



DE PRAKTIJK VAN COMPETENTIEBELEID IN TEXTIELBEDRIJVEN

Onderzoeksrapport op basis van interviews in 75
textielbedrijven en enquêtes bij 216 werknemers
uit de textielsector

April 2009

*Els Druyts
Sectorconsulent
Cobot vzw*

Inhoud

Inleiding.....	5
Hoofdstuk 1: UITGANGSPUNTEN VAN HET ONDERZOEK.....	7
1.1 Onderzoekskader	7
1.2 Methode van bevraging.....	8
1.3 Definitie van competentiebeleid.....	8
1.4 Vragenlijst	9
A. Werkgevers	9
B. Werknemers.....	9
1.5 Afbakening van de doelgroep	9
1.6 Beschrijving onderzoekspopulatie.....	10
A. Werkgevers	10
B. Werknemers.....	12
Hoofdstuk 2: OPMERKINGEN BIJ HET ONDERZOEK.....	13
Hoofdstuk 3: COMPETENTIEBELEID	14
3.1 Wat verstaan de bedrijven onder competentiebeleid?	14
3.2 Waarom starten de bedrijven met competentiebeleid?.....	15
3.3 Functiebeschrijvingen.....	16
A. Werkgevers	16
B. Werknemers	17
3.4 Competentieprofielen	17

Hoofdstuk 4: AANWERVING EN SELECTIE	19
4.1 Waar vinden textielbedrijven hun kandidaten?.....	19
4.2 Over welke competenties moeten de kandidaten beschikken?	20
4.3 Waarom hebben bedrijven aandacht voor juist deze competenties?	20
4.4 Hoe onderzoeken de bedrijven of een kandidaat over de vereiste competenties beschikt? ..	21
4.5 Welke testen gaan textielondernemingen afnemen?.....	21
4.6 Hoe verloopt de sollicitatieprocedure?	21
4.7 Welke factoren geven de doorslag?.....	22
4.8 Wordt er tijdens de aanwervingsprocedure rekening gehouden met de potentiële groeikansen van een kandidaat?.....	22
 Hoofdstuk 5: HET ONTHAAL EN DE OPLEIDING VAN NIEUWKOMERS.....	23
A. Werkgevers.....	23
B. Werknemers	24
 Hoofdstuk 6: COMPETENTIEONTWIKKELING	25
A. Werkgevers.....	25
B. Werknemers	27
 Hoofdstuk 7: LOOPBAANONTWIKKELING	28
A. Werkgevers.....	28
B. Werknemers	30
 Hoofdstuk 8: EVALUATIE EN FUNCTIONERING.....	32
A. Werkgevers.....	32
B. Werknemers	33
 Hoofdstuk 9: KENNISBORGING EN KENNISDELING.....	35
A. Werkgevers.....	35
B. Werknemers	36
 Tot slot.....	37

Bijlagen.....	38
Bijlage 1: Overzicht interview werkgevers	38
Bijlage 2: Enquête werknemers	42

Inleiding

Dit onderzoeksrapport is het resultaat van de eerste fase van het project “Competex”. Via dit ESF-project¹ willen we competentiebeleid verder introduceren en professionaliseren in textielbedrijven. Eerst en vooral willen wij een scherpe foto maken van het huidige gevoerde competentiebeleid op sectoraal niveau. Op basis daarvan worden acties ontwikkeld om competentiebeleid beter ingang te doen vinden in textielbedrijven.

In dit rapport worden de conclusies beschreven van 75 interviews in textielbedrijven en 216 vragenlijsten, ingevuld door werknemers. Dit wordt doorspekt met goede praktijken die tijdens de besprekingen aan bod kwamen in textielbedrijven.

In het eerste hoofdstuk van dit rapport wordt de context gesitueerd waarin het onderzoek ontstaan is en wordt ingegaan op de onderzoeksmethode. Verder in dit hoofdstuk wordt de doelgroep beschreven die centraal staat in het onderzoek.

In hoofdstuk 2 geven we enkele randbemerkingen bij het onderzoek. Het is belangrijk om deze opmerkingen in het achterhoofd te houden bij het doorlezen van dit onderzoeksrapport.

In hoofdstuk 3 worden de interpretaties en invullingen vermeld die textielbedrijven geven aan competentiebeleid. Wat verstaan de bedrijven onder competentiebeleid? Werkt men met functiebeschrijvingen en/of competentieprofielen? Waarom wel, waarom niet?

In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de aanwervings- en selectieprocedure bij textielbedrijven. Waar vindt men geschikte kandidaten en aan welke competentievereisten moeten deze kandidaten voldoen om aan de slag te kunnen in textielbedrijven?

In hoofdstuk 5 wordt het onthaal van nieuwkomers in textielbedrijven belicht. Hoe verwerven nieuwkomers de juiste functiecompetenties? Hoe verloopt de communicatie hieromtrent?

In hoofdstuk 6 stellen we het opleidingsbeleid centraal. Hoe wordt opleiding concreet georganiseerd in bedrijven? Wordt er aan opleidingsplanning gedaan?

In hoofdstuk 7 worden de doorgroeimogelijkheden in textielbedrijven behandeld. Hoe wordt doorgroei gestimuleerd? Welke competenties moeten werknemers in huis hebben om te kunnen doorgroeien?

In hoofdstuk 8 gaan wij in op de aanpak van functionerings- en/of evaluatiegesprekken. Komen in deze gesprekken de competentiebehoeften naar boven? Hoe worden deze gesprekken aangepakt en opgevolgd?

In hoofdstuk 9 wordt kort stilgestaan bij de processen van kennisdeling en –borging in textielondernemingen. Is men daar al bewust mee bezig?

¹ Het Europees Sociaal Fonds financiert projecten die het werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen versterken. Meer info op www.esf-agentschap.be

Globaal gezien wordt per hoofdstuk een aspect van het personeelsbeleid in de bedrijven onder de loep genomen. De centrale vraag bij elk hoofdstuk is dus in welke mate er rond dit deelaspect van personeelsbeleid al dan niet vanuit competenties gewerkt wordt.

Tot slot willen we nog benadrukken dat dit onderzoek slechts mogelijk was dankzij de grote bereidheid tot medewerking van de textielbedrijven en de vakbonden. We wensen dan ook uitdrukkelijk alle betrokken partijen uitvoerig te bedanken voor hun actieve participatie.

Wij hopen dat dit rapport inspirerend en motiverend is voor uw inspanningen inzake competentiebeleid. Hebt u nog vragen bij dit onderzoeksrapport of wenst u betrokken te worden bij de verdere stappen in dit project, contacteer dan Els Druyts (els.druyts@cobot.be, 09/222.26.14).

Hoofdstuk 1: UITGANGSPUNTEN VAN HET ONDERZOEK

1.1 Onderzoekskader

De textielsector zit in een overgangsfase van massaproductie van 'standaardartikelen' naar nicheproductie van 'maatartikelen'. Enkel via innovatie, research & development (R&D), het zoeken van adequate textieloplossingen voor specifieke klantenwensen, ... kan de textielsector met zijn hoge(re) kostenstructuur in Vlaanderen overleven. Dit brengt met zich mee dat zowat alle textielwerknemers voortdurend geconfronteerd worden met veranderingen inzake productieprocessen, producten, specifieke klanteneisen,... Om dit aan te kunnen, moeten de competenties van deze medewerkers tijdig, planmatig en doelgericht worden bijgeschaafd. Bijkomende handicaps, die onder meer te wijten zijn aan de onterechte negatieve perceptie over de sector, zijn:

- De ondermaatse instroom van gekwalificeerde medewerkers in zowel productiefuncties als technische functies door het tekort aan leerlingen en studenten in alle textielrichtingen op secundair en hoger niveau.
- Het doorgaans moeizaam vinden van voldoende geschikte werkzoekenden voor de textielvacatures; dit is wel deels afhankelijk van de conjunctuursituatie.

Hierdoor moeten bedrijven al van bij de aanwerving een inhaalbeweging inzake opleiding uitvoeren. Enkel bedrijven die er op een efficiënte en effectieve wijze in slagen om deze uitdagingen adequaat te beantwoorden, zijn in staat om het noodzakelijke vernieuwingsritme te halen.

Dit vereist ook een andere 'opleidingscultuur'. In het verleden werd opleiding:

- Te vaak exclusief als curatief middel ingezet (opleiden om 'problemen op te lossen')
- Te eng jobgericht bekeken (enkel aanleren wat strikt noodzakelijk is binnen de functie).

Met dit project willen wij ook impulsen en instrumenten aanreiken voor andere aspecten van het human resources management (HRM) zoals:

- Werven en rekruteren van nieuwe medewerkers
- Opstellen van persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) voor de individuele medewerkers
- Loopbaanontwikkeling binnen de onderneming
- Jobrotatie
- Nadenken over het aanpassen van de werkpost of experimenteren met andere arbeidsorganisatievormen
- ...

Met andere woorden, om de hierboven beschreven omslag succesvol te (kunnen) maken zal het competentiedenken in de meeste textielbedrijven verder moeten verbreed worden. Met dit project willen wij hiervoor de nodige aanzet en begeleiding geven.

Via deze opwaartse beweging willen wij ook de opleidingsijver in de sector verder verhogen met het oog op het behalen van de Lissabonnorm (1.9% van de loonmassa besteden aan vormingsinspanningen).

1.2 Methode van bevraging

In dit onderzoek is gekozen voor een aparte bevraging van werkgevers en werknemers.

- In het totaal zijn er 75 interviews afgenomen bij human resources managers of andere beslissingnemers in de textielbedrijven. Er is bewust gekozen voor persoonlijke interviews omdat competentiebeleid een term is die een ruime lading dekt. De focus ligt ook op het “waarom” en dit is zeer moeilijk te achterhalen door bijvoorbeeld te werken met vragenlijsten. De insteek van dit onderzoek was ook om goede praktijken te verzamelen. Ook dit komt meer naar boven tijdens een interview.
- Bij de werknemers hebben we wel een vragenlijst laten invullen. Dit gebeurde vooral uit praktische overwegingen maar ook omdat het “waarom” bij deze doelgroep een minder grote rol speelt. Er werd gepolst naar aspecten inzake competentiebeleid die, volgens hun beleving, al dan niet aanwezig zijn binnen hun onderneming.

1.3 Definitie van competentiebeleid

Bij aanvang van het interview werd steeds gevraagd naar een eigen omschrijving van competentiebeleid. De bedoeling hiervan was om de realiteit van het betrokken bedrijf als uitgangspunt te nemen voor het verdere verloop van het interview.

In de literatuur circuleren tal van definities over competentiebeleid. Volgende definitie hadden we in het achterhoofd bij het binnenstappen van een bedrijf:

Competentiebeleid is een tweeledig begrip:

- Het in kaart brengen van kennis, vaardigheden en attitudes die gekoppeld zijn aan een bepaalde functie.
- Het in kaart brengen van kennis, vaardigheden en attitudes van de werknemer.

Competentiebeleid koppelt beide aan elkaar en tracht zo “de juiste werknemer op de juiste plaats te krijgen”. Een geïntegreerd competentiebeleid past deze definitie toe op alle aspecten van het personeelsbeleid.

1.4 Vragenlijst

A. Werkgevers

Zie bijlage 1 (blz. 38)

B. Werknemers

Zie bijlage 2 (blz. 42)

1.5 Afbakening van de doelgroep

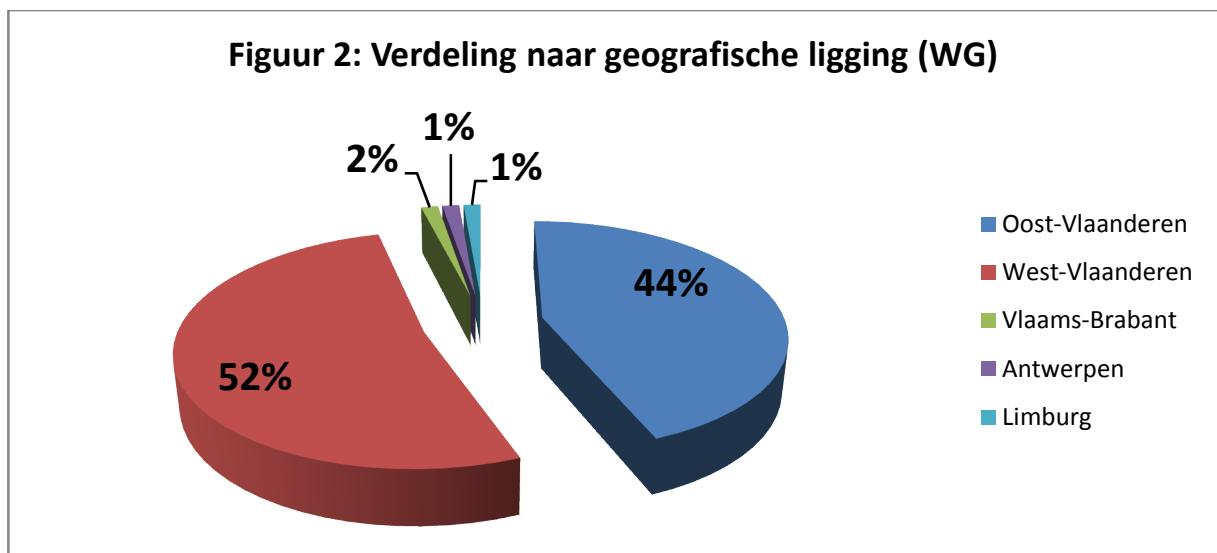
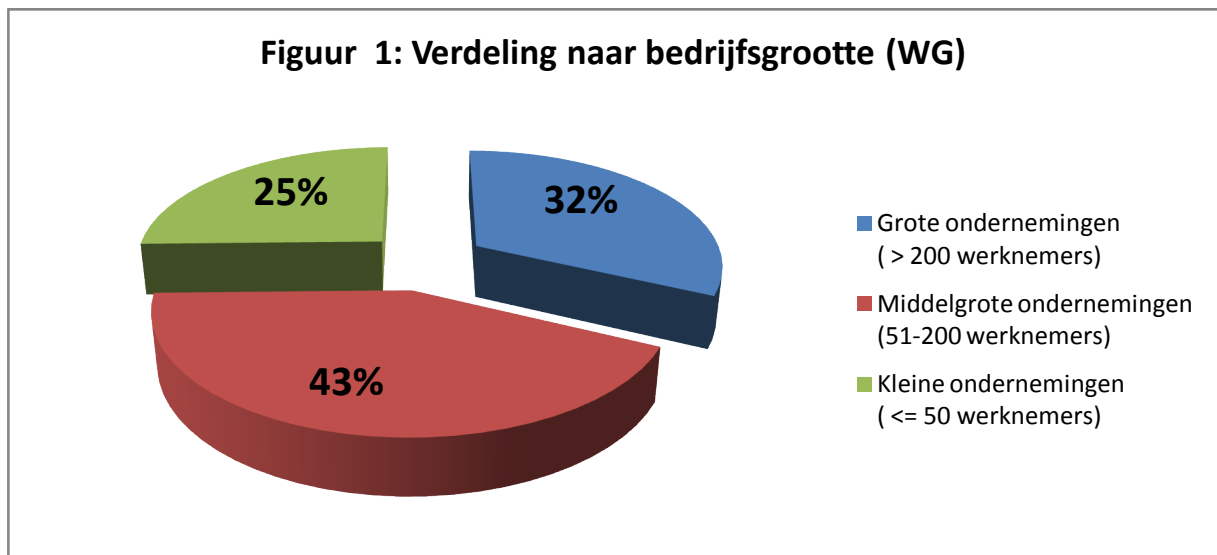
Voor het samenstellen van de onderzoekspopulatie werden textielbedrijven geselecteerd:

- Gelegen in Vlaanderen
- Met een personeelsbestand van 1 werknemer en meer
- Met (een) activiteit(en) binnen de 6 textielsubsectoren, namelijk spinnerij, weverij, tuft, breierij, non-woven en ververij/veredeling
- Met (een) activiteit(en) binnen de 5 productgroepen/toepassingssegmenten, namelijk spinnerij, interieurtextiel, kledingtextiel, technisch textiel en veredeling.

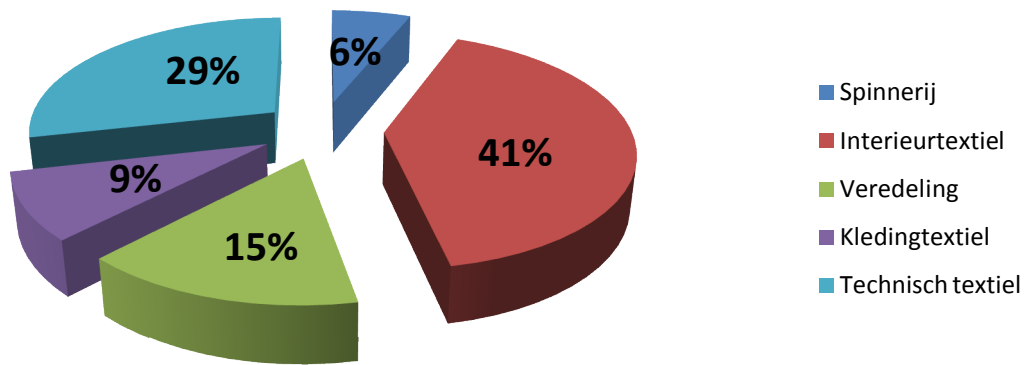
1.6 Beschrijving onderzoekspopulatie

A. Werkgevers

Interviews in 75 textielbedrijven waarvan:

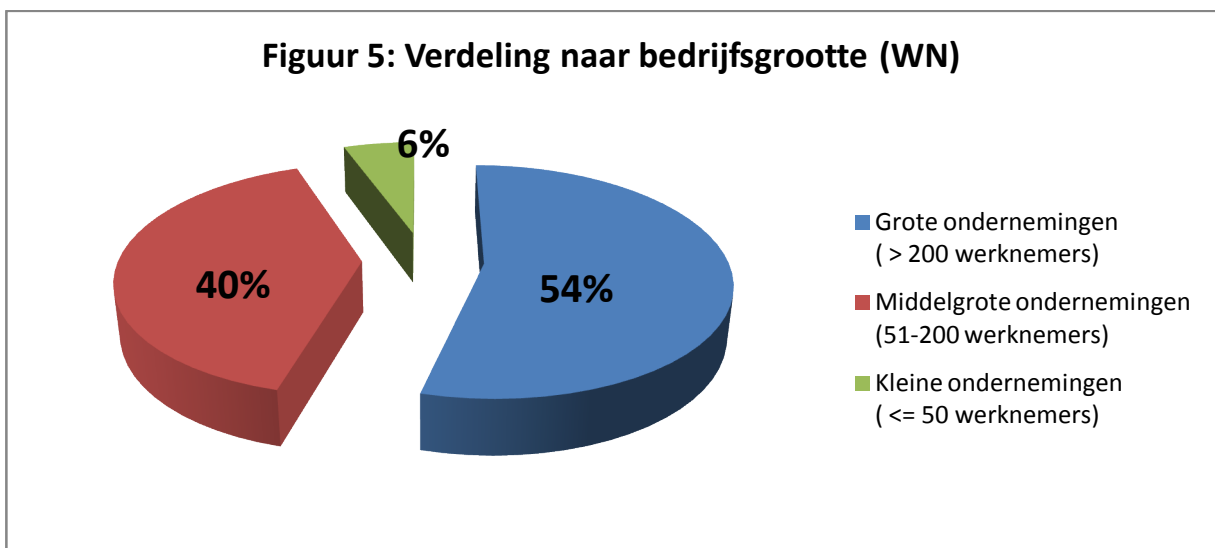
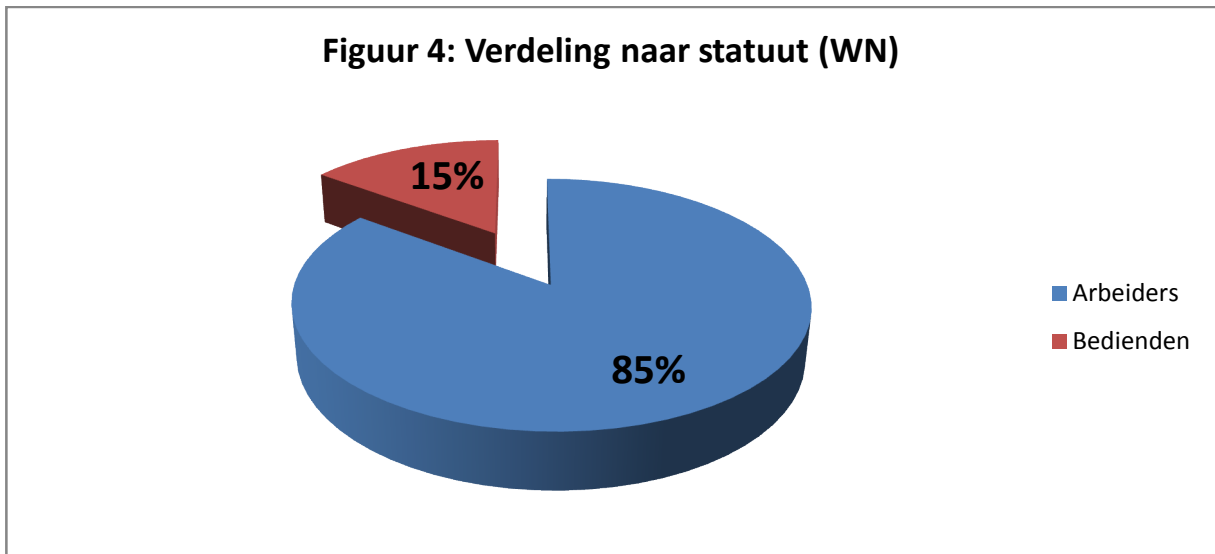


Figuur 3: Verdeling naar productgroep (WG)



B. Werknemers

Vragenlijsten afgenomen bij 216 vakbondsafgevaardigden waarvan:



Deze vragenlijsten zijn anoniem afgenomen. Zowel de identiteit van het bedrijf waarvoor de vakbondsafgevaardigde werkt als zijn eigen identiteit komen niet naar voor in de vragenlijsten.

Hoofdstuk 2: OPMERKINGEN BIJ HET ONDERZOEK

Dit rapport is niet het resultaat van een wetenschappelijk onderzoek en mag bijgevolg niet als dusdanig worden opgevat. Dit omwille van volgende redenen:

- De nadruk in het onderzoek ligt op de praktijk in de bedrijven. Als uitgangspunt voor het interview werd de bedrijfseigen definitie van competentiebeleid genomen. Deze definitie bepaalde het verdere verloop van het interview. Dit was een bewuste keuze. Het onderzoek focust op de “praktijk van competentiebeleid”. Hoe pakken bedrijven dit aan? Wat is volgens hen competentiebeleid? Dit resulteert in een waaier aan benaderingen van competentiebeleid in de bedrijven maar heeft als nadeel dat de vergelijkbaarheid tussen bedrijven onderling moeilijker wordt. Wetenschappelijk onderzoek streeft naar objectieve vergelijkbaarheid en veralgemening. Dat is in dit onderzoek niet helemaal het geval.
- Er zijn een aantal factoren die een invloed hadden op de kwaliteit en diepgang van het interview.
 - o Een eerste factor was de duur van het interview. Sommige geïnterviewden gaven bij aanvang aan dat ze niet veel tijd hadden. Als interviewer moet je je hieraan aanpassen en je dan enkel concentreren op de hoofdzaken.
 - o Sommige geïnterviewden gaven openlijk toe dat ze niet veel kennis over competentiebeleid hadden, omdat ze nog maar net de functie van personeelsverantwoordelijke vervulden. Men moet dus rekening houden met de ervaring van de betrokkene inzake het thema. De gesprekspartner had ook niet altijd zicht op alle aspecten van het personeelsbeleid of was bijvoorbeeld enkel verantwoordelijk voor arbeiders.
- Opvallend in het onderzoek is dat informeel leren een zeer belangrijke rol speelt bij competentieontwikkeling. Informeel leren gebeurt als het ware vanzelf, zonder aan een bepaalde georganiseerde activiteit deel te nemen. Informeel leren gebeurt zonder meer heel vaak in textielbedrijven, maar het probleem hierbij is dat men dat niet kan meten. De impact van informeel leren is dus moeilijk te bepalen.
- Bij de vragenlijsten van de werknemers moet men opletten met de vergelijkbaarheid tussen de verschillende bedrijfsgroottes. Er zijn slechts 12 vragenlijsten van afgevaardigden uit kleine ondernemingen. Om deze reden wordt deze groep niet opgenomen in de analyse.

Ondanks bovenstaande opmerkingen, biedt het rapport toch een vrij realistisch beeld van de huidige praktijk van competentiebeleid in de textielbedrijven en dat was precies de bedoeling van dit onderzoek.

Hoofdstuk 3: COMPETENTIEBELEID

3.1 Wat verstaan de bedrijven onder competentiebeleid?

Zoals reeds eerder aangegeven werd de bedrijfseigen definitie van competentiebeleid als uitgangspunt genomen voor het verdere verloop van het interview. Meer dan de helft van de bedrijven gaf een eigen definitie van competentiebeleid. In de kleine bedrijven lag deze respons wel lager dan in de (middel)grote bedrijven.

Typerend voor de sector is dat competentiebeleid zeer praktisch wordt gedefinieerd. Wanneer je vraagt in de bedrijven wat “competentiebeleid voor hun onderneming betekent” krijg je een waaier van interpretaties en invullingen. Hieronder volgt een opsomming van de meest voorkomende.

- De multi-inzetbaarheid van de medewerkers in kaart brengen door middel van een multi-inzetbaarheidsmatrix² is reeds goed ingeburgerd in de textielbedrijven. Sommige bedrijven koppelen deze matrix ook aan de verloning van de medewerker. Deze matrix hanteert men in eerste instantie om te onderzoeken waar de “gaten” zitten. Waarin moet een bepaalde werknemer zich laten bijscholen om zijn functie goed uit te oefenen? In tweede instantie gaat men kijken wie multi-inzetbaar is. Multi-inzetbaarheid heeft zowel voordelen voor de werkgever als voor de werknemers. De werkgever kan zijn medewerkers breder inzetten. De werknemers krijgen op hun beurt meer afwisseling in hun werk, leren veel bij en zijn minder kwetsbaar doordat ze verschillende functies kennen en kunnen.

	Proces 1	Proces 2	Proces 3	Proces 4	Proces 5	...
Medewerker 1						
Medewerker 2						
Medewerker 3						
Medewerker 4						
Medewerker 5						
...						

0: Geen kennis
1: In opleiding
2: Zelfstandig/geen ervaring
3: Ervaring
4: Peter/meter

- In het gros van de bedrijven wordt competentiebeleid geassocieerd met opleiding. Het kiezen voor competentieontwikkeling heeft zijn gevolgen op de werkvloer: een coach in elke afdeling om de competenties van de werknemers aan te scherpen en te ontwikkelen, een doorgedreven opleiding mensmanagement aan alle hiërarchische lijnen binnen het bedrijf, het uitschrijven van opleidingsfiches, ...

² Naast multi-inzetbaarheidsmatrix worden de begrippen polyvalentietabel, competentiematrix, flexibiliteitsmatrix, ... ook gebruikt.

- Andere bedrijven zijn actief rond evaluatie- en/of functioneringsgesprekken.
- Andere activiteiten die ondernemingen onder competentiebeleid plaatsen: werken rond een goed onthaal van nieuwkomers, inzetten op het borgen van kennis, doorgroeimogelijkheden vergroten, ...
- Sommige bedrijven spitsen competentiebeleid voornamelijk toe op bedienden (bv. ontwerpen van Balance Score Card) en gaan daarvoor in zee met gespecialiseerde instanties (bv. Hay).
- Opmerkelijk is wel dat kleinere bedrijven meer de nadruk leggen op inspraak en de relatie “job en persoon” zo goed mogelijk combineren. Voor het overige vertonen zij gelijkaardige antwoorden met de (middel)grote bedrijven.

3.2 Waarom starten de bedrijven met competentiebeleid?

Vooraf externe druk zet bedrijven aan om werk te maken van competentiebeleid. Een voorbeeld daarvan is het behalen van een ISO-certificaat of klanten die eisen dat bedrijven met (aantoonbaar) gekwalificeerd personeel werken. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval bij bedrijven die toeleverancier zijn van de automobielsector.

De oorzaak voor de aandacht voor competenties kan ook intern liggen. Zo willen bepaalde bedrijven via deze weg een oplossing zoeken voor problemen zoals absentieïsme, knelpuntvacatures, ...

Ook een diversiteitsplan kan een “trigger” zijn voor verhoogde aandacht voor competenties.

Een andere reden om te starten met competentiebeleid is een poging om de heersende ‘informele kenniscultuur’ in bedrijven te formaliseren. Veel kennis zit namelijk in de hoofden van de medewerkers. Wanneer die medewerkers wegvallen, vloeit ook die kennis weg. Competentiebeleid is een manier om kennis en het delen ervan te verankeren in het bedrijf.

Een belangrijke startvoorwaarde voor succesvol competentiebeleid is de steun van de top van de onderneming. Tevens moeten alle geledingen binnen de onderneming betrokken worden bij de stelselmatige uitbouw van competentiebeleid.

3.3 Functiebeschrijvingen

A. Werkgevers

Ongeveer 80% van de bedrijven heeft functiebeschrijvingen. In kleine bedrijven ligt dat percentage lager (63%).

Er is een grote verscheidenheid in de vorm en inhoud van functiebeschrijvingen. Sommige bedrijven hebben eigen functiebeschrijvingen, andere werken vanuit de sectorale functiebeschrijvingen. Functiebeschrijvingen kunnen zeer summier zijn maar kunnen ook de vorm aannemen van een handleiding. Ook de opbouw van de functiebeschrijvingen verschilt. De 'ideale' functiebeschrijving is dus moeilijk te definiëren.

Waarom maakt men functiebeschrijvingen op?

- Eerst en vooral spelen ook hier externe factoren mee. Bedrijven die een ISO-label willen, moeten functiebeschrijvingen hebben. Sommige klanten eisen dit ook. Zij willen garantie van kwaliteit op alle gebied. Vele werkgevers gaven ook aan dat het beschikken over functiebeschrijvingen sowieso noodzakelijk is.
- In tweede instantie wil men een geheugensteun creëren voor de functiehouders. Een werknemer moet weten wat de functie inhoudt en een functiebeschrijving helpt hierbij. Functiebeschrijvingen scheppen dus duidelijkheid.
- Bedrijven maken ook functiebeschrijvingen voor aanwervingsdoeleinden (duidelijk profiel opstellen voor een personeelsadvertentie).
- Functiebeschrijvingen zijn nuttig als leidraad voor functionerings- en evaluatiegesprekken.
- Functiebeschrijvingen worden opgesteld naar aanleiding van een diversiteitsplan.

Sommige ondernemingen kiezen er bewust voor om geen functiebeschrijvingen op te stellen.

- Functiebeschrijvingen zorgen ervoor dat de functies opgedeeld worden in categorieën en in een bepaalde verhouding geplaatst worden. Dit bakent de grenzen die rondom een functie hangen (te) duidelijk af. Sommige bedrijven argumenteren dat dit haaks staat op het idee van multi-inzetbaarheid.
- Niet alle functies vereisen een functiebeschrijving. Bedrijven met veel gelijkaardige en eenvoudige functies hebben geen nood aan het opstellen van functiebeschrijvingen.
- Functiebeschrijvingen opmaken is tijdsintensief. Een bijkomend probleem is dat een functie voortdurend evolueert. Het bijhouden en actualiseren van functiebeschrijvingen is daarom ook een hele klus. Bedrijven zien dit als een hinderpaal bij het opmaken van functiebeschrijvingen en passen daar dus liever voor.

Het hebben van functiebeschrijvingen is één ding, maar werken de bedrijven ermee? Zoals reeds vermeld zijn 80% van de geïnterviewde bedrijven in het bezit van functiebeschrijvingen. Het actief gebruik ervan ligt echter een kwart lager.

Voor welke toepassingen worden functiebeschrijvingen gebruikt?

- Functiebeschrijvingen worden gebruikt om een duidelijk functieprofiel op te stellen en een personeelsadvertentie uit te schrijven wanneer men iemand wil aanwerven.
- Functiebeschrijvingen zijn vaak de basis voor verloning.
- Aangezien een functiebeschrijving een opsomming is van de taken en vaardigheden die vasthangen aan een bepaalde functie, is het voor een onderneming ook makkelijker om te bepalen waar de functiehouders nog bijkomende opleiding nodig heeft.
- Wanneer men een medewerker wil laten doorgroeien, kan een functiebeschrijving van de nieuwe functie verduidelijkend werken.
- Een functiebeschrijving schept duidelijkheid bij verwarring tussen verschillende functies.
- Een functiebeschrijving kan gebruikt worden als leidraad bij evaluatie en/of functioneringsgesprekken.

B. Werknemers

Aan de werknemers werd niet letterlijk gevraagd of ze al dan niet over een functiebeschrijving beschikken. De vraagstelling ging meer richting duidelijke werkinstructies en verwachtingen.

Vraag: "Ken je de uit te voeren taken binnen je functie en de gestelde vereisten (bv. inzake rendement, kwaliteit, veiligheid, ...)?"

	Grote ondernemingen	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	2%	2%
Meestal niet	5%	6%
Meestal wel	47%	47%
Ja, zeker en vast	46%	45%

Deze tabel maakt duidelijk dat het gros van de werknemers zijn/haar functievereisten kent. Er zijn nagenoeg geen verschillen tussen grote en middelgrote ondernemingen.

3.4 Competentieprofielen

Ongeveer 10% van alle bedrijven heeft reeds competentieprofielen opgesteld. Een competentieprofiel gaat verder dan een functiebeschrijving. Een competentieprofiel is een overzicht van alle competenties die iemand nodig heeft om een bepaalde functie volwaardig uit te voeren. Het is pas bruikbaar wanneer de competenties ook vertaald worden naar waarneembaar gedrag. Daarom bevat een competentieprofiel ook een lijst van indicatoren die bepalen of de functiehouders al dan niet over die bepaalde competentie beschikt.

Er zijn weinig verschillen tussen kleine en (middel)grote ondernemingen. De vorm, inhoud, reden en manier van opstellen zijn zeer uiteenlopend.

Waarom stellen textielondernemingen competentieprofielen op?

- Bedrijven die reeds competentieprofielen hebben of bezig zijn met de opstelling ervan, geven aan dat het opstellen van competentieprofielen het startpunt van competentiebeleid is.
- In tweede instantie wil men competentieprofielen gebruiken om het profiel van kandidaten scherper te stellen bij aanwerving. Wanneer men als onderneming goed nadenkt over welke competenties men juist zoekt, is de kans groter dan men de meest geschikte kandidaat aanwerft.
- Competentieprofielen zijn een nuttig instrument bij de evaluatie van een medewerker.
- De opleidings-/bischolingsbehoeften van medewerkers worden meer zichtbaar.
- Ook spelen er externe factoren mee. Sommige klanten eisen dat met competenties gewerkt wordt. Zij willen garantie van kwaliteit op alle gebied.
- Men stelt niet altijd voor alle functies competentieprofielen op. Soms doet men dit enkel voor de cruciale functies binnen de onderneming.

Hoe gaat men competentieprofielen opstellen? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Verschillende partijen bij betrekken*
- *Werken met een competentiewoordenboek*
- *Beginnen met 1 kerncompetentie en dat vertalen naar alle functies*
- *Functiebeschrijving als uitgangspunt nemen*
- *Starten met de opmaak van competentieprofielen voor functies waarvoor men medewerkers gaat aanwerven. Zo kan men geleidelijk aan heel de onderneming in kaart brengen.*
- *Competentieprofielen laten opstellen door studenten van een hogeschool*
- *Vragenlijsten afnemen bij werknemers*
- *Vragen aan werknemers om een dagboek bij te houden*
- *In overleg met de meestersgasten/productieleiding*
- *Minimale competenties per functie inventariseren*

Waarvoor worden competentieprofielen gebruikt?

- In grote bedrijven worden ze vooral gebruikt bij aanwerving en selectie.
- In middelgrote bedrijven gebruikt men competentieprofielen voor werving en selectie, loopbaanplanning en functioneringsgesprekken.

Hoofdstuk 4: AANWERVING EN SELECTIE

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de aanwervings- en selectieprocedure van textielondernemingen. Een belangrijke opmerking hierbij is dat een deel van de ondernemingen aangaf dat het aantal aanwervingen de jongste tijd teruggelopen is.

4.1 Waar vinden textielbedrijven hun kandidaten?

Hieronder vindt u de top 3 van selectiekanalen opgesplitst naar de grootte van de onderneming en het werknemersstatuut.

	Grote ondernemingen	Middelgrote ondernemingen	Kleine ondernemingen
Arbeiders	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Interimkantoor</i>2. <i>Advertentie</i>3. <i>Spontane instroom</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Interimkantoor</i>2. <i>VDAB</i>3. <i>Advertentie</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Interimkantoor</i>2. <i>VDAB</i>3. <i>Advertentie</i>
Bedienden	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Selectiekantoor</i>2. <i>Advertentie</i>3. <i>Interimkantoor</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Interimkantoor</i>2. <i>Selectiekantoor</i>3. <i>Advertentie</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Interimkantoor</i>2. <i>Selectiekantoor</i>3. <i>Advertentie</i>

Conclusies bij deze tabel:

- De wervingskanalen voor middelgrote en kleine ondernemingen zijn dezelfde.
- Middelgrote en kleine ondernemingen doen vaker een beroep op de VDAB.
- Het interimkantoor is het meest gegeerde selectiekanaal over alle bedrijfsgroottes heen, zowel voor arbeiders als bedienden.

Andere selectiekanalen die vaak aan bod kwamen:

- www.texstream.be
- Netwerking
- Jobkanaal
- Eigen personeel
- Uithangbord aan het bedrijf

Sommige bedrijven bevorderen de instroom van kandidaten door een vergoeding te geven aan werknemers die iemand aanbrengen. Het voordeel hierbij is dat het eigen personeel al een eerste “selectie” uitvoert.

4.2 Over welke competenties moeten de kandidaten beschikken?

Hieronder vindt u de top 3 van vereiste competenties opgesplitst naar de grootte van de onderneming en het statuut.

	Grote ondernemingen	Middelgrote ondernemingen	Kleine ondernemingen
Arbeiders	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Stabiel CV</i>2. <i>Motivatie</i>3. <i>Kwaliteitsbewust, flexibel</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Motivatie</i>2. <i>Flexibel</i>3. <i>Kennis van het Nederlands, stipt, stabiel CV en kwaliteitsbewust</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Flexibel</i>2. <i>Ervaring</i>3. <i>Goeie mentaliteit, motivatie, gedreven en nauwkeurig</i>
Bedienden	<ol style="list-style-type: none">1. <i>In de groep passen</i>2. <i>Ervaring</i>3. <i>Meertalig</i>	<i>Afhankelijk van de functie</i>	<i>Afhankelijk van de functie</i>

Conclusies bij deze tabel:

- De bedrijfsgrootte speelt een grote rol.
- Vooral de kleine ondernemingen polsen naar de ervaring van kandidaten.
- Flexibiliteit en motivatie zijn criteria die overal terugkomen.

4.3 Waarom hebben bedrijven aandacht voor juist deze competenties?

Het is opmerkelijk dat bedrijven toch nog steeds op zoek gaan naar de zogenaamde “witte raaf”. Men is er zich bewust van dat het zeer moeilijk is om een kandidaat te vinden die voldoet aan alle competentievereisten. Toch probeert men in eerste instantie deze “witte raaf” te strikken. Hij vraagt niet veel investering en is heel vlug inzetbaar binnen het bedrijf. Pas wanneer bedrijven merken dat de “witte raaf” onvindbaar is, verlagen ze de lat. Op dat moment gaat men eerder polsen naar motivatie dan naar technische competenties. Men is in dat geval tevreden met een gemotiveerde kandidaat die bereid is om de functie aan te leren op de werkvloer.

4.4 Hoe onderzoeken de bedrijven of een kandidaat over de vereiste competenties beschikt?

Nagenoeg alle bedrijven polsen naar deze competenties door middel van een gesprek en laten hierbij vooral het buikgevoel spreken.

Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Standaardformulier laten invullen om snelheid en fouten na te gaan.*
- *Observatie van het gedrag van een kandidaat om competenties zoals motivatie, assertiviteit,... na te gaan.*

69% van de middelgrote bedrijven testen kandidaten op welbepaalde competenties. Dit cijfer ligt lager bij grote bedrijven (58%) en kleine bedrijven (47%).

4.5 Welke testen nemen textielondernemingen af?

Een praktische proef laten uitvoeren op een machine is een populaire test voor arbeiders. Daarnaast worden er nog andere testen afgenomen (bv. kleurenblindheid, handvaardigheid, ...). Sommige bedrijven ontwikkelen hun eigen testbatterij. Veel testen worden op voorhand afgenomen in het interimkantoor maar de bedrijven houden niet altijd rekening met de uitslag van deze testen. Voor bedienden hanteert men andere testen. Taal- en persoonlijkheidstesten komen bij hen vaker aan bod. Voor het afnemen van zulke testen wordt al dan niet samengewerkt met een selectiekantoor.

4.6 Hoe verloopt de sollicitatieprocedure?

Het aantal fasen en de inhoud van de verschillende fasen is ook sterk verschillend van bedrijf tot bedrijf. Meestal bestaat de procedure uit één of meer gesprekken, al dan niet gevolgd door één of meerdere testen en eventueel aangevuld met een rondleiding door het bedrijf. Opvallend hierbij is dat kleine bedrijven gemiddeld meer tijd investeren in de aanwerving. Daar komt het op aan iemand te vinden die vlug kan meedraaien in de productie. Bij grotere bedrijven zal men sneller iemand rechtstreeks laten overkomen vanuit het interimkantoor, zonder nog in het bedrijf zelf gesprekken of testen te doen. In kleine bedrijven gebeurt dit heel zelden.

88% van de grote bedrijven vertelt dat hun aanwervings- en selectieprocedure een vast verloop kent. Dit cijfer ligt lager bij middelgrote en kleine ondernemingen (59% voor middelgrote en 37% bij kleine ondernemingen). Sommige ondernemingen hebben hun aanwervingsprocedure neergeschreven volgens de ISO-norm. Andere bedrijven geven toe dat hun procedure niet neergeschreven is, maar wel altijd een vast verloop kent.

Sommige bedrijven geven aan geen vaste procedure te hebben. Zij passen hun procedure aan op basis van de kandidaten (bijvoorbeeld al dan niet ervaring in de textielsector) en/of de vacatures.

Opvallend is wel dat de kleine bedrijven nagenoeg niet volgens een vast patroon aanwerven. Dit is natuurlijk te wijten aan het feit dat zij minder aanwerven. De “procedure” is dan afhankelijk van het moment.

Bedienden hebben tijdens de selectie vaak een onderhoud met meer gesprekspartners. Samen met andere selectiekanalen zijn dit de voornaamste verschillen tussen de aanwerving van arbeiders en bedienden.

4.7 Welke factoren geven de doorslag?

Doorslaggevend tot aanwerving is motivatie en in de tweede plaats ervaring. Dit is wel afhankelijk van functie tot functie. Sommige functies vereisen nu eenmaal (meer) ervaring en dan zal vooral deze factor doorwegen. Andere doorslaggevende factoren zijn de testresultaten, een stabiel CV en fysieke kenmerken.

4.8 Wordt er tijdens de aanwervingsprocedure rekening gehouden met de potentiële groeikansen van een kandidaat?

63% van de grote ondernemingen geeft aan rekening te houden met groeikansen. Dit cijfer ligt hoger dan bij middelgrote en kleine bedrijven (50% bij middelgrote ondernemingen en 21% bij kleine ondernemingen).

Sommige bedrijven geven aan dat kandidaten hiernaar vragen en dat zij er dan ook terdege rekening mee houden. Andere bedrijven beweren ‘overgekwalificeerde’ personen niet aan te nemen, omdat de kans groot is dat deze medewerkers het bedrijf snel verlaten. Een derde groep bedrijven deelt mee bij aanwerving nog geen rekening te houden met groeikansen, omdat het potentieel van kandidaten slechts duidelijk wordt in de eerste weken van de tewerkstelling. Veel bedrijven geven ook aan dat de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn omwille van hun platte structuur. Men communiceert dit dan ook tijdens het sollicitatiegesprek. Opvallend is dat kleine bedrijven openstaan voor horizontale doorgroei. Indien mogelijk, houden kleine bedrijven dus ook rekening met groeikansen.

Hoofdstuk 5: HET ONTHAAL EN DE OPLEIDING VAN NIEUWKOMERS

A. Werkgevers

Ongeveer 70% van de grote bedrijven heeft een onthaalbrochure. Dit cijfer ligt lager in middelgrote (56%) en kleine ondernemingen (37%).

Hoe wordt het onthaal georganiseerd in textielbedrijven? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Werken met een onthaalDVD*
- *Op de eerste dag van de tewerkstelling het hoogst noodzakelijke meegeven aan de nieuwe medewerker. Driemaandelijks organiseert het bedrijf dan een onthaaldag voor de nieuwe medewerkers. Hierdoor vermijdt men dat een onthaalbrochure niet gelezen wordt. Vaak worden nieuwkomers op hun eerste dag ook overstelpt met veiligheidsinstructies waardoor ze veel vergeten.*
- *Bij zijn onthaal krijgt de nieuwkomer een bon voor het bedrijfsrestaurant.*

In meer dan 80% van de gevallen worden nieuwkomers opgeleid via peter/meterschap. In tweede instantie gebeurt dit door de directe leiding. Werkplekleren is zeer belangrijk binnen de textielsector. De manier waarop dit ingevuld wordt, verschilt sterk. Dit varieert van zeer informeel tot zeer formeel. Hieronder enkele goede voorbeelden...

Hoe competenties bijbrengen bij nieuwkomers? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *GO-project (Gestructureerd Opleiden³) uitgevoerd onder begeleiding van Cobot vzw.*
- *Werken met een vaste opleidingsverantwoordelijke. Dit is een ervaren werknemer die voor een deel vrijgesteld is om opleiding te geven aan nieuwkomers. Hierbij kan de onderneming steeds een beroep doen op dezelfde peter/meter en is men zeker dat opleiding op een uniforme manier gebeurt.*
- *De peters/meters stellen zelf het opleidingsprogramma op op basis van de competenties van de nieuwkomer. Een standaard opleidingsprogramma per functie kan hierbij helpen. Dit wordt dan op basis van de kennis en vaardigheden van de nieuwkomer aangepast. In de grote ondernemingen stelt bijna de helft een opleidingsprogramma op op basis van de competenties die de nieuwkomer reeds bezit. In middelgrote en kleine ondernemingen ligt dit cijfer veel lager.*
- *Elke nieuwkomer krijgt opleiding door 2 peters/meters. Hierdoor is men als bedrijf zeker dat de nieuwkomer de juiste kennis wordt bijgebracht.*

³ GO: Onder begeleiding van Cobot vzw worden er instructiefiches opgesteld voor nieuwkomers. Tevens worden de peters/meters opgeleid om deze instructiefiches goed te gebruiken.

In nagenoeg alle bedrijven wordt er gecommuniceerd over de voortgang van de nieuwkomer. In grote bedrijven gebeurt dit formeler dan in middelgrote en kleine ondernemingen.

Hoe gebeurt de formele communicatie over de voortgang? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Wekelijkse en maandelijkse evaluaties met de nieuwkomer, de direct leidinggevende en de peter/meter. De timing en het aantal betrokken personen varieert sterk binnen de bedrijven. Deze evaluatie gebeurt aan de hand van een standaarddocument. Dit document bevat technische competenties en gedragscompetenties waarop de nieuwkomer geëvalueerd wordt. Eventueel kan de nieuwkomer zichzelf ook punten geven op deze competenties.*
- *Continu aanpassen van de competentiematrix*
- *De prestaties van de nieuwkomer bestuderen aan de hand van de productiecijfers.*
- *Bij elke stap in het opleidingsplan die de nieuwkomer tot een goed einde brengt, verhoogt de verloning.*

Sommige ondernemingen kiezen er bewust voor om de opvolging van de nieuwkomer informeel te houden. Ze zijn ervan overtuigd dat de meest oprechte reacties spontaan komen. Als je als productieverantwoordelijke rondwandelt in de afdeling zie je al veel. Sommigen beweren dat ze vlug zien welk vlees ze in de kuip hebben. Volgens deze bedrijven is een uitgebreide evaluatie hiervoor niet nodig.

Er zijn veel verschillen tussen het onthaal van arbeiders en bedienden. Deze verschillen worden meer aangegeven door grote en middelgrote ondernemingen dan door kleine ondernemingen. De opleiding voor bedienden gebeurt vaak door de vorige functiehouder. Het werken met peters/meters wordt dus minder toegepast. De opleiding zelf gebeurt informeler en minder gestructureerd. Voor nieuwe bedienden wordt meestal een individueel opleidingstraject opgesteld.

B. Werknemers

Vraag: "Krijgen je nieuwe collega's bij hun onthaal de nodige opleiding en begeleiding om hun taken correct te leren uitvoeren?"

	Grote ondernemingen	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	13%	16%
Meestal niet	28%	32%
Meestal wel	51%	39%
Ja, zeker en vast	5%	9%
Geen antwoord	3%	3%

Iets meer dan de helft van de werknemers uit grote ondernemingen is tevreden over het onthaalbeleid binnen hun onderneming. In middelgrote ondernemingen ligt dit cijfer lager. Een veelgehoorde kritiek is dat er te weinig tijd en energie wordt gestopt in de opleiding van nieuwkomers. Volgens de werknemers moet men te vlug rendabel zijn en kan ook de opvolging beter.

Hoofdstuk 6: COMPETENTIEONTWIKKELING

A. Werkgevers

Opleiding gebeurt vooral intern (in grotere bedrijven iets meer dan in kleinere bedrijven), curatief en op initiatief van de onderneming zelf. Bedienden nemen vaker zelf initiatief in het zoeken naar de meest geschikte opleidingen. Algemeen beschouwd zijn er weinig verschillen naargelang de bedrijfsgrootte. De grens tussen proactief en curatief opleiden is niet steeds duidelijk. Sommige bedrijven gaven aan proactief op te leiden omdat ze opleiding stimuleren of de opleidingskalender van Cobot vzw/Cobot-Bedienden vzw volgen. Andere bedrijven meldden niet proactief op te leiden omdat er geen systematiek in het opleidingsgebeuren zit.

Opleiding is een terugkerend fenomeen wanneer nieuwe machines aangekocht worden of wanneer een aantal wettelijk verplichte opleidingen moeten herhaald worden. Opleidingsbehoeften komen naar voor uit een multi-inzetbaarheidsmatrix, bij de aankoop van nieuwe machines, functioneringsgesprekken, ... Opleiding wordt vooral georganiseerd om bij te blijven in de huidige functie. Slechts in tweede instantie gebeurt dit als aanloop naar een nieuwe functie.

“Men moet opleiding koppelen aan personeel, niet aan machines”.

Ontwikkelingsdoelstellingen worden in de helft van de gevallen niet vastgelegd. Als dat gebeurt, is dat meestal informeel. Een doelstelling is dan bijvoorbeeld het halen van een getuigschrift van de opleiding. De doelstellingen worden soms ook vastgelegd in de competentiematrix.

Wanneer men op zoek gaat naar een geschikte opleiding, kijkt men eerst en vooral of er intern geen oplossing voorhanden is. In tweede instantie wordt gekeken naar een externe opleidingsverstrekker. Men gaat hiervoor te rade bij Cobot vzw of bij andere populaire opleidingsverstrekkers zoals Syntra, machineleveranciers en de VDAB.

75% van de grote bedrijven gaat na of opleiding zinvol is geweest. In de middelgrote en kleine bedrijven ligt dat cijfer lager (66% voor middelgrote ondernemingen en 53% voor kleine ondernemingen). Dit gebeurt in de helft van de gevallen informeel.

Hoe gaat men de effectiviteit van opleiding formeel na? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Via een standaarddocument*
- *De medewerker ondertekent een document waarin hij zich akkoord verklaart dat hij de kennis opgedaan in de opleiding volledig verworven heeft.*
- *Nagaan in de competentiematrix*
- *De medewerker zelf schrijft een klein verslag van de opleiding*
- *Nagaan in de productiecijfers of de rendabiliteit van de medewerker verhoogt*

Zoals hierboven al vermeld is, gaan bedrijven niet altijd de effectiviteit van opleiding na. Men gaat er dan impliciet van uit dat de opleiding zijn nut heeft gehad.

De kennis opgedaan tijdens de opleiding wordt doorgegeven, zij het meestal informeel. Dit cijfer ligt het hoogst in middelgrote ondernemingen (44%).

Hoe wordt de kennis opgedaan tijdens de opleiding formeel doorgegeven? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Als er nieuwe machines geïnstalleerd worden, krijgen de meestergasten opleiding door de leverancier. De meestergasten geven deze kennis op hun beurt door aan hun operatoren.*
- *Men probeert om medewerkers samen opleiding te laten volgen. Zodoende zit de kennis bij verschillende personen.*
- *Handleidingen laten maken van kennis die opgedaan is in de opleiding.*
- *De cursustekst van de opleiding laten kopiëren en bewaren in de bedrijfsbibliotheek.*
- *Verslagje van de opleiding schrijven voor de personeelsverantwoordelijke. Zo weet de personeelsverantwoordelijke welke kennis de medewerker heeft verworven.*

Zoals hierboven al vermeld is, gebeurt het doorgeven van kennis vooral informeel. De onderneming veronderstelt dat de kennis wordt doorgegeven maar stimuleert/regelt dit niet echt. Het hangt af van persoon tot persoon of kennis al dan niet wordt doorgegeven.

Collectieve opleidingsplannen zijn het meest ingeburgerd in grote ondernemingen (79%). In kleine ondernemingen ligt dit cijfer veel lager (37%). De aanleiding is nagenoeg altijd het trekkingsrecht⁴ voor bedrijfsopleidingsplannen. De opsteller is vaak de personeelsverantwoordelijke maar dit hangt sterk samen met de interne organisatie van de onderneming. Dikwijls zijn de ondernemingsraad/syndicale delegatie of de verantwoordelijken binnen de afdeling de medeopstellers van een opleidingsplan. De inhoud wordt bepaald door nieuwe investeringen, opleidingsvragen uit functioneringsgesprekken en wettelijke verplichtingen. De opvolging van het opleidingsplan gebeurt door de personeelsverantwoordelijke en de ondernemingsraad of de syndicale delegatie.

Toch krijgen de bedrijfsopleidingsplannen ook enige kritiek. Het opleidingsplan dient niet sterk gespecificeerd te worden om toch een beroep te kunnen doen op het trekkingsrecht. Het stimuleert de bedrijven nog niet voldoende om grondig na te denken over hun opleidingsbeleid. Overigens is het bedrijfsopleidingsplan te gestandaardiseerd. Bedrijven vinden het ook moeilijk om de opleidingsintenties voor de volgende 2 jaar in kaart te brengen. Dit is moeilijk in een steeds verschuivende markt.

Individuele opleidingsplannen worden veel minder gebruikt en dan voornamelijk in middelgrote en grote ondernemingen (6% van de middelgrote ondernemingen en 8% van de grote ondernemingen). Ze worden vaker opgesteld voor bedienden dan voor arbeiders. De voornaamste aanleiding voor de opstelling ervan is de aanwerving of doorgroei van een persoon. De opstelling hangt af van functie tot functie.

⁴ Trekkingsrecht: Elke textielonderneming die zijn werknemers vorming aanbiedt binnen het kader van een goedgekeurd opleidingsplan, kan volgens een CAO-afspraken een gedeelte van de kosten hiervan recupereren.

B. Werknemers

Vraag: "Kan je bijkomende opleiding volgen, in het bedrijf zelf of erbuiten?"

	Grote onderneming	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	34%	33%
Meestal niet	25%	36%
Meestal wel	36%	18%
Ja, zeker en vast	3%	8%
Geen commentaar	2%	5%

Opvallend hierbij is dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat ze helemaal geen of meestal geen bijkomende opleiding kunnen volgen. Men ziet opleiding nog steeds te veel als een kost en te weinig als een opbrengst. Een bijkomend probleem is dat er vaak geen tijd is voor opleiding.

De conclusie is dat er nog wat werk aan de winkel is inzake opleidingsbeleid. Toch is er een groeiend aantal ondernemingen intensief bezig zijn met het opleidingsgebeuren.

Hoofdstuk 7: LOOPBAANONTWIKKELING

A. Werkgevers

Bij middelgrote en grote ondernemingen wordt doorgroeien in 90% van de gevallen gestimuleerd. Bij kleine bedrijven ligt dit cijfer iets lager. Doorgroeien kan zowel horizontaal als verticaal gebeuren. Bij horizontaal doorgroeien krijgt een medewerker meer verantwoordelijkheden, bij verticaal doorgroeien stijgt men in de hiërarchie van een onderneming. Omdat veel textielbedrijven een platte structuur hebben, gebeurt doorgroeien vooral horizontaal.

Hoe pakken bedrijven doorgroeien aan? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Een textielbedrijf heeft samen met een bedrijfspsycholoog een gestandaardiseerde test ontwikkeld die alle arbeiders afleggen als ze 3 à 4 maand in dienst zijn. Die test bepaalt de oog-hand coördinatie, snelheid, mechanische kennis, foutherkenning en de rekenvaardigheid van de medewerker. Uiteindelijk krijgt men een score op 100 toebedeeld. Van een meestergast wordt verwacht dat hij een hogere score haalt dan bijvoorbeeld een bobijnopzetter. Uit dergelijke testen komen verschillende zaken naar voor. Arbeiders die ondermaats scoren, moeten extra opleiding en begeleiding krijgen. Arbeiders die hoger scoren dan verwacht, kan men laten doorgroeien.*
- *Wanneer iemand aangeworven wordt, wordt hij voor verschillende functies tegelijk aangeworven.*
- *Korte vragenlijst afnemen bij de werknemers om hun ambities na te gaan.*

Doorgroeien wordt in eerste instantie gestimuleerd door medewerkers multi-inzetbaar te maken. Vervolgens gebeurt dit door de sterktes en zwaktes in de afdeling bespreekbaar te stellen en door jobrotatie. Sterkte-/zwakteanalyse en jobrotatie zijn minder populair in kleine ondernemingen. Ongeveer 60% van de bedrijven maakt zijn vacatures eerst intern bekend zodat iedereen de kans heeft om ervoor te solliciteren. Men kiest er soms ook bewust voor om de vacatures niet aan iedereen bekend te maken. Men spreekt in dat geval enkel medewerkers aan met de beste doorgroeicapaciteiten. Hierdoor wil men geen mensen ontgoochelen die solliciteren voor een functie waarvoor zij eigenlijk niet bekwaam zijn.

Multi-inzetbaarheid werkt vaak zichzelf in de hand. Een aantal bedrijven wordt geconfronteerd met een personeelsafbouw. Functies die vrijkomen worden niet opnieuw opgevuld. Multi-inzetbaarheid wordt ook vaak gekoppeld aan loon en gebeurt in sommige gevallen afdelingsoverschrijdend. Sommige bedrijven geven aan dat het zeer moeilijk is om medewerkers multi-inzetbaar te maken. Men tracht hierbij de voordelen voor de werknemer duidelijk te maken. Wanneer men multi-inzetbaar is, is men bijvoorbeeld minder vatbaar voor economische werkloosheid. Multi-inzetbare werknemers verhogen tevens hun waarde binnen het bedrijf. Multi-inzetbaarheid wordt ook niet altijd fysiek in kaart gebracht. Sommige afdelingsverantwoordelijken geven aan dat ze perfect weten wie wat kan en dat ze daarvoor geen registratiesysteem nodig hebben.

Jobrotatie gebeurt vaak door de laagste functies te laten invullen door externen. De overige functies worden dan ingenomen door eigen werknemers. Jobrotatie wordt ook toegepast om meer afwisseling te creëren voor de werknemers.

Sommige bedrijven staan niet open voor doorgroeien. Volgend citaat illustreert waarom.

“Er is nu een bezetting die juist voldoende is. Wanneer er wordt geschoven, weet men als bedrijf soms niet waar men uitkomt. Daarom is het gemakkelijker om de functie in te vullen met een externe.”

Medewerkers moeten de juiste competenties hebben om te kunnen doorgroeien. Zo moet men de huidige functie goed kunnen uitvoeren. Tevens moeten “doorgroeiers” gemotiveerd en flexibel zijn en sociale vaardigheden hebben. Kleine ondernemingen leggen vooral de nadruk op ervaring en inzet.

Middelgrote ondernemingen investeren het meest in de begeleiding van medewerkers die doorgroeien (90% van de middelgrote ondernemingen, 80% van de grote ondernemingen, 70% van de kleine ondernemingen). Deze begeleiding bestaat vooral uit opleiding en overleg, al is dat meer informeel dan formeel.

“Er wordt een schriftelijke overeenkomst gemaakt. Indien men niet slaagt in de nieuwe functie, kan men terug naar zijn/haar oude functie.”

Hoe gebeurt de begeleiding van medewerkers die doorgroeien? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Gebeurt door de huidige functiehouder te laten dubbellopen met de nieuwe functiehouder.*
- *Soms wordt de nieuwe functiehouder opgeleid door 2 personen.*
- *Bij verticaal doorgroeien wordt vaak een individueel opleidingsplan opgesteld.*
- *Soms gebeurt de opleiding extern.*
- *Soms gebeurt doorgroeien op dezelfde manier als aanwerving/selectie. Kandidaten moeten testen afleggen en verschillende gesprekken voeren.*
- *Per goed afgeronde stap in het doorgroeiproces, worden de medewerkers hoger verlonnd.*
- *Medewerkers die willen doorgroeien, moeten hiervoor het juiste diploma hebben. Als dat er niet is, zal de onderneming alle mogelijke inspanningen doen om ervoor te zorgen dat de betrokkene toch het diploma haalt. De onderneming zal de betrokkene motiveren, de opleidingskost financieren, educatief verlof toestaan, ...*

Voor bedienden wordt zelden een loopbaanpad uitgestippeld bij aanwerving. Bij grote ondernemingen is dit slechts in 17% van de gevallen, in middelgrote ondernemingen 3%. Bij de kleine ondernemingen werd geen enkel geval geciteerd. De vlakke structuur in textielbedrijven maakt het nagenoeg onmogelijk om zo'n pad uit te stippelen. 'Overgekwalficeerde' bedienden worden meestal

niet aangenomen omdat men als werkgever hun verwachtingen niet kan waarmaken. Soms is de opstelling van een loopbaanpad een onderdeel van het contract.

Het stimuleren van doorgroeien bij bedienden ligt veel lager dan bij arbeiders. Slechts 40% van de middelgrote en grote ondernemingen doet dit (16% bij kleine ondernemingen). Doorgroeien bij bedienden bestaat vooral uit het werken rond multi-inzetbaarheid en het uitwerken van back-up systemen. Sterkte/zwakte-analyse van de afdeling en jobrotatie gebeurt zeer weinig.

B. Werknemers

In de enquête werden de doorgroeimogelijkheden voor werknemers binnen bedrijven, uitgesplitst in 2 vragen.

Vraag 1: "Krijg je de kans om een andere functie aan te leren?"

	Grote onderneming	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	26%	21%
Meestal niet	42%	24%
Meestal wel	25%	40%
Ja, zeker en vast	3%	8%
Geen commentaar	4%	7%

Meer dan de helft van de werknemers geeft aan helemaal geen of meestal geen kans te krijgen om een andere functie aan te leren. Bij middelgrote ondernemingen zijn de kansen om een andere functie aan te leren hoger.

Uit de commentaren blijkt dat medewerkers vooral de kans krijgen als de nood hoog is. Bijvoorbeeld als er iemand ziek is, als bepaalde afdelingen met heel veel werk zitten, ...

Vraag 2: "Heb je het gevoel dat je, zelfs na jaren werken in hetzelfde bedrijf, nog steeds bijleert en zo je functie steeds beter uitoefent?"

	Grote onderneming	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	20%	18%
Meestal niet	29%	25%
Meestal wel	35%	31%
Ja, zeker en vast	15%	23%
Geen commentaar	1%	2%

Hier zijn de meningen duidelijk verdeeld. De helft van de respondenten zegt van wel, de andere helft van niet.

Werknemers die niet meer bijleren, wijten dit aan het feit dat ze al heel lang meedraaien binnen het bedrijf of omdat de machines niet regelmatig worden vervangen. De andere groep geeft aan dat de producten, machines en technieken voortdurend veranderen en dat zij bijgevolg elke dag nieuwe dingen leren.

Hoofdstuk 8: EVALUATIE EN FUNCTIONERING

A. Werkgevers

Evaluatie en functionering worden vaak over dezelfde kam geschoren. Nochtans zijn dit 2 verschillende zaken. Bij **evaluatie** wordt een medewerker beoordeeld over de voorbije periode. Aan een evaluatie is vaak een gevolg gekoppeld (het al dan niet toekennen van een loonsverhoging, bonussen, overplaatsingen, ontslag, ...). In een **functionerings**gesprek worden de sterkten, zwakten en groeimogelijkheden in het functioneren van de medewerker besproken. Het doel van een functioneringsgesprek is het functioneren en de werkomstandigheden van de medewerker te optimaliseren.

Ongeveer 20% van de ondernemingen houdt functionerings-/evaluatiegesprekken met zijn arbeiders. Er zijn weinig verschillen naar bedrijfsgrootte. Bij bedienden is dit echter wel het geval. 54% van de grote ondernemingen doet gesprekken met zijn bedienden tegenover 34% van de middelgrote en 26% van de kleine ondernemingen.

Hoe pakken ondernemingen functionering/evaluatie aan? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *De onderneming gebruikt een standaard evaluatieformulier dat op voorhand ingevuld wordt, zowel door de betrokken medewerker als door zijn directe chef. Deze formulieren worden vergeleken tijdens het gesprek en er wordt een derde besluitend formulier opgemaakt.*
- *Sommige ondernemingen maken wel het onderscheid tussen evaluatie en functionering. Er worden 2 gesprekken per jaar georganiseerd, waarvan een functioneringsgesprek en een evaluatiegesprek.*
- *Soms zit er bij een evaluatiegesprek een stille getuige.*
- *Niet aan alle gesprekken gaat een voorbereiding vooraf. Het is dan meer een losse babbel. Er is een vast stramien van vragen maar die zijn niet neergeschreven.*
- *Op voorhand heeft de directe chef zijn beoordeling reeds klaar.*
- *De gesprekken worden niet altijd met alle medewerkers gedaan. Bv. op belangrijke momenten in de loopbaan, wanneer men 10 jaar dienst heeft binnen een onderneming, ...*
- *Voor arbeiders wordt er een groepevaluatie georganiseerd.*
- *In kleine bedrijven gebeurt dit vooral informeel.*

Evaluatie/functionering houdt ook in dat er afspraken gemaakt worden tijdens het gesprek en dat deze afspraken opgevolgd worden. Deze afspraken worden zowel formeel als informeel vastgelegd (bv. loonsafspraken, afspraken inzake opleiding, ...). Voor de opvolging moet de betrokkene soms zelf instaan. Deze opvolging kan ook via de competentiematrix gebeuren. Vaak gebeurt de opvolging in een volgend gesprek.

Hoe worden er afspraken gemaakt? Een praktijkvoorbeeld...

- Na alle gesprekken zit de bedrijfsleiding samen en stellen ze een actieplan op. Elke verantwoordelijke krijgt een deel van het actieplan toegewezen. Hij moet ervoor zorgen dat de acties binnen het jaar gerealiseerd worden. Men zit meermaals per jaar samen om de stand van zaken te bespreken.

Waarom starten bedrijven met evaluatie/functionering? Enkele praktijkvoorbeelden...

- Er waren te veel overuren en men wou daar op één of andere manier voor vergoed worden.
- Er was nood aan opleiding en loopbaanplanning.
- Het is altijd al zo geweest.
- De medewerkers vroegen ernaar.
- Een gesprek is het minimum dat voor een werknemer kan gedaan worden.
- Uit respect voor elke medewerker.
- Men wil het rendement van de medewerkers verhogen.

Bedrijven kiezen er soms bewust voor om geen functionerings-/evaluatiegesprekken te houden. Dit kan zijn omdat men ervan overtuigd is dat functioneringsgesprekken te laat komen. Men moet kort op de bal proberen spelen door tijdig met het personeel te praten en dus geen gesprek af te wachten. Andere zijn ervan overtuigd dat functionerings-/evaluatiegesprekken in een stabiel bedrijf moeten gebeuren. Ondernemingen die bijvoorbeeld net een herstructurering achter de rug hebben, wachten liever even af totdat de rust is teruggekeerd. Functionerings-/evaluatiegesprekken moeten gebeuren in een positief klimaat. Sommige bedrijven geven aan dat de gesprekken in het verleden zijn misgelopen en dat ze geen tweede poging meer ondernemen.

B. Werknemers

In de vragenlijst voor de werknemers waren er drie vragen opgenomen rond evaluatie/functionering.

Vraag 1: "Krijg je voldoende gelegenheid om met je collega's of met je directe chef te overleggen over het werk en over de problemen die zich voordoen (bv. via werkoverleg, in taakgroepen, ...)?"

	Grote ondernemingen	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	17%	9%
Meestal niet	27%	23%
Meestal wel	45%	52%
Ja, zeker en vast	10%	14%
Geen commentaar	0%	2%

Werknemers in middelgrote ondernemingen hebben meer gelegenheid om te overleggen dan in grote ondernemingen. Opmerkingen die de werknemers hierbij gaven was dat er onder collega's wel veel overlegd wordt maar minder met de directe chef. Vaak moeten de werknemers zelf het initiatief

nemen tot overleg. Andere werknemers geven wel aan dat er regelmatig overleg is met de directe chef en alle collega's.

Vraag 2: "Krijg je de gelegenheid om al dan niet regelmatig met je chef te praten over je werkprestaties en jobambities?"

	Grote onderneming	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	26%	22%
Meestal niet	31%	29%
Meestal wel	34%	40%
Ja, zeker en vast	3%	6%
Geen commentaar	5%	3%

Ook hier krijgen de werknemers uit middelgrote ondernemingen meer de kans om te praten over hun werkprestaties en jobambities. Een opmerking hierbij is dat er meestal pas een gesprek is wanneer er zich problemen voordoen. Ook hier moeten de werknemers vaak zelf het initiatief nemen.

Vraag 3: "Kan je bij je directie chef terecht met vragen, wensen, opmerkingen, problemen, ...?"

	Grote onderneming	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	7%	2%
Meestal niet	17%	15%
Meestal wel	55%	57%
Ja, zeker en vast	21%	24%
Geen commentaar	1%	1%

Ongeveer driekwart van de werknemers kan meestal of altijd terecht bij zijn directe chef. Toch blijkt uit de enquêtes dat er niet altijd geluisterd wordt naar de vragen, wensen, opmerkingen of problemen van werknemers.

Hoofdstuk 9: KENNISBORGING EN KENNISDELING

A. Werkgevers

Ongeveer 75% van de bedrijven beweert dat ze vitale bedrijfskennis opslaan en/of doorgeven. Meestal gebeurt dit bij het vertrek van een medewerker. In tweede instantie gebeurt dit bij interne opleidingsacties (nieuwe machine, werken rond multi-inzetbaarheid) en bij problemen (absenteïsme, ongeval, fragmentair productieproces).

Hoe wordt vitale bedrijfskennis opgeslagen? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Bibliotheek aanleggen van cursussen, hand-outs, ... uit opleidingen.*
- *Peters/meters verantwoordelijk stellen voor de inhoud van hun opleiding.*
- *ISO-handboek*
- *Per klant een klantenfiche opstellen*
- *Wanneer een fout voorkomt, wordt deze gecommuniceerd met posters in de productie.*
- *In de functiebeschrijving van cruciale personen staat vermeld dat ze hun kennis moeten doorgeven.*
- *Handleidingen opmaken.*
- *Voor elke bediende een back-up*
- *Afdelingsoverschrijdende multi-inzetbaarheid*
- *Iedereen die doorgeroeid is, kent zijn voorgaande functies.*
- *Verantwoordelijkheden delen*
- *Ervaren mensen betrekken bij belangrijke beslissingen*
- *Functiebeschrijvingen regelmatig aanpassen*
- *Meestergasten een grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid geven.*
- *Proberen om steeds een meestergast op reserve te hebben.*

Wanneer een medewerker vertrekt uit de onderneming, wordt soms de functiebeschrijving van de vertrekkende werknemer geactualiseerd. Op basis daarvan wordt een opleidingsplan opgesteld voor de opvolger. Indien mogelijk, laat men de oude en nieuwe functiehouder zo lang mogelijk samenwerken.

Kennisborging is één belangrijk aspect. Men moet er tevens voor zorgen dat binnen de onderneming een klimaat gecreëerd wordt waarbij medewerkers spontaan hun kennis doorgeven (kennisdeling). Ook dit blijkt niet gemakkelijk te zijn.

Hoe wordt continue kennisdeling gestimuleerd in het bedrijf? Enkele praktijkvoorbeelden...

- *Cruciale profielen worden sterker opgevolgd en moeten vaker rapporteren.*
- *Bij de start van een ploeg, zit de ploeg de eerste 10 minuten samen om de kwaliteitsproblemen van de voorgaande dag te bespreken. Ook voorstellen ter verbetering van de kwaliteit komen aan bod.*

- *Alle problemen en oplossingen die zich voordoen met een bepaalde kwaliteit/machine worden genoteerd in een schrift.*
- *Bij de ploegwissel lopen de betrokken ploegchefs samen door de productie om de stand van zaken van elke machine te bespreken.*
- *Overleg stimuleren tussen verschillende afdelingen.*
- *Continu de competentiematrix bijwerken. Zo is men voortdurend op de hoogte van welke kennis bij wie zit.*
- *Medewerkers die een opleiding gevolgd hebben, moeten in een kwartier vertellen aan hun collega wat ze geleerd hebben.*
- *In een klein bedrijf nemen de bedienden samen koffiepauze. Intussen wordt verteld waarmee ze op dat moment bezig zijn.*
- *Telkens een andere arbeider de productievergadering laten bijwonen.*
- *In een klein bedrijf moeten de meestersgasten elke dag 1 goed idee aanreiken ter verbetering van de organisatie.*
- *Een klein textielbedrijf heeft slechts 1 mecanicien. Alle handelingen, instellingen die hij doet aan machines, moeten genoteerd worden in een schriftje. Dit schriftje moet ook altijd in het bedrijf blijven, op een vaste plaats.*
- *Salaris verhogen op voorwaarde dat mensen hun kennis doorgeven.*
- *Medewerkers vaak laten samenwerken.*

B. Werknemers

Vraag: “Wordt de kennis van ervaren werknemers voldoende benut? Bv. wordt er naar hen geluisterd, worden zij ingezet voor opleiding, wordt hun kennis overgedragen naar anderen?”

	Grote onderneming	Middelgrote ondernemingen
Neen, helemaal niet	23%	16%
Meestal niet	41%	36%
Meestal wel	32%	36%
Ja, zeker en vast	3%	10%
Geen commentaar	1%	2%

Ook hier ziet men dat de balans vooral bij grote ondernemingen negatief is. Dit komt omdat de betrokken werknemers niet altijd bereid zijn om hun kennis door te geven, ook is de tijd er vaak niet om veel kennis door te geven. Ook nieuwe mensen aanvaarden niet altijd de raad en opleiding van oudere collega's.

Tot slot...

Dit onderzoek brengt grosso modo drie sterke en drie zwakke punten aan het licht inzake competentiebeleid in de textielsector.

Een eerste sterkte van de sector is het werkplekleren. De textielsector kent een sterke traditie van degelijk opleiden op de werkvloer. Het succes van het GO-project onder begeleiding van Cobot vzw is hiervan een mooi bewijs.

Een tweede sterk punt is het werken aan de multi-inzetbaarheid van de medewerkers en het in kaart brengen door middel van een competentiematrix. Deze matrix maakt in eerste instantie competentietekorten zichtbaar zowel op het niveau van de medewerkers als van de organisatie. Op basis hiervan kunnen dan gerichte opleidingsinitiatieven gebeuren met het oog op multi-inzetbaarheid en horizontale doorgroei van medewerkers. Multi-inzetbaarheid heeft zowel voordelen voor de werkgever als voor de werknemers. De werkgever kan zijn medewerkers breder inzetten. De werknemers krijgen op hun beurt meer afwisseling in hun werk, leren veel bij en zijn minder kwetsbaar doordat ze verschillende functies kennen en kunnen.

Ten derde worden ook functionerings- en evaluatiegesprekken al vrij ruim toegepast in de sector. Iets meer dan de helft van de geïnterviewde textielbedrijven houdt al zulke gesprekken met zijn bedienden. Een groot aantal bedrijven is bezig met het ontwikkelen van een instrument als leidraad voor functionerings- en/of evaluatiegesprekken. De verwachting is dus dat dit nog meer ingang zal vinden in de sector.

Naast deze sterktes stellen wij enkele zaken vast, waaraan kan/dient gewerkt te worden.

Zo gaan bedrijven bij aanwerving nog steeds te vaak op zoek naar de zogenaamde “witte raaf”. Men is er zich van bewust dat het zeer moeilijk is om een kandidaat te vinden die voldoet aan alle competentievereisten, maar toch probeert men in eerste instantie deze “witte raaf” te strikken. Hij vraagt niet veel investering en is vrij vlug inzetbaar in het bedrijf. Pas wanneer bedrijven merken dat de “witte raaf” onvindbaar is, verlagen ze de lat.

Competentiebeleid heeft ook nog geen ingang gevonden in alle textielbedrijven. En als er al aan gewerkt wordt, is het vaak situatie- en persoonsafhankelijk. Een structurele aanpak van competentiebeleid ontbreekt nog vaak. Het werken met competenties zit nog niet verankerd in de bedrijfsvoering.

En een derde bedenking: opleiden in textielbedrijven gebeurt nog vaak ad hoc. Er wordt vooral opleiding georganiseerd als er nieuwe machines aangekocht worden en als er een aantal wettelijk verplichte opleidingen herhaald moeten worden. Opleidingsplanning is nog beperkt en gebeurt vooral op het niveau van de afdeling. Individuele opleidingsplannen worden nagenoeg niet opgesteld in textielbedrijven.

Tot slot willen we nog benadrukken dat dit rapport geen eindpunt maar een startpunt is. Vanaf nu vat de tweede fase van het project aan waarin we competentiebevorderende acties zullen uitwerken in samenwerking met geïnteresseerde bedrijven. Het competentieverhaal wordt dus vervolgd. Wij rekenen graag op uw medewerking.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht interview werkgevers

1. COMPETENTIEVEREISTEN

- Werkt u al met competenties? Zo ja, in welk domein?
- Beschikt u over functiebeschrijvingen voor alle functies (op arbeiders-, bediende- en kaderniveau)? Zo ja, **waarom** bent u ermee gestart?
- Werkt u met competentieprofielen per functie? Zo ja, **waarom** bent u ermee gestart?
 - o Nieuwe technologieën?
 - o Wervings- en/of uitstroomproblemen?
 - o Opleidings- en bijscholingsbehoeften?
 - o ...
- Op welke manier zijn de competentievereisten geïntegreerd in de functiebeschrijvingen?
- Hoe worden de competentievereisten bepaald? Wie is daarbij betrokken?
- Waarvoor worden de functiebeschrijvingen/competentieprofielen aangewend? Bv. werving en selectie, opleiding, loopbaanplanning, functioneringsgesprekken, verwarring, loon, ...
- Hoe wordt competentieontwikkeling ondersteund vanuit de top van het bedrijf?

2. WERVING EN SELECTIE

- Hoe verlopen de sollicitaties doorgaans?
 - o Welke selectiekanalen hanteert u? Hoe worden de competentievereisten bepaald?
 - o Hoe worden competenties getest? Gebeurt dit in verschillende fasen?
 - o Doorslaggevende factoren: Hoe belangrijk voor een aanwerving is de aanwezigheid van de gevraagde competenties in vergelijking met bv. diploma, ervaring, motivatie, ...
- Wordt er tijdens de aanwervingsprocedure rekening gehouden met de potentiële groeikansen van een kandidaat?
- Is er een vaste procedure voor aanwerving en selectie?
 - o Zo ja, hoe verloopt die?
 - o Zo neen, waarom niet?
- Op welke manier verloopt de procedure verschillend voor arbeiders en bedienden?

3. ONTHAAL

- Hoe worden de vereiste competenties bijgebracht?
 - o Aan de hand van een gestructureerd opleidingsprogramma met evaluatiepunten?
 - o Door een opgeleide coach/peter/meter?
 - o Onder regelmatige supervisie van de leiding (meestergast of productieverantwoordelijke)?
- Werk je met een onthaalbrochure? Zo ja, waarom en inhoud?
- Wordt er tijdens de opleiding met de nieuwkomer gecommuniceerd over de voortgang van het proces? Hoe verloopt dit? Formeel of informeel?
- Wordt er rekening gehouden met de competenties die de nieuwkomer al dan niet bezit en wordt op basis daarvan een onthaalprocedure ontwikkeld?
- Op welke manier verloopt de procedure verschillend voor arbeiders en bedienden?

4. COMPETENTIEONTWIKKELING

4.1 Arbeiders

- Op basis van wat wordt er beslist om bijscholing te organiseren voor arbeiders?
 - o Gebeurt dit overwegend curatief of proactief?
 - o Gebeurt dit op vraag van de arbeider? Of is het eerder een suggestie van het bedrijf?
- Worden er per werknemer ontwikkelingsdoelstellingen bepaald?
 - o Zo ja, hoe gebeurt dit?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat de bij te spijkeren competenties effectief geïntegreerd zitten in het opleidingsprogramma?
- Hoe ga je na of een opleiding effectief geweest is? Wat gebeurt er als het verwachte niveau onvoldoende is bereikt?
- Wordt kennis opgedaan uit een bijscholing doorgegeven? Zo ja, hoe gebeurt dit?
- Op basis van wat worden opleidingsplannen opgesteld? Gebeurt dit individueel of collectief? Wie is erbij betrokken? Wat wordt erin opgenomen?
- Hoe worden de opleidingsplannen opgevolgd? Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?
- In welke mate is er een verband tussen het opleidingsplan en bepaalde strategische opties van de top? Bv. wijziging van product, technologie, afzetmarkt, ...

4.2 Bedienden

- Op basis van wat wordt er beslist om bijscholing te organiseren voor bedienden?
 - o Gebeurt dit op vraag van de bedienden of eerder op suggestie van het bedrijf?
 - o Worden de opleidingen georganiseerd met de bedoeling bij te blijven in de huidige functie of om zich voor te bereiden op een andere functie?
- Worden er per bediende ontwikkelingsdoelstellingen bepaald?
 - o Zo ja, hoe gebeurt dit?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat de bij te spijkeren competenties effectief geïntegreerd zitten in het opleidingsprogramma?
- Hoe ga je na of een opleiding effectief geweest is? Wat gebeurt er als het verwachte niveau onvoldoende is bereikt?
- Wordt kennis opgedaan uit een bijscholing doorgegeven? Zo ja, hoe gebeurt dit?
- Op basis van wat worden opleidingsplannen opgesteld? Gebeurt dit individueel of collectief? Wie is erbij betrokken? Wat wordt erin opgenomen?
- Hoe worden de opleidingsplannen opgevolgd? Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?
- In welke mate is er een verband tussen het opleidingsplan en bepaalde strategische opties van de top? Bv. wijziging van product, technologie, afzetmarkt, ...

5. LOOPBAANONTWIKKELING

5.1 Arbeiders

- Worden vacatures systematisch intern bekendgemaakt bij het aanwezige personeel zodat iedereen de kans heeft om erop te solliciteren?
- Hoe wordt doorgroeien gestimuleerd bij de productieoperatoren? Bv. Vraag vanuit de leiding naar multi-inzetbaarheid, bespreekbaar stellen van de sterktes/zwaktes in de afdeling, jobrotatie, ...
- Hoe ver kan iemand met de nodige competentie groeimarge en de juiste ingesteldheid vanaf de productievloer doorgroeien? Bv. van operator tot (semi-) technische functie of van operator tot (semi-)leidinggevende functie? Welke barrières liggen er op dit groeipad?
- Hoe wordt iemand op dit competentiegroeipad begeleid? Is er opleiding, ondersteuning, overleg, ...?

5.2 Bedienden

- Wordt van bij de aanwerving van een bediende een bepaald loopbaanpad in het vooruitzicht gesteld? Hoe wordt dit opgesteld en beheerd?
- Hoe wordt (door)groeien bij bedienden gestimuleerd? Bv. vraag vanuit de leiding naar multi-inzetbaarheid, overleg over de sterktes/zwaktes in de afdeling/dienst, jobrotatie,...

- Hoe wordt over loopbaanontwikkeling ‘overlegd’ met de betrokkene?
- Hoe wordt iemand op dit competentiegroeipad begeleid? Is er opleiding, ondersteuning, overleg, ...?

6. EVALUATIE VAN COMPETENTIES

- Hoe worden de aan-/afwezige competenties nodig voor het functioneren van de afdeling/dienst gemeten?
 - o Op individuele basis (detectie competentiebehoeften bij werknemers)
 - o Op het niveau van de afdeling, dienst, ploeg, ... (opstellen sterkte/zwakteanalyse)?
- Gebeurt dit met vaste regelmaat?
- In geval men gebruik maakt van functionerings-/evaluatiegesprekken:
 - o Hoe wordt in dit gesprek het thema “individuele competenties” besproken?
 - o Worden er “afspraken” gemaakt naar verdere competentieontwikkeling en eventuele loopbaanperspectieven? Hoe worden deze opgevolgd?
 - o Waarom mee gestart?

7. KENNISBORGING/KENNISDELING

- Wanneer wordt vitale bedrijfskennis opgeslagen en/of doorgegeven (bv. naar aanleiding van een welbepaald probleem, tijdens interne opleidingsacties, naar aanleiding van het nakend vertrek van een medewerker met een specifieke expertise)? Hoe gebeurt dit?
- Hoe wordt continue kennisdeling gestimuleerd in het bedrijf?
 - o Bij het oplossen van een probleem
 - o Ruimte voor informele gesprekken met collega’s
 - o (In)formeel doorgeven aan collega’s van kennis opgedaan in een opleiding
- Hoe wordt erover gewaakt dat de kritische bedrijfskennis bij verschillende personen tegelijk aanwezig is?

Bijlage 2: Enquête werknemers

1. Enkele bedrijfsgegevens

- Hoeveel mensen werken er in het bedrijf waar je werkt?
 - Meer dan 1000 werknemers
 - Tussen 501 en 1000 werknemers
 - Tussen 251 en 500 werknemers
 - Tussen 201 en 250 werknemers
 - Tussen 51 en 200 werknemers
 - Tussen 20 en 50 werknemers
 - Minder dan 20 werknemers

- Welke functie oefen je uit?

2. Vragenlijst

Omcirkel per vraag de antwoordmogelijkheid die het best overeenstemt met je dagelijkse beleving als textielwerknemer.

Licht ook, indien mogelijk, per vraag je antwoord wat toe a.u.b.

- **Ken je de uit te voeren taken binnen je functie en de gestelde vereisten (bv. inzake rendement, kwaliteit, veiligheid, ...)?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Krijg je voldoende gelegenheid om met je collega's of met je directe chef te overleggen over het werk en over de problemen die zich voordoen (bv. via werkoverleg, in taakgroepen, ...)?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Krijgen je nieuwe collega's bij hun onthaal de nodige opleiding en begeleiding om hun taken correct te leren uitvoeren?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Kan je bijkomende opleiding volgen, in het bedrijf zelf of erbuiten?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Krijg je de kans om een andere functie aan te leren?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Krijg je de gelegenheid om al dan niet regelmatig met je chef te praten over je werkprestaties en jobambities?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Kan je bij je directe chef terecht met vragen, wensen, opmerkingen, problemen, ?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Heb je het gevoel dat je, zelfs na jaren werken in hetzelfde bedrijf, nog steeds bijleert en zo je functie steeds beter uitoefent?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting:

- **Wordt de kennis van ervaren werknemers voldoende benut? Bv. wordt er naar hen geluisterd, worden zij ingezet voor opleiding, wordt hun kennis overgedragen naar anderen?**
 - Neen, helemaal niet
 - Meestal niet
 - Meestal wel
 - Ja, zeker en vast

Toelichting: