



**YOUNG
TALENT
IN ACTION**

**YOUNG TALENT
@ WORK**



www.youngtalentinaction.be



VBO
Verbond van
Belgische
Ondernemingen

YOUNG TALENT @ WORK

kwam tot stand dankzij Antwerp Management School
en het Verbond van Belgische Ondernemingen.

WWW.ANTWERPMANAGEMENTSCHOOL.BE

WWW.VBO.BE

Redactie

Bart Buysse
Ans De Vos
Gianni Duvillier
Alice Defauw
Hannah Snoeck

Met speciale dank aan:

**Studenten Antwerp Management School
Master in Human Resource Management
Academiejaar 2015-2016**

Anke Aerts
Elke Aerts
Karlijn Bouwen
Katrien Coenen
Maartje Couck
Valérie Crikemans
Emily De Roover
Tine Deldycke
Martine Dirkx
Lotte Flamée
Laura Hoekx
Diede Janssen
Manon Laurens
Elien Leirman
Sophie Lips
Michelle Schreurs
Leticia Spruyt
Isabelle Thys
Rianne Ureel
Cedric Van de Walle
Valerie Van den hove
Barbara Van Oevelen
Philippe Van Olmen
Julie Vanderlinden

Eindredactie

Linda Janssens
Anne Michiels
Annelien Siau
Johan Van Praet
Astrid Van Snick

Vormgeving en opmaak

Manythink

Druk

Graphius

Verantwoordelijke uitgever

VBO vzw
Stefan Maes
Ravensteinstraat 4
B - 1000 Brussel

Wettelijk depot

D/0140/2016/5

Aanbevolen websites

www.antwerpmagementschool.be
www.vbo.be
www.youngtalentinaction.be

Cette brochure est également disponible
en français.

De inhoud van deze brochure vindt u
eveneens op:

www.youngtalentinaction.be
(Young Talent @ Work) en:
www.vbo.be (Publicaties)

INHOUD

Stop seeking experts, hire future experts	02
Jongeren zijn als ruwe diamanten	04
 DEEL I / WERVING	
1. Hoe zoeken jongeren naar werk?	08
2. Wat zoeken jongeren?	11
Tips en tricks van studenten HR-Management over de werving van jongeren	14
 DEEL II / INSTROOM (ONBOARDING)	
1. Onthaal	18
2. Peter-, meter- en mentorschap	21
Tips en tricks van studenten HR-Management over onboarding	24
 DEEL III / OP DE WERKVLOER	
1. Leiderschapsstijl	28
2. Social mediabeleid: wortel of stok?	31
Tips en tricks van studenten HR-Management over leiderschap en social media	34
 DEEL IV / DOORSTROOM	
1. Levenslang leren en groeien	38
2. Loopbaanverwachting	41
Tips en tricks van studenten HR-Management over doorstroom	44

WOORD VOORAF



MICHÈLE
SIOEN

STOP SEEKING EXPERTS, HIRE FUTURE EXPERTS

“Geef mij de kans om mijn talent te bewijzen aan mijn toekomstige werkgever”, vroeg een jongeman mij tijdens de speeddates op het ‘Young Talent in Action’-Forum 2015. Talent hebben ze ruim te over, de Belgische jongeren. Ze aan een job helpen, is in België een maatschappelijke uitdaging van een heel ander kaliber.

Er is nood aan een breedgedragen offensief om het probleem van de jeugdwerkloosheid te helpen oplossen. Een jeugd zonder werk of vooruitzicht op een baan hypothekeert hun toekomst en die van volgende generaties. Kennis en talent vormen essentiële hefboomen voor de economische groei en toekomst van onze welvaart. Andere grondstoffen heeft ons land niet. Daarom is het de verantwoordelijkheid van de maatschappij om die jongeren te helpen ontwikkelen en ze alle kansen te geven om hun talenten op alle niveaus maximaal te ontplooiën. Werk speelt daarbij een scharnierfunctie. Het is dan ook niet meer dan normaal dat het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), als grootste werkgeversorganisatie van België en vertegenwoordiger van meer dan 40 sectoren en 50.000 ondernemingen, helpt zoeken naar oplossingen.

Dat was trouwens de inzet van het VBO-Forum ‘Young Talent in Action’ (YTIA) in oktober 2015, een initiatief om jongeren vlotter op de arbeidsmarkt te krijgen. Het programma werd samen met jongeren en experts tot in de puntjes voorbereid. De dag van het Forum zelf lieten bijna 2.000 jongeren hun stem horen en schaarde meer dan 1.400 decision makers uit alle disciplines, domeinen en bevoegdheidsniveaus zich achter het doel om tegen het einde van de legislatuur de jeugdwerkloosheid met een kwart terug te dringen.

Het werk stopt uiteraard niet met het Forum (in primeur: in het najaar van 2017 organiseert het VBO de tweede editie van ‘Young Talent in Action’). Nu komt het erop aan om de voorstellen te realiseren die vorig jaar werden aangedragen door de jongeren, om het momentum te behouden en het initiatief verder te laten leven. Die strategie wordt trouwens de reflex binnen het VBO: bij elk event dat het organiseert, kijkt het of er een link kan worden gelegd naar de jongeren. Uiteraard met structurele inspraak voor die jongeren zelf. Zo selecteert het VBO samen met het serviceplatform Guido (dé referentie voor studenten en young professionals) 250 jongerenambassadeurs. Zij vormen een denktank, een klankbord en een bron van ideeën om de band tussen jongeren en arbeidsmarkt te versterken.¹

Jongeren definiëren we trouwens in de brede zin van het woord. Ook jonge ondernemers kunnen op onze steun rekenen. Op het VBO-Forum 'Innovation across Borders' (20 september 2016) bijvoorbeeld laten we innovatieve starters hun ideeën toetsen bij doorgewinterde experts. Want meer ondernemerschap en competitiviteit bevorderen de groei en werkgelegenheid. Dus ook de tewerkstelling van jongeren.

Hoe meer stakeholders we voor de campagne 'Young Talent in Action' kunnen engageren, hoe meer slagkracht. De tool '**Young Talent @ Work**', die u in handen houdt, is daar een exponent van en richt zich vooral tot CEO's en HR-verantwoordelijken. De brochure is het resultaat van het denk- en veldwerk van specialisten van het VBO samen met professor Ans De Vos en haar HR-studenten aan de Antwerp Management School (AMS). Zij verzamelden heel praktische tips en tricks, tools en inspirerende praktijkvoorbeelden om jongeren op een zinvolle manier aan te trekken, te werven en in te schakelen. Ook deze publicatie is uiteraard geen eindpunt. De inhoud van 'Young Talent @ Work' leeft dynamisch en interactief verder op www.youngtalentinaction.be. Bent u door deze brochure geïnspireerd en wilt u uw ervaringen, tips of ideeën in het aantrekken van en omgaan met jong talent delen? Laat van u horen en fungeer als voorbeeld voor anderen!

Als ondernemer en CEO van Sioen Industries heb ik alvast één les geleerd uit de 'Young Talent in Action'-campagne: "Stop met een jarenlange ervaring te vragen in de vacatures. Zo kunnen we ons talent onmogelijk bewijzen". Vandaar mijn warme oproep aan de collega-werkgevers: 'Stop seeking experts, hire future experts' en geef ons jong Belgisch talent een kans.

Ik wens u heel veel leesgenot en hoop dat deze 'Young Talent @ Work' echt inspirerend mag werken.

Michèle Sioen
Voorzitster VBO

INLEIDING



BART
BUYSSE



ANS
DEVOS

JONGEREN ZIJN ALS RUWE DIAMANTEN

Jongeren zijn het talent van de toekomst. Ze vormen een bron van continuïteit en vernieuwing voor organisaties. Nieuwkomers op de arbeidsmarkt introduceren behalve nieuwe kennis en een open blik, vaak ook een andere manier van denken over werken, van communiceren met anderen, van omgaan met de loopbaan. Organisaties die aandacht hebben voor de specifieke uitdagingen die gepaard gaan met aanwerven, integreren en engageren van jongeren, realiseren als het ware sociale innovatie. Ze erkennen jongeren in hun unieke positie, met hun unieke kwaliteiten, en integreren hen in een collectief verhaal. Anders gezegd, jongeren die de arbeidsmarkt betreden, zijn als ruwe diamanten. Ze hebben heel wat potentieel, maar het is aan de bedrijven om er geslepen juweeltjes van te maken. Jongeren aanwerven vormt dus een essentiële pijler van een inclusief HR-beleid, waarbij men kapitaliseert op de rijkdom van verschillen.

In functie van de bedrijfsspecifieke noden voelen bedrijven zich meer of minder aangesproken om voor de doelgroep van jongeren specifieke accenten te leggen. We horen vaak een wat paradoxale houding tegenover die 'jeugd van tegenwoordig' op de werkplek. Enerzijds vormen ze de wissel op de toekomst en, afhankelijk van hun diploma, zelfs een schaars goed op de arbeidsmarkt. Anderzijds hebben ze een aantal kenmerken gemeen die de bestaande HR-processen en peoplemanagement-praktijken uitdagen. Zo is de huidige generatie jongeren zelfbewust en op zoek naar werk dat uitdagend is, maar tegelijk de nodige ruimte laat voor een leven daarbuiten. En ze hecht belang aan de sociale sfeer, cultuur en bredere maatschappelijke rol van de organisatie.

Heel wat bedrijven spelen hier vandaag op in via een doordachte employer branding-strategie. Het gaat echter niet alleen om het aantrekken van jongeren. Minstens zo belangrijk is de vraag in welke mate de interne processen zijn afgestemd op deze generatie. Niets zo frustrerend – voor beide partijen – om wat een ideale match leek (vervroegd) te moeten beëindigen omdat de verwachtingen blijkbaar niet kloppen met de realiteit. In hoeverre zijn de huidige HR-processen, en meer algemeen de manieren van omgaan met mensen, 'future proof'? Vanuit dat oogpunt biedt de aanwerving, de ontwikkeling en het engageren van het talent van de toekomst een mooie opportuniteit. Bestaande processen en systemen door de ogen van jongeren benaderen, biedt kansen op vernieuwing, en dus opportuniteiten om ze te optimaliseren om duurzaam engagement te bereiken – wellicht is daarbij zowel de jonge generatie als de hele werknemerspopulatie gebaat.

Deze brochure ‘Young Talent @ Work’ biedt een unieke (in)kijk op de verwachtingen van de jongeren, de werknemers van morgen. We lopen door het proces van aanwerving, instroom (onboarding), ontwikkeling en retentie vanuit het perspectief van jongeren. Elk thema illustreren we met kerncijfers over de verwachtingen en ervaringen van jongeren en we geven concrete tips voor bedrijven om die verwachtingen om te zetten in HR-initiatieven. Elke stap geïllustreerd met inspirerende voorbeelden en getuigenissen van bedrijven én jongeren. De tips en adviezen komen van de jongeren zelf. Meer in het bijzonder van de HR-talenten van de toekomst in het kader van hun masteropleiding in Human Resource Management (HRM) aan Antwerp Management School (AMS). Concreet sloegen het VBO en AMS de handen in elkaar tijdens een ‘Worldcafé’. In kleine groepjes wisselden de studenten hun ervaringen als jongeren en hun standpunten als toekomstige HR-verantwoordelijken uit over de verschillende topics. De uitschieters werden vervolgens in groep besproken en leidden tot een handige en praktijkgerichte tool ‘Young Talent @ Work’.

Bart Buysse

Directeur-generaal VBO

Ans De Vos

Professor Antwerp Management School,
SD Worx Chair ‘next generation work:
creating sustainable careers’



DEEL I

WERVING

“Oog in oog zitten met het aanstormend Belgisch talent leerde me twee dingen: jongeren zijn bewust op zoek naar een job die hun leven rijker maakt. De reputatie van een werkgever is dus cruciaal. Bovendien staan ze met twee voeten op de grond. Ze beseffen dat ze zelf werk zullen moeten maken van hun loopbaan en geluk.”

Chris Van Doorslaer,
CEO Cartamundi

1. HOE ZOEKEN JONGEREN NAAR WERK?

Jobadvertenties en jobsites zijn voor jongeren nog altijd de meest gebruikte kanalen in hun zoektocht naar een job. Daarbij gaat de grootste aandacht uit naar het vinden van vacatures waarbij het gevraagde profiel zo goed mogelijk matcht met hun diploma, ervaring en interesses. Een veel gehoorde frustratie bij de schoolverlaters is de horde van het minimum aantal jaren ervaring dat de meerderheid van de vacatures vereist. Ook een ogenschijnlijke mismatch in diploma (niveau) schrikt vaak af.

Via welk kanaal zoek jij een job?

Jobadvertenties gelezen op internet of in magazines of kranten	61%
Jobsites van interessante organisaties bekeken	51%
Mijn CV uitgestuurd naar mogelijke werkgevers	50%
Met vrienden of kennissen gesproken over mogelijke jobs	48%
Mijn CV opgemaakt / herwerkt	34%
Een sollicitatieformulier ingevuld	34%
Websites bekeken die loopbaanadvies en sollicitatietips geven	28%
Documentatie gelezen over solliciteren	28%
Zelf contact opgenomen met een organisatie waar ik zou willen werken	28%
Een uitzendkantoor, selectiebureau of headhunter gecontacteerd omtrent mogelijke jobs	20%
Een interview gehad met een mogelijke werkgever	19%
Gesproken met mensen in mijn professionele netwerk (bv docent, stagebegeleider)	19%
Via sociale media kenbaar gemaakt dat ik op zoek ben naar een job	15%
Online self-assessments ingevuld om meer inzicht te krijgen in mijn loopbaaninteresses	10%

Bron: Antwerp Management School & Roularta Media Group: Go Startersenquête 2014, n = 1.438 (18-27 jaar)

Doordacht omgaan met beslissingen over de hoeveelheid werkervaring en het vereiste diploma is dus wenselijk. Het is beter te starten vanuit de onderliggende vragen: waarom neigen we naar deze eisen? Welke competenties zijn écht nodig en moeten inzetbaar zijn vanaf dag één? En welke hefboomen zijn er nodig om de leercurve in de job zo vloeiend mogelijk te laten verlopen wanneer we inzetten op potentieel en attitude? Daarbij mag u de vraag niet uit de weg gaan welk risico er bestaat (in termen van retentie, engagement, loonsverwachtingen) bij de aanwerving van een meer ervaren, direct inzetbare persoon, wanneer die al snel op de top van de leercurve zit. En omgekeerd bij de aanwerving op basis van potentieel en attitude, wat de investering is in begeleiding, feedback... die een hefboom kan zijn om bij jongeren een langetermijnengagement te stimuleren.

Ook het belang van persoonlijk contact is niet te onderschatten. Voor organisaties die in verhouding slechts een beperkt aantal jongeren aanwerven, kan de investering in jobbeurzen groot zijn. Hierdoor missen ze echter een opportuniteit om het bedrijf te kunnen voorstellen aan jongeren. Bovendien zijn veel jongeren zelf vragende partij om kennis te kunnen maken met een breder palet van organisaties dan enkel die bedrijven die jaarlijks grote groepen jongeren aanwerven (als consultant, trainee...). Jongeren vinden het moeilijk om in te schatten via welke kanalen ze een breder zicht kunnen krijgen op potentiële werkgevers. Persoonlijk contact leggen met een bedrijf is en blijft voor hen een belangrijke factor. Daarom is het als organisatie van belang om ruimer na te denken over de manieren waarop contact met jongeren kan worden gelegd. Dat impliceert onder meer antwoorden kunnen bieden op vragen als 'Welke jongerendoelgroep wil het bereiken?', 'Wil het regionaal of breed rekruteren?' Via relevante opleidingsinstellingen of studentenverenigingen of alumniverenigingen kan de organisatie vervolgens kijken welke initiatieven het kan nemen naast aan jobbeurzen deelnemen. Denk aan speeddatingsessies (zoals op het VBO-Forum 'Young Talent in Action'), het voorstellen van een businesscase, een bedrijfsbezoek...

BETREK JONGE WERKNEMERS BIJ DE AANWERFING VAN NIEUWKOMERS

Het actief betrekken van jonge werknemers in het uitwerken van een efficiënte strategie is daarbij belangrijk. Die jonge generatie fungeert daarnaast als ambassadeurs van de organisatie binnen het eigen netwerk. Breed inzetten qua wervingskanalen met de juiste mix van een aantrekkelijke jobsite, aanwezigheid op social media en persoonlijke contacten en dit met ondersteuning door de jonge werknemers, is dus de boodschap.

> **BEDRIJFSCASE / ATLAS COPCO**

THINK LOCAL, ACT LOCAL!

Het Zweedse **Atlas Copco** is een wereldleider in het leveren van industriële productiviteitsoplossingen, met een hoofdzetel in Wilrijk (Antwerpen) voor zijn wereldwijde compressor- en constructieactiviteiten. Annick De Bakker, senior HR-professional, getuigt:

“We geloven niet in de ‘War for Talent’, maar zijn overtuigd dat we op een meer proactieve manier moeten omgaan met het aantrekken van toekomstige medewerkers die zo cruciaal zijn voor onze business. Dankzij onze sterk gedecentraliseerde organisatie zijn we in staat om dicht bij de lokale (arbeids)markt te staan. In plaats van een wereldwijde strategie te bepalen, ontwikkelden we een ‘Employer Branding Grid’ die de 92 landen waar we aanwezig zijn, helpt om een lokale strategie te ontwikkelen.

Onze Employer Branding Grid helpt een inzicht te krijgen in welk communicatiekanaal je best gebruikt om een specifieke boodschap te brengen aan een specifieke doelgroep. Hierbij wordt rekening gehouden met hoe we zelf, maar ook hoe onze concurrentie zich op de arbeidsmarkt positioneert, en hoe dit zich verhoudt met wat onze doelgroep verwacht.

We stellen vast dat onze lokale organisaties dankzij die eenvoudige en praktische tool veel sneller kunnen reageren op de uitdagingen van de lokale markt en dat onze communicatie beter is afgestemd op de doelgroep en daardoor dus veel effectiever is.”

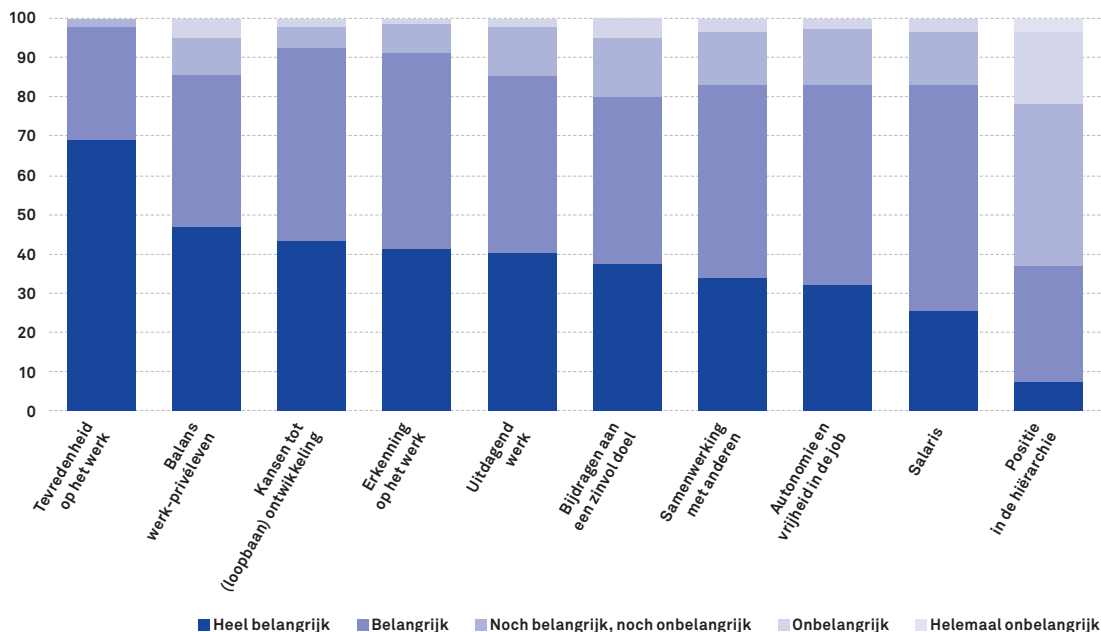
2. WAT ZOEKEN JONGEREN?

Een job die voldoening geeft staat met stip op nummer één bij jonge starters. Wat houdt dat in? Uitermate veel, zo blijkt uit onderstaande tabel. Jongeren willen niet enkel kansen tot loopbaanontwikkeling en erkenning voor wat ze doen, ook de inhoud (uitdaging), context (samenwerking met anderen), manier van werken (autonomie) en combinatie werk-leven scoren erg hoog als criteria van loopbaansucces. De enige echte 'laagscoorder' uit het onderzoek is het bereiken van een goede positie in de hiërarchie.

Jongeren zoeken met andere woorden een job die hen uitdaagt en groeiperspectief biedt, die zelfsturing toelaat (binnen een collectieve context) en waarbij werken en leven volwaardig naast elkaar kunnen bestaan. Dat is een belangrijke boodschap voor organisaties: zorg voor een psychologisch contact waarin de focus niet enkel op uitdaging in de job ligt, maar kader het in een breder perspectief, namelijk de ruimere context én koppel het vast aan een groeitraject (lees ook deel IV 'Doorstrom').

Verwachtingen jongeren voor een succesvolle loopbaan

WAT IS VOOR JOU BELANGRIJK VOOR EEN SUCCESVOLLE LOOPBAAN? (PERCENTAGES)



Bron: Antwerp Management School & Roularta Media Group: Go Startersenquête 2014, n = 1.438 (18-27 jaar)

Belangrijk om te beseffen als organisatie is dat jongeren van een relatief wit blad vertrekken en dus vaak een vrij naïeve voorstelling hebben van termen als autonomie, uitdaging, loopbaankansen, balans werk-privé... op de werkvloer. Het is daarom essentieel om verder te gaan dan enkel het ophijsen van deze algemene termen in employerbranding-campagnes en vacatures. Besteed aandacht aan hoe dit zo levendig en concreet mogelijk kan worden gemaakt. Door kennismakingsdagen te organiseren bijvoorbeeld of door verhalen te brengen op jobsites of social media aan de hand van filmpjes van jonge werknemers (maak ze tot ambassadeurs).

Vertrekkend van de organisatiecontext, de 'people strategy' die u volgt, is het aan te raden een heldere loopbaanpropositie te formuleren. Anders gezegd, wat betekent of kan een loopbaan allemaal betekenen in de organisatie? Wat impliceert die zowel in termen van HR-beleid en ondersteuning als in termen van wat het bedrijf van jongeren zelf verwacht qua resultaten, attitude, flexibiliteit... Beklemtoon dus het tweerichtingsverkeer: het gaat om geven en nemen. Goed om weten is dat jongeren zelf benadrukken dat loopbaanontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is. Ze kijken zeker niet enkel richting werkgever om voor hen een pad uit te stippelen. Tegelijkertijd vinden ze het wel belangrijk om duidelijkheid te krijgen over wat zij zelf kunnen en mogen doen om impact te hebben op hun ontwikkeling (meer over de loopbaanverwachting in deel IV, thema 'Loopbaanverwachting'). Zo hechten ze belang aan mogelijkheden tot opleiding waarin de werkgever niet enkel financieel tussenkomt, maar hen ook de nodige tijd geeft om de opleiding te volgen (lees meer over vorming in deel IV, thema 'Levenslag leren en groeien'). Terwijl ze dan weer vooral naar zichzelf kijken bij de vraag wie ervoor moet zorgen dat ze de nodige competenties ontwikkelen om in aanmerking te komen voor promoties.

***FORMULEER EEN HELDERE LOOPBAANPROPOSITIE
EN MAAK DIE WAAR IN DE PRAKTIJK.
VERMIJD HOLLE SLOGANS.***

Een heldere boodschap is niet enkel belangrijk op het vlak van 'branding', maar ook om nadien de propositie consistent door te trekken doorheen het hele HR-beleid. Vermijd dus aantrekkelijke campagnes vol mooie woorden die achteraf vooral holle slogans blijken. Opnieuw kan het hier erg nuttig zijn om de jonge medewerkers te betrekken om de positionering van de werkgever ten opzichte van jonge werkzoekenden te bepalen.

> **BEDRIJFSCASE / COLRUYT GROUP**

JOB DAG VOOR EN DOOR JONGEREN

Voor het tweede jaar op rij kwam Lise Pappaert naar de Jobdag voor laatstejaarsstudenten van **Colruyt Group**. Vorig jaar als student handelsingenieur, dit jaar als medewerker stockbeheer. Terwijl Lise vorig jaar zelf nog met een pak vragen naar de Jobdag kwam, gaf ze dit jaar uitleg.

“Ik hielp mee tijdens de rondleiding ‘Logistiek’. Ik vertelde over mijn studies, mijn functie bij Colruyt Group en over de kansen die je krijgt. Zoek je bijvoorbeeld meer uitdaging in je job, dan kun je dat zeker bespreken met je chef.”

De rondleiding Logistiek en Technics was maar één van de vele mogelijkheden tijdens de Jobdag. Daarnaast konden de studenten heel wat bijleren in uiteenlopende workshops. Gemeenschappelijk besluit: ze werden allemaal erg gesmaakt door de studenten. En ze werden in elkaar gestoken door jonge en minder jonge medewerkers van Colruyt Group. Voor Colruyt Group is de Jobdag een kanaal om jong talent met nieuwe ideeën aan te trekken. Want zij zijn belangrijk om de verdere groei van de groep te ondersteunen. Colruyt Group zoekt daarom veel mensen voor heel uiteenlopende functies. Dat de studenten de Jobdag smaken, bewijzen de cijfers: elk jaar trekken zo'n 120 jongeren richting Halle.



YOUNG TALENT TO THE RESCUE

TIPS EN TRICKS VAN STUDENTEN HR-MANAGEMENT OVER DE WERVING VAN JONGEREN

1. STEM UW COMMUNICATIE ALTIJD AF OP DE DOELGROEP DIE U VOOR OGEN HEBT.

Kies daarbij bij voorkeur voor een crossmediale aanpak, als het budget dat toelaat. Dat vereist wel consistentie in de boodschap, want de verschillende media ondersteunen elkaar.

2. DOE AAN REPUTATIEMANAGEMENT.

In België deed 'Glassdoor' zijn intrede. Deze (snel groeiende) website voor vacatures en werving stelt reviews van bedrijven geschreven door (potentiële) werknemers centraal. De 'Tripadvisor' onder de werkgevers als het ware. Een dergelijke sociale referentie kan doorslaggevend zijn in de keuze van de werkzoekenden. Zij hechten namelijk veel waarde aan de mening van anderen.

3. SPEEL IN OP BIG DATA.

Google wordt als zoekmachine steeds belangrijker in de zoektocht naar een job, waarbij het aan de werkgevers is om zelf de werknemers te vinden. Geef dus aandacht aan taalgebruik en copywriting. Een must: doe aan zoekmachineoptimalisatie (marketing met als doel de website hoog te laten scoren in de organische zoekresultaten van een zoekmachine).

4. STEL DE VACATURE ALTIJD KORT EN CONCREET OP (bij voorkeur in 'bullet points').

Vertaal de ervaringseisen naar vereiste competenties en verlaag op die manier de drempel voor pas afgestudeerden. Gebruik daarbij beelden (video/foto's) die representatief zijn voor de organisatie en dus een werkelijk beeld vormen voor de werkzoekende.

5. COMMUNICEER DUIDELIJK DE STAPPEN IN HET REKRUTERINGSPROCES.

Hoe duidelijker de sollicitant weet wat wanneer te verwachten, hoe beter het contact tussen beide partijen verloopt.



YOUNG TALENT IN ACTION
AMBASSADOR AAN HET WOORD


JORIS, YTIA AMBASSADOR,
STUDENT HANDELSINGENIEUR



Bij het zoeken naar een (vakantie)job of stage gebruik ik drie verschillende wervingskanalen. Internet is het belangrijkste kanaal en dan vooral social media, zoals LinkedIn en Facebook. Daarnaast zijn uitzendkantoren en jobbeurzen georganiseerd door studentenorganisaties ook nuttige kanalen. Ook al hebben zij volgens mij een beperktere impact. Daar vind ik bijvoorbeeld onvoldoende informatie over of toegang tot posities bij internationale topbedrijven.

Zodra ik een interessante vacature vond, stel ik vast dat er vaak onduidelijkheid is over de periode waarin kan worden gesolliciteerd, de duurtijd van de positie, de gewenste start- en einddatum van de job...

Wat voor mij een interessante vacature is? Na mijn studies ga ik op zoek naar een job waarin ik mijn hard en soft skills verder kan ontwikkelen. Ik zoek naar een omgeving waar ik een goed evenwicht vind tussen uitdaging en ondersteuning, tussen teamwork en zelfstandigheid en tussen competitie en solidariteit onder collega's. Dat zijn volgens mij drie belangrijke dimensies die een job tot een aantrekkelijke job maken waarin je je als persoon en als medewerker echt kan ontwikkelen om door te groeien en meer verantwoordelijkheden op te nemen.





DEEL II

INSTROOM (ONBOARDING)

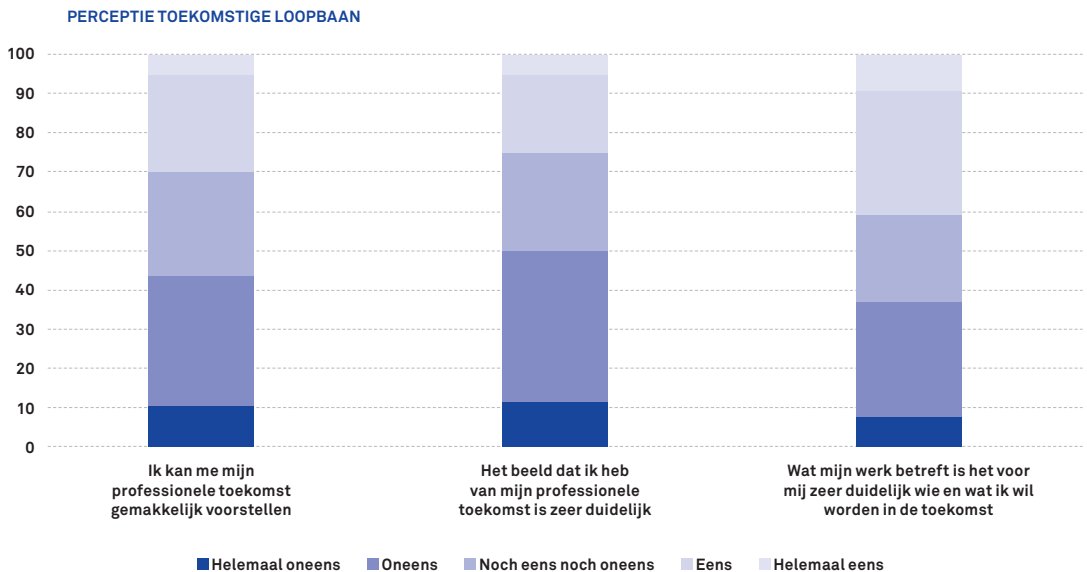
“Tijdens mijn stage bij een partner in bouwprojecten en infrastructuurwerken, werd ik betrokken bij het jongerenprogramma, opgesteld voor en door nieuwe en jonge werknemers. Zij maken een stageplan voor de eerste zes maanden (dat gebeurt in groep voor alle nieuwe werknemers uit een bepaalde periode), organiseren afterworkactiviteiten, infosessies over verschillende afdelingen, werfbezoeken, depotbezoeken en geven uitleg over de vele opleidingsmogelijkheden.”

Valerie,
Studente

1. ONTHAAL

Jongeren aan boord krijgen is één zaak, ze er ook houden is een andere. We weten al langer dat de eerste drie tot zes maanden in een nieuwe job cruciaal zijn voor het engagement en de retentie op lange termijn. Het is in die periode dat nieuwkomers actief openstaan voor en zoeken naar informatie over hun job en hun ruimere werkcontext. Zeker bij jongeren zijn die eerste ervaringen uitermate bepalend. Ze ervaren immers nog veel onzekerheid en onduidelijkheid over hoe ze hun professionele toekomst zien – ook al lijken ze erg zelfbewust wanneer ze het hebben over wat ze allemaal belangrijk vinden in hun loopbaan.

Loopbaanperceptie bij jongeren



Bron: Antwerp Management School & Roularta Media Group: Go Startersenquête 2014, n = 1.438 (18-27 jaar)

De grootste uitdaging voor de organisatie is om jongeren te laten ervaren dat 'hoe het er echt aan toe gaat' consistent is met het beeld dat hierover tijdens het rekruteringsproces werd gecreëerd. De instroomfase is met andere woorden een kritieke fase voor de ontwikkeling van een sterk psychologisch contact. Uit onderzoek blijkt dat met name voor jonge mensen, die nog weinig referentiekader hebben om de juiste vragen te stellen en vaak nog te onzeker zijn om zonder sturing hun weg te zoeken, een actief onboardingsproces cruciaal is.

Onboarding (of de inwerking van een nieuwe medewerker) is niet enkel belangrijk om jongeren snel te integreren in de nieuwe werkomgeving en bedrijfscultuur, maar ook om hen de juiste start te laten maken in hun nieuwe job. Het feit dat ze een beperkte of helemaal geen werkervaring hebben, betekent dat leidinggevend en andere collega's voldoende tijd moeten investeren om het waarom, hoe en wat van een job toe te lichten.

Een effectief onboardingsproces volgt een meer relationele dan informele benadering. Het komt er niet op aan om snel zoveel mogelijk informatie te geven aan nieuwkomers. Wel om hen in contact te laten komen met alle relevante stakeholders in de organisatie en daarbuiten. Daarbij hoeft u de jongeren niet aan het handje te houden. U kunt ze leren zelf hun weg te zoeken. Geef ze bijvoorbeeld een routeplan naar alle personen die belangrijk zijn om te ontmoeten, en waarbij zij vanuit een vraaggerichte insteek zelf de contacten moeten leggen. Uiteraard moeten de betrokkenen worden gemobiliseerd om tijd vrij te maken voor de nieuwkomer, maar het is aan deze laatste om het initiatief te nemen. Vanuit HR of als leidinggevende kunt u dit proces ondersteunen door geregeld te overlopen welke gesprekken al plaatsvonden en wat de nieuwkomer daaruit heeft opgestoken. Op die manier combineert u informatieoverdracht met de ontwikkeling van een netwerk met relevante stakeholders die voor de nieuwkomer niet enkel op korte, maar ook op lange termijn nuttig kunnen zijn. Dat is belangrijk voor de jongere om zich thuis te voelen in de organisatie, om (puur functioneel) te weten bij wie hij waarvoor terecht kan en om bijbehorende drempelvrees te neutraliseren. Maar ook om voeling te krijgen met het pad van ervaringen dat meer senior collega's hebben doorlopen.

DE INSTROOMFASE IS EEN KRITIEKE FASE VOOR DE ONTWIKKELING VAN EEN STERK PSYCHOLOGISCH CONTACT.

Organisaties die frequent jongeren aanwerven of waar jaarlijks groepen jonge starters instromen, kunnen zich tijdens het onboardingsproces ook richten op de binding tussen de jongeren onderling. Regelmatig collectieve momenten organiseren waar ze ervaringen kunnen delen, versterkt het gemeenschapsgevoel bij deze groep. Hiermee beantwoordt u meteen ook aan hun behoefte aan sociale relaties op het werk. Activiteiten die zich specifiek op de doelgroep van jonge starters richten, bieden het voordeel dat deze groep openstaat voor activiteiten die ook buiten de werkuren kunnen plaatsvinden. Denk aan afterworkdrinks, residentiële seminars of teambuildingactiviteiten die deels in het weekend vallen. Door hun relatieve ongebondenheid in vergelijking met oudere collega's zien zij dit verbinden met andere jonge collega's buiten de werkcontext als kansen om nieuwe vriendschapsbanden te ontwikkelen en rijke ervaringen op te doen.

> **BEDRIJFSCASE / NESTLÉ BELGILUX**

INFO, SPORT EN FUN NA DE UREN

*“Het doel van het programma ‘Young@Nestlé’?
Een dynamische en gezellige omgeving promoten”*

antwoordt Odile Ledesert, HR director bij **Nestlé Belgilux**. Een flexibele groep van jonge werknemers organiseert verschillende activiteiten buiten de werkuren rond drie domeinen: informatie (met thema's zoals innovatie, timemanagement, evenwicht man-vrouw...), sport en plezier (afterworkdrink, barbecue...).

Een groepje vrijwilligers, met een jaarlijkse rotatie, neemt de organisatie van die activiteiten voor hun rekening, financieel gesteund door Nestlé. Aan de activiteiten neemt tussen 10 en 25% van de werknemers van Nestlé deel, jong en minder jong.

2. PETER-, METER- EN MENTORSCHAP

Wie slechts sporadisch een jonge starter aan boord neemt, kan andere jongeren betrekken bij de integratie van de nieuwkomer. Ook hier loont het de moeite om een bredere groep van jonge werknemers af te bakenen en te kijken welke integratieactiviteiten kunnen appelleren aan de sociale behoeften van hun werk.

Terwijl een senior collega op het vlak van loopbaanontwikkeling en coaching op langere termijn een meerwaarde biedt als mentor, kan een jonge buddy voor een jongere dremperverlagend werken. Zeker wanneer de organisatie heel divers is qua leeftijd of een eerder oudere werknemerspopulatie heeft, is het nodig jongeren kansen te geven te connecteren met leeftijdsgenoten.

Een sterk onboardingsproces slaagt erin om inhoudelijk jonge starters op het juiste spoor te zetten en hen het nodige 'startkapitaal' mee te geven om hun job efficiënt te kunnen uitvoeren en zich geleidelijk meer te bekwamen. Hoe duidelijker het zicht op die potentiële groeicurve en op hun plek in het grotere geheel – niet enkel wat de impact van hun job betreft, maar ook hoe ze als persoon worden geïntegreerd – hoe motiverender. Dat realiseer je niet enkel met schriftelijke documentatie, apps of andere 'koude' informatiebronnen. Het vereist een engagement van collega's om in te gaan op vragen van de nieuwkomer en echt interesse te tonen.

Om jongeren een realistische kijk te geven op hun competenties en ontwikkeling, neemt u als leidinggevende de tijd om (na de toelichting bij het takenpakket en verwachte resultaten) de jongeren zelf te laten olijsten welke competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) zij belangrijk vinden voor succes. En welke competenties zij zullen aanscherpen dankzij het uitvoeren van de job. Het vormt zonder twijfel stof tot een boeiend gesprek om van daaruit tot een realistischer beeld te komen van de kritieke succesfactoren in de job, de leercurve die daarvoor doorlopen moet worden, en wat dit nadien kan betekenen voor de stap naar een volgende functie of job.

***JONGEREN KUNNEN LEREN VAN SENIOR MEDEWERKERS ÉN VICE VERSA!
MENTORSCHAP WERKT IN TWEE RICHTINGEN.***

Ten slotte mist de organisatie kansen als u tijdens het onboardingsproces enkel focust op de vraag: hoe kunnen we de jonge starter zo snel en zo goed mogelijk integreren in deze organisatie? Belangrijker is om ook de vraag te stellen: wat kunnen wij leren van het nieuwe perspectief dat die starter binnenbrengt in onze organisatie? Dat regelmatig afoetsen (bijvoorbeeld via focusgroepen met jonge starters of via individuele gesprekken) kan tot verfrissende en innovatieve ideeën leiden. Zowel om het merk als werkgever naar jongeren te versterken als om daadwerkelijk interne veranderingen door te voeren.

Ook 'reversed mentoring' vormt hier een onmiskenbare, maar vaak onderschatte opportuniteit: wat kunnen medewerkers met een langere anciënniteit en opgebouwde expertise leren van jongeren? Veel meer dan op het eerste gezicht wel lijkt. Bekijk daarom een systeem van mentorschap vanuit twee richtingen. En sta open voor de kennis die jongeren kunnen bijdragen aan de groei en dynamiek van uw business.

> **BEDRIJFSCASE / CARE**

ZORG DRAGEN VOOR NIEUWKOMERS

“Bij het schoonmaakbedrijf Care beseffen we hoe belangrijk het is om nieuwe medewerkers goed op te vangen”, getuigt HR-directeur Anne Lesandr .

“Jonge medewerkers hebben, meer dan anderen, behoefte aan heldere communicatie en het gevoel erbij te horen. De eerste dagen zijn cruciaal in het proces. Worden de nieuwe medewerkers goed opgevangen, dan merken we duidelijk een kleinere kans op verloop. Hiervoor ontwikkelden we enkele tools: een peter of meter voor de arbeiders, een ‘start to work’-map voor arbeiders en bedienden en een introductieopleiding op de eerste werkdag voor de arbeiders. Of nog, een introductieprogramma van enkele weken voor de bedienden en een basiscursus van vijf dagen voor de arbeiders die minstens drie maanden in dienst zijn. Hier werd recent een extra dag aan toegevoegd rond communicatie: hoe communiceer ik met de klant en met mijn collega’s of leidinggevende? Medewerkers met weinig ervaring worden op die manier verder gesterkt in hun functie.”



YOUNG TALENT TO THE RESCUE

TIPS EN TRICKS VAN STUDENTEN HR-MANAGEMENT OVER ONBOARDING

1. BEGIN MET ONBOARDING VÓÓR DE EERSTE WERKDAG.

Telenet, Arcelor Mittal, BNP Paribas, KPMG en Goodyear gebruiken een interactieve app met informatie over het bedrijf en waar de nieuwkomer zelf input kan geven over zijn ervaring bij het bedrijf, zowel vóór hij aan de slag gaat als tijdens zijn eerste werkweken.

Ook een laptop voorzien (indien nodig), e-mailadres aanmaken, andere werknemers inlichten wanneer de nieuwe werknemer start... zijn kleine zaken die op voorhand moeten gebeuren.

2. GUN DE NIEUWE WERKNEMER EEN SOCIALISATIEPERIODE.

Organiseer meerdere afstemmingsmomenten met de leidinggevende doorheen het jaar en laat collega's begrip tonen en openstaan voor vragen tijdens de eerste werkweken.

3. ZORG VOOR EEN INFORMELE BUDDY EN EEN FORMELE MENTOR.

Een buddy is een leeftijdsgenoot die toegankelijk is en bij wie je terecht kunt met kleine, praktische zaken als 'waar staat de printer?' Een formele mentor is iemand met meer ervaring (eventueel uit een ander departement) die prestaties en groeiproces opvolgt en bekijkt welke loopbaan de nieuwkomer kan maken in het bedrijf.

4. ZORG VOOR VOLDOENDE INFORMATIE DIE NA EEN MONDELINGE TOELICHTING CONSULTEERBAAR BLIJFT.

App, startershandleiding, welkomstdag-pakket, stageplan... zijn welkome hulpmiddelen om zich in te werken in de bedrijfscultuur.

5. LAAT DE NIEUWKOMER HET ONBOARDINGSPROCES EVALUEREN.

Plan op vooraf besproken tijdstippen een gesprek met de HR-verantwoordelijke of leidinggevende of ontwikkel een app met een vragenlijst over hoe de nieuwe werknemer de onboarding heeft ervaren.



YOUNG TALENT IN ACTION
AMBASSADOR AAN HET WOORD

BEN, YTIA AMBASSADOR,
STUDENT INTEGRALE VEILIGHEID

Als werknemer Integrale Veiligheid wordt het mijn taak ervoor te zorgen dat er geen risicovolle situaties ontstaan bij mijn werkgever. De eerste dagen op de werkvloer zijn daarbij cruciaal: op dat moment wordt de basis gelegd van een veilige, maar vooral productieve en efficiënte werkhouding. Ik stel als toekomstig preventieadviseur niet alleen hoge verwachtingen, ik plan ook die eenvoudige doelstellingen zelf na te leven in het bedrijf waar ik aan de slag ga.

Een goede ontvangst is het visitekaartje van een onderneming, een getuige van haar professionaliteit. Een nieuwe werknemer in je team opnemen is een gegeven waar we gerust even mogen bij stilstaan. Ik verwacht dat de personeels- of afdelingsverantwoordelijke me tijdens een korte rondleiding de werkvloer, het materiaal en de infrastructuur toont, zoals de sanitaire voorzieningen, kleedkamers, sociale ruimtes en bureaus. Een meter of peter zou handig zijn om me te begeleiden tijdens de eerste dagen in mijn nieuwe functie. Zo kan ik altijd met mijn vragen en opmerkingen terecht bij een ervaren medewerker, die trouwens ook ideaal geplaatst is om mij voor te stellen aan mijn nieuwe collega's. In een tweede fase kan dieper ingegaan worden op de precieze procedures en werkinstructies. Ik vind dat de nieuwkomer nooit te verlegen mag zijn om iets te vragen. Het personeel moet ons immers klaarstomen om over enkele jaren zélf iemand onder de vleugels te nemen en een voorbeeldfunctie uit te oefenen. Zo streef je naar excellentie op elk niveau.



[Redacted]

T

DEEL III

OP DE WERKVLOER

“Tijdens mijn job bij een ontwerper en ontwikkelaar van elektronische systemen voor auto’s, kreeg ik onmiddellijk feedback op alles wat ik deed. Dat heeft echt geholpen om me altijd op de juiste dingen te focussen in mijn job.”

Tom,
Young professional

1. LEIDERSCHAPSTIJL

DE ONBOARDINGSFASE FUNGEERT ALS 'HONEYMOON PERIODE' VOOR DE ARBEIDSRELATIE. NADIEN WORDT HET PAS ECHTE REALITEIT. EN IS HET DE UITDAGING OM EEN GOEDE OPVOLGING TE BLIJVEN VERZEKEREN.

De tevredenheid over hun job en werkomgeving maakt bij heel wat jonge starters na enkele jaren een flinke duik. Volgens onderzoek dragen daar meerdere elementen toe bij. Met als voornaamste, de bedrijfscultuur: jongeren verwachten een open en heldere communicatie en als die er niet is, krijgt het vertrouwen in het management een deuk.

Als de onboardingfase de 'honeymoon periode' is voor de arbeidsrelatie, dan wordt het nadien pas echte realiteit en blijft het de uitdaging om een goede opvolging te blijven verzekeren.

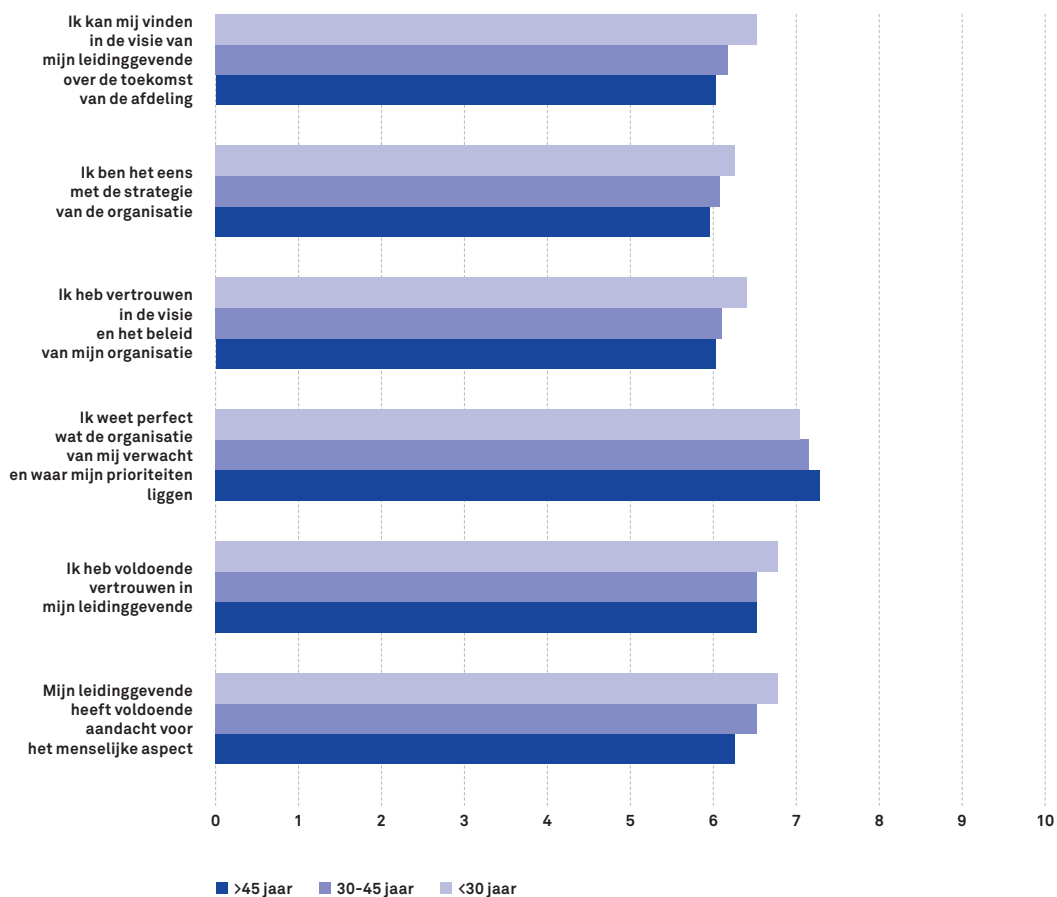
Het lijkt paradoxaal: jongeren willen een uitdagend takenpakket, kansen om de eigen sterktes te benutten en veel autonomie, maar voor wie met een beperkte praktijkervaring aan de slag gaat, is het niet zo evident en wellicht ook niet de beste optie alle vrijheid te krijgen. De kunst is om de uitdaging van in het begin voldoende groot te maken, maar tegelijk voldoende ondersteuning en feedback te voorzien. Met andere woorden, creëer een context die jongeren uitdaagt en tegelijk voorziet in begeleiding. Hierbij is tweerichtingsverkeer essentieel: leidinggevendenden die feedback geven en jongeren die feedback vragen.

Leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Inspraak geven aan jongeren is niet enkel motiverend voor henzelf, maar vormt ook een bron van inspiratie en mogelijke innovatie voor de organisatie. Het voordeel van nieuwkomers is immers dat ze nog met het oog van de buitenstaander naar de organisatie kijken. Ze zijn vooral geframed door wat ze op de schoolbanken of tijdens een stage hebben geleerd en hebben vaak nog een naïef beeld van de organisatierealiteit. Het is een gemiste kans om dit niet te valoriseren. Organisaties die nieuwkomers zo snel mogelijk willen aligneren met de vertrouwde gang van zaken, zullen misschien sneller de nieuwkomer kneden, maar missen de kans om te leren over hoe het werk anders – en mogelijk beter – zou kunnen worden ingevuld.

Ruimte geven aan jongeren impliceert tegelijk duidelijk maken wat het speelveld is waarbinnen die ruimte kan worden ingenomen. Duidelijke afspraken geven immers richting, iets wat des te belangrijker is voor jongeren die geen voorkennis hebben van wat 'een professionele houding', 'feedback geven en krijgen', 'communicatie', 'kwaliteitsvolle resultaten'... effectief betekenen op de werkvloer.

Om de dialoog tussen een (oudere) leidinggevende en een jonge starter te faciliteren, kan het helpen om als leidinggevende de jongere ook een kijk te geven in uw eigen loopbaanpad en -ervaringen. Dat stimuleert de connectie en geeft jongeren ook een beter zicht op hoe loopbanen zich ontwikkelen en wat en wie daarin belangrijk zijn.

Jongeren en hun voeling met de organisatiecultuur



Bron: SD Worx, NV België 2015 (n = 2.500); Schaal van 1 = helemaal niet akkoord tot 10 = volledig akkoord

› **BEDRIJFSCASE / TORFS**

WERKEN MET HART EN ZIEL EN 360° ZORGZAAMHEID

“Bij Torfs gaan we voor 360° zorgzaamheid”, zegt Wouter Torfs, CEO van de schoenretailer, die werd uitgeroepen tot ‘Great place to work 2016’.

“Familiegevoel, werkplezier, goesting, oprechte waardering, resultaatsgerichtheid... daar staan we voor. We willen de beste werkgever zijn voor onze medewerkers, de beste schoenwinkelketen voor onze klanten en de beste partner voor onze maatschappij. Dat vertaalt zich in een open cultuur en een coachende leiderschapsstijl, waarbij we vooral veel belang hechten aan de persoonlijke competenties van onze (toekomstige) medewerkers. Bij de sollicitaties ga ik dan ook vooral af op mijn buikgevoel.”

2. SOCIAL MEDIABELEID: WORTEL OF STOK?

Vroeger verzamelde iedereen rond de koffiepot om gedachten uit te wisselen. Nu doen ze dit onder de vorm van 'likes' en 'shares'. We kunnen niet omheen die realiteit. Jongeren zijn verknocht aan hun smartphones waarmee zij permanent in verbinding staan met hun sociale netwerk van vrienden en familie.

Vanuit dat standpunt gezien is het te begrijpen dat heel wat jongeren het er moeilijk mee hebben wanneer ze in een organisatie terechtkomen waar het gebruik van social media wordt beperkt, of zelfs verboden is tijdens de werkuren. Dat is voor veel een gegeven dat ze niet meer kennen. Daarom is het belangrijk om daar aandacht voor te hebben en over te communiceren.

Er zijn bedrijven die de toegang tot Facebook, Twitter e.a. structureel blokkeren op het bedrijfsnetwerk. In de realiteit, mits tegenwoordig bijna iedereen over een smartphone beschikt, blijkt dat echter moeilijk te implementeren, laat staan te controleren. Lijnrecht daar tegenover staan de bedrijven die hun werknemers net aansporen om de social media te gebruiken. Ze organiseren zelfs vorming en sensibiliseringscampagnes. Welke beleidskeuze – slaan of zalven – de juiste is, laten we in het midden (het al dan niet bestaan van een 'one size fits all'-oplossing is op zich al voer voor discussie).

De intrede en impact van social media op de werkvloer is ook werkgevers niet ontgaan. Het loont de moeite om als organisatie te bekijken wat de opportuniteiten zijn van het social mediagebruik. Hierboven bespraken we al het gebruik van apps voor onboarding (zie tips voor onboarding in deel II) – voor jongeren is de stap klein om ook hun professioneel netwerk via social media te bereiken. Als organisatie kunnen social media een tool vormen om de interne cultuur te versterken en de uitwisseling tussen collega's te bevorderen. Zeker nu tijd- en plaatsonafhankelijk werken steeds meer zijn intrede doet, kunnen social media een waardevol alternatief zijn voor fysiek contact.

Dus wordt ijverig gezocht naar en hevig gedebatteerd over de manieren waarop social media kunnen uitgroeien tot een win-win voor werkgever en werknemer. Die discussie is trouwens geen zwart-witverhaal. Er bestaat een overvloed aan uiteenlopende visies over het al dan niet toelaten en reguleren van het gebruik van social media op de werkvloer. Dragen social media bij tot de mentale gezondheid of werken ze schadelijk? Vinden we het ontspannend of zorgt het voor extra druk en stress? Allemaal vragen die een interessante reflectie kunnen ontketenen. Maar dat is niet het doel van deze publicatie. Hier focussen we op de manier waarop uw organisatie die discussie het beste aanvat.

EEN SLEUTELWOORD BIJ HET UITWERKEN VAN EEN SOCIAL MEDIABELEID IS GELOOFWAARDIGHEID. ZEG WAT JE DOET EN DOE WAT JE ZEGT.

Een sleutelwoord voor de uitwerking van een social mediabeleid op het werk is 'geloofwaardigheid'. De aanpak moet stroken met de cultuur en het imago van de onderneming. Consistentie met het (externe) imago van het bedrijf is een must. Is uw business bijvoorbeeld bijzonder actief op social media? Dan zal het wellicht moeilijk zijn om draagkracht te vinden bij uw werknemers voor een interne nultolerantie. Kortom, het plaatje moet kloppen.

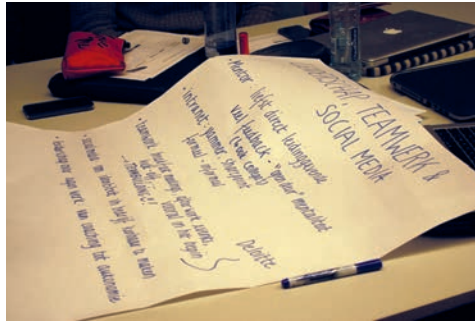
Het is aangewezen, zeker met het oog op jongeren, om transparant, rechtlijnig en open te communiceren. Laat de werknemers heel duidelijk weten wat kan en wat niet, en motiveer uw beslissingen.

> **BEDRIJFSCASE / XERIUS**

SPELREGELS KENNEN VAN HET SOCIAL MEDIABELEID

“Het ondernemersloket, sociaal verzekeringsfonds en kinderbijslagfonds Xerius hanteert geen nultolerantie op de werkvloer, integendeel”, getuigt Wim Mostien, HR-verantwoordelijke.

“Xerius wil actief aanwezig zijn op social media, zowel om business te genereren als om het imago te versterken. Er moesten dus spelregels komen. Het social mediabeleid is het resultaat van een samenwerking tussen de afdelingen HR, marketing/communicatie en operations (IT) en bestaat uit twee elementen. Enerzijds zijn er tien basisregels voor het gebruik van social media. Anderzijds hebben we een stappenplan ‘hoe ga ik om met positieve/negatieve commentaren, vragen, enz.’ van derden op social media. Het social mediabeleid en het stappenplan werden gecommuniceerd aan alle medewerkers via digitale valven en staan permanent gepost op het HR-intranet. Bovendien gelden ze als bijlage bij het arbeidsreglement.”



YOUNG TALENT TO THE RESCUE

TIPS EN TRICKS VAN STUDENTEN HR-MANAGEMENT OVER LEIDERSCHAP EN SOCIAL MEDIA

1. ZORG VOOR EEN GOED EVENWICHT TUSSEN COACHING EN AUTONOMIE.

Dat kan door middel van een mentor die bij de start goed begeleidt en zorgt voor een open feedbackcultuur. Jongeren houden van een 'opendoorpolicy'. Ze willen dat de deur van hun leidinggevende in het begin continu openstaat. Na enige tijd is het dan nodig dat autonomie en verantwoordelijkheid gestimuleerd worden, met continue feedback.

2. ZORG VOOR DIVERSITEIT IN TEAMS.

Veel jongeren komen graag terecht in een jong team. Dat kan echter zorgen voor een kloof tussen generaties. Gemengde teams zijn een must opdat starters veel zouden leren van oudere werknemers (en vice versa).

3. ZORG VOOR SOCIAL MEDIATRaining OP MAAT.

Een duidelijk kader is nodig voor de social mediawijsheid van de werknemers. Sensibilisering en opleiding kunnen wonderen doen. Veel werknemers zijn namelijk niet opgegroeid als 'digital native'.


4. BEWAAK HET EVENWICHT TUSSEN EXTERN IMAGO EN INTERN GEBRUIK VAN SOCIAL MEDIA.

Zorg voor een duidelijk en consistent social mediabeleid. Stel duidelijke afspraken en regels op voor het gebruik. Zorg ervoor dat de social media continu en consistent worden toegepast.




YOUNG TALENT IN ACTION
AMBASSADOR AAN HET WOORD

MATTHIAS, YTIA AMBASSADOR,
STUDENT INDUSTRIEEL INGENIEUR



In mijn droombedrijf bestaan er slechts enkele niveaus tussen het laagste en het C-niveau. Ik ben eerder geïnteresseerd in een vlakke bedrijfscultuur dan in een bedrijf met een sterke loopbaanladder. Voor mij is carrière maken niet manager kunnen worden, een hoger loon of wat dan ook, maar draait het meer om impact hebben op het bedrijf en de kans krijgen om initiatief te nemen. Tijdens mijn loopbaan wil ik dat er naar mijn ideeën wordt geluisterd.

Dan zou ik graag samen met een klein team mijn ideeën (relevant voor het bedrijf) uitwerken. In die rol lijkt het me ook veel makkelijker om enthousiast te blijven en mezelf te blijven ontplooiën. Door aan mijn eigen projecten te werken, leer ik ook voortdurend bij over onderwerpen die me echt interesseren. En aan je eigen projecten werken, kan enkel in een horizontale bedrijfscultuur, waar je dicht bij je leidinggevende staat. Zo evolueren medewerkers naar 'intrapreneurs' in plaats van naar 'personeel'.





DEEL IV

DOORSTROOM

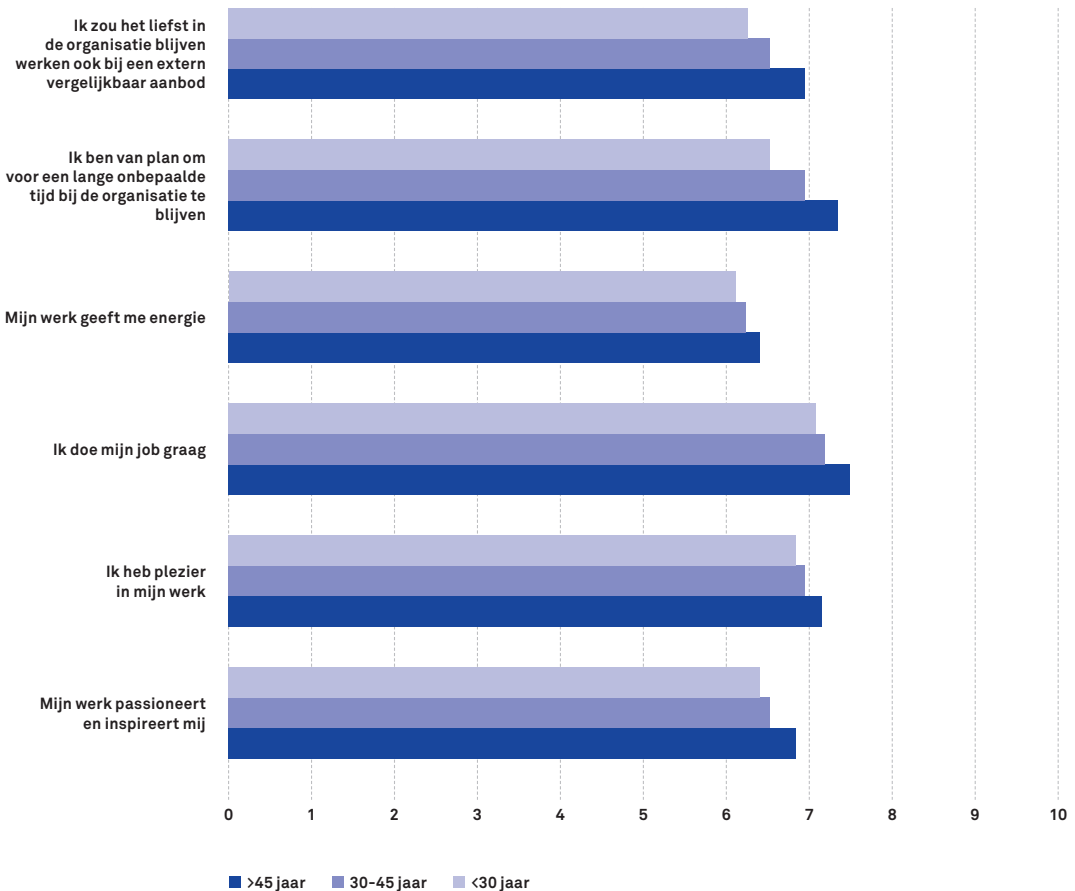
“Ik werk nu één maand als marketing assistent bij een marketingbureau. Dat is in eerste instantie misschien niet mijn droomjob, maar ik weet dat er veel doorgroeimogelijkheden zijn die binnen mijn verwachtingen liggen en dat motiveert mij.”

Tobias,
Young professional

1. LEVENSLANG LEREN EN GROEIEN

Gebrek aan groeikansen is een factor die jongeren vaak vroegtijdig doet afhaken. Velen starten bij hun werkgever met de intentie een langetermijnrelatie uit te bouwen – daarin wijken ze dus niet zo erg af van vorige generaties. We zien dat verwachtingspatroon echter snel kenteren. Zo blijkt dat minder dan de helft van de 25-jarigen het gevoel heeft hun ambities te kunnen waarmaken bij hun huidige werkgever.

Tevredenheid op het werk



Bron: SD Worx, NV België 2015 (n = 2.500); Schaal van 1 = helemaal niet akkoord tot 10 = volledig akkoord

Werkgevers kunnen heel wat ondernemen om de interne loopbaanbegeleiding te verbeteren. Bijvoorbeeld door systematisch loopbaangesprekken te organiseren. Nu geeft slechts de helft van de startende jongeren aan dat het de loopbaanmogelijkheden met leidinggevende bespreekt. Een cijfer dat in de loop van de volgende werkjaren nog verder zakt. Dat gebrek aan loopbaanbegeleiding is zowel voor de onderneming als voor de jongere een gemiste kans.

Schoolverlaters en jonge werknemers zijn bij de start van hun loopbaan heel gedreven en ambitieus, ze zoeken uitdagingen en verkiezen een werkomgeving waarin ze kunnen groeien. Als organisatie volstaat het dus niet om jongeren hier enkel op aan te spreken tijdens het rekruteringsproces. Het moet ook echt voelbaar zijn en blijven nadat ze in dienst traden. Groeien hoeft echter niet te betekenen dat de werkgever uitgetekende loopbaanpaden of loopbaanladders voorschotelt. Integendeel, het idee van op een geëffend pad terecht te komen waarvan men op voorhand weet waar het naartoe leidt, wanneer en voor wie, wordt als weinig uitdagend ervaren. Jongeren willen impact hebben op hun groeikansen en daarin individueel worden aangesproken. Het komt er dus op aan de dialoog aan te gaan over loopbaanontwikkeling. En dat binnen een duidelijk kader: wat is een loopbaan in deze organisatie? Welke competenties zijn nodig om in de huidige job te evolueren van 'junior' naar volledige maturiteit? Op welke manier worden die competenties ontwikkeld? Wie zal daarbij helpen? Hoe linken die ontwikkelde competenties met wat in andere jobs nodig is? En wat verwacht de organisatie daarbij inzake inzet, attitude en engagement van de medewerker?

***HOE EN WANNEER IS HET MOGELIJK VOOR EEN JONGERE
OM DOOR TE GROEIEN IN DE JOB?
BELANGRIJKE VRAGEN DIE VAAK ONBEANTWOORD BLIJVEN.***

Het is dus noodzakelijk om een helder beeld te geven van hoe en wanneer vooruitgang en dynamiek in de loopbaan mogelijk zijn, zowel binnen de huidige job als binnen de bredere organisatie. Daarbij is het vooral belangrijk helder te zijn over wat de impact van de eigen bijdrage van de jongere op de organisatieresultaten is en hoe hij die kan versterken. U kunt als organisatie niet van jongeren verwachten dat zij die helderheid zelf creëren of ontdekken.

> **BEDRIJFSCASE / McDONALD'S BELGIË**

INVESTEREN IN JONGEREN EN HUN OPLEIDING

Sabine Gekiere is Director HR & Training bij **McDonald's België** en getuigt over hun jongerenaanpak.

"In maart 2014 voerde McDonald's België een enquête uit bij Belgische 17- tot 25-jarigen. Aangezien wij heel wat jongeren tewerkstellen, vinden we het uitermate belangrijk om naar die leeftijdsgroep te luisteren. Om zo te achterhalen hoe ze naar de arbeidsmarkt kijken en welke verwachtingen ze koesteren. Opleiding was één van de belangrijke aspecten die naar voor kwamen. McDonald's zet al zwaar in op opleiding en engageert zich om ook de komende jaren jongeren een springplank te bieden en de nodige vorming te geven. Dat aspect zullen we dus tijdens sollicitatiegesprekken of aanwervingscampagnes nog meer naar voor schuiven als troef van werken bij McDonald's."

Guy Bral, franchisenemer van de McDonald's (restaurants van Gent, Gent Martelaarslaan, Wondelgem, Zingem en Ronse), vult aan:

"McDonald's België en zijn franchisenemers investeren niet alleen in nieuwe restaurants en in de vernieuwing van bestaande restaurants. We investeren ook in onze teams. Opleiding is de hoeksteen van ons humanrelationsbeleid en daarom gaan we een sterk engagement aan: tegen eind 2017 willen we in minstens 250.000 opleidingsuren voor onze medewerkers investeren."

2. LOOPBAANVERWACHTING

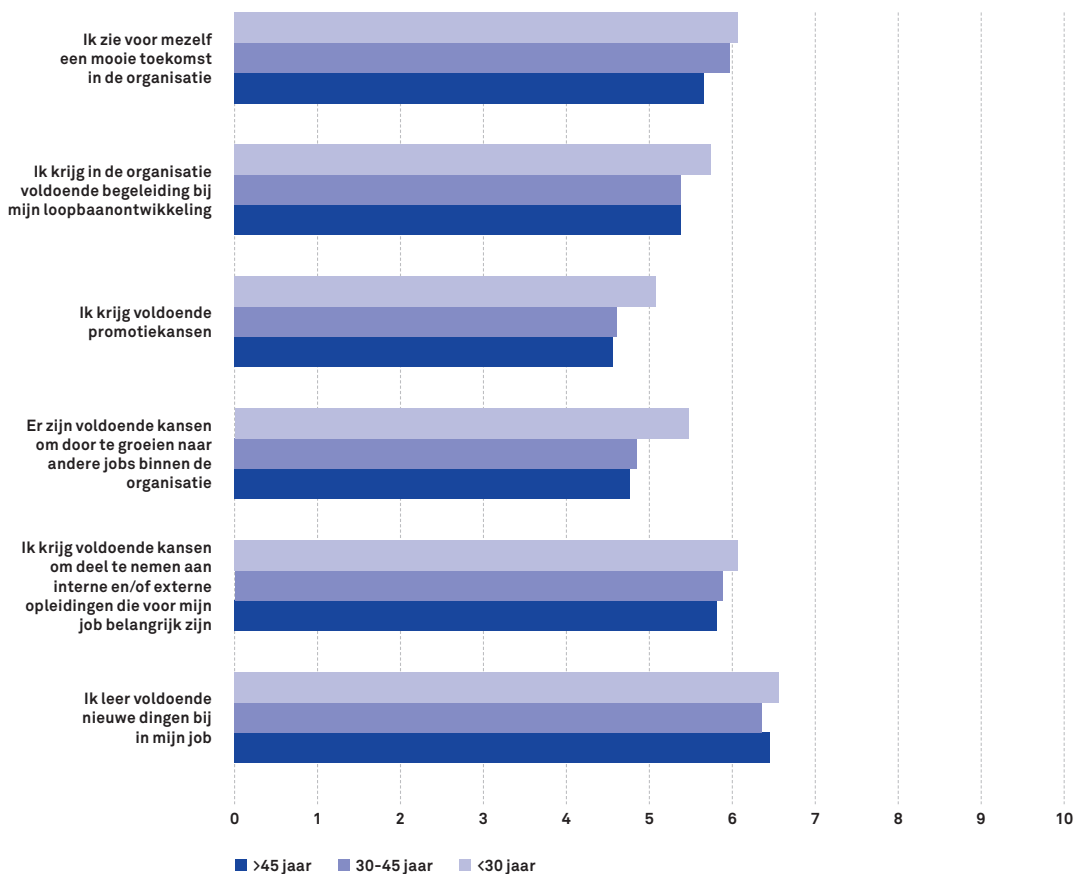
Onderzoek leert ons dat het vooral de individuele dialoog over loopbaanontwikkeling is die motiverend werkt, in combinatie met duidelijkheid over wat de 'loopbaanpropositie' is en wie daarin welke rol speelt.

Eveneens belangrijk is (helderheid over) het sociaal kapitaal dat jongeren ontwikkelen doorheen hun job en waarop ze kunnen bouwen met het oog op hun verdere loopbaan. Ook al lijken jongeren van nature erg zelfsturend en zelfbewust, toch onderbenutten ook zij het potentieel van netwerken. Hier kunt u als organisatie een coachende rol opnemen door jongeren bewust te laten worden van wie belangrijke stakeholders zijn in hun loopbaan en hoe ze die kunnen benutten in het licht van hun verdere groei. Initiatieven zoals netwerklunches kunnen bovendien bijdragen tot het ontwikkelen van bredere contacten in de organisatie.

JONGEREN HECHTEN VOORAL BELANG AAN DE STEUN BIJ HET ONTDEKKEN VAN HUN TALENTEN.

Hoewel jongeren de grootste drang vertonen naar uitdagingen en groeikansen, zijn ze tegelijk de groep die het minst zicht heeft op de richting die ze in hun toekomstige loopbaan verder willen uitgaan. Eerder dan te focussen op welke jobs of hiërarchische posities zij op lange termijn kunnen of willen innemen, is het daarom van belang om met loopbaanbegeleiding jongeren te helpen hun talenten te ontdekken. Dat doet u door met hen in gesprek te gaan over wat hen energie geeft in hun job, waarvoor ze spontaan het meest warm lopen als ze aan hun takenpakket denken, wat dat zegt over hun talenten en hoe ze die nog verder kunnen ontwikkelen. Die aanpak is echter geen eenrichtingsproces. Feedback van leidinggevendenden, collega's, klanten, over hoe zij de jongere ervaren, is eveneens van belang.

Loopbaanverwachtingen binnen de organisatie



Bron: SD Worx, NV België 2015 (n = 2.500); Schaal van 1 = helemaal niet akkoord tot 10 = volledig akkoord

Wetende dat jongeren liefst bij eenzelfde werkgever uitdagingen opzoeken en een loopbaan ontwikkelen, loont het om al vroeg aandacht te geven aan loopbaanbegeleiding. De meeste jonge werknemers verkiezen een stabiele werkomgeving – opnieuw wijken hun intenties niet veel af van die van oudere generaties. Maar ze vinden het wel belangrijk om ruimte te krijgen om zich te ontplooien. Ze meer zicht bieden op hun ontwikkelingskansen werkt op die manier als een hefboom voor engagement en loyaliteit. Bovendien kunt u als organisatie op lange termijn kapitaliseren op uw investering in loopbaanbegeleiding en coaching vroeg in de loopbaan. Inzetten op jongeren impliceert ook dat fouten maken wordt aanvaard en zelfs gestimuleerd, maar dan wel ingebed in een feedbackcultuur.

› **BEDRIJFSCASE / BNP PARIBAS FORTIS**

JONGEREN NIET ALLEEN AANTREKKEN, MAAR OOK BINDEN

Een jonge medewerker bij **BNP Paribas Fortis** getuigt over zijn loopbaanproces:

“De bank en financiële instelling is een interessante werkgever die sterk inzet op het aantrekken van jonge mensen. Dat doet ze op verschillende manieren. Bij de aanwerving en na de indienstneming worden diverse zaken in de verf gezet om jonge mensen, meer specifiek pas afgestudeerden, aan te trekken en te binden. Allereerst wordt het aantrekkelijke loopbaantraject benadrukt. Er zijn immers enorm veel doorgroeimogelijkheden die vanaf de start worden meegegeven.

Los van je eigen studieachtergrond biedt de bank diverse interne opleidingsmogelijkheden, zowel verplichte als vrijblijvende opleidingen. Dankzij opleidingen kun je uiteindelijk aan de slag als generalist. Anders gezegd, je bent thuis in alle markten. Na ongeveer drie jaar als ‘starter’ word je gestimuleerd om een richting binnen de organisatie te kiezen en kun je, gesteund door je business manager, solliciteren bij een dienst (HR, Compliance, Fraude, Support...). Daarbij wordt sterk rekening gehouden met wat de medewerker het best kan en waar hij zich het best bij voelt. Iedereen start dus op gelijke voet en je hebt op termijn zelf de keuze welke richting je uit wil.”



YOUNG TALENT TO THE RESCUE

TIPS EN TRICKS VAN STUDENTEN HR-MANAGEMENT OVER **DOORSTROOM**

1. LAAT DE NIEUWE WERKNEMER KENNISMAKEN MET ALLE AFDELINGEN.

Weten waar de andere afdelingen mee bezig zijn, zorgt ervoor dat de medewerkers ze beter begrijpen. Het is belangrijk dat de jongeren niet enkel hun eigen team en zijn werking kennen, maar ook de werking van de hele organisatie. Dat kan op een formele manier door mee te draaien op een andere afdeling (rotatie), maar ook door een netwerkevent te organiseren om alle werknemers te laten communiceren op een informele manier.

2. STEL EEN INDIVIDUEEL ONTWIKKELINGSPLAN OP.

Wanneer een nieuwkomer start in een functie, is het belangrijk om duidelijk te weten wat er wordt verwacht en welke competenties hiervoor nodig zijn. Wanneer de werkgever dat bespreekt in een evaluatiegesprek kan een groeicurve worden bepaald van de competenties die de werknemer ontwikkelde. Dat kan worden opgenomen in een individueel talentenportfolio dat de jongere kan meenemen naar een andere functie of job.


3. BIED VORMING DOOR MIDDEL VAN TRAINING EN OPLEIDING.

Om continu te verbeteren in een job is het nodig om op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen. Een bedrijf kan kiezen voor formele of informele trainings- en opleidingsmomenten. Een formeel moment is eerder de klassieke vorm van training zoals we die kennen. Het is echter ook interessant om de opleiding op een meer informele manier aan te brengen. Waarom eens niet een etentje of een receptie organiseren met gastsprekers of een interactieve workshop plannen?



YOUNG TALENT IN ACTION
AMBASSADOR AAN HET WOORD

ASTRID, YTIA AMBASSADOR,
STUDENTE COMMUNICATIEMANAGEMENT



Nieuwkomers blijven geen nieuwkomers in een bedrijf en willen op een relevante termijn doorgroeien. Na mijn studies hoop ik niet alleen snel de arbeidsmarkt te betreden, maar denk ik ook na over hoe ik kan evolueren tijdens mijn prille carrièrejaren. Ik vind het belangrijk om te weten welke doorgroeikansen ik in een bedrijf kan krijgen. Dat geeft mij motivering en biedt de werkgever meer zekerheid dat ik niet ga jobhoppen.

Ik ben ervan overtuigd dat je voor een groot deel zelf je doorgroeimogelijkheden bepaalt door verantwoordelijkheid op te nemen en ambitieus, gedreven en ondernemend te zijn. Belangrijk daarbij is dat je goed wordt begeleid en opgevolgd door je werkgever en regelmatig feedback krijgt. Mijn collega's mogen mij zonder enige omweg zeggen wat ze goed en wat ze minder goed vinden en liefst zo snel mogelijk. Want, 'C'est en forgeant qu'on devient forgeron'.

