELPEN HET BELANG VAN EVALUATIE TE ONTDEKKEN:

- Wenst u inzicht te krijgen in de sterktes en zwaktes van een nieuwe werknemer?
- Wilt u meer informatie dan een algemene inschatting van uw nieuwe werknemer?
- Vindt u het belangrijk om na een bepaalde periode een werknemer in opleiding te beoordelen op zijn/haar vooruitgang?
- Legt u op voorhand de evaluatiemomenten vast?
- Gebruikt u de bevindingen van een evaluatie om verder te werken aan de knelpunten van een werknemer?
- Vindt u het belangrijk om tijdig in te grijpen bij functionele problemen van een (nieuwe) werknemer?
- Is het meten van een positieve evolutie in het functioneren van een nieuwe medewerker relevant voor u?
- Vormt het een meerwaarde indien de nieuwe werknemer voor zichzelf een evaluatie maakt?
- Vindt u dat in een evaluatiegesprek niet enkel de verbeterpunten maar ook de positieve realisaties aan bod moeten komen?
- Wordt de direct leidinggevende betrokken bij de evaluatie van de nieuwe werknemer?
- Wenst u aan de evaluatie negatieve of positieve beloningsmaatregelen te koppelen?
- Vindt u het nodig om uw opleidingsbeleid en concrete opleidingen regelmatig bij te sturen naar aanleiding van de opgedane ervaringen?
- Vindt u het nodig en noodzakelijk instroomprojecten (bij aanwerving) te beoordelen op hun resultaten en proces?
- Is het betrekken van alle partners bij de proces- en projectevaluatie een meerwaarde voor u?



HOE KAN U OP EEN CONSTRUCTIEVE MANIER UW MEDEWERKERS EVALUEREN?

- Evalueer een nieuwe werknemer op verschillende domeinen: flexibiliteit, discipline en stiptheid, zelfstandigheid in vaardigheid en houding, productiviteit, kwaliteit, orde en netheid, samenwerkingsbereidheid, veiligheid, motivatie en vakkennis.
- Gebruik voor de beoordeling of evaluatie van een nieuwe werknemer een gestandaardiseerd opvolgingsformulier, zodat u de evolutie in negatieve of positieve zin kan meten en herkennen.
- Concretiseer de sterktes en zwaktes van de nieuwe werknemer. Deze resultaten kunnen vervolgens een aanknopingspunt vormen voor zowel peter/meter op de werkvloer als de attitudetrainer om heel concreet aan specifieke knelpunten te kunnen werken.
- Bepaal vooraf de evaluatiemomenten, dit vergroot de kans dat er effectief met het instrument zal worden gewerkt. Het verkleint de kans dat door werkdruk de evaluatie wordt vooruitgeschoven en eventuele knelpunten te laat worden gesignaleerd of aangepakt.
- Laat de werknemer voor zichzelf ook een evaluatie maken met dezelfde vragen en criteria. Op die manier krijgt u een zicht op hoe de werknemer zichzelf inschat en welke knelpunten in zijn/haar functioneren hij/zij zelf al dan niet aangeeft. Dit vergemakkelijkt een gesprek. Indien u de werknemer aanspreekt op tekortkomingen, vergeet de sterke prestaties of positieve evoluties op andere domeinen niet. Of u vertrekt van de sterktes, én geeft duidelijk aan op welke zwakke punten u graag verdere vooruitgang zou zien.
- Zorg bij een (instroom)project voor een evaluatie van de behaalde resultaten. Onderzoek of de gestelde doelen haalbaar zijn, of de doelstellingen zinvol waren, of de gebruikte methoden en werkvormen het meest ideaal waren, of er van de oorspronkelijke planning is afgeweken, enzovoort. Las na elke grote fase in het pro-

BEOORDELINGS- OF EVALUATIEGESPREK

- Sterk gericht op het verleden
- Top-down benadering, waarbij de beoordeling centraal staat
- Informatie verzamelen over de geleverde prestatie
- Er wordt gewerkt met een meettechniek
- Toekenning van een positieve of negatieve beloning (hogere wedde of weddeblokkering)
- Het functioneren van de medewerker staat centraal
- Het aandeel van de chef in het beoordelen is groot
- Weinig inbreng van de medewerker bij de totstandkoming van het eindresultaat
- Over het algemeen minimale gevolgen voor verandering in het personeelsbeleid

ject een procesevaluatie in, zodat op basis van de vaststellingen uit deze fase bijsturingen van de volgende fase nog haalbaar en uitvoerbaar zijn. Enkel op deze manier is het mogelijk om volledig op maat te werken en zoveel mogelijk aan de noden van alle betrokken partijen (peter/meter, nieuwe werknemer, trainers, u, ...) tegemoet te komen, steeds met als streefdoel de duurzame integratie van de nieuwe werknemers in de organisatie.

- Toets, naast de evolutie die op basis van de groeigesprekken kan worden waargenomen, aan het einde van het project formeel af of elke individuele nieuwe werknemer het vooropgezette competentieprofiel min of meer heeft kunnen bereiken. Het behalen van het verwachte/gewenste niveau van functioneren en competenties leidt vervolgens tot een vaste aanwerving.

NUTTIGE INFO EN LINKS:

- www.vacature.be, zoekterm: evaluatiegesprek
- www.ondernemen.vlaanderen.be, onder onderneming beheren, personeel
- <http://2ekanhir.ekonomika.be/Documents/Academic/groep%201%20-%20Het%20beoordelingsgesprek.ppt>



Hoe kosten besparen bij aanwerving en opleiding?



Bij AANWERVING:

Zowel de federale als de Vlaamse overheid bieden een aantal steunmaatregelen bij de aanwerving van nieuwe medewerkers. Bij alle maatregelen dienen echter bepaalde voorwaarden voldaan te zijn om recht te hebben op de betreffende tussenkomst. Deze fiche wil u een eerste inzicht geven in de verschillende mogelijkheden. Belangrijk is dat deze overheidsmaatregelen regelmatig aangepast worden. Het is dus aangewezen om bij de concrete toepassing contact op te nemen met uw sociaal secretariaat.

- De federale overheid hanteert vaak parafiscale maatregelen : vermindering van werkgeversbijdrage aan RSZ. De Vlaamse regering pakt uit met financiële maatregelen.
- Sommige maatregelen hebben klinkende namen : Maribel, startbanenplan, Plus-één-plan, inschakelingspremie,...
- De hele wetgeving kunnen we hier niet weergeven, wel een eerste aanzet. We geven tevens de meest interessante hulpbronnen weer.



	Parafiscale maatregel	Financiële maatregel
Doelgroepvermindering voor oudere werknemers (≥ 57 jaar)	(1)	
Groei van uw onderneming (1ste - 2de - 3de werknemer) (plus-één-plan)	(1)	
Vermindering bij de aanwerving van langdurig werkzoekenden (< 45 jaar en > 45 jaar)	(1)	
Aanwerving van personen met een handicap: looncompensatie en aanpassingskosten (CAO 26)		(3)
Aanwerving van personen met een handicap: inschakelingspremie		(3)
Aanwerving van een jonge werkzoekende (< 26 jaar) ikv een startbaan	(1)	
Opstarten van een invoegbedrijf of -afdeling, met tewerkstelling van 'kansengroepen'		(2)

(1) Parafiscale maatregelen :

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, Informatiedienst, Waterloolaan 76, 1000 Brussel, tel. : 02-509 36 08 t.e.m. 36.13

(2) Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Afdeling tewerkstelling, Markiesstraat 1, 1000 Brussel, 0800-141 87

(3) Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een handicap

Sterrenkundelaan 30, 1210 Brussel, 02-255 84 11



BIJ OPLEIDING:

In de rand van deze 'tewerkstellingsmaatregelen' ondersteunt de Vlaamse, federale en/of Europese overheid tal van andere initiatieven om tewerkstelling van kansengroepen te realiseren. Vooral omtrent de opleiding (en integratie) is de overheid bijzonder actief. Heel wat initiatieven kunnen bovendien rekenen op Europese steun. Ook de opleidingskosten van de huidige werknemers worden door de overheid mee gedragen.

ENKELE CONCRETE VOORBEELDEN :

- VDAB beroepsopleidingen op maat van uw bedrijf of voor nieuwe mensen - gratis of tegen verminderde prijs voor KMO's en/of voor "risicowerkzoekenden"
- Individuele beroepsopleiding (I.B.O.) in uw bedrijf : de opleidings- en integratiefase van een nieuwe intredende werkzoekende in uw bedrijf wordt sterk gesteund door de VDAB (uw bedrijf betaalt slechts een kleine premie).
- Stage op de werkvloer vanuit een VDAB opleiding (en voltooiingsstages) vergemakkelijkt de overgang naar een nieuwe tewerkstelling (zowel voor de cursist als de meewerkende werkgever)
- De sectororganisaties bieden een ruime waaier aan maatregelen en initiatieven (onder andere kosteloze opleidingen, opleidingspremies, hulp bij stages, opleidingen voor opleidingsverantwoordelijken, ontslagbegeleiding, ...) die gericht zijn op werkgevers, werknemers of werkzoekenden.

Vlaanderen beheert een 'hefboom'krediet dat ten dienste staat van opleidingsinitiatieven die werkgevers organiseren; dit krediet kan u combineren met Europese steun (ESF3 zwaartepunt 4).

- om het aanpassingsvermogen van bedrijven, werknemers en zelfstandigen te verbeteren, interne innovatieve projecten
- in het kader van individuele loopbaanbegeleiding
- bij een vernieuwende arbeidsorganisatie

NUTTIGE INFO EN LINKS

- www.VDAB.be
- www.vlaanderen.be/werk
- www.vlaanderen.be/subsidiewegwijzer
- www.rsz.fgov.be
- www.esf-agentschap.be
- www.slimtewerkstellen.be

De meerwaarde van nazorg: u kent ze toch ook?



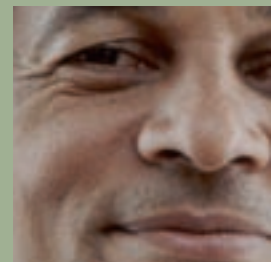
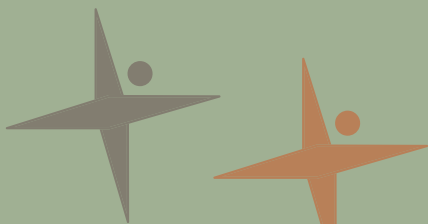
OOK NA HET BEËINDIGEN van de aanwervings- en/of opleidingsperiode binnen uw onderneming, is het van groot belang betrokken te blijven bij de ex-cursist, nu werknemer. Doch niet iedere ex-cursist is er mee gediend dat hij nog een extra opvolging krijgt. Het is goed mogelijk dat hij verder geen ‘ speciale behandeling ‘ meer wenst te krijgen. Houd rekening met de wensen en behoeften van de ex-cursist, werknemer.

Voor andere ex-cursisten vormt nazorg juist de sleutel naar duurzame tewerkstelling. Juist door extra aandacht in de beginweken van hun tewerkstelling, voelen zij zich meer betrokken bij de job en de onderneming, hetgeen kan leiden tot een snellere integratie en een grotere motivatie.



VOLGENDE VRAGEN KUNNEN HET BELANG VAN NAZORG MEER ZICHTBAAR MAKEN:

- Wordt na iedere aanwervingsactie een proces of projectevaluatie gemaakt?
- Maakt u bij deze evaluatie een onderscheid tussen succesfactoren en knelpunten?
- Zal er bij toekomstige aanwervingen rekening gehouden worden met de resultaten van deze evaluatie?
- Worden de resultaten van de evaluatie verwerkt binnen het huidige personeelsbeleid?
- Stopt de begeleiding en opvolging van de cursist wanneer hij een contract van onbepaalde duur krijgt?
- Wordt er binnen uw onderneming een “ vertrouwenspersoon “ aangesteld, waarbij de nieuwe werknemers terecht kunnen met zowel bedrijfsgebonden als persoonlijke vragen?
- Heeft deze vertrouwenspersoon achtergrondinformatie van de ex-cursisten, nieuwe werknemers?
- Wordt er op regelmatige tijdstippen, tijdens de vaste tewerkstelling, een groei en/of evaluatie gesprek gevoerd met de ex-cursist, nieuwe werknemer?
- Zorgt u ervoor dat uw (nieuwe) werknemer regelmatig bijscholing krijgt en niet enkel bij aanvang?
- Indien het fout loopt en voor de ex-cursist, werknemer, om welke reden dan ook de tewerkstelling in het gedrang komt, wordt er dan een terugkoppeling gemaakt naar de organisatie die deze kandidaat had doorverwezen?
- Gaat u als bedrijf, met de persoon van wie het contract stopgezet werd, een gesprek aan over de oorzaak van de stopzetting?
- Bent u op de hoogte van de tewerkstellingsmaatregelen, mogelijks van toepassing op de nieuwe werknemer?
- Vindt u uw weg in de doolhof van de arbeidskaarten?



HOE KAN U NAZORG IMPLEMENTEREN?

- Weet dat nazorg start vanaf het moment dat de ex-cursist, nu nieuwe werknemer, een contract van onbepaalde duur krijgt binnen de onderneming. Het omvat de extra begeleiding, opvang en ondersteuning die sommige personen nodig kunnen hebben om een duurzame tewerkstelling te verwezenlijken. Sta de nieuwe werknemer bij met raad en daad, en dit eventueel meer dan een doorsnee nieuwe werknemer nodig acht.
 - Wees u ervan bewust dat een proces - projectevaluatie na afloop van een aanwervingsproject van groot belang is: het vaststellen van mogelijke knelpunten gedurende het instroomproces - project kan leiden tot doelgerichte aanpassingen bij instroomacties in de toekomst en slaagkansen van de cursisten verhogen. De succesfactoren kunnen eveneens bijdragen tot aanpassingen of aanvullingen in het algemeen personeelsbeleid. Het is nogal evident dat ervaren knelpunten en successen uit instroomacties eveneens leerrijke informatie kunnen opleveren voor het personeelsbeleid in het algemeen (ook bij onmiddellijke tewerkstelling).
 - Stel een neutrale vertrouwenspersoon aan binnen uw onderneming. Dit geeft de nieuwe werknemer de kans om "los van zijn werkgever" zijn hart te luchten. Weten dat er iemand bereid is te luisteren naar zowel problemen, vragen die werkgebonden zijn, als vragen die met de privé te maken hebben, voorkomt opgekropte gevoelens en frustraties met als mogelijk gevolg voortijdige uitstroom. Het is dan ook belangrijk dat deze vertrouwenspersoon, in de mate van het mogelijke, op de hoogte is van de achtergrond van de nieuwe werknemer. Zo kan hij/zij sneller signalen opvangen en oplossingen zoeken, om uitstroom te voorkomen. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan specifieke gezinssituaties zoals een alleenstaande moeder of vader, een zieke persoon ten laste, vroegere verslavingen, ...)
- een degelijk overleg en contact met de betrokken partners doorheen het volledige instroomproject kunnen u hierbij een heel eind verder helpen.
 - Sta regelmatig stil bij de evolutie van de nieuwe werknemer, dit kan extra motiverend werken. Goede daden mogen extra benadrukt worden. Zaken die anders/beter dienen te gebeuren, kunnen tijdig gesignaleerd en bijgestuurd worden. Regelmatige gesprekken kunnen demotivatie en misverstanden tijdig aan de kant zetten.
 - Sta stil bij de verschillende mogelijke oorzaken voor het stopzetten van een arbeidsovereenkomst: de persoon heeft niet de juiste technische vaardigheid, de persoon beschikt niet over de juiste arbeidsattitudes, de persoon geeft zelf aan zich niet thuis te voelen in de job, het bedrijf, het werk is te zwaar, het klikt niet met de collega's ... Het bespreekbaar maken van de reden van stopzetting is belangrijk, zeker voor wie dit misschien de zoveelste teleurstelling kan zijn. De terugkoppeling naar de betrokken partners uit het instroomproject en het samen bespreken en zoeken naar oplossingen, kunnen deze mogelijke teleurstelling afzwakken en de zoektocht naar een andere, gepaste betrekking vereenvoudigen.
 - Weet dat, wanneer de cursist een geslaagd traject heeft afgelegd en het statuut van werknemer verkrijgt, u zich als werkgever kan laten bijstaan met betrekking tot allerlei tewerkstellingsmaatregelen, die mogelijks van toepassing zijn op de nieuwe werknemer. Bovendien kan zowel voor werknemers als voor werkgevers assistentie in het doolhof van de arbeidskaarten zeer welkom zijn. We verwijzen hier naar de fiche rond tewerkstellingsmaatregelen.



NUTTIGE INFO EN LINKS

- Voor meer info rond tewerkstellingsmaatregelen, surf naar www.slimtewerkstellen.be.
- Voor meer info rond arbeidskaarten, surf naar www.arbeidskaarten.be.
- Voor meer info rond externe coaching, begeleiding: www.vdab.be/werkinzicht/jobcoaching.shtml ; www.sln.be/werkgevers/zoek.php