

Welzijn en integratie, opleiding en persoonlijke ontwikkeling

Aurelia Ricciardi |

Een bevolking die vergrijst, een nieuwe generatie die staat te dringen, technologische vooruitgang en culturele veranderingen – hoe slaag je erin om vandaag een goede werkgever te zijn? Wat wordt gevraagd van een hedendaags HR-beleid op het vlak van integratie, persoonlijke ontwikkeling, opleiding en welzijn van de werknemer? Uit de gespecialiseerde pers hebben we enkele belangrijke HR-onderwerpen gedistilleerd.

Hoe rekruteer je in de loop van de volgende jaren werknemers in een arbeidswereld die onder druk van de technologische vooruitgang en de culturele veranderingen volop in evolutie is? Bovendien is de grafische sector zelf een bedrijfstak in volle verandering en moeten de spelers zich aan het nieuwe koopgedrag van de klanten en aan hun nieuwe behoeften aanpassen. Daar komt nog bij dat de bedrijven vandaag geprangd zitten tussen

uiteenlopende generaties: de babyboomers, de generatie X, de millennials of de generatie Y. En weldra komen ook nog eens de zogenaamde 'digital natives' op de arbeidsmarkt. Die verscheidenheid dwingt werkgevers er toe om met verschillende culturen te jongleren. Volgens Aart Bontekoning, een organisatiepsycholoog en generatiespecialist, zullen de bedrijven hun verouderde organisatie-, samenwerkings- en bestuursvormen opzij moeten schuiven. "Verouderen-

de organisaties kunnen alleen maar aantrekkelijk blijven door een beroep te doen op de energie van alle actieve generaties, van de jongste tot de oudste. Conflicten tussen generaties leiden meestal tot verlies van energie en motivatie. Maar wanneer elke generatie zich om haar eigen kwaliteiten en energie gewaardeerd voelt, dan leidt de generatiemix tot een gezonde modernisering. Voorbeelden daarvan zijn de resultaatgerichte samenwerking van de generatie X, de crea-

tiviteit en flexibiliteit van de millennials. Door de positieve eigenschappen van elke generatie samen te brengen, verbeteren we alle operationele processen. Gebruik maken van de generatiediversiteit vergt echter een aanpassing van de bedrijfscultuur."

Gelukkige medewerkers

Een bedrijf dat menselijke waarden centraal stelt, lijkt niet alleen een goede invloed te hebben op het welzijn van de medewerker, maar ook op de productiviteit. Een onderzoek van de universiteit van Warwick (GB) bracht alvast aan het licht dat de productiviteit toeneemt bij werknemers die zeggen 'gelukkig te zijn op het werk'. Een aanpak die het schoenenbedrijf Torfs goed lijkt af te gaan – dat zegt dat het zijn strategie deels steunt op het geluk van zijn medewerkers om de bedrijfsresultaten positief te beïnvloeden. CEO Wouter Torfs schrijft in zijn boek *Werken met hart en ziel*: "Het is essentieel om onze medewerkers altijd een centrale plaats te geven. Om het voor hen op te nemen, door hun groeikansen te geven, maar ook door hun tegelijk veel verantwoordelijkheid te geven. We zijn



er immers van overtuigd dat dit tot hun gevoel van geluk bijdraagt. En gelukkige medewerkers zorgen er op hun beurt voor dat de klanten zich gelukkig voelen.” Geluk op het werk – dat wordt bereikt door werknemers die dezelfde waarden en dezelfde bedrijfscultuur delen en door een personeelsdienst die oog heeft voor de persoonlijke ontwikkeling. In 2018 werd Torfs voor de vijfde keer op rij uitgeroepen tot de beste werkgever van België door het instituut ‘Great Place to Work’, dat voor die gelegenheid met de Vlerick Business School en met Jobat/Mark Magazine samenwerkt. Het bedrijf krijgt de prijs ‘Best Workplaces’ in de categorie grote ondernemingen (meer dan 500 werknemers). Tijdens de vijf voorbije jaren waarin het bedrijf Torfs op basis van zijn ‘geluksstrategie’ tot de beste werkgever uitgeroepen werd, heeft het zijn omzet verdubbeld.

Geluk en goede prestaties gaan ook samen in de groep EASI, die in bedrijfssoftware gespecialiseerd is. EASI is voor de vierde keer op rij bekroond als de beste werkgever van het jaar in de categorie kleine ondernemingen (minder dan 500 medewerkers). Volgens de groep uit Nijvel, die ook vestigingen in Leuven, Luik en Gent heeft, steunt het groeiende succes deels op de basiswaarden van het bedrijf waarin het menselijke kapitaal centraal staat. Respect, verantwoordelijkheidsgevoel, een positieve houding, motivatie, erkenning van het geleverde werk, loyaliteit en eerlijkheid zijn de drijvende waarden die gedeeld worden door de medeoprichter van het bedrijf, Salvatore Curaba (een voormalig voetballer met wor-

tels in La Louvière). Die waarden spelen ook bij de aanwervingen een rol. De erkenning voor het geleverde werk staat centraal in het bedrijf – een werknemer op vier is trouwens aandeelhouder van het bedrijf. Wanneer iemand twee jaar voor EASI gewerkt heeft, kan hij of zij aandeelhouder worden. Volgens Salvatore Curaba versterkt dit managementmodel in grote mate de relatie tussen de werknemers en de werkgever: “Dit model spreekt de werknemers met ondernemingszin aan. Ze krijgen de kans om zich nog sterker op hun professionele project en op de strategische beslissingen van het bedrijf toe te leggen.” Salvatore Curaba maakt er ook een punt van om zijn managers intern te rekruteren. “In mijn ogen is het normaal dat werknemers de kans krijgen om in het bedrijf te groeien. Een extern iemand aanwerven, is zoveel als tegen je werknemers zeggen dat ze geen capaciteiten hebben en dat je geen vertrouwen in hen stelt. Uiteraard zou ik sneller kunnen groeien als ik een externe manager zou aantrekken. Maar wat me interesseert, is dat ik mijn medewerkers zie groeien. Ik leef niet om meer winst te maken, maar om mijn medewerkers gelukkig te zien.” De groep EASI die in 1999 opgericht werd, telt op het ogenblik ongeveer 170 personeelsleden. Torfs en EASI worden erkend voor hun eigenschappen als werkgever en voor hun organisatiecultuur waarin het menselijke aspect centraal staat. “Goede werkgevers zijn bedrijven waarin de medewerkers vertrouwen in hun directie hebben, waarin ze trots op hun werk zijn en waarin ze met ple-



Het gebouw van EVS Broadcast Equipment.

zier werken,” stellen de organisatoren van de prijs ‘Best Workplaces’.

Werkomgeving

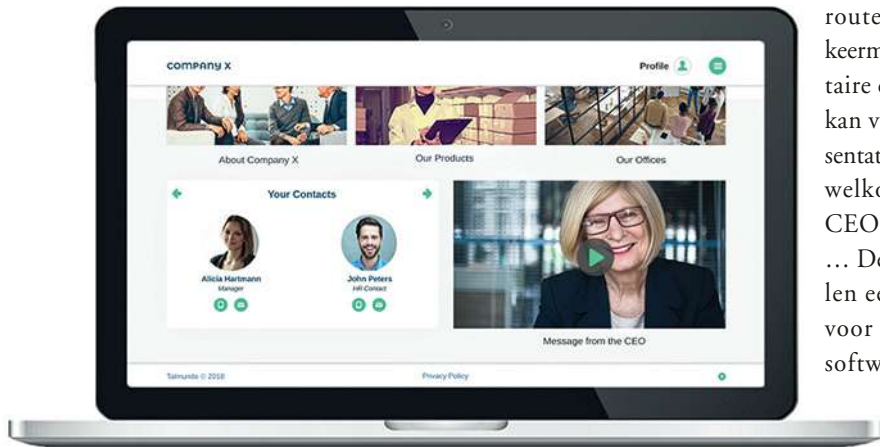
Het gebouw van EVS Broadcast Equipment.

Bepalend voor het welzijn van de medewerker is ook de werkomgeving. En voor het eerst gaat er ook een bekroning – het ‘CBRE Office Space of the year’ – naar de beste werkomgeving van België. Die bekroning gaat naar het bedrijf waarvan de werkomgeving het mogelijk maakt om talenten aan te trekken en te behouden. Google bijvoorbeeld staat bekend om zijn aantrekkelijke en gemoedelijke werkruimtes – waar werk en plezier goed samengaan, waar de medewerkers toegang tot voedsel hebben, en waar er ruimte is om zijn creativiteit te ontwikkelen of om zich te ontspannen. Hedendaagse bedrijven hechten dan ook almaar meer belang aan de werkomgeving. Maxime Kumpen, CEO van CBRE: “Bedrijven en eigenaars van gebouwen moeten begrijpen hoe belangrijk het is om in hun kanto-

ren te investeren. Het gaat om een belangrijke troef waarmee je talenten kunt aantrekken en waarmee je een bedrijfscultuur op basis van *geluk* in het leven kunt roepen. Ik denk dat we aan het begin staan van een beweging die alleen maar sterker zal worden.” Bij de eerste editie van de CBR Office Space of the Year ging de bekroning naar het gebouw van EVS Broadcast Equipment. Het gebouw dat in 2015 in de heuvels van Sart-Tilman (Luik) opgetrokken werd, met veel glas en beton, valt op door de grote lichtinval en het hedendaagse karakter van de architectuur. De ongeveer 350 medewerkers genieten van een onbelemmerd uitzicht op de bosrijke omgeving. In het gebouw is alles in het werk gesteld om een aangename werkomgeving te creëren: kleur, luchtige werkruimtes, ontspanningsruimtes, rustruimtes met massagefauteuils, douches, pingpongtafels, enz.

Digitale onboarding

‘Onboarding’ is de periode waarin een nieuwe medewerker zich



in het bedrijf en zijn nieuwe werkomgeving integreert. Tijdens die periode wordt verwacht dat hij zich vertrouwd maakt met zijn nieuwe taken, zijn oversten en zijn collega's. En een geslaagde integratie houdt heel wat voordelen in: een stevig gevoel om erbij te horen; een blijvend engagement van de werknemer; minder angst en onrust bij de nieuwkomer; een beter rendement van de tijd en het werk dat in de rekrutering geïnvesteerd werd; het toekomstige rendement van de werknemer neemt toe; en het aantal werknemers dat vertrekt, daalt. Integratiesessies, afterworks, de organisatie van ontmoetingen, mentors ... op het vlak van integratie zijn dat vertrouwde praktijken. De voorbije jaren zijn met het web 2.0 ook digitale technieken in de rekruterings- en integratieprocedures geslopen om talenten aan te trekken en te motiveren. Via een online portaal kunnen bedrijven op de komst van de nieuwe medewerkers anticiperen door hen de administratieve formulieren te bezorgen, de foto's van collega's en directeurs te tonen, de organisatie van de ploegen duidelijk te maken, enz. Om de nieuwe medewerker vertrouwd te maken met de be-

drijfscultuur, kan ook het intranet ingezet worden om hem of haar met een video welkom te heten, om hem getuigenissen van collega's te tonen, om hem kledingtips te geven, ... Al die onboardingpraktijken zijn samengebracht in een mobiele app die de Belgisch-Nederlandse HR-startup Talmundo ontwikkeld heeft. Om het integratieproces nog efficiënter en sneller te maken, heeft Talmundo apps en cloud-software ontwikkeld om het volledige integratieproces van nieuwe medewerkers te beheren. Grote bedrijven, zoals ING, ArcelorMittal of nog Engie, hebben die software al uitgetest. Volgens Talmundo maakt de software het mogelijk om een motiverend integratieparcours te creëren dat de goede HR-praktijk met de bedrijfscultuur combineert. Het doel is om de nieuwkomers vanaf de eerste dag operationeel te maken. Zodra de nieuwkomer zijn contract getekend heeft, kan hij met de app de administratieve formulieren invullen, zijn nieuwe collega's en directeurs ontdekken, en zich via een speelse quiz de bedrijfscultuur eigen maken. Alle informatie die voor de eerste werkdag nodig is, wordt ter beschikking gesteld:

route naar het werk, parkeermogelijkheid, vestimentaire code, enz. De inhoud kan variëren: een videopresentatie van de manager, een welkomstwoordje van de CEO, een virtueel bezoek, ... De grote bedrijven betalen eenmalig 15.000 euro voor de integratie van de software en vervolgens 15 euro per jaar en per werknemer. Talmundo breidt op

zijn beurt zijn activiteiten uit en investeert in de ontwikkeling van zijn producten, meer bepaald in de artificiële intelligentie voor een 'Onboarding Chatbot'.

Robots als collega's

De robotisering van het werk verandert ook de arbeidsmarkt. Hoewel industriële robots en de automatisering van taken tot de

vrees voor banenverlies kunnen leiden, gaat het er met de 'samenwerkende' robots anders aan toe. Die worden ook wel eens 'cobots' genoemd en hebben tot doel om met een persoon samen te werken en de productiviteit te verhogen, door de mens ondanbare, vervelende of repetitieve taken uit handen te nemen. De cobot die samen met de werknemer aan de slag gaat, creëert de voorwaarden voor een veilige en efficiënte werkomgeving. Zo kunnen we ons cobots inbeelden die machines assembleren, monteren of laden, of die gereedschap dragen. De medewerkers krijgen op hun beurt meer tijd om zich aan belangrijkere en minder banale of repetitieve taken te wijden. Door het werk minder zwaar te maken, helpen die cobots ook om de gezondheid van de werknemer te behouden of te verbeteren. "Een



langere loopbaan en werkbaar werk worden realistische doelstellingen,” stelt Bram Vanderborght, roboticspecialist bij het multidisciplinaire centrum BruBotics van de VUB.

Leren met MOOC's

De transformatie van de arbeidswereld gaat gepaard met het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden. Naast de erkende opleidings- en scholingscentra zoals we die kennen, duiken er nu ook digitale leermethodes op. De voorbije jaren hebben MOOC's (Massive Open Online Course) al heel wat inkt doen vloeien. Het gaat om online cursussen die voor iedereen toegankelijk zijn, gelijk waar in de wereld, en die kunnen helpen om op het internet een diploma te behalen. In de Verenigde Staten leveren tien universiteiten online diploma's af op zo'n 25 vakgebieden. Prestigieuze universiteiten zoals Harvard, Stanford en het MIT waren de eersten om MOOC's aan te bieden. Ook in België beginnen universiteiten zoals de UCL, de KUL, de ULB en de VUB met MOOC's. Die online cursussen zijn gratis en zijn toegankelijk via interactieve platforms zoals edX, Coursera, Udacity ... en ze trekken duizenden studenten aan. Onder het aanbod ook cursussen van hoog niveau die in de vorm van multimediale inhoud aangeboden worden. Het aanbod is bijzonder ruim, maar specifieke cursussen voor grafische beroepen moet je er niet zoeken. Wel vind je er pakketten die aanvullende kennis en vaardigheden behandelen, zoals webdesign, modelleren, 3D-printing, Adobe software, e-business, sociale media, enz.



Niet alleen de onderwijswereld levert MOOC's aan, ook bedrijven kunnen ze aan hun medewerkers aanbieden. Dergelijke MOOC's, zogenaamde bedrijfs-MOOC's of COOC's (Corporate Open Online Course), mikken in de eerste plaats op de kaderleden. Toch is de bedrijfsweld nog niet echt goed vertrouwd met dat interactieve, pedagogische instrument. De MOOC heeft echter wel alles in zich om zich tot een instrument voor de permanente vorming te ontpoppen, op voorwaarde dat men een globaal en coherent beeld heeft van de kennis of vaardigheden die verworven moeten worden. Maar dan moet men wel tijd vrij maken voor de MOOC's en de praktische opdrachten. Cefora sensibiliseert op zijn website bedrijven al voor de mogelijkheden van MOOC's als een middel om de competenties en de motivatie van de werknemers bij te schaven.

Het resultaat van de opleidingen meten

Investeren in opleidingen voor je werknemers, dat is prima, maar dan moeten die opleidingen wel doeltreffend zijn. En om dat te weten, moet je de resulta-

ten kunnen meten. Het Belgisch-Amerikaanse Onsophic heeft een online programma ontwikkeld om met behulp van artificiële intelligentie de doeltreffendheid en de impact van de opleidingen in de bedrijven te meten. De opleidingen kunnen daardoor sterker gepersonaliseerd worden op basis van gegevens en micro-leerstappen. Een tiental grote Amerikaanse organisaties maakt al gebruik van de diensten van Onsophic – ook in België (KBC, iMinds, KUL, Randstad) en weldra ook in Singapore heeft het bedrijf klanten. Het bedrijf is in 2014 in Silicon Valley opgericht door de Limburger Tom Pennings en door Ian Hart, voormalig Senior Director bij Apple. Tom Pennings, CEO van Onsophic: “De meeste organisaties weten nauwelijks hoe doeltreffend hun opleidingen al dan niet zijn. Hoogstens meten ze het aantal medewerkers dat een bepaalde opleiding gevolgd heeft, en tot waar er in een online opleiding geklikt is. Dat zijn gegevens waar je nauwelijks iets mee kunt aanvangen... We linken de opleidingen rechtstreeks aan de manier waarop de medewerkers hun werk uitvoeren en op die

manier kunnen we, op het terrein, de impact van de nieuw verworven kennis meten.” De software kan geïntegreerd worden in de programma's die de werknemers en het management dagelijks al gebruiken, zoals SAP, ERP's, Office 365, Microsoft Dynamics CRM, enz. Binnen een opleiding voert Onsophic metingen uit in de operationele systemen en brengt het bedrijf in kaart hoe de werknemers processen, wetten, diensten enz. die tijdens de opleiding geleerd werden, toepassen. De deelnemers aan een opleiding krijgen automatisch een gepersonaliseerde feedback waarin op punten gewezen wordt die voor verbetering vatbaar zijn. Die oplossing vervangt de enquêtes die bij deelnemers aan een opleiding gehouden worden, en geeft de medewerkers meer autonomie in hun leerproces. Managers krijgen nu meer tijd, omdat ze geen aparte processen moeten invoeren om de opleidingen op te volgen. Die software stelt de bedrijven ook in staat om eenvoudiger het rendement van de investering te bepalen. Toch leent deze methode zich niet even goed voor alle opleidingen. “Ik zie onze oplossing als een software om verandering te beheersen en die daarbij gebruik maakt van de opleidingen in grote organisaties. Die opleidingen moeten tot een zekere verandering in het bedrijf leiden. Dat kan een probleem zijn dat opgelost moeten worden, een behoefte die ingevuld moet worden... In dat geval kunnen we het leerproces optimaliseren, doeltreffender maken en versnellen met persoonlijke metingen, analyses en feedback,” legt Tom Pennings uit. ■