

NAAR EEN BETER RETENTIEBELEID IN 8 STAPPEN



NAAR EEN BETER RETENTIEBELEID IN 8 STAPPEN

The Great Resignation zoals in de Verenigde Staten zien we voorlopig niet terug in België of Nederland. Maar sinds de pandemie is er wel een duidelijke stijging merkbaar in het aantal ontslagen op initiatief van de werknemer. Retentie wordt steeds belangrijker: hoe vermijd je dat werknemers willen vertrekken? In dit e-book geven we je concrete tips aan de hand van 8 stappen gebaseerd op de workshop rond retentie van David Decouche.

WAAROM INZETTEN OP RETENTIE?

De war for talent woedt nog steeds en zal niet snel gaan liggen. Wie vandaag op zoek moet naar een nieuwe medewerker, kent de klappen van de zweep: het is lang wachten vooraleer een geschikte kandidaat zich aandient. Wie zo'n zoektocht kan vermijden, **bespaart zich heel wat tijd en geld**. Talent behouden is beter dan steeds nieuwe medewerkers te moeten zoeken. Daarom is retentie vandaag een aandachtspunt dat je zeker niet uit het oog mag verliezen.

Naast de krappe arbeidsmarkt is ook de pandemie een aanleiding om meer aandacht te besteden aan een goed retentiebeleid. Het aantal ontslagen op initiatief van de werknemer is namelijk de afgelopen jaren de hoogte in gegaan. Werknemers hebben tijdens de Covid-periode kunnen **nadenken over hun loopbaan**: ze ontdekten thuiswerk, namen oude hobby's terug op en de band met hun werkgever kwam onder druk te staan.

Een ontslaggolf zoals die in Amerika zien we in België en Nederland vandaag nog niet, maar de stijging van het aantal ontslagen op initiatief van de werknemer was toch aanzienlijk. En in tijden van crisis ook opvallend: werknemers lijken te **weten wat ze waard zijn** en hebben voldoende vertrouwen dat ze iets nieuws zullen vinden.

De krappe arbeidsmarkt, de gevolgen van de pandemie en het groot aantal vacatures, maken dat **retentie een zaak van nu of nooit** is. Maak je nu geen werk van een goed retentiebeleid, dan krijg je vroeg of laat te maken met de gevolgen. Wil je **kostbaar talent niet verliezen**? Maak van retentie de prioriteit.

WIE IS DAVID DECOUCHE?

David Decouche is **Director Consultancy & Outplacement** bij Select Group sinds 2019. Met zijn expertise in talent development, leadership coaching en organisational development, faciliteert David de groei van zowel organisaties als individuen.

Binnen Select Group leidt David een team van gedreven consultants die samen met hem bedrijven in België, Nederland en Luxemburg ondersteunen met verschillende HR diensten (Outplacement, Assessment & Development Centers, Training, Leadership Development, Coaching). Daarnaast begeleidt zijn team ook kandidaten op individueel niveau aan de hand van loopbaanbegeleiding.

Zijn ervaringen deelt David geregeld in presentaties en workshops. Zo gaf hij eerder webinars over de "**regelgeving rond outplacement**" en "**Remote Team Management**". Met zijn workshop rond retentie bracht hij in verschillende kantoren van Select HR, organisaties rond de tafel in kleine groepjes. Deze acht stappen richting een beter retentiebeleid, maken deel uit van de workshop "**Talent behouden**"



“Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don’t want to.”

Sir Richard Branson

ACHT STAPPEN RICHTING EEN BETER RETENTIEBELEID

In dit e-book vind je acht stappen richting een beter retentiebeleid. Het is een ideaal vertrekpunt om retentie meer onder de aandacht te brengen in je HR beleid.

1. INVESTEER IN DE BASICS

Een goede retentie begint bij een correcte verloning. Zorg dat het loon **marktconform** is. Zo vermijd je dat je concurrent heel eenvoudig een beter voorstel op tafel kan leggen. Verloning is niet alles. Denk ook aan de algemene werk- & loonsvoorwaarden. Ook die moeten in lijn liggen met de sector & functie.

Zijn de basics in orde? Laat het niet los! Bekijk ook **alternatieve verlonings- en beloningsmogelijkheden**. Ga de markt op en kijk wat de concurrenten doen. Verken alternatieven: kan je een tankkaart geven? Een fietsleasing? Extra verlofdagen? Beslis dit niet alleen maar stem dit zeker af met je medewerkers en luister goed naar wat sollicitanten willen. Met een **cafetariaplan** kan je medewerkers verschillende opties geven, zodat ze kunnen kiezen naargelang hun persoonlijke voorkeuren.

2. MAAK CONSEQUENT DUIDELIJK WIE JE BENT

Een van de hoofdredenen waarom medewerkers een organisatie verlaten is **verbondenheid** met hun werkgever. Zeker in tijden van lockdown en permanent thuiswerken, ging die verbondenheid heel snel verloren. Het was niet meer duidelijk waar hun werkgever nu voor stond. Wat blijft er over van een bedrijfscultuur als je elkaar niet op de werkvloer kan zien?

Probeer daarom om die normen & waarden, die cultuur, hetgeen waarvoor jullie als organisatie staan, vast te leggen in een kader. Zorg dat medewerkers zich hierin kunnen herkennen. Denk aan de manier van werken, de manier van communiceren, wat zijn de gemeenschappelijke **waarden**?

Grijp steeds terug naar die waarden in jullie interne communicatie en vertrek hierbij vanuit de 'waarom'. Dit komt veel sterker binnen dan meteen naar concrete voorbeelden te gaan. Zorg ervoor dat het niet bij een kader blijft en maak het concreet door zelf het **goede voorbeeld** te geven. Merk je dat iemand afwijkt, treed dan op.

Slaagt deze actie? Dan zal je merken dat medewerkers zelf optreden als **ambassadeurs** en zelf de waarden van de organisatie uitdragen naar andere collega's maar ook extern naar vrienden en familie. Trotse medewerkers zijn medewerkers die geëngageerd blijven.

“When people go to work, they shouldn't have to leave their hearts at home.”

Betty Bender

3. BIED REALISTISCHE PERSPECTIEVEN

De koe met de gouden horens beloven, daarmee haal je misschien sollicitanten binnen. Maar wanneer **valse beloftes** niet ingelost kunnen worden, zullen heel wat medewerkers het snel elders gaan zoeken.

Uit een medewerker onvrede over zijn of haar huidige loopbaan? Blijf dan consequent in wat kan en niet kan op het gebied van loonevolutie, thuiswerken en doorgroeimogelijkheden. Hoe zorg je er dan voor dat hij of zij niet vertrekt? Leg de focus op een **duurzaam loopbaanbeleid** met realistische ontplooiingskansen.

Werk aan een **opleidingsplan**, denk aan **horizontale en verticale groei** en ondersteun persoonlijke ontwikkeling. Dit klinkt misschien groots, maar hoeft dat zeker niet te zijn. Start bijvoorbeeld met een peter-meter-schap om kennis binnen de organisatie te delen. Het is een laagdrempelige manier om de loopbaan van bestaande medewerkers verder te ontwikkelen. Heb je tijd en ruimte? Bouw dan aan een opleidingsplan, op maat van wat jouw medewerkers nodig hebben.

4. COMMUNICATION IS KEY

Wat vind je belangrijk bij een werkgever? Het meest voorkomende antwoord bij sollicitanten is "**open communicatie**". Geef toe, wie wil er nu geen goede communicatie met zijn werkgever? Hoe zit dat in jouw organisatie? Wees kritisch en werk eraan!

Open communicatie begint bij **feedback** geven én ontvangen. Feedback komt niet altijd spontaan. Creëer daarom gelegenheid tot feedback en stimuleer open communicatie. Let op! Feedback komt niet alleen topdown, maar ook **bottom up**. Faciliteer dit door 360graden evaluaties en zelfassessments.

Een goede communicatie is op dagelijkse basis onmisbaar maar wordt nog crucialer tijdens **crisismomenten**. Nieuwe innovaties in het bedrijf, wijzigingen in de organisatiestructuur, in de werking, het zijn dit soort veranderingen die **vallen of staan met een goede communicatie**. Ga hier dus niet licht over! Denk na wie je eerst inlicht, hoe je dit doet en welke boodschap moet overheersen. Ook bij individuele crisismomenten is een goede communicatie van hoog belang.

5. "PEOPLE DON'T LEAVE BAD JOBS. THEY LEAVE BAD BOSSES."

De functie is helemaal wat de medewerker ervan verwacht had, de voorwaarden zijn perfect en de collega's top. Toch is er een factor die niet matcht: **de leidinggevende**. De uitspraak "mensen verlaten niet hun baan, maar hun baas", is hier zeker van toepassing. Investeer daarom in leiderschap.

Trek leidinggeven ruimer dan het functioneel aansturen en evalueren van medewerkers. Leer leidinggevendenden beter communiceren en luisteren, aan de hand van **workshops** of opleidingen. Stimuleer een **frequent afstemmoment** in beide richtingen.

Een goede leidinggevende is goud waard voor je medewerkers! Talent behouden begint en eindigt vaak bij de direct leidinggevende!

"In most cases, being a good boss means hiring talented people and then getting out of their way."

Tina Fey

6. FEELING GOOD! VERGEET WELZIJN NIET!

Wanneer de verloning goed zit, is het tijd om te **bélonen**. Hiermee kan je de appreciatie die je ongetwijfeld hebt voor je huidig talent daadwerkelijk tonen. Denk aan een bonus, extralegale voordelen, een sinterklaas- of paasgeschenk.

Een drink op vrijdag, verkiezing van employee of the month of pizza tijdens de overuren, het zijn allemaal manieren om je appreciatie te tonen. Maar tonen is niet voldoende, **zeg het ook**, communiceer het en druk zo expliciet je waardering uit.

Vergeet welzijn niet! Zorg voor een **aangename werkplek**, dat is de basis. Maar heb ook aandacht voor het werkregime van je medewerkers, hun persoonlijk welbevinden & hun ontplooiing. Dit kan je niet zomaar inschatten, maar moet je bevragen. Start met 1-op-1-gesprekken of lanceer enquêtes. Alleen zo weet je wat er vandaag leeft en hoe je kan ingrijpen. Want als je medewerkers zich goed voelen, bevordert dat niet alleen je retentie, maar ook de productiviteit.

Welzijn en zich goed voelen op het werk, heeft ook te maken met **betrokkenheid**. Stimuleer dit op een informele en formele manier. Denk aan werkgroepen en gedeelde verantwoordelijkheid. Geef ruimte voor **eigen inbreng** op werkgebonden vlak, maar ook op collegiaal "fun" vlak. Hoe kunnen we samen een bepaalde afdeling terug laten floreren? Hoe besparen we kosten op de IT-afdeling? Hoe implementeren we een flexibel thuiswerkbeleid? Of op informeler vlak: hoe zorgen we ervoor dat de lunchpauze opnieuw een moment van samenkomen wordt? Waarom organiseren we niet op vrijdag een afterwork drink? **Betrek je medewerkers al vanaf de eerste stap.**

“When people are financially invested, they want a return. When people are emotionally invested, they want to contribute.”

Simon Sinek

7. METEN IS WETEN

Heb je al deze pijlers doorlopen en concrete acties ondernomen? Dan wil je vast weten of het werkt. Bevraag daarom frequent. **Pols stelselmatig** naar het welzijn van medewerkers. Dit kan door een anonieme enquête, maar ook door coronababbels op te zetten, 1-op-1 met een HR medewerker. Doe je dit? Wees dan ook voorbereid om met de antwoorden en feedback aan de slag te gaan.

Naast je huidig talent kan je ook nieuw talent en vertrekkend talent bevragen. Gebruik het **onboardinggesprek** om verwachtingen af te toetsen met nieuwe starters. Pols in het **exitgesprek** met medewerkers die vertrekken, waar het is misgelopen. Hieruit kan je heel veel leren om te vermijden dat bestaande medewerkers vertrekken. Een ezel stoot zich immers geen twee keer aan dezelfde steen.

8. DURF VERANDEREN

Je hebt ongetwijfeld inspiratie opgedaan in dit e-book. Nu is het aan jou! Kijk wat je vandaag nog niet doet, waar je stappen kan zetten en durf te **experimenteren!** Behoud wat werkt en stuur bij waar nodig. Retentie is geen vaststaand gegeven.

Het effect van maatregelen die je neemt, heeft een houdbaarheidsdatum. De context kan veranderen, maar persoonlijke verwachtingen veranderen ook. Blijf daarom vinger aan de pols houden en **blijf je beleid aanpassen.** Ga op zoek naar wat werkt en bouw voort op de inbreng van medewerkers.

Tenslotte kan een ontslag soms niet vermeden worden. Weet dat je niet alles kan stretchen om die ene medewerker toch te behouden wanneer de match er gewoonweg niet is of wanneer de medewerker al zo gedeconnecteerd is met zijn werkgever. Trek er lessen uit en ga verder met het geëngageerde talent dat je in huis hebt.

“I am convinced that nothing we do is more important than hiring and developing people. At the end of the day, you bet on people, not on strategies.”

Lawrence Bossidy

