

Project 'Mentorship' Messer Belgium

ISW Limits
Innovating Support @ Work

MESSER 



Eric Sergeant
Kati Devos
Inge Van den Brande

Achtergrond

ISW Limits
Innovating Support @ Work

MESSER 

ESF 

- Activiteiten
- Oprichting
- Grootte
- Typische kenmerken
- Nieuw management, nieuw beleid

Hoe is het gesteld met het welzijn van de werknemers van Messer Benelux, in vergelijking met andere Belgische werknemers?

Hoe kunnen we het welzijn van de organisatie én haar werknemers verbeteren?

'Welzijn' =

motivatie, tevredenheid, loyaliteit, performantie,...

versus

stress, ongewenst gedrag op het werk, verzuim,...

- Vervroegd uittreden door aanvragen brugpensioen
- Absenteïsme cijfers gemiddeld hoger dan bij andere bedrijven in de chemische sector in België
- Ontevredenheid bij werknemers

De © S-ISW : 70 vragen

40 impactfactoren

- Taakbelasting
- Taakmotivatoren
- Team
- Organisatie
- Context

→ 5 dimensies

- (persoonlijke belasting)
- (intrinsieke motivatoren)
- (sociale steun)
- (organisatie en communicatie)
- (arbeidsmarkt, toekomstperspectieven,...)

20 welzijnsindicatoren

- Stress
- Motivatie
- Ongewenst gedrag
- Absenteïsme

→ 4 dimensies

- (vb. lich.klachten, psych.klachten)
- (vb. jobtevredenheid, performantie)
- (vb. pesten)

10 sociodemografische variabelen

Problematiek werknemers vanuit de welzijnsenquête:

- Zware fysieke arbeid
- Weinig kansen tot opleiding en vorming
- Slechte sfeer tov collega's en leidinggevenden
- Houding van leidinggevenden
- Gebrekkige arbeidsorganisatie
- Onvoldoende infodoorstroming

Meest kwetsbare groep zijn oudere arbeiders!

Sterktes oudere arbeiders:

- Kennis en ervaring
- Attitudes tov veiligheid
- Standvastigheid
- Impact op anderen

Van risicoanalyse naar actieplan

ISW Limits
Innovating Support @ Work

MESSER 

ESF 

Mentorship in bedrijven:

“Mentorship is een instrument dat al jaren zijn nut bewijst in het kader van opleidings- en competentiebeleid van organisaties. Deze oproep richt zich naar bedrijven en organisaties die een nood onderkennen om ervaren 50-plussers bij- of om te scholen tot mentor om hen vervolgens in te zetten in het competentiebeleid van het bedrijf of de organisatie. De mentor zet projecten op waarbij hij zijn kennis overdraagt, competenties ontwikkelt bij nieuwe collega’s en leeractiviteiten op de werkplek begeleidt. De mentor krijgt de kans te groeien in zijn nieuwe rol, er wordt voor hem een groeipad uitgetekend, een traject dat de verdere evolutie in de loopbaan van de mentor aangeeft. De mentor krijgt bij de uitoefening van zijn nieuwe rol de nodige begeleiding en ondersteuning.”

- **Beleid rond**
 - Kwaliteit van de arbeidssituatie
 - Vergrijzing van de bevolking
 - Competentie management
- **Subsidies voor projecten**
 - Bedrijf (promotor) financiert zelf een stuk (in dit geval 50% vnl. loonkosten van leden werkgroep, mentoren, etc.)
 - Voor dit project: 75 000 € subsidie
- **Grondige audit en evaluatie**

ESF project lanceren bij Messer:

Oudere werknemers
aanmoedigen
om als mentor
van jongere werknemers
op te treden

Mentoren: afbouwen fysieke belasting, nieuwe uitdagingen, verhogen waardering en erkenning, verhogen van de motivatie, verbetering sfeer

Mentees: training on the job, groeikansen, verbetering sfeer

Tussengroep: toekomstperspectief, verbetering sfeer

Leidinggevenden: continuïteit van expertise, verbetering sfeer

Bedrijf: benutting en behoud van expertise, verhogen van betrokkenheid werknemers, verbetering sfeer, brug tussen management en werkvloer

Opzetten van een systeem:

- Uitgewerkt ism ISW Limits (piloot project)
- Eerst voor de arbeiders
- (Her)bruikbaar op lange termijn
- Gedragen door de organisatie (o.m. betrokkenheid van ploegbazen en directie)
- Geïntegreerd in HR procedures:
 - Opleiding
 - Verloning
 - Functioneringsgesprekken

Uitwerking

ISW Limits
Innovating Support @ Work

MESSER 

ESF 

Fase 0: voorbereiding

- Uitwerken ESF dossier
 - Doelen
 - Aanpak
 - Tijdslijn
 - Budget
- Opzetten werkgroep

Leden:

- HR (manager = projectleider)
- Interne preventieadviseur
- Vertegenwoordigers vakbonden
- ISW Limits

Doel:

- Regelmatig overleg
- Opvolging
- Bijsturing

Fase 1: uittekenen van een systeem

- Individuele gesprekken met oudere arbeiders
- Uitwerken van rol en taakbeschrijving voor mentoren en ploegbazen
- Inhaken op bestaande initiatieven binnen Messer (competentiematrix)
- Vergadering met ploegbazen: input voor competentiematrix

Taak = jongere/nieuwe collega's helpen hun job optimaal uit te voeren door overbrengen van kennis en ervaring

Rol mentor :

- als collega op gelijk niveau
- continue mentoring naast andere vormen van opleiding en coaching door ploegbazen, preventieadviseur, "peter"
- vanuit kennis van de situatie
- in samenspraak met ploegbaas
- verschillende vormen mogelijk

- Uitdragen systeem naar de organisatie toe
- Mentor van de mentoren
- Eindverantwoordelijke voor de opleiding van de medewerkers
- Het 'mentorship' traject mogelijk maken
- Overleggen met mentoren
- Mee tussentijds evalueren en bijsturen
- Feedback geven naar projectleider, consultants

Competentiematrix:

- Technische competenties
- Sociale competenties
- Algemene attitudes

Vergadering met ploegbazen:

- Wat zijn de belangrijke en nodige competenties per afdeling?
- Wie is expert in wat?
- Wie moet nog bijleren?
- Wat moet bijgeleerd worden?

Selectiecriteria voor mentoren:

Primair:

- Nuttige kennis en ervaring ('expert' zijn in zijn/haar domein)
- Organisatiebetrokkenheid
- Veilig gedrag
- Positieve ingesteldheid tav het project
- Min. 4/5 werken

Secundair:

- Kunnen lezen en schrijven
- 50+
- Tweektalig

- 7 mentoren
- Gemiddeld 35 jaar ervaring bij Messer
- 10 mentees
- Enkele afdelingen geen mentoren

Fase 2: opstarten van het systeem

- Gesprekken met mentoren: motiveren
- Communicatie over het project
- Opleidingen mentoren in groep
- Vergadering ploegbazen

- Communicatie aan groep: 1 à 2 sessies
- Communicatie management

- Uitleg project (achtergrond, doelstellingen)
 - Praktische kant
 - Voordelen van gementord worden
 - Voorbereiden 'mentees'
 - Kunnen later ook mentor worden

- Kort en praktisch
- Regelmatig (tweewekelijks, later maandelijks)
- Interactief
- Inhoud deels op eigen aanvraag
- Verbeteren van communicatievaardigheden
- Bespreken van ervaringen

- Motiveren
- Opvolgen
- Praktische problemen

Fase 3: het systeem in werking

- Mentoren aan de slag
- Coachingsgesprekken met mentoren
- Coachingsgesprekken met ploegbazen
- Tussentijdse evaluatie en bijsturing van het project

Aandacht voor

- Overleg met ploegbaas
- Overleg/contract met mentee
- Samenwerking
- Bereidheid zelf bij te leren

- Intervisies in groep (aanvankelijk elke 2 weken, daarna elke maand)
- Regelmatig individuele sessies met mentoren
- Vergaderingen ploegbazen

Fase 4: evaluatie

- Eindevaluatie
- Afsluiting
- Toekomstplannen
- Handleiding
- Seminarie

Conclusies en bedenkingen

ISW Limits
Innovating Support @ Work

MESSER 

ESF 

Positief effect:

- Sterk draagvlak door verschillende partijen te betrekken en door goede communicatie
- Mentaliteitsverandering
- Betrokkenheid en goodwill van ploegbazen
- Fierheid van mentoren
- Vormgeving nieuw beleid (oog voor welzijn, inspraak, communicatie)
- Blauwdruk voor toekomstige mentoren

- Iedereen mee krijgen
- Niet continu nieuwe mentees
- Interne opvolging verzekeren
- Houding van niet-mentoren

- Tijd en geld om grondig na te denken
- Integratie in bestaande systemen of systemen in ontwikkeling
- Doorlichting

Vragen?

ISW Limits
Innovating Support @ Work

MESSER 

ESF 