

## Competenties en persoonlijke ontwikkeling: benadrukt als voorwaarde voor werkbaarheid

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten in het domein van kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.

### Bevinding 1: Werkgevers zien spanning tussen verwacht en effectief presteren

Werkgevers signaleren spanningsvelden tussen wat ze van hun medewerkers verwachten en hoe deze hun job effectief uitoefenen. Ze wijzen bijvoorbeeld op medewerkers die het moeilijk hebben om de digitalisering van het machinepark te volgen of op medewerkers die steeds steken laten vallen bij het volgen van strikte veiligheids- of productieprocedures. De weerstand van sommige medewerkers tegen verandering en het gebrek aan wendbaarheid zou een ander knelpunt zijn: er is bijvoorbeeld scepsis bij de introductie van een nieuwe productiemethode, of medewerkers verkiezen hun vaste werkpost boven de – fysiek minder belastende – afwisseling van jobrotatie. Ook de verwachting om meerdere machines te kunnen bedienen zou voor heel wat medewerkers te veel gevraagd zijn. Een aantal voorbeelden laat zelfs vermoeden dat vaak niet zozeer het ontbreken van technische knowhow het struikelblok vormt, maar eerder tekortkomingen op het vlak van motivatie, concentratievermogen en discipline.



### Bevinding 2: Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor wat ze produceren

De werknemersbevraging levert geen ondersteuning voor de signalen van werkgevers. Integendeel, vragen die peilen naar hoe verantwoordelijk men zich voelt voor wat men produceert, leveren bemoedigende scores op. Zou het kunnen dat een minderheid die onder de verwachtingen blijft in de beleving van de werkgevers dominant is?

### Bevinding 3: Beperkte doorgroeimogelijkheden een knelpunt

Wat de input van werknemers in de werkbaarheidsmeting in elk geval duidelijk maakt, is dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor velen een struikelblok is. Heel wat bedrijven in de sector scoren zwak op dit criterium en waar het niet bij louter de vaststelling blijft dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn, is het soms ook een reden om een andere job te overwegen.

### Bevinding 4: Loopbaanstappen benoemen helpt

Sommige werkgevers in de sector tonen dat zelfs relatief vlakke organisatiestructuren hand in hand kunnen gaan met motiverende groeipaden voor medewerkers. Het sleutelwoord lijkt wel: benoemen. Benoem de competenties die medewerkers hebben verworven via certificaten, erken medewerkers in hun expertise door ze expliciet aan te stellen als coach van nieuwe medewerkers, formaliseer een stuk van het feedbackproces via functionerings- en evaluatiegesprekken. Tot slot kan je er voor zorgen dat de bestaande doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf ook maximaal zichtbaar zijn: een eenvoudige ingreep als het intern bekend maken van vacatures kan soms al een wereld van verschil maken.



## Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
[femke.cornelissen@fetra.be](mailto:femke.cornelissen@fetra.be)  
02 340 66 37



Papier- en  
Kartonverwerkende  
Nijverheid

## Veel te zeggen voor veiligheids-, ergonomie- en gezondheidsbeleid

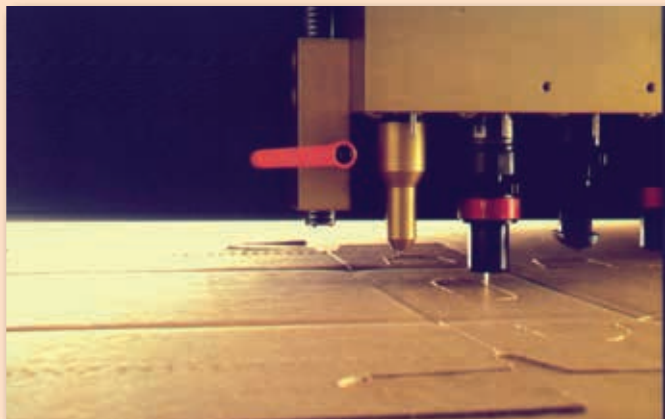
Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten in de domeinen van fysieke belasting en lichamelijke gezondheid.

### Bevinding 1: Dé uitdaging voor werkgevers

Werkgevers associëren werkbaarheid in de eerste plaats met het fysieke aspect van de job. Gevraagd naar knelpunten wijzen ze vooral op fysiek belastende taken of op bewegingen of lichaamshoudingen die belastend zijn. Voorbeelden zijn het sjouwen van inktemmers, het plaatsen van zware cilinders, het handmatig afladen en verpakken van de geproduceerde goederen, het zich wringen in moeilijke posities voor onderhoudswerken aan machines of het urenlang zitten bij het besturen van een heftruck. Het zijn belastingen die vooral klachten voortbrengen als rugpijn, of pijn aan nek en schouders.

### Bevinding 2: Heel wat knelpunten zijn niet zo sectorspecifiek

Werkgevers signaleren ook spontaan veiligheidsrisico's. Hier en daar zijn bijvoorbeeld nog betere afscherming van messen en draaiende machine-onderdelen mogelijk. Veruit de meest voorkomende gevaren blijken echter opstapjes, met het risico op struikelen, en transportmiddelen, met het risico op aanrijdingen. Niet bepaald sector-specifieke risico's dus. Ook ploegenarbeid vergt volgens werkgevers vaak veel van werknemers, in het bijzonder bij iets oudere werknemers. Het doorbreken van het bioritme maakt het tot een harde dobber. Als het uit de werknemersbevraging niettemin niet zo hoog scoort als knelpunt, heeft het wellicht vooral met de verloning van ploegenarbeid te maken.



### Bevinding 3: Grote verschillen binnen de sector

In bepaalde productiehallen vormt het geluidsniveau een uitdaging, net als hier en daar, de temperatuursregulering. Daarmee komen we op twee meer sectorspecifieke valkuilen, al zijn ze allerminst voor alle bedrijven van toepassing. Het verschil in fysieke 'lasten' die jobs in de sector inhouden, is trouwens frappant. Daarvoor is in de eerste plaats de variatie aan functies en werkposten verantwoordelijk, maar ook de verschillen in de staat van de infrastructuur en de beschikbaarheid van hulpmiddelen maken een belangrijk verschil.

### Bevinding 4: Al een hele weg afgelegd

De fysieke belasting die uitgaat van jobs in de sector is fel verminderd in de voorbije jaren. Onder meer robotisering, jobrotatie, investeringen in veiligheid en ergonomische aanpassingen aan werkposten, het overschakelen op solventvrije grondstoffen ... hebben daarvoor gezorgd. Het zijn ingrepen die een wezenlijk verschil maken, en die werknemers ook naar waarde schatten.



## Bevinding 5: Veel argumenten om er verder op in te zetten

De werknemersbevraging leert dat werknemers een veiligheidsbeleid en het beschikbaar zijn van ondersteuning vanuit de infrastructuur als echte pluspunten van hun job beschouwen. Omgekeerd voelen ze gebreken op die punten als obstakels voor de werkbaarheid. Hieruit valt op te maken dat inspanningen om het werk veilig, gezond en ergonomisch in te richten volop renderen. Ze leveren niet alleen reële winsten op in termen van productiviteit, ze dragen ook bij tot de tevredenheid van werknemers.

### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,  
Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid  
*femke.cornelissen@fetra.be*  
02 340 66 37



## Van intrinsieke jobkenmerken en werksfeer troeven maken

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten op het vlak van werksfeer en motivatie van medewerkers.

### Bevinding 1: Weinig intrinsieke motivatie bij werknemers?

Uit de motieven van sollicitanten om in de sector te werken, blijkt, aldus werkgevers, weinig intrinsieke motivatie. Ze kiezen niet voor hun job omwille van de sectorspecifieke activiteiten of omwille van de producten die ze er zullen maken, maar ze zoeken in de eerste plaats werk, liefst dicht bij huis en in een goede werksfeer. Ook bij ervaren werknemers zijn dat trouwens nog de voornaamste motieven voor de job, en volgens werkgevers ontbreekt het hen dan ook soms aan betrokkenheid om naar verwachting te presteren.

De antwoorden van werknemers op vragen naar verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van de producten die ze produceren, lijken dat echter niet te bevestigen.



### Bevinding 2: Onzekere werkgevers

Werkgevers zijn trouwens vaak onzeker over wat medewerkers die hun job fijn vinden, overtuigt. Aangezien ze bij aanwervingen soms mikken op dezelfde profielen als een aantal andere sectoren die betere loonvoorwaarden kunnen bieden, lijkt het nochtans raadzaam aan employer branding te doen en je troeven als werkgever in de verf te kunnen zetten.

### Bevinding 3: Een goede werksfeer als prioriteit

Een goede werksfeer is in elk geval een troef om als werkgever in de sector mee uit te pakken. Waar die aanwezig is, is dat in veel gevallen één van de belangrijkste redenen voor medewerkers om hun job te doen en te blijven doen. Als de werksfeer tegenvalt, is het daarentegen iets wat de zin in het werk fel vermindert en medewerkers doet uitkijken naar een andere baan. Laat het zorgen voor goede relaties tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevenden dus gerust een prioriteit zijn bij het verzekeren van werkbare jobs in de sector.

### Bevinding 4: Nultolerantie voor pesten en grensoverschrijdend gedrag

Het bannen van pesterijen en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag verdient in elk geval aandacht. Pestgedrag, discriminatie en agressie komen volgens de rapportage van werknemers weliswaar slechts zelden voor, maar elk incident is er natuurlijk één te veel. Op basis van de werknemersbevragingen lijken leidinggevenden trouwens relatief vaker betrokken bij dit wangedrag dan rechtstreekse collega's. Reden genoeg dus om hier extra attent voor te zijn.



### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen,*

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*



## Werkonzekerheid en leidinggevenden bron van ongenoegen

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen enerzijds de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving en anderzijds de draagkracht van medewerkers. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem. In deze fiche gaan we dieper in op knelpunten, charmes en verbeterpunten op het vlak van werkonzekerheid en alles wat te maken heeft met leidinggeven, communicatie en het uiten van waardering.

### Bevinding 1: Onzekerheid knaagt aan medewerkers

Een belangrijke hypotheek op het welbevinden van werknemers in de sector, is de onzekerheid omtrent de toekomst van hun job. De tewerkstellingsvooruitzichten worden uiteraard niet in elk bedrijf in de sector in vraag gesteld, maar de gestage terugval van het aantal werknemers in de sector laat anderzijds weinig twijfel omtrent de gegrondheid en het structurele karakter van de bedreiging. Hoewel de werkdruk soms ook te hoog wordt ervaren, weerklinkt vanuit de sector – ook vanwege werknemers – toch vooral de roep om meer werk. Meer werk, maar ook meer duidelijkheid omtrent het toekomstperspectief; onwetendheid en het gevoel dat men geen impact heeft op de uitkomst lokken evengoed nervositeit uit.



### Bevinding 2: Leidinggevenden belangrijke bron van ergernis

Een gebrek aan duidelijkheid en kritiek op de manier van communiceren vanwege leidinggevenden zijn twee klachten die veel breder gelden dan enkel in het kader van werkvooruitzichten. De cluster 'leidinggevenden – communicatie – gebrek aan waardering' is zonder twijfel één van de voornaamste bronnen van ergernis bij werknemers. Concrete struikelblokken zijn dan bijvoorbeeld onduidelijk geformuleerde verwachtingen, onvoldoende aanspreekbaar- en beschikbaarheid van leidinggevenden, en vooral de te éézijdig negatieve feedback die ze geven. In sommige gevallen rapporteren medewerkers zelfs verbaal geweld en pesterijen vanwege leidinggevenden. Als suggesties voor verbeteringen in het bedrijf, dringen werknemers dan ook vaak aan op andere, wat hen betreft bekwamere, leidinggevenden.

### Bevinding 3: Roep om extra waardering

In de vraag naar verandering op het vlak van leidinggevenden, klinkt de roep door om meer waardering. Medewerkers zijn daarmee niet in de eerste plaats uit op financiële extra's, maar wel op kosteloze signalen waaruit blijkt dat hun werk en expertise geapprecieerd wordt. Ze suggereren letterlijk 'schouderklopjes voor wat goed is'. Sommige werkgevers spelen met succes in op deze verzuchting: ze erkennen de knowhow van de medewerkers door hen aan te moedigen verbeter suggesties te doen, ze koppelen terug hoe ze met de opmerkingen en ideeën van medewerkers omgegaan zijn en ze laten hen weten hoe klanten hun werk en prestaties beoordeeld hebben.



### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*





## Werkbaar werk, iets om werk van te maken

Werkbaar werk is werk dat je kan doen en blijven doen, ook als je de baan al langer uitoefent en als je ouder wordt. Dat werkbare jobs in de papier- en kartonverwerkende sector er niet altijd zijn, of niet voor iedereen, erkennen werkgevers. Ze beschouwen werkbaarheid als een relevante problematiek, en zijn zich bewust van het belang van werkbare jobs. Werkbaarheid gaat immers over het evenwicht tussen de draaglast die uitgaat van de job en de jobomgeving enerzijds en de draagkracht van medewerkers anderzijds. Als het evenwicht zoek is, hebben alle betrokkenen een probleem: medewerkers zijn ontevreden, ze ondervinden gezondheidsklachten of ze missen de motivatie om zich volop in te zetten. Werkgevers zien de werksfeer in het bedrijf verslechteren, merken dat er vaker fouten worden gemaakt, worden geconfronteerd met arbeidsongevallen, piekend absentisme en medewerkers die vrijwillig het bedrijf verlaten op zoek naar betere oorden.



### Bevinding 1: Veel oudere werknemers, een uitdaging

Het draagvlak bij werkgevers om werk te maken van werkbare jobs is dus aanwezig. Dat de sector veel oudere werknemers telt, is daar niet vreemd aan. Manieren vinden om hen op een duurzame manier aan de slag te houden, zien werkgevers als een heuse uitdaging, waarvoor ze gretig naar inspiratie zoeken.

Dat de thematiek leeft, blijkt trouwens uit het feit dat heel wat bedrijven onderzoek doen naar werknemerstevredenheid en stress, investeringen doen in veiligheid, ergonomie en automatisering, en systemen van werknemersinspraak voorzien om snel op klachten of suggesties te kunnen inspelen... Men wil weten waar de prioriteiten liggen en welke acties wenselijk zijn. Tegelijk roept het thema soms scepsis op: werkbaarheid mag geen excuus zijn om bepaalde verbeterpunten te problematiseren.

### Bevinding 2: Meestal matig tot tevreden met job, maar...

Ook werknemers zijn zich volop bewust dat werkbare jobs in de sector geen vanzelfsprekendheid zijn. Dat weten ze uit eigen ervaring, of ze kijken ervoor naar collega's. Niettemin leveren jobtevredenheidsmetingen matige tot goede scores op. Deze conclusie trekken we uit gemiddelde punten die werknemers zichzelf op dit aspect toekennen en uit de steun die stellingen als 'ik vind plezier in mijn job', 'ik ben fier deel uit te maken van deze organisatie' en 'ik zou deze organisatie niet zomaar verlaten' krijgen. Sommige medewerkers zijn zelfs erg tevreden: je kan probleemloos quotes sprokkelen in de sector die getuigen van grote voldoening. Toch is er zeker nog ruimte voor verbetering. Met aandelen werknemers van één à twee op vijf die af en toe tot ernstig en recent overwogen om van werkgever te veranderen, is er duidelijk ook een grote groep die blijkbaar niet onverdeeld gelukkig is met de job die hij of zij uitoefent. Omtrent de factoren die een rol spelen in deze algemene resultaten, berichten de volgende fiches.

### Bevinding 3: Goede balans werk-privé

Eén van de punten die in de sector in elk geval nauwelijks knelpunten oplevert, is de balans werk-privé. Waar dit aspect in andere sectoren vaak een stoorzender is, scoren meetschalen hiervoor in onze bedrijven positieve resultaten of vinden we in elk geval geen indicaties van ernstige problemen.



### Sectorale peiling naar de werkbaarheid

De opgesomde bevindingen zijn het resultaat van een onderzoek naar de werkbaarheid in de sector dat werd uitgevoerd door onderzoeksbureau Tempera. De inbreng voor de studie bestond uit:

- Dertien interviews met directies, zaakvoerders en HR-managers
- Schriftelijke enquêtering van arbeiders bij negen bedrijven, samen goed voor meer dan 1500 werknemers

Voor meer info: *Femke Cornelissen*,

*Sectorconsulent van de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid*

*femke.cornelissen@fetra.be*

*02 340 66 37*

