



HRM COCKPIT

Een duurzaam Human Resource beleid in de
social profit en publieke sector

ESF-project: Boordtabel Duurzaam HRM

De HRM Cockpit stelt social profit en publieke organisaties in staat het huidige HR beleid te evalueren en een duurzaam HR beleid te ontwikkelen. Hierdoor creëert de organisatie impact op de organisatiedoelstellingen en kan ze het effect op het organisatiesucces meten.

Prof. dr. Alex Vanderstraeten, Viktorien Banic

Alex.Vanderstraeten@UGent.be

HRM Cockpit

een duurzaam Human Resource beleid in de social profit en publieke sector

Partners



WIVO vzw ondersteunt overheden om het beste uit hun mensen te halen. Zij geloven in de kracht van mensen en willen hen graag inspireren, adviseren en verbinden. Zij doen dit op het vlak van coaching, consulting, opleiding, selectie en teambegeleiding, om zo het beste uit uw mensen te halen.

www.wivo.be

info@wivo.be



De Vereniging voor Social Profit Ondernemingen (Verso) is de intersectorale werkgeversorganisatie voor de socialprofitsector in Vlaanderen. Verso groepeerd achttien federaties in diverse socialprofitsectoren. Samen vertegenwoordigen zij verschillende ondernemingen – zowel uit de private sector als uit de publieke sector – die zich ten dienste stellen van mens en maatschappij. Dat doen we o.a. door belangenbehartiging en het ondersteunen

van onze werkgevers via HRwijs en Jobkanaal. Wil je meer uitleg over het gebruik van de HRM Cockpit in je organisatie? Surf dan naar www.hrwijis.be.

FORUM VOOR AMATEURKUNSTEN

Het Forum voor Amateurkunsten is het aanspreekpunt en overlegcentrum voor de amateurkunsten in Vlaanderen en Brussel. Eén op drie Vlamingen beoefent kunst in de vrijetijd, zo blijkt uit 'Amateurkunsten in Beeld Gebracht'. Muziek, dans,

theater, beeldende kunst, fotografie, film, schrijven,... Duizenden amateurkunstenaars engageren zich vanuit hun passie en verenigen zich om kunst te beleven en uit te dragen. De sector amateurkunsten ondersteunt en stimuleert dat vele artistieke talent in Vlaanderen en Brussel. <http://www.amateurkunsten.be/>



VIVO is het sectoraal opleidingsinstituut voor de social-profitsectoren opgericht door de sectorale sociale partners in 2000. Het is een paritair beheerde koepelorganisatie die de belangen behartigt van de brede social profitsector, een mengeling van Vlaamse en federale subsectoren. VIVO ontstond vanuit de nood één (paritaire) stem te hebben op het vlak van vorming en tewerkstelling ten aanzien van vragen vanuit de Vlaamse overheid en andere partners. VIVO creëert en organiseert inspirerende en veelzijdige acties voor de Vlaamse social-profitsector om potentiële werknemers naar de sector toe te leiden, en huidige werknemers en hun organisaties te versterken met oog voor diversiteit, kansengroepen en

werkbaar werk. Voor meer informatie kan je altijd contact opnemen via info@vivosocialprofit.org.



De Economische Raad voor Oost-Vlaanderen (EROV) vzw werkt in opdracht van het provinciebestuur aan de sociaal-economische ontwikkeling van de provincie Oost-Vlaanderen. De doelstelling van EROV is het ontwikkelen van initiatieven en acties voor een duurzame sociaal-economische ontwikkeling. EROV doet dit vanuit zijn

opgebouwde expertise en ervaring en vanuit toegepast onderzoek. Om dit te realiseren ondersteunt EROV het

management van kmo's, socialprofitinstellingen en detailhandelaars; voert promotie voor streekproducten en ondersteunt het imago van clustersectoren zoals voeding, sierteelt, textiel en bouw; stimuleert het ondernemerschap; versterkt de link tussen onderwijs en bedrijfsleven; begeleidt centrummanagement in steden en gemeenten en voert toegepast studiewerk en onderzoek uit.

Woord vooraf

Human Resource Management werkt. Uit onderzoek blijkt dat organisaties die inzetten op Human Resource Management (HR) goede resultaten boeken op het domein van hun medewerkers en organisatie. Vooral in arbeidsintensieve en professionele dienstverlenende

organisaties is de effectieve inzet van HR een belangrijke succesfactor. Het succes van de organisatie hangt namelijk grotendeels af van de efficiënte en effectieve dienstverlening.

In sommige social-profit organisaties loopt de personeelskost vaak op tot 80 à 90% van de totale werkingskosten. Gezien deze hoge kost zouden organisaties er alle baat bij kunnen hebben om een concreter zicht te hebben op de waardecreatie van HR, en na te gaan of de kosten in evenwicht zijn met de opbrengsten. Toch vertonen vele organisaties een zichtbaar onvermogen om de kosten en de impact van investeringen in het menselijk kapitaal met cijfermateriaal te onderbouwen. Deze gegevens worden daarenboven zelden gebruikt bij het nemen van belangrijke HR beslissingen in de organisatie.

De HRM Cockpit is een instrument om dit gebrek aan onderbouwd cijfermateriaal in te vullen. Naast het vergaren van concreet cijfermateriaal legt de HRM Cockpit de nadruk op het in kaart brengen van een strategisch en duurzaam HR beleid in de organisatie. De HRM Cockpit kan hierdoor worden gebruikt om het HR beleid in kaart te brengen en het te evalueren aan de hand van de verzamelde gegevens.

Daarnaast heeft de HRM Cockpit de ambitie om naast een strategisch instrument een aanpak voor te stellen die leidt naar een duurzaam HR. De laatste jaren is de aandacht verschoven naar een meer duurzame benadering van HR in de organisatie. De HRM Cockpit wil inspelen op deze laatste tendens binnen HR om aandacht te schenken aan bredere maatschappelijke doelstellingen zoals respect voor de mens en zijn omgeving.

De HRM Cockpit is bewust ontwikkeld voor de social profit en publieke sector. We hebben gekozen voor deze sector omwille van onze expertise in de sector, en het economisch belang om deze sector op een efficiënte en effectieve wijze te managen. Wegens de eigenheid van de sector (maatschappelijk belang en sociale inzet) ligt de focus minder op winst en meer op het realiseren van een sociale en politieke meerwaarde dan in de profit sector. In de ontwikkeling van de HRM Cockpit is daarom nauw samengewerkt met praktijkmensen uit de social profit en publieke sector zodat het instrument afgestemd is op de specifieke noden van deze sector.

Dit boek is in de eerste plaats geschreven voor HR professionals in de social profit en publieke sector die een duurzaam HR willen implementeren in hun organisatie of hun duurzaam HR willen opvolgen en evalueren. Er is een grote verscheidenheid aan organisaties werkzaam binnen de sector. Wanneer er wordt gesproken over HR professionals of HR manager bedoelen we de persoon die verantwoordelijk is voor HR binnen de organisatie. Dit kan de HR afdeling zijn, de HR Manager, de directeur van de organisatie, of de persoon die de verantwoordelijkheid

voor personeelszaken op zich neemt. Daarnaast is het boek eveneens bedoeld voor mensen die geïnteresseerd zijn in HR metingen en op welke manier deze bruikbaar zijn voor de implementatie van een duurzaam HR.

Het boek bestaat uit vier grote delen. In het eerste deel worden de verschillende begrippen zoals Human Resource Management, duurzaam HR en de principes van meten toegelicht. In het tweede deel wordt de werking van de HRM Cockpit uitgelegd, in het derde deel gaan we aan de slag met de HRM Cockpit. Ten slotte worden in het laatste deel de metingen per component van de HRM Cockpit uitgelegd.

Om de HRM Cockpit op een correcte manier te gebruiken is samenwerking tussen leidinggevenden, medewerkers en de verantwoordelijke voor HR noodzakelijk. Deze partijen moeten namelijk onafhankelijk van elkaar input geven opdat juiste gegevens worden verkregen. Een open dialoog tussen deze partijen is van groot belang om het instrument op een correcte wijze, zonder argwaan van één van de andere partijen, te gebruiken. Om die reden wordt in dit boek elk onderdeel van de HRM Cockpit uitvoerig toegelicht. Medewerkers en andere belanghebbenden, die niet vertrouwd zijn met HR, duurzaamheid en/of metingen kunnen zich hierdoor een mening vormen over duurzaam HR of op zijn minst geïnformeerd worden over HR en het belang van metingen. Op die manier kunnen alle medewerkers in de organisatie een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en implementatie van een duurzaam HR beleid.

Inhoud

1. DEEL I: UITGANGSPUNTEN VOOR EEN DUURZAAM HR	9
1.1. Inleiding	9
1.2. Wat is Human Resource Management?	10
1.2.1. Instrumentele dimensie	11
1.2.2. Mensgerichte dimensie	12
1.2.3. Organisationele dimensie	13
1.2.4. Strategische dimensie	13
1.2.5. De vier dimensies als aanloop naar duurzaam HR	14
1.3. HR en duurzaam HR	15
1.4. Het belang van meten in HR	17
1.5. Samenvatting	19
2. DEEL II: HRM COCKPIT	20
2.1. Inleiding: opbouw van de HR cockpit	20
2.2. De bouwstenen van de HRM cockpit: waardeketen denken en strategische mapping	21
2.2.1. HR waardeketen: leren denken in toegevoegde waarde	21
2.2.2. Strategisch mappen en de HR strategische kaart	26
2.2.3. Visuele HRM Cockpit	36
2.3. De verschillende onderdelen van de HRM Cockpit	37
2.3.1. HR Input	39
2.3.1.1. HR capaciteit	39
2.3.1.2. HR beleid en strategie	41
2.3.1.3. HR systemen, praktijken en instrumenten	42
2.3.2. HR Proces	45
2.3.2.1. Performantie- en talentmanagement	45
2.3.2.2. Leidinggeven	47
2.3.2.3. Organisatieontwikkeling en communicatie	48
2.3.3. HR Succes	50
2.3.3.1. Organisatiedesign en mindset van de medewerker	50
2.3.3.2. Duurzaam gedrag van de medewerkers	51
2.3.3.3. Competenties van de medewerker	52
2.3.4. Impact op de organisatie	54
2.3.4.1. Performantie	54
2.3.4.2. People	55
2.3.4.3. Planet	55
2.3.5. Maatschappij	56
3. DEEL III: IN DE PRAKTIJK	57
3.1. Wat komt er aan bod?	57
3.2. Werkwijze	58

3.3.	Succesbepalende factoren	62
3.4.	Aan de slag	64
3.4.1.	Fase 0. Het belang van de organisatiestrategie	64
3.4.2.	Stap 1: Impact op een duurzaam HR	66
3.4.2.1.	Performantie	66
3.4.2.2.	People	67
3.4.2.3.	Planet	68
3.4.3.	Stap 3: HR Succes	68
3.4.3.1.	Organisatiedesign en mindset van de medewerker	69
3.4.3.2.	Duurzaam gedrag van de medewerker	70
3.4.3.3.	Competenties van de medewerker	70
3.4.4.	Stap 3. Het HR proces of de dagelijkse implementatie van HR	72
3.4.4.1.	Performantie- en talentmanagement	72
3.4.4.2.	Leidinggeven	75
3.4.4.3.	Organisatieontwikkeling en communicatie	76
3.4.5.	Stap 4. HR Input of de strategische inbreng van HR	78
3.4.5.1.	HR capaciteit	79
3.4.5.2.	HR beleid en strategie	79
3.4.5.3.	HR methoden, systemen en praktijken	80
3.5.	Implementatie van de HRM Cockpit	82
3.6.	Cases	83
3.6.1.	Case van een politiezone	83
3.6.2.	Case van een culturele instelling	101
3.6.3.	Case van een welzijnsorganisatie	116
4.	DEEL IV: METINGEN	134
4.1.	De praktijk van het meten van de HRM cockpit	134
4.2.	HRM Cockpit metingen per component	138
4.2.1.	Impact	138
4.2.1.1.	Performantie	138
4.2.1.2.	People	148
4.2.1.3.	Planet	160
4.2.2.	HR succes	162
4.2.2.1.	Organisatiedesign & mindset van de medewerkers	162
4.2.2.2.	Duurzaam gedrag van de medewerkers	166
4.2.2.3.	Competenties van de medewerkers	173
4.2.3.	HR Proces	175
4.2.3.1.	Performantie- & talentmanagement	175
4.2.3.2.	Leidinggeven	183
4.2.3.3.	Organisatieontwikkeling en communicatie	189
4.2.4.	HR Input	193
4.2.4.1.	HR capaciteit	193
4.2.4.2.	HR beleid & strategie	197
4.2.4.3.	HR methoden, instrumenten en systemen	202
4.3.	Referentielijst	206

1. **Deel I: Uitgangspunten voor een duurzaam HR**

1.1. **Inleiding**

De lezer wordt in dit eerste deel ingewijd in het domein van HR. Meer specifiek komen verschillende aspecten en dimensies van HR aan bod. Hierdoor krijgt de lezer een duidelijk beeld over het gehele HR domein en hoe deze verschillende dimensies samenwerken om tot een dynamisch HR te komen. Vervolgens verduidelijken we eveneens wat duurzaam HR betekend binnen de social profit en publieke sector. Deze uitgangspunten zorgen ervoor dat er een basis gevormd wordt om de HRM Cockpit toe te kunnen passen in de organisatie. Dit eerste deel legt de fundamenten om op verder te bouwen. Wanneer de lezer de uitgangspunten van een duurzaam HR volledig begrijpt, kunnen de discussies tijdens de invulling van het model doelgerichter worden gevoerd.

1.2. Wat is Human Resource Management?

Human Resource Management (HR) wordt meer en meer een essentieel managementdomein binnen een organisatie. Het is een belangrijke ondersteunende dienst naast financieel management, ICT en algemene administratieve dienstverlening van een organisatie. Gedurende de laatste 30 jaar heeft HR een grote transitie meegemaakt van een operationele naar een strategische invulling van de functie. Deze ontwikkeling wordt in de recente HR literatuur uitvoerig beschreven, waarbij een aantal basiselementen naar voor worden geschoven, waarover min of meer overeenstemming bestaat.

Vooreerst wordt in de omschrijving van HR de nadruk gelegd op het *strategisch karakter* van HR. In tegenstelling tot een klassiek personeelsbeleid dat zich eerder focust op administratieve en operationele zaken, focust (strategisch) HR zich op de toekomst van de organisatie. Hierbij komen zaken aan bod zoals de verwachte socio-economische uitdagingen van de organisatie, de vraag naar de juiste competenties van medewerkers, een strategische personeelsplanning die rekening houdt met kwantitatieve en kwalitatieve elementen, een gerichte loopbaanplanning en andere strategische invullingen van personeelsmanagement. Uit deze opsomming blijkt dat HR meer strategische praktijken naar zich toetrekt die in een traditioneel en operationeel personeelsbeleid niet aan bod komen.

Een tweede belangrijke invalshoek van HR is de *gedeelde verantwoordelijkheid* tussen HR, leidinggevend en medewerkers. Het opvolgen en evalueren van medewerkers is een zaak van de leidinggevende, die desgevraagd, ondersteuning kan krijgen van HR. Vorming, training en opleiding zijn eveneens zaken die door zowel leidinggevende, de verantwoordelijke voor HR als medewerkers kunnen worden behartigd. Leidinggevend en diegene die de taken van HR op zich neemt zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bereiken van effectieve resultaten op het domein van HR.

Een derde element is de *nadruk op doelstellingen en resultaten*, die tot stand komt door de doelgerichte en strategische inzet van medewerkers, teams en afdelingen in de organisatie. Door middel van planning, opvolging en evaluatie worden bijvoorbeeld medewerkers vandaag meer doel- en resultaatgericht ingezet in de organisatie. Deze resultaatgerichte aanpak typeert sterk de actuele HR benadering in organisaties.

Ten slotte ligt er een sterke nadruk op de *impact* die personeelsbeslissingen en HR toepassingen hebben op de resultaten van de organisatie, en de vraag om deze impact aan te tonen en bij te houden. Met impact bedoelen we het feit dat HR zich concentreert op het domein van performantie, welzijn, betrokkenheid en andere gewenste HR effecten, die uiteindelijk leiden tot het succes van de organisatie.

Op basis van deze ontwikkeling van een traditioneel personeelsbeleid naar HR wordt het HR beleid uitgebreider en complexer. Het volstaat niet meer om een efficiënte personeelsadministratie te beheren. Integendeel, het ontwikkelen van expertise binnen uiteenlopende domeinen zoals personeelsontwikkeling, loopbaanplanning en performantiemanagement en het noodzakelijke HR instrumentarium wordt alsmear belangrijker. Vandaar dat we stellen dat HR een multi-dimensioneel concept is, waarbij de verschillende hogergenoemde benaderingen aan bod komen. We vatten deze benaderingen samen in een vier-dimensioneel model. Deze vier dimensies geven weer waarmee HR dagelijks wordt geconfronteerd. Ze zorgen ervoor dat rekening wordt gehouden met het administratieve, menselijke, organisationele en strategische aspect van HR. We denken dat deze vier dimensies de totaliteit van HR kunnen omvatten en een handig overzicht geven van de zaken waarmee de HR verantwoordelijke of directeur dagelijks wordt geconfronteerd in zijn of haar organisatie.

1.2.1. *Instrumentele dimensie*

De instrumentele dimensie omvat de meest traditionele benadering van personeelsmanagement in een organisatie. Vanuit deze benadering tracht HR de inzet van medewerkers onder meer te reguleren en te controleren door middel van regels, procedures, arbeidsovereenkomsten en werksystemen. Door deze regulatie creëert de instrumentele dimensie een omgeving van voorspelbaarheid en zekerheid, waardoor coöperatief samenwerken tussen medewerkers mogelijk wordt in een organisatie.

De instrumentele dimensie heeft drie grote kerntaken, namelijk 1) administratieve dienstverlening zoals het tijdig uitbetalen van de lonen of het regelen van tewerkstellingscontracten, 2) organisationele dienstverlening waaronder het ontwerpen van taken, de organisatie van het werk, de vakantieregeling en ploegenstelsels, en 3) de juridische dienstverlening, zoals de zorg voor rechtszekerheid van medewerkers, het informeren van medewerkers en het oplossen van juridisch-administratieve problemen.

Het streven naar een efficiënte HR dienstverlening staat centraal binnen deze dimensie. Medewerkers en andere belanghebbenden zullen de HR afdeling vooral beoordelen in functie van het leveren van een snelle, accurate en klantvriendelijke dienstverlening zoals de lonen en wedden op tijd betalen, het oplossen van juridische en administratieve problemen, het opstellen van werkschema's enz.

Daarnaast is het van belang medewerkers te informeren over gangbare systemen en praktijken, over wijzigingen in regelgeving en vooral het beschikbaar stellen van alle administratieve en juridische informatie door middel van een website of ander communicatiekanaal.

Een HR beleid dat enkel doordrongen is van de instrumentele dimensie kan echter rigiditeit in de hand werken en zich teveel focussen op werksystemen en regels, en te weinig op het menselijk aspect van het management binnen de organisatie. Werkbaar werk betekent bijvoorbeeld niet enkel een wijziging van werksystemen of regels, maar ook een zoektocht naar meer motivatie en personeelstevredenheid op het werk. Vandaar de noodzaak om rekening te houden met de mens in de organisatie en een motiverend HR beleid te voeren.

1.2.2. *Mensgerichte dimensie*

In tegenstelling tot de instrumentele dimensie die systematiek, formaliteit en duidelijkheid wil brengen binnen werkprocessen en de organisatie, focust de mensgerichte dimensie van HR op de motivatie en het welbevinden van medewerkers. Deze dimensie legt de nadruk op de ontwikkeling, de motivatie, de capaciteiten en het potentieel van individuele medewerkers. Daarnaast richt deze dimensie zich op sociale verhoudingen, arbeidsomstandigheden, werksfeer en arbeidsverhoudingen binnen de organisatie. Verzorgen van de interne communicatie, en het creëren van een veilige, aangename en uitdagende werkomgeving behoren tot de kerntaken van HR binnen deze mensgerichte dimensie. Voorbeelden van activiteiten die worden ondernomen zijn het organiseren van vorming en training, het organiseren van een personeelstevredenheidsenquête of initiatieven voor het motiveren van medewerkers. De uitdagingen in deze dimensie liggen in het ondersteunen van het people management van de leidinggevende en het creëren van een sociale meerwaarde binnen de organisatie. Sociale meerwaarde vertaalt zich in betere interne communicatie, aangename werksfeer, work-life balans maar ook in eenvoudige ingrepen zoals efficiënt vergaderen, het voeren van effectieve functioneringsgesprekken of het installeren van een ombudsman/vrouw.

1.2.3. *Organisationele dimensie*

Naast de instrumentele en mensgerichte aspecten van HR eist de organisationele context de nodige aandacht op. Medewerkers functioneren niet in een organisatievacuüm, maar integendeel, ondervinden dagelijks de consequenties van een bepaalde organisatiestructuur of -cultuur. Vanuit de organisationele dimensie tracht HR de nodige organisatiestructuren aan te reiken en te ontwikkelen om medewerkers te ondersteunen in hun samenwerking. Een lerende organisatie veronderstelt bijvoorbeeld de aanwezigheid van een leerplatform, de mogelijkheid om van elkaar te leren en een vlakke organisatiestructuur. Structuren kunnen het reilen en zeilen van een organisatie fundamenteel beïnvloeden, en bestaande machtsverhoudingen al dan niet in stand houden. Hiërarchische organisaties houden bijvoorbeeld vaak stand omdat ze sterk gestructureerd zijn en weerbarstig voor verandering. Ze zijn daarentegen ook weinig flexibel en innovatief. Vandaar dat binnen organisatieontwikkeling aandacht moet worden geschonken aan de vraag binnen welke structuur de veranderingen kunnen en mogen plaatsvinden.

Naast de aandacht voor structuur mag de rol van een organisatiecultuur niet worden onderschat. Cultuur is hoe we dingen doen, de onzichtbare hand in een organisatie die bepalend is voor de werksfeer. Het zijn eveneens de onderliggende waarden in de organisatie, de wijze waarop medewerkers onderling met elkaar omgaan, of hoe klanten worden behandeld door de organisatie.

Binnen de organisatiedimensie gaat het vooral over de ontwikkeling van de organisatie, en de aandacht voor een ondersteunende en motiverende organisatiestructuur en -cultuur, waardoor medewerkers optimaal kunnen functioneren.

1.2.4. *Strategische dimensie*

Naast de instrumentele, mensgerichte en organisationele dimensie is er ten slotte de strategische dimensie. De strategische dimensie stelt dat de organisatie niet los staat van de externe omgeving. Het gaat over socio-economische, culturele, politieke en andere externe factoren die een invloed uitoefenen op zowel de organisatie als op het HR beleid binnen de organisatie. HR neemt in deze dimensie een proactieve rol op. De invloed van de externe omgeving en de afstemming met de organisatiestrategie wordt door HR in rekening gebracht.

Een coherent HR beleid en strategie betekent ten eerste dat de verschillende HR systemen en praktijken onderling op elkaar worden afgestemd. Dit is horizontale afstemming aangezien HR systemen niet los van elkaar bestaan maar een coherent geheel vormen waardoor medewerkers het gevoel krijgen dat ze consequent worden aangestuurd door de organisatie. HR systemen zijn een coherente verzameling van HR praktijken, terwijl HR praktijken op zichzelf staande

toepassingen zijn van HR. Zo kennen we bijvoorbeeld een competentie management systeem, dat bestaat uit HR praktijken zoals competentiemeting, competentietesten, hantering van competentiewoordenboek en andere gerelateerde competentietoepassingen.

Ten tweede betekent horizontale afstemming dat HR systemen en praktijken sporen met wat andere afdelingen realiseren. Zo is het bijvoorbeeld aangewezen om de HR strategie te zien vertalen in de begroting HR wenst bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers, wat zich onmiddellijk laat vertalen in een verhoogd budget binnen de jaarlijkse begroting.

Doordat HR binnen de strategische dimensie rekening houdt met 1) de externe omgeving, 2) de organisatiestrategie, 3) de verschillende afdelingen binnen de organisatie en 4) de deelaspecten van HR, wordt ervoor gezorgd dat HR actief richting kan geven en een krachtig HR beleid kan ontwikkelen binnen de organisatie.

Terwijl de instrumentele dimensie vooral oog heeft voor efficiënte HR systemen en praktijken wordt in de strategische dimensie de nadruk gelegd op het effectief bereiken van strategische en toekomstgerichte HR doelstellingen. Deze HR doelstellingen dragen bij tot de continuïteit en het succes van de organisatie. Deze toekomstgerichte benadering van HR legt min of meer de basis voor een duurzaam HR, zoals we dit verder zullen uitwerken in dit boek.

1.2.5. De vier dimensies als aanloop naar duurzaam HR

De ontwikkeling van HR vat zich samen als de weg van administratief en technisch ondersteunend personeelsbeleid naar strategische HR. Met dit laatste zijn we in de 21st eeuw beland, waarbij we in de laatste actuele fase kennis maken met duurzame benaderingen van mens en organisatie. Onder invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en andere maatschappelijke tendensen verschuift de aandacht binnen HR meer naar duurzame, menselijke en ecologische aspecten van een organisatie. Naast de klassieke aandacht voor de financiële en niet-financiële prestaties (Profit) van een organisatie verruimt de blik zich naar de mens (People) en omgeving (Planet). Om deze ontwikkeling verder te plaatsen gaan we dieper in op de omschrijving van duurzaam HR.

1.3. Van strategisch HR naar een duurzaam HR

Duurzaamheid is tegenwoordig niet meer weg te denken uit onze samenleving. Vaak wordt bij duurzaamheid onmiddellijk verwezen naar de 3 P's: Profit, People, en Planet (ook wel de triple bottom line genoemd). Zoals strategisch HR zet duurzaamheid organisaties aan tot nadenken op lange termijn. In tegenstelling tot strategisch HR legt duurzaamheid niet enkel de nadruk op de belangen en noden van de organisatie. Duurzaamheid benadrukt eveneens de belangen en noden van de interne medewerkers, externe belanghebbenden en de maatschappij met de bedoeling deze te (h)erkennen en respecteren.

Dit ruimere perspectief impliceert dat duurzaamheid staat voor wendbaarheid en een aanpassingsvermogen vanwege de organisatie. Het stelt organisaties in staat om in te spelen op maatschappelijke veranderingen en uitdagingen. Duurzaam HR is een nog vrij recent begrip waardoor het op verschillende manieren wordt gedefinieerd en geïnterpreteerd. In het algemeen kan worden aangenomen dat duurzaam HR ervoor zorgt dat synergie wordt gecreëerd tussen enerzijds de vier besproken dimensies van HR, en anderzijds de ambities van duurzaamheid (People, Planet en Profit). Duurzaam HR streeft er met andere woorden naar om een evenwichtige balans na te streven tussen de drie P's. Duurzaam HR heeft aandacht voor de mens binnen de organisatie, maar ook voor diegene die wordt beïnvloed door de organisatie en voor het voortbestaan van de organisatie. Op die manier draagt ze bij aan het organisatiesucces maar verliest ze de medewerker, noch de omgeving of de maatschappij uit het oog.

People is voor HR veruit de belangrijkste component van de drie P's. Medewerkers zijn de belangrijkste troef die organisaties bezitten in het bereiken van economisch en maatschappelijk succes. Hierdoor dient duurzaamheid niet enkel naar buiten te worden uitgedragen. Ook intern moeten organisaties aandacht schenken aan duurzaamheid door het aangaan van een duurzame relatie met medewerkers.

Niet enkel de kennis en vaardigheden van medewerkers zijn belangrijk bij duurzaam HR. De ideeën, gevoelens en talenten waarmee medewerkers de organisatie binnenkomen staan eveneens centraal. Dit omdat deze gevoelens en talenten de werking van de organisatie en de organisatiecultuur zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Een duurzaam HR is zich hiervan bewust en kan daardoor op lange termijn de voorwaarden scheppen voor een succesvolle organisatie.

Om dit belang te duiden wordt de aandacht voor de People dimensie binnen organisaties ingevuld door de term **respect**. Wederzijds respect binnen de organisatie is noodzakelijk om een balans te vinden tussen organisationele, individuele en gemeenschappelijke belangen. Duurzaam HR gaat de dialoog aan en tracht om de verschillende noden te integreren. Hierdoor

is het afstemmen van de noden van de medewerkers op die van de organisatie belangrijker dan de sterktes van de medewerkers enkel en alleen te gebruiken ten voordele van de organisatie. Concepten zoals zelfontwikkeling, inzetbaarheid en autonomie worden hierdoor doelen op zich. Bovendien komen de medewerkers meer centraal te staan in de organisatie.

Profit wordt in de social profit en publieke sector ondergebracht onder de term performantie. Organisatiesucces of organisatieperformantie wordt vaak gedefinieerd in financiële termen en uitkomsten zoals kostenreductie, return on investment en winst. De term wordt hierdoor geïnterpreteerd als een ander woord voor financiële prestatie of winstbejag. Performantie is echter een ruimere term dat eveneens kwaliteit, efficiëntie, maatschappelijk nut, inzetbaarheid, sociaal belang of verhoogd welzijn kan betekenen. Duurzaam HR is een manier om performantie in deze ruime betekenis binnen de organisatie vorm te geven en te ontwikkelen. Om de Planet-dimensie te kunnen verwezenlijken dient de organisatie bewust om te gaan met de omgeving. Als de organisatie zich bewust is van de impact die ze heeft op de omgeving en van de impact die de omgeving heeft op de organisatie is er sprake van omgevingsbewustzijn. Bovendien blijft het binnen de Planet dimensie niet bij dat bewustzijn maar past de organisatie actief haar beleid aan om op een constructieve manier om te gaan met de omgeving. Een organisatie is een weerspiegeling van de samenleving. De maatschappelijke problemen die spelen, worden bij duurzaam HR vertaald naar de organisatie die er een antwoord op probeert te vinden. Hierdoor staat de organisatie niet los van de maatschappij maar staat er midden in door bijvoorbeeld in te spelen op de milieuproblematiek, de tewerkstelling van kwetsbare groepen, of de realisatie van de gendergelijkheid.

De triple bottom line geeft een concrete invulling aan duurzaam HR. Voor social profit en publieke organisaties is duurzaamheid en duurzaam HR nog meer van belang door de specifieke situatie waarbinnen deze sectoren werken. De sector heeft een sociaal maatschappelijk of publiek nut als einddoel, is afhankelijk van verkregen maatschappelijke budgetten, de efficiënte omgang met werkingsmiddelen, en de verantwoording naar de burger vanwege het gebruik van publieke middelen.

Voorts stellen we vast dat de werkingskost van social profit en publieke organisaties hoofdzakelijk bestaat uit personeelskosten. Het is een zeer arbeidsintensieve sector, waardoor het aandeel van medewerkers relatief belangrijk is in de totstandkoming van de resultaten en het succes van de organisatie. De Vereniging voor Social Profit Ondernemingen (Verso) verwacht dat in de toekomst bijkomende medewerkers nodig zullen zijn om aan de

vervangings- en uitbreidingsvraag binnen de social profit sector te voldoen. Bij ziekenhuizen bijvoorbeeld is er reeds een tekort aan instroom en worden veel middelen ingezet om de vacatures alsnog ingevuld te krijgen.

1.4. Het belang van meten in HR

Strategisch en duurzaam HR legt naast het belang van een strategie de nadruk op de opvolging en evaluatie van strategische en duurzame doelstellingen. Vandaar dat de laatste jaren veel werk wordt gemaakt van meetinstrumenten die accurate informatie verschaffen over de realisatie van strategische doelstellingen en het HR beleid in het algemeen.

Meten wordt alsmaar belangrijker voor de verantwoordelijke voor HR. Er bestaan verschillende redenen om HR metingen te implementeren in een organisatie.

Allereerst weet HR vaak wel hoeveel bepaalde HR programma's en -systemen kosten, maar niet wat ze opbrengen. Het berekenen van de HR kost kan gemakkelijk worden gerealiseerd door de personeelskost van HR te berekenen of alle kosten op te tellen voor het implementeren van HR toepassingen. Het berekenen van de opbrengst van diezelfde HR toepassingen is een ander paar mouwen. Dit is niet zo gemakkelijk te meten en het vraagt een doorgedreven financiële analyse om bijvoorbeeld een Return on Investment van een training te becijferen. Toch worden de laatste jaren binnen HR vele inspanningen gedaan om systemen aan te reiken die meer zicht geven op kosten en opbrengsten van HR toepassingen.

Een tweede reden om metingen te implementeren is dat elke organisatie een unieke organisatiestructuur en -cultuur heeft waardoor 'best practices' niet zomaar kunnen worden overgenomen. Om na te kunnen gaan welke HR toepassingen binnen een organisatie kunnen of zullen werken is het belangrijk om hierover data te verzamelen. Deze data kunnen aandachtspunten blootleggen en kunnen als basis worden gebruikt om meer gefundeerde beslissingen te nemen in de toekomst, rekening houdend met de specificiteit van de eigen organisatie.

Ten derde zorgt het meten van vooraf bepaalde doelen of achteraf behaalde resultaten voor een vlotte communicatie met zowel de medewerkers als met de werkgever. Het open communiceren over gerealiseerde doelen zorgt voor meer transparantie binnen de organisatie. Het stelt zowel de medewerker als de werkgever in staat om de dialoog aan te gaan en om samen te zoeken naar verbeterpunten. Bovendien kan het medewerkers motiveren aangezien hun realisaties worden erkend binnen de gehele organisatie, en mogelijks het bereikte resultaat kan worden gevierd.

Ten vierde wordt het vaststellen en meten van de impact van HR op de motivatie, de productiviteit, of het welbevinden van de medewerker alsmaar belangrijker in HR. Er wordt namelijk vanuit gegaan dat HR systemen en praktijken een impact (kunnen) hebben op de performantie van de medewerker en de organisatie. Het in kaart brengen en het concreet meten van deze impact is een belangrijke ontwikkeling om het nut en het belang van HR aan te tonen. Dit laatste sluit naadloos aan bij de opzet van dit boek. Dankzij de inzichten over HR metingen in wetenschappelijke literatuur en de praktijk van HR zijn we in staat om de impact van HR in kaart te brengen. We zijn in staat om duidelijke verbanden te zien tussen de inzet van HR systemen en praktijken en de uiteindelijke impact op de organisaties.

1.5. Samenvatting

In dit deel hebben we de vier dimensies - de instrumentele, de mensgerichte, de organisationele en de strategische dimensie – voorgesteld. Elke dimensie zorgt voor een specifieke meerwaarde in de organisatie. De grootste meerwaarde komt echter van de gezamenlijke ontwikkeling en implementatie van de verschillende HR dimensies.

Vervolgens zijn we dieper ingegaan op de strategische dimensie als aanzet voor duurzaam HR. Strategisch denken en handelen in HR zorgt voor het veiligstellen van de toekomst van de organisatie, en het behalen van succesvolle resultaten op lange termijn. Hierbij wordt het duidelijk dat een strategische invulling om specifieke strategische HR toepassingen vraagt. Vervolgens hebben we het meer recentelijk fenomeen van duurzaam HR besproken als verlengstuk en inhoudelijke verruiming van strategisch HR in de organisatie. We stellen vast dat duurzaam HR een recent begrip is dat concreet kan worden ingevuld door de triple bottom line te hanteren van Profit, People, Planet, wat vervolgens kan worden vertaald naar Respect (People), Omgeving (Planet) en Performantie (Profit). Duurzaam HR verruimt de strategische benadering door te focussen op respectvolle en duurzame inzet van medewerkers, rekening houdend met de economische en maatschappelijke omgeving en te blijven zorgen voor continue succesvolle resultaten op lange termijn.

Tenslotte hebben we aangetoond dat strategisch en duurzaam HR voluit tot zijn recht komt als we duidelijke en concrete informatie verzamelen over de impact van HR op medewerkers en organisatie. Vandaar dat meten een belangrijk aandeel krijgt in de opvolging en de evaluatie van zowel strategisch als duurzaam HR.

2. **Deel II: HRM Cockpit**

2.1. **Inleiding: opbouw van de HR cockpit**

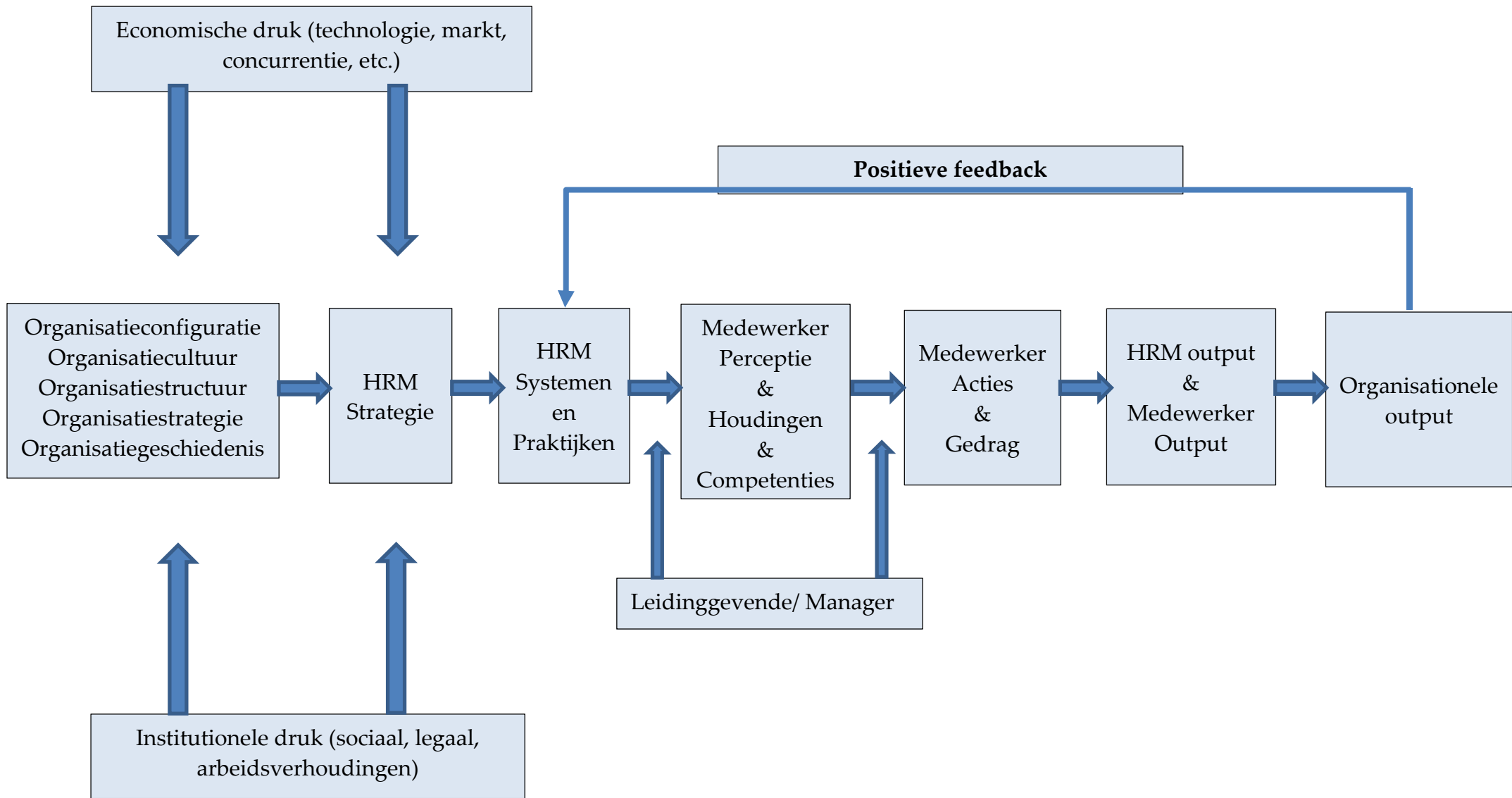
In dit hoofdstuk wordt de HRM Cockpit besproken. Ten eerste wordt uitgelegd wat de basis vormt voor de HRM Cockpit. Er worden twee concepten toegelicht rond welke de meetmethodiek is opgebouwd. Hierdoor wordt het eenvoudiger om de HRM Cockpit te gebruiken. Vervolgens wordt elke component van de meetmethodiek toegelicht zodat in het derde deel van het boek het instrument kan worden toegepast. Dit tweede deel van het boek is cruciaal om de HRM Cockpit ten volle te kunnen gebruiken binnen de organisatie. Hier wordt namelijk verduidelijkt wat de componenten binnen de HRM Cockpit betekenen en hoe deze geïnterpreteerd dienen te worden binnen de eigen organisatie.

2.2. **De bouwstenen van de HRM cockpit: waardeketen denken en strategische mapping**

De HRM Cockpit is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en input vanuit de praktijk. Om de wetenschappelijkheid te garanderen hebben we een uitgebreide literatuurstudie gemaakt over HR metingen en boordtabellen. Vanuit deze studie werden voornamelijk twee concepten gebruikt, namelijk *HR waardeketen denken* en *strategische mapping*. Om de inbreng vanuit de praktijk te garanderen hebben we het model afgetoetst binnen verschillende organisaties en bevraagd bij verschillende HR betrokkenen. Hieronder worden de twee inhoudelijke concepten toegelicht.

2.2.1. ***HR waardeketen: leren denken in toegevoegde waarde***

De HR waardeketen verenigt alle verschillende aspecten van HR. De waardeketen geeft visueel weer op welke manier de verschillende HR elementen inspelen op elkaar en hoe deze bijdragen tot organisatiesucces. Net om die reden wordt de HR waardeketen als inspiratie gebruikt om de volgorde in de HRM Cockpit logisch en vanuit wetenschappelijke evidentie op te bouwen. De waardeketen wordt weergegeven in onderstaand figuur. Elk aspect van deze waardeketen wordt verder toegelicht.



- *De economische en institutionele druk:* Een organisatie en het daarbinnen gevoerde HR beleid bestaan niet in het luchtledige maar worden continu door externe factoren beïnvloed. Deze beïnvloeding wordt in de waardeketen aangetoond aan de hand van de economische en institutionele druk. De economische factoren vertegenwoordigen mechanismen zoals de marktdruk, de arbeidsmarkt, en de concurrentie. Social profit en publieke organisaties ondervinden onderlinge concurrentie en moeten zichzelf bewijzen in een dynamische markt. Deze economische factoren liggen aan de basis van het zoeken naar meer efficiëntie en effectiviteit in het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen van de organisatie. De institutionele factoren verwijzen naar de regelgeving, het sociaaleconomisch overleg, de aanwezigheid van socio-economische belangengroepen, de politieke besluitvorming en andere institutionele elementen in de samenleving. Deze factoren spelen constant in op de interne besluitvorming en het dagelijks management van social profit en publieke organisaties. Ook hier is het een uitdaging om met al deze bepalende factoren rekening te houden en intern te managen.
- *De organisatieconfiguratie:* De organisatie ondergaat en verwerkt de economische en institutionele druk aan de hand van de bestaande interne organisatiecapaciteit. De bestaande organisatiestructuur, -cultuur en zelfs de geschiedenis van de organisatie, functioneren als een filter voor de externe invloeden. Ze geven de eigenheid weer waarmee de organisatie omgevingsinvloeden verwerkt.
Daarnaast bezit de organisatie een organisatiestrategie die bepaalt hoe ze zal omgaan met deze externe uitdagingen. Deze organisatiestrategie is bepalend voor de HR strategie. De HR strategie heeft namelijk als taak om vanuit haar specifieke opdracht en capaciteit een essentiële bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiestrategie en het uiteindelijk succes van de organisatie. Vandaar dat de organisatiegeschiedenis, de cultuur en structuur en de organisatiestrategie als input werken voor de bepaling van de HR strategie.
- *De HR strategie:* Op basis van een doorgedreven analyse van enerzijds de externe factoren en anderzijds de interne capaciteiten wordt een HR strategie ontwikkeld. In een HR strategie worden concrete strategische doelstellingen op korte en lange termijn geformuleerd (in overeenstemming met de organisatiestrategie). Deze

intenties zijn het uitgangspunt voor het werkelijk gevoerde HR. Een eerste stap om de HR strategie te realiseren is door deze om te zetten in HR systemen en praktijken.

- *HR systemen en praktijken.* HR systemen en praktijken vormen de concrete toepassingen van HR. Hiermee gaat HR aan de slag in de organisatie om de HR strategie te realiseren. HR systemen zijn een systematische verzameling van samenhangende praktijken zoals een competentie management systeem. Een praktijk binnen dit systeem is bijvoorbeeld het opstellen van een competentieprofiel. HR maakt hiermee duidelijk aan de managers, leidinggevend en de medewerkers wat hun intenties zijn. Bekende HR systemen zijn competentie management, loopbaanmanagement, performantiemanagement, instroommanagement. Veel gebruikte HR praktijken zijn het organiseren van een loopbaanplan, opstellen van een personeelsplanning, onthaal van nieuwe medewerkers, etc. Het is belangrijk dat HR het arsenaal van HR systemen en praktijken efficiënt en doeltreffend (kunnen) inzetten in de organisatie.
- *Perceptie van de medewerker:* We weten uit onderzoek en de praktijk van HR dat de intenties van HR vaak afwijken van hoe de medewerkers deze percipiëren en interpreteren. Bijgevolg zit er vaak ruis op wat de HR verantwoordelijke en andere verantwoordelijken op het oog hebben en hoe uiteindelijk de informatie bij de medewerkers terechtkomt. Zo stellen we bijvoorbeeld vast dat de opvolging en evaluatie van medewerkers door het HR beleid bedoeld wordt als een verbetertraject en een communicatief- of feedbackinstrument. Medewerkers beleven de evaluatie daarentegen vaak als een controle-instrument. Deze verschillende percepties geven aanleiding tot misverstanden en het innemen van verschillende houdingen ten aanzien van de HR praktijken en systemen. Daarom is het zeer belangrijk dat de nodige aandacht wordt besteed aan de interne communicatie en het duidelijk en begrijpelijk communiceren en overleggen over HR in de organisatie.
- *De rol van de leidinggevende:* De HR intenties passeren vaak de leidinggevend en als eerste doorgeefluik van HR systemen en praktijken naar de medewerkers toe. Zij hebben een belangrijke invloed op de wijze waarop HR systemen en praktijk effectief worden geïmplementeerd in de organisatie. Terugkomend op bovenstaand voorbeeld over opvolging en evaluatie van medewerkers is het vooral de

leidinggevende die dit proces tot een goed einde kan brengen. HR wordt hierdoor als een gezamenlijke verantwoordelijkheid beschouwd van HR en leidinggevende, waarbij HR voornamelijk instaat voor de ontwikkeling en ondersteuning van het proces, terwijl de leidinggevende daadwerkelijk verantwoordelijk is voor de concrete opvolging en evaluatie van medewerkers. Naast planning, opvolging en evaluatie kan de leidinggevende ook medeverantwoordelijkheid opnemen over andere HR systemen zoals de persoonlijke ontwikkeling of de loopbaanplanning van de medewerker. In het model wordt bijgevolg de leidinggevende of manager gezien als een belangrijke faciliterende (maar soms belemmerende) factor in de implementatie van HR.

- *Acties en gedrag van de medewerkers:* Op basis van de doorgevoerde HR systemen en praktijken, samen met de competenties van de medewerkers, komen de medewerkers tot bepaalde acties en gedrag. Het gewenste gedrag en de daarbij horende acties of inzet van de medewerker is tenslotte waar het om draait. Medewerkers leveren op die manier hun bijdrage aan de organisatie waardoor zichtbare en concrete resultaten worden gerealiseerd.
- *HR output:* De concrete resultaten omvatten zowel specifieke HR resultaten zoals een hogere jobtevredenheid, betrokkenheid of een daling van de verloopintenties van de medewerkers, als specifieke medewerkers output waaronder productiviteit, kwaliteit en snelheid van de gepresteerde dienstverlening door de medewerkers. Door de nadruk te leggen op HR output blijkt dat de aandacht niet enkel gaat naar resultaten of prestaties van de medewerker, maar ook naar mens gerelateerde resultaten zoals sociaal of psychisch welbevinden, motivatie of organisatiebetrokkenheid. De grote verdienste van HR (en zoals we later zullen zien van duurzaam HR) is dat de aandacht gaat naar een ruimer aantal resultaten die worden gerealiseerd en mogelijks worden opgevolgd in de organisatie.
- *Resultaten van de organisatie:* Ten slotte vertalen de HR output en de resultaten van de medewerkers zich in het succes van de organisatie op korte en lange termijn. Dit omvat zowel de financiële als de niet-financiële resultaten (een positieve balans, het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie, het

innovatievermogen, het verhogen van de levenskwaliteit van de klanten, de veiligheid, enzovoort).

Ten slotte kan vanuit de waardeketen worden opgemaakt dat een positieve uitkomst de HR systemen en praktijken zal versterken door een *continue feedback*. Deze feedback kan maar worden gerealiseerd wanneer informatiebronnen ter beschikking staan om de terugkoppeling naar de HR strategie of naar het HR beleid te realiseren.

Al deze elementen van het HR waardeketen denken spelen een belangrijke rol in de opbouw van de HRM cockpit. Zowel de elementen zelf als de logica achter het waardeketen denken hebben gediend als onderbouw voor de HRM cockpit.

2.2.2. *Strategisch mappen en de HR strategische kaart*

Een tweede belangrijk element dat wordt gehanteerd bij de ontwikkeling van de HRM Cockpit is de methode van strategische mapping en de daaruit volgende strategische kaart. Het proces of de methode van strategische mapping is het in kaart brengen van kritische succesfactoren die bijdragen aan de organisatiedoelen. Het resultaat van dit proces is de strategische kaart. De idee van het ontwikkelen van een strategische kaart zit inherent vervat in de manier waarop er met de HRM Cockpit wordt gewerkt. Het is een aanpak die reeds ontwikkeld is door Kaplan & Norton (2004), en vervolgens toegepast op HR door Becker, Huselid en Ulrich (2001). Vandaag wordt vaak gewerkt met HR boordtabellen, maar de toepassing van strategische mapping is minder ingeburgerd. Vandaar dat we deze techniek hebben ingebouwd in onze methodologie om de HR boordtabel te actualiseren en om een methodologie te ontwikkelen die een sterk strategisch karakter heeft.

De essentie van strategische mapping

Een strategische kaart is een visuele weergave van een strategie. In deze aanpak wordt het input-throughput-output denken vanuit de HR waardeketen uitgewerkt. De organisatie maakt veronderstellingen over mogelijke belangrijke relaties tussen de implementatie van managementsystemen, de effecten op gedrag van mensen en organisatie, de HR effecten en de uiteindelijke relatie met het succes van de organisatie. Deze veronderstellingen worden vervolgens in de organisatie gestaafd door middel van metingen, of veranderingen naar aanleiding van acties die worden gevoerd op basis van de strategische kaart. Aan de basis van

deze aanpak ligt het identificeren van concrete kritische succesfactoren in de organisatie. Het gaat er bijgevolg om die HR elementen te ontdekken die cruciaal zijn in het bereiken van organisationele successen.

Strategisch mappen is een manier om kritische succesfactoren te identificeren en om de relaties tussen deze factoren of drijfveren en de organisatiedoelen weer te geven. Het doet een organisatie nadenken over welke aspecten elkaar beïnvloeden en geeft visueel weer hoe die beïnvloeding verloopt.

Bovendien is het niet iets dat eenmalig gemaakt wordt en nadien nooit meer verandert. Integendeel, het is een dynamisch instrument dat mee evolueert met de visie en doelstellingen van de organisatie. Beslist de organisatie om de visie en doelstellingen te veranderen, dan wordt de HR strategische kaart hieraan aangepast. De strategische kaart evolueert niet alleen mee met de veranderende organisatiedoelen, maar ook met de ontwikkeling van de capaciteiten die aanwezig zijn binnen de organisatie.

Werking van een strategische kaart

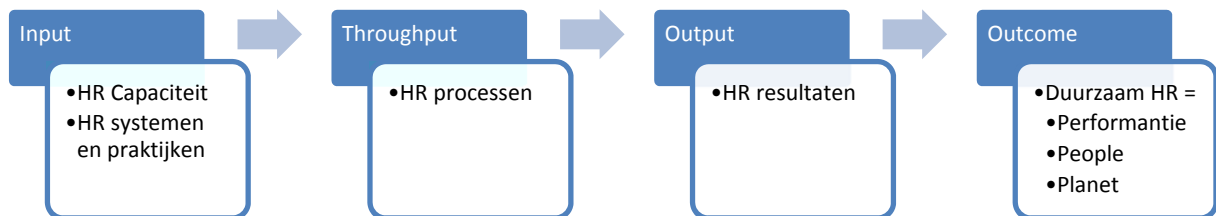
Een strategische HR kaart tracht de kritische succesfactoren in een organisatie te identificeren op het domein van HR. Het identificeren hiervan start met het vastleggen van de einddoelen of de organisatiestrategie. Belangrijk hierbij is dat de organisatiestrategie is vastgelegd en het duidelijk is voor HR wat de einddoelen zijn die de organisatie wenst te bereiken. Dit kan aan de hand van het bestaande strategisch plan van de organisatie. Indien geen organisatiestrategie aanwezig is moeten de einddoelen op zijn minst op voorhand worden vastgelegd door de belangrijkste belanghebbenden binnen de organisatie (het managementteam, de directeur, de raad van bestuur. Het gaat hier over de uiteindelijke organisationele strategie en de HR einddoelen van de organisatie., welke in kader van een duurzaam HR worden gedefinieerd.

Vervolgens worden HR output factoren geselecteerd die mogelijks een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de einddoelen van de organisatie op het vlak van een duurzaam HR.

Vervolgens worden de belangrijkste HR processen gedetecteerd die een bijdrage leveren tot de opbouw van hogergenoemde HR output. Hier gaat het vooral over de dagelijkse implementatie van het HR beleid en de HR systemen in de organisatie.

Tenslotte wordt de nodige HR input bepaald onder de vorm van een HR beleid, de HR capaciteit en de aanwezige HR systemen en praktijken die aan de basis liggen van de HR processen.

Met andere woorden wordt er een antwoord gegeven op de uiteindelijke vraag welke HR input ontwikkeld of verder moet worden uitgewerkt om een duurzame HR strategie en de centrale kernopdracht van de organisatie te realiseren. De tussenliggende HR processen en de HR output zijn in die zin de tussenstations van het HR beleid en de aanwezige HR systemen en HR capaciteit naar de uiteindelijke realisatie van de duurzame HR strategie. In onderstaande figuur is het Input-Throughput-Output-Outcome model vertaald naar HR.



We stellen hierbij twee belangrijke zaken vast. Ten eerste moeten de kritische succesfactoren worden ontdekt en weergegeven. Door middel van een bevraging van de belangrijkste stakeholders of diepgaand onderzoek binnen de organisatie worden de belangrijkste drijfveren van succes geïdentificeerd. Het vergt een strategisch denkproces om juist die kritische succesfactoren te ontdekken die cruciaal zijn voor de realisatie van de organisatiestrategie. Met andere woorden, de geïdentificeerde kritische HR succesfactoren dragen bij tot de duurzame HR organisatiestrategie, zodat de afstemming van HR input en processen op deze strategie optimaal tot zijn recht komt.

Ten tweede zal de strategische kaart een antwoord bieden op de relatie tussen de kritische succesfactoren. Dit gebeurt door te denken in oorzaak-gevolg relaties, waarbij veronderstellingen worden gemaakt op welke wijze de succesfactoren met elkaar in relatie staan. In onze aanpak sluit dit aan bij het waardenketen denken, waar ook in oorzaak-gevolg relaties wordt gedacht. Het model is in die zin opgevat dat de oorzaak-gevolg relatie kan

bepaald worden in het kader van het Input – Throughput – Output – Outcome model. Op die manier is het eenvoudiger om een specifieke succesfactor te plaatsen in relatie met een andere.

Ten derde merken we op dat een duurzaam HR beleid in de organisatie moet aansluiten bij de globale organisatiestrategie. De ambities van een duurzaam HR beleid moeten uiteindelijk aansluiten bij de totale organisatie, wat vooral zal gebeuren op basis van het performantie element van het drie P model in het duurzaam HR beleid.

Aan de hand van een voorbeeld zal de ontwikkeling en werking van een strategische kaart worden verduidelijkt. In onderstaand voorbeeld wordt de strategische kaart specifiek toegepast op HR. Het voorbeeld kan worden gesitueerd in een ziekenhuiscontext.

Eerst wordt een einddoel vastgelegd, met name de verhoging van het aantal tevreden patiënten om zo het marktaandeel van het ziekenhuis te verhogen. In organisaties kan dit einddoel worden gespecificeerd met cijfers zoals gemiddeld 80% tevreden patiënten op jaarbasis. Zoals te zien is in figuur 1 vinden we dit einddoel in het input-throughput-output-outcome denken terug op het einde van de keten als het Performantie element in de drie P's. Deze performantie zal zeker aansluiten bij de uiteindelijke organisatiestrategie zodat deze ambitie in lijn ligt met de kernopdracht van de organisatie.

Figuur 1. Het einddoel van de organisatie



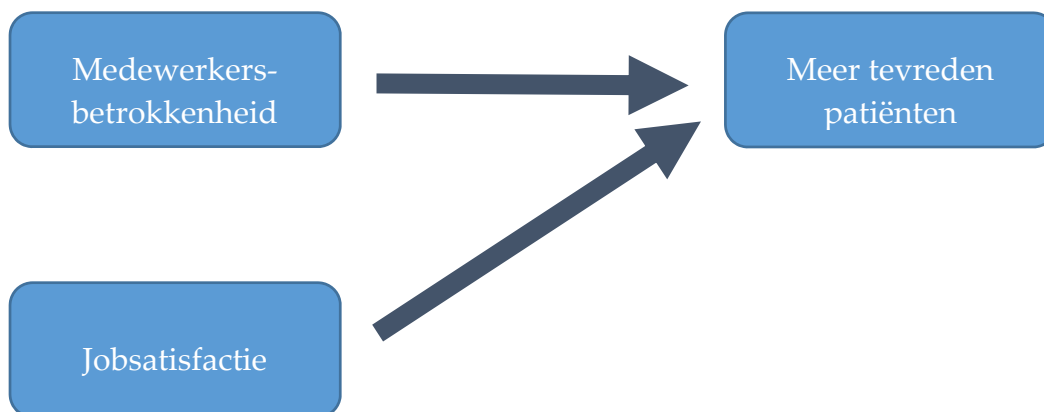
Nadat dit einddoel concreet is verwoord dient de organisatie (directie, HR verantwoordelijke, leidinggevenden en medewerkers) zich af te vragen hoe maar vooral met welke HR output dit doel kan worden verwezenlijkt. Welke HR effecten gaan een bijdrage leveren tot het verkrijgen van meer tevreden patiënten? In dit voorbeeld (figuur 2) veronderstellen we dat betrokken medewerkers zullen leiden tot meer tevreden patiënten.

Figuur 2. De HR output als bijdrage aan de performantie van de organisatie



In dit voorbeeld wordt verondersteld dat meer betrokken medewerkers kunnen bijdragen aan het realiseren van de gestelde organisatiedoel (de performantie ban het ziekenhuis). Maar daarnaast kan ook andere HR output een bijdrage leveren tot meer tevreden patiënten zoals bijvoorbeeld door jobsatisfactie. Zoals in figuur 3 wordt aangetoond kan een einddoel worden aangedreven door twee of zelfs meer performantie drijfveren.

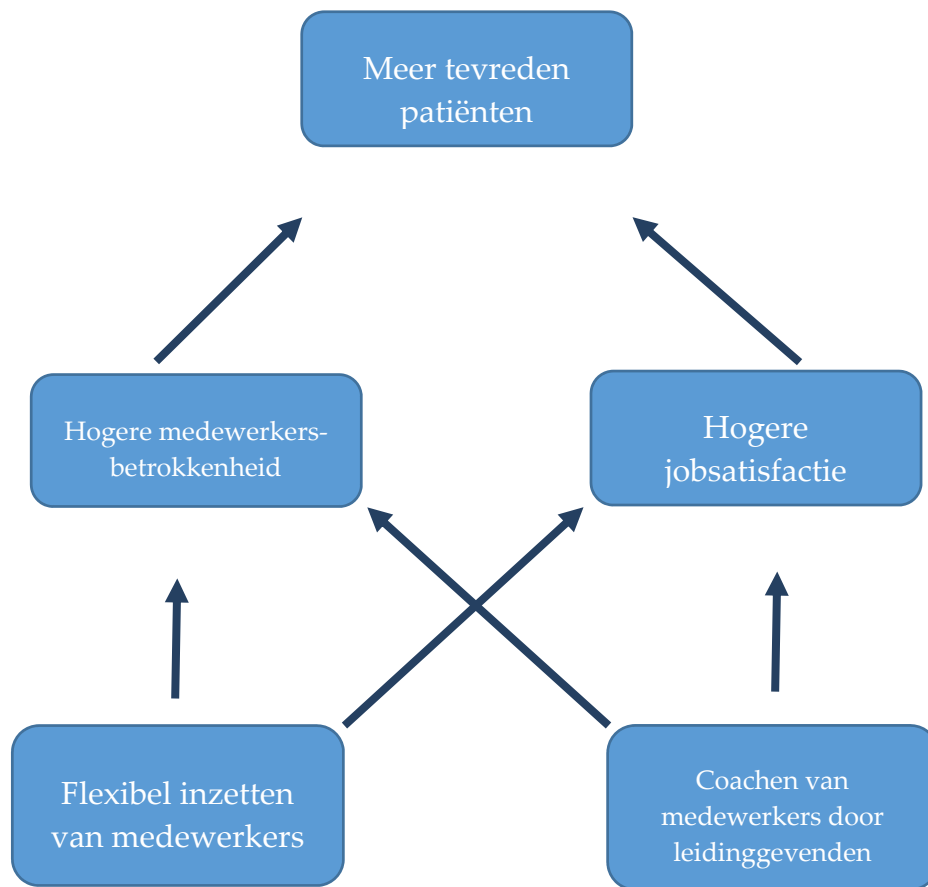
Figuur 3. Kritische HR output succesfactoren voor de realisatie van het einddoel



Vervolgens dient de organisatie zich af te vragen hoe ze de HR doelen van ‘betrokkenheid’ en ‘jobsatisfactie’ gaan verwezenlijken. Met andere woorden welke acties gaan ze ondernemen om dit te verwezenlijken? Hier komen we op het domein van de HR processen of het effectief managen van medewerkers en organisatie. Wat gaat de organisatie en HR doen om uiteindelijk te komen tot meer betrokkenheid en jobsatisfactie met het uiteindelijk doel: meer tevreden patiënten te bereiken? Om bovenstaande HR tussendoelen te verwezenlijken wordt er gekozen om (1) de medewerkers te coachen en (2) medewerkers in te zetten op basis van flexibele werkuren.

We merken op dat in dit onderdeel van HR processen we spreken met werkwoorden, en daardoor de nadruk leggen op acties en managementprocessen.

Figuur 4. Onderliggende HR processen voor bereiken van HR output

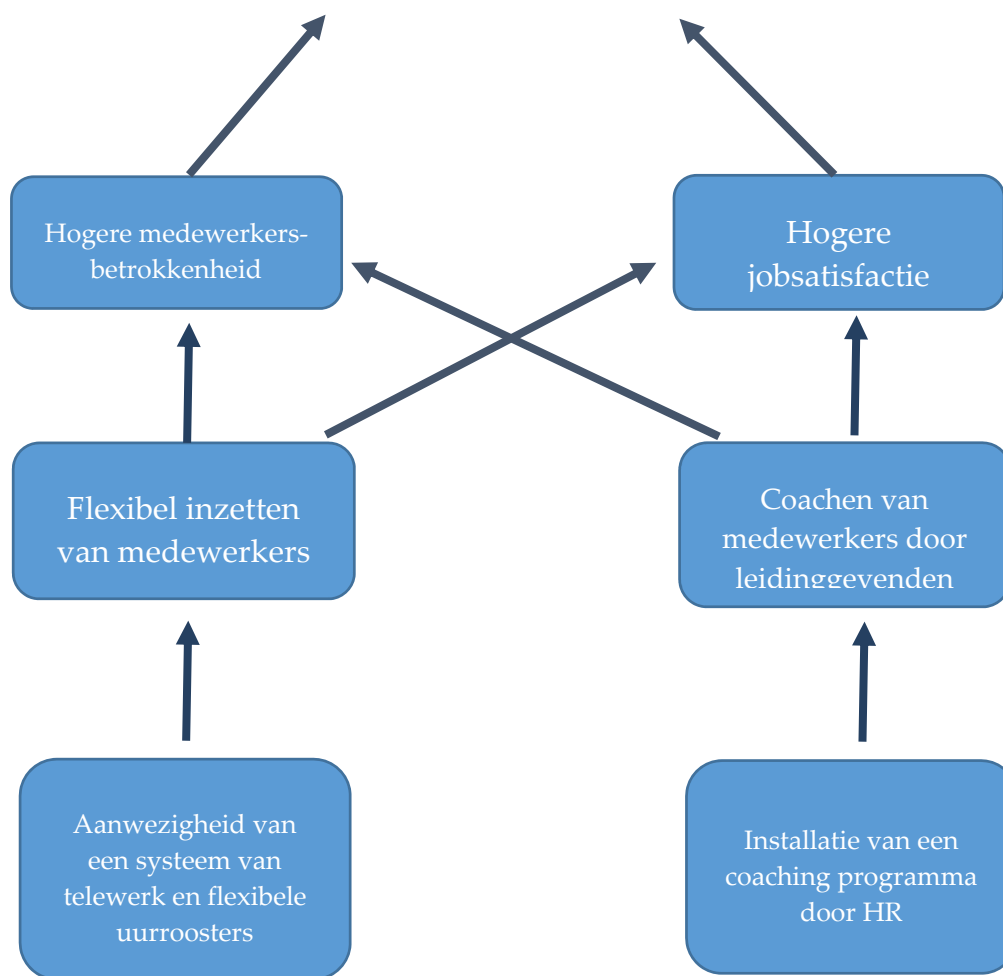


De laatste stap is om naar specifieke HR systemen en praktijken te kijken die de flexibele inzet of de coaching mogelijk maken.

Figuur 5 maakt duidelijk welke HR systemen worden verondersteld een belangrijke bijdrage te leveren tot een hogere betrokkenheid van medewerkers en een hogere jobsatisfactie.

Figuur 5. HR systemen als voorwaarde voor effectieve HR processen





De HR processen worden bijgevolg slechts mogelijk gemaakt door de aanwezigheid van optimale HR systemen en praktijken en de inherente professionele capaciteit van HR. Zij zijn de eerste drijfveren of kritische succesfactoren die de organisatie en haar medewerkers in beweging brengen en op een strategische wijze de einddoelen laten realiseren. De tussenstations werken verhelderend, omdat ze de HR weg expliciteren om de organisatiestrategie en een duurzame HR strategie te bereiken.

Op die manier wordt het duidelijk welke tussenstappen worden genomen vanuit HR om het einddoel te bereiken. De kritische succesfactoren liggen vast en beantwoorden aan het input-throughput-output-outcome model. Hierdoor maakt de strategische kaart duidelijk waar de focus ligt, en welke acties vanuit HR dienen te worden ondernomen om te komen tot de organisatiedoelstelling.

Strategische mapping is bijgevolg een bepaalde methodiek om te analyseren die het mogelijk maakt om de belangrijkste drijfveren van succes te identificeren. Door grondig na te denken over de relaties tussen verschillende managementonderdelen kunnen we een beperkt aantal factoren identificeren die tot succes leiden, en die bijvoorbeeld de komende maanden of jaren om aandacht vragen.

Deze succesfactoren moeten vervolgens nauwkeurig worden opgevolgd en gemeten. De stap van kritische succesfactoren naar meting wordt gelegd aan de hand van kritische succes indicatoren of soms Key Performance Indicators genoemd. De kritische succesindicatoren geven een concrete meting weer, die kan gebruikt worden om te weten of de organisatie inderdaad vooruitgang boekt en efficiënter en/of effectiever bezig is in het bereiken van een duurzaam HR beleid. Een kritische succesfactor kan bijvoorbeeld empowerment zijn, terwijl de kritische succes indicator de meting van empowerment is aan de hand van een specifieke score op een vraag uit een personeelstevredenheid enquête is. Deze vraag om concrete meting zal uitgewerkt worden in het laatste deel over de metingen.

Conclusie: Het belang van een HR strategische kaart

De HR strategische kaart is een waardevol instrument om snel de waardecreatie van HR te begrijpen, te ontwikkelen en bij te houden in de organisatie met het oog op de uitbouw van een duurzaam HR. Het belang van duurzaam HR zal de komende jaren blijken wanneer organisaties worden geconfronteerd met allerlei uitdagingen. Demografische uitdagingen dagen organisaties uit om het nodige talent te kunnen aantrekken en binden aan de organisatie, gezien de te verwachten massale uitstroom van medewerkers. Misschien worden organisaties tegelijkertijd geconfronteerd met een aantrekkende economie waardoor de vraag naar talentvolle medewerkers nog zal toenemen. Daarnaast worden mensen gevoeliger voor ethische thema's, rechtvaardigheid in de samenleving, respectvol omgaan met elkaar zodat ook vanuit dit perspectief nieuwe uitdagingen ontstaan. De continue vraag om steeds effectief en efficiënt te blijven in een moeilijke budgettaire omgeving is een andere grote uitdaging. Ten slotte worden mensen ook gevoeliger voor een milieubewuste omgeving, waarin organisaties moeten leren respectvol omgaan met de omgeving waarbinnen ze functioneren.

Vandaar dat de strategische kaart leert organisaties oog te hebben voor de bottom line van de drie P's, en een methodologie aanreikt om deze ambitie waar te maken. Als besluit kunnen we wijzen op een aantal belangrijke kenmerken van de strategische kaart.

Waardecreatie is indirect en verloopt via tussenstappen

De einddoelen van een organisatie worden indirect beïnvloed door de gehanteerde managementsystemen en de ondernomen acties. Een van deze managementsystemen is HR. Een strategische kaart geeft deze onderlinge relaties weer waardoor de HR waardecreatie een stuk tastbaarder wordt dan voordien. Aan de hand van een strategische kaart wordt duidelijk op welke manier HR aan de hand van concrete stappen een bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen.

Waarde is verbonden met de organisatiestrategie

Om waarde te kunnen creëren dienen de ondernomen acties te worden afgestemd op de organisatiestrategie en -doelen. Het ontwerpen van een strategische kaart fungeert als een soort van garantie dat zorgt dat de bijdrage die HR levert afgestemd is op de te bereiken organisatiedoelen. In de literatuur over strategisch HR wordt deze verticale afstemming als een belangrijk element beschouwd voor het succes van een organisatie. Vandaar dat in het model

de HR outcomes onder de vorm van Planet, People en Profit direct aansluiten bij de organisatiestrategie, en rechtstreeks bijdragen tot de realisatie van de organisatiestrategie.

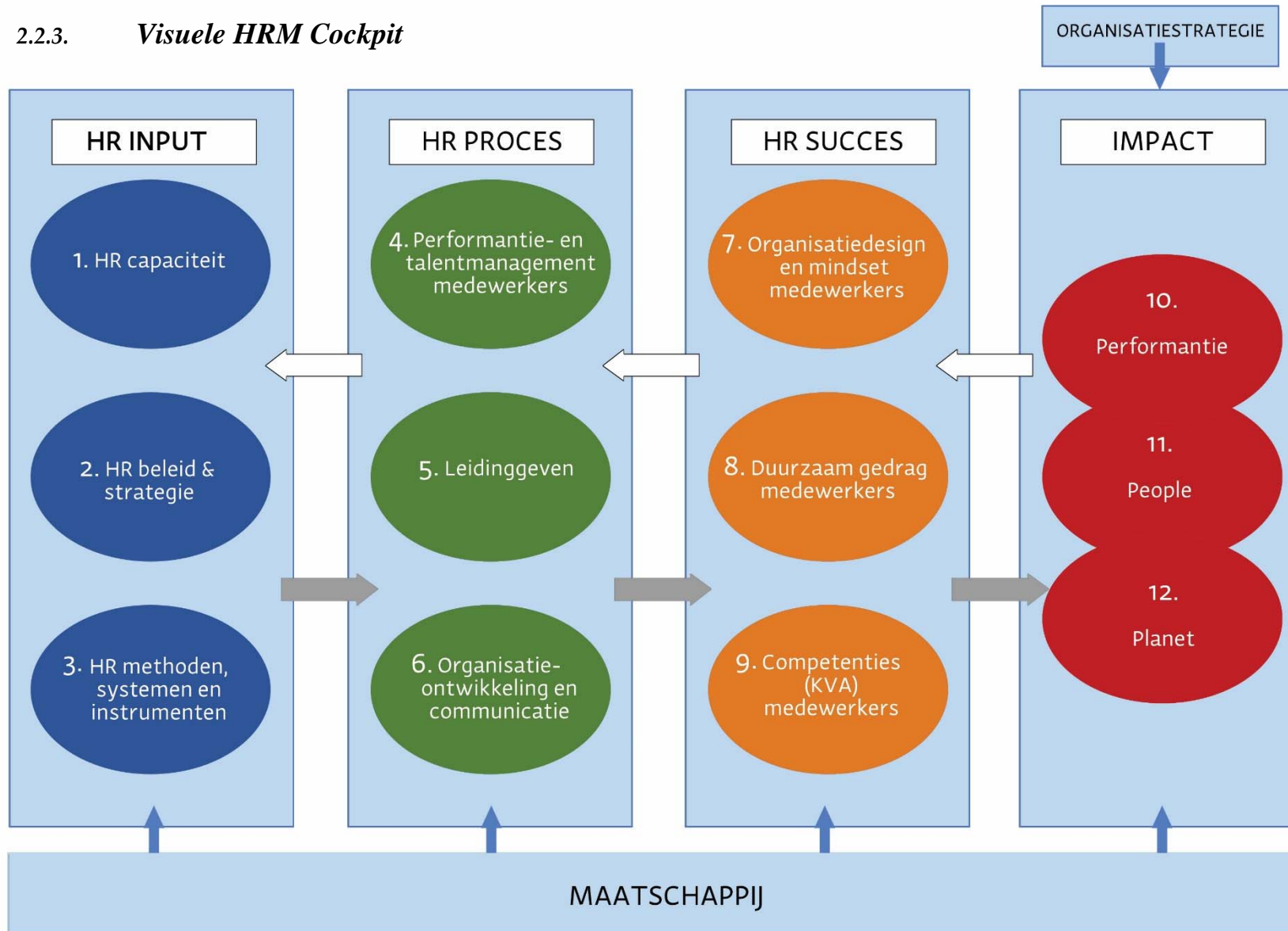
Waarde wordt gegenereerd door middel van een consistent HR

Een strategische kaart zorgt dankzij aandacht voor causale relaties voor een consistent HR, waarbij de verschillende stappen logisch op elkaar volgen. De relaties tussen HR factoren worden duidelijk gemaakt, waardoor een ad hoc en brokkelig HR wordt vermeden.

Acties op zichzelf dragen niet bij

Eén actie zorgt op zichzelf niet voor waardecreatie. Het inschakelen van acties in een proces of systeem en acties combineren met elkaar zorgt ervoor dat waarde gecreëerd wordt. Ook hier draagt een strategische kaart bij door visueel weer te geven welke verschillende processen elkaar beïnvloeden en op welke manier deze inspelen op de organisatiedoelen.

2.2.3. *Visuele HRM Cockpit*



2.3. De verschillende onderdelen van de HRM Cockpit

Het model van de HRM Cockpit steunt op een klassieke wijze van denken in management, met name een input – verwerking (throughput) – output – outcome model.

- 1) Bij de input gaan we dieper in op de intenties en de aanwezige middelen van de organisatie op het domein van het HR management. Meer specifiek kijken we naar het *HR beleid, de capaciteiten van HR en de aanwezigheid van professionele HR systemen, praktijken en instrumenten*. Deze drie elementen leveren de noodzakelijke voorwaarden en input waarmee aan een strategisch en duurzaam HR kan worden gedaan binnen de organisatie. Het gaat om HR elementen waarover de organisatie dient te beschikken om impact te realiseren op de einddoelen.
- 2) In het luik over processen hebben we vooral aandacht voor *HR kernprocessen, de rol van leidinggeven en de randvoorwaarden (organisatie en interne communicatie)* waarmee aan HR kan worden gedaan. Hier gaat het vooral over de drie HR managementprocessen die in belangrijke mate verantwoordelijk zijn voor het behalen van HR resultaten. Het gaat vooral over wat de organisatie daadwerkelijk doet, welke HR activiteiten ze ontwikkelt, welke processen en aanpakken worden uitgevoerd.
- 3) Het derde luik vat het HR succes samen dat kan worden bereikt door de HR input en de HR processen. Dit zijn de tussentijdse HR resultaten waarvan kan worden verwacht dat ze tot specifieke organisationele eindresultaten kunnen leiden. De drie elementen focussen op de *organisatiestructuur/cultuur en de mindset van de medewerkers, het duurzaam gedrag, en de bereikte competenties van de medewerkers*.
- 4) Het vierde luik vat samen wat we kunnen bereiken op het domein van performantie, mens en omgeving, of anders benoemd *Performantie, People en Planet*. We kiezen duidelijk voor performantie omdat dit een breder begrip is dan Profit (winst) en meer aansluit bij de leefwereld van social profit en publieke organisaties. We laten doelbewust de drie P's door elkaar vloeien, zodat visueel duidelijk wordt dat de ambitie van een duurzaam HR zich vertaalt in een gezamenlijke aandacht voor Performantie, People en Planet.
- 5) Tenslotte leggen we de relatie met de organisatiestrategie, zodat Performantie, People en Planet duidelijk in relatie zou staan met het strategisch plan of het beleid van de organisatie. De verticale afstemming betekent in dit geval dat de ambitie van de drie P's terug gevonden wordt in de organisatiestrategie.

We zetten het model in het brede maatschappelijk kader om te verduidelijken dat duurzaam HR een zichtbare relatie heeft met de ontwikkelingen in de maatschappij. Kansen worden geboden van buitenaf, maar er moet rekening worden gehouden met mogelijke maatschappelijke bedreigingen.

Elke organisatie kan dit instrumentarium hanteren om tot een coherent en strategisch duurzaam HR beleid te komen, zonder te verzanden in een brokkelige, amateuristische en ad hoc benadering. Vooral het feit dat een duurzaam en strategisch HR juist aandacht vraagt voor de duurzame toekomst van de organisatie versterkt de noodzaak om een visionaire en geïntegreerde benadering te hanteren. Deze wijze van denken en aanpak garandeert een meer systematische en consistente werkwijze die op zich een meerwaarde levert aan de organisatie. Medewerkers en leidinggevenden willen vooral een eenduidig en consistent antwoord op de vragen die zich stellen ten aanzien van de organisatie en haar toekomst.

In wat volgt worden de afzonderlijke onderdelen besproken om een duidelijk inzicht te verwerven in de inhoud van elk onderdeel, en de plaats in het geheel. Telkens reiken we een aantal elementen aan die de onderdelen verduidelijken.

2.3.1. **HR Input**

2.3.1.1. *HR capaciteit*

De HR capaciteit is ruimer dan enkel het aantal medewerkers dat betrokken is bij de uitvoering van HR. De HR capaciteit vormt de basis voor een succesvolle uitvoering van het vooropgestelde HR beleid, en vooral de realisatie van de HR doelstellingen. HR dient over de nodige kennis, vaardigheden en attitudes te beschikken om op verschillende HR gerelateerde vragen en/of problemen een antwoord te kunnen bieden. Bovenstaande vier dimensies van HR maken reeds duidelijk dat HR over diverse capaciteiten dient te beschikken om een daadwerkelijke impact te realiseren en een meerwaarde te betekenen voor de organisatie. Afhankelijk van de grootte van de organisatie, de soort organisatie of de mate waarin de HR capaciteit reeds ontwikkeld is kunnen bepaalde capaciteiten meer of minder belangrijk zijn of worden in de toekomst.

De capaciteit verwijst bijvoorbeeld naar het al dan niet hebben van een personeelsafdeling, een (vol- of deeltijdse) HR Manager, maar ook naar het competentieniveau van de HR Manager of HR verantwoordelijke. Zo kan bijvoorbeeld gepeild worden naar de kennis over en de vertrouwdheid met HR in de organisatie, naar de kennis en vaardigheid om HR systemen en praktijken te kunnen hanteren. Bij wijze van voorbeeld geven we een competentielijst weer van vereisten competenties voor een professionele HR.

Lijst van vereiste competenties van HR

Juridisch inzicht, analysevermogen, organiseren en coördineren
Klantvriendelijkheid naar medewerkers toe, marktgericht denken, openheid
Psychologisch inzicht, empathie, persoonlijk communicatievermogen
Sociologisch inzicht, overlegvaardigheden, beslissingen nemen
Economisch inzicht, visie, proactief handelen, strategisch denken en handelen

Economisch inzicht, analytisch vermogen, werken met cijfers, objectiviteit

Creatief denken, overtuigingskracht, vernieuwen

Veranderingsmanagement, motivatievermogen

Deze capaciteiten zijn een noodzakelijke voorwaarde voor de uitbouw van een effectief strategisch en duurzaam HR en vergt uiteraard een hogere capaciteit dan een traditioneel administratief personeelsbeleid, waarin enkel administratief inzicht en kunde wordt vereist.

In onderstaande metafoor gebruiken we een loodgieter. We hebben hiervoor gekozen omdat iedereen zich wel iets bij het beroep van een loodgieter kan voorstellen. Bovendien kunnen we hierdoor aan de hand van een eenvoudig voorbeeld de componenten van de HRM Cockpit duiden.

De metafoor van de loodgieter (deel I)

Stel dat een gezin een badkamer wenst te renoveren en beroep doet op een loodgieter. Eenmaal het renovatieplan voor de badkamer duidelijk is afgesproken, veronderstelt de bouwheer dat de loodgieter over de juiste vaardigheid beschikt om het plan uit te voeren. De loodgieter moet over voldoende vakkennis beschikken en weten op welke manier verschillende buizen worden geplaatst en aangesloten om het plan dat hij of zij opstelde uit te kunnen voeren. Hij of zij heeft waarschijnlijk een opleiding gevolgd, en hopelijk maakt de loodgieter gebruik van de laatste stand van zaken op het domein van loodgieterij. Is hij of zij op de hoogte van de nieuwste materialen, beschikt hij of zij over de juiste inzichten en is hij of zij creatief en een goede probleemoplosser? Het uiteindelijke resultaat van de badkamer zal afhangen van de capaciteiten die de loodgieter bezit om de gewenste badkamer te realiseren.

De HR capaciteit is de eerste belangrijke inbreng van HR in de organisatie. Vervolgens kijken we naar het planmatig en visionair aspect van het HR beleid.

2.3.1.2. *HR beleid en strategie*

Een effectieve HR implementatie start bij een goede visie en een klare kijk op de toekomst van de organisatie. In lijn met de organisatiestrategie zorgt een goed HR beleid voor de accurate inzet van de medewerkers in de organisatie. De verantwoordelijke voor HR (de directeur, HR manager, een leidinggevende of de HR afdeling) staat in voor de HR strategie en ontwerpt een plan voor de implementatie van de HR strategie. De HR verantwoordelijke staat in voor een klare kijk op de toekomst en een juiste keuze van strategische HR doelstellingen. Tevens zal de HR verantwoordelijke de HR strategie vorm moeten geven en communiceren binnen de organisatie. Vandaar dat het belangrijk is dat HR zich focust op een HR strategie die een duidelijke en transparante bijdrage levert aan het succes van de organisatie. Op die manier kunnen goede HR instrumenten, methoden en systemen worden ontwikkeld die werkelijk bijdragen tot het succes van de organisatie.

In het kader van een duidelijke HR strategie moeten volgende elementen in het oog worden gehouden:

- *HR als partner van de directie*: zal het HR beleid een bijdrage leveren tot de organisatiestrategie? Is er een samenwerking tussen de belangrijkste beslissers in de organisatie (directie, Raad van Bestuur, leidinggevenden)?
- *Aandacht voor duurzaam Human Resource Management*: de aanwezigheid in het HR beleid van duurzame HR programma's zoals een genderbeleid, gelijke kansen beleid, leeftijdsbewust HR.
- *Vertrouwd zijn met HR*: bekendheid van de directie en het bestuur met HR
- *Aanvaardbaarheid bestuurders*: Is het HR beleid overlegd met de bestuurders, de bestuursorganen en inspraakorganen van de organisatie?
- *Aanvaardbaarheid leidinggevenden en medewerkers*: Is het HR beleid afgestemd met managers en leidinggevenden, medewerkers van de organisatie?
- *Aanvaardbaarheid medewerkers*: Is het HR beleid afgestemd op de wensen en gevoeligheden van de medewerkers?
- *Verticale afstemming*: Ligt de HR strategie in lijn met de organisatiestrategie?
- *Horizontale afstemming*: De consistentie van het HR beleid draagt bij tot het integreren van de verschillende HR systemen en praktijken in de organisatie.

- *Duidelijkheid en transparantie*: is het HR beleid duidelijk voor het management en de medewerkers en wordt hierover transparant gecommuniceerd?
- *Strategisch HR*: Is het HR beleid strategisch (aanwezigheid van strategische organisatie, SMART geformuleerde doelstellingen, meetsystemen)?
- *Duurzaam HR*: Is het HR beleid duurzaam en beantwoordt het HR beleid aan de verwachtingen van duurzaamheid zoals dit vandaag wordt gehanteerd in de samenleving?
- *Kerncompetenties*: Aanwezigheid van kerncompetenties van de organisatie, die de strategie ondersteunen. Kerncompetenties vertegenwoordigen de capaciteit op het niveau van de organisatie en kunnen worden vertaald naar generieke competenties bij de medewerkers.

De metafoor van de loodgieter (deel2)

De component HR beleid en strategie kan worden vergeleken met een opdracht van een loodgieter om een badkamer te renoveren. In de eerste plaats dient een plan van aanpak te worden uitgewerkt waarin hij de badkamer gedetailleerd beschrijft, net als de te behalen resultaten in overleg met de bouwheer (waarschijnlijk met de hulp van een architect). Het plan bevat concrete doelstellingen en te verwachten resultaten. In de meeste gevallen wordt een offerte of contract opgesteld. Daardoor weten beide partijen wat er kan worden verwacht.

Eenmaal het plan geformuleerd kunnen we nadenken over de inbreng van de nodige HR systemen om het plan tot uitvoering te brengen. De vraag is welke systemen en instrumenten de HR verantwoordelijke nodig heeft om zijn of haar plan zo effectief mogelijk uit te werken.

2.3.1.3. HR systemen, praktijken en instrumenten

De HR verantwoordelijke beschikt reeds over een duidelijke visie, een duidelijk beleid, een duidelijk plan en de nodige HR capaciteiten om het HR plan uit te voeren. Enkel de juiste systemen, praktijken en instrumenten ontbreken nog om de implementatie van HR te realiseren. We maken een onderscheid tussen systemen, praktijken en instrumenten. Een systeem verwijst naar een geïntegreerde verzameling van HR praktijken, terwijl instrumenten op zich verwijzen naar methoden of technieken die in HR voorhanden zijn. Het voordeel van systemen is dat een systematische aanpak tot stand komt waardoor gebruikers niet worden geconfronteerd met een brokkelige en onsamenhangende HR implementatie. De HR Manager hanteert in dit geval bij elkaar horende praktijken en instrumenten.

Een voorbeeld van zo'n HR systeem is een competentie management systeem dat bestaat uit een aantal praktijken zoals een competentie model, een visie, de aanwezigheid van kerncompetenties, een lijst van competenties, de mogelijkheid van ontwikkelingsgesprekken met medewerkers enzovoort.

Instrumenten worden aangewend om de leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen en faciliteren in de realisatie van het vooropgestelde HR beleid. De beschikbaarheid van bijvoorbeeld de nodige evaluatieformulieren in een resultaatgerichte benadering of de aanwezigheid van handige software, faciliteren het werk van leidinggevenden om systematische functioneringsgesprekken te kunnen voeren

Om een en ander te verduidelijken stellen we de meest courante HR systemen voor:

- **Resultaatgericht management** van medewerkers (employee performance management) Voorbeelden van praktijken:
 - Opstellen resultaatgerichte functiebeschrijvingen
 - Uitvoeren van een planningsgesprek
 - Tussentijdse coaching van medewerkers
 - Evalueren van medewerkers

Bijhorende instrument zijn een afsprakenformulier, een scenario voor een functioneringsgesprek, een planmatig evaluatiegesprek enz...

- **Competentiemanagement** van medewerker

Voorbeelden van praktijken:

- Competentiegericht selectiegesprek
- Evaluatie en assessen van verworven competenties
- Ontwikkelingsgesprek bij coaching van medewerkers
- Loopbaanmanagement

Instrumenten zijn competentieformulier, competentiewoordenboek en dergelijke.

- **Loopbaanmanagement** van medewerker

Voorbeelden van praktijken:

- Potentieel gesprek
- Functieclassificatie
- Loopbaan

Instrumenten kunnen zijn een loopbaanformulier, een assessment voor potentieel beoordeling of een lijst van loopbaantrajecten.

- **Kennismanagement**

Voorbeelden van praktijken:

- Organisatie van vorming, training en opleiding
- Ontwikkeling van een leerplatform
- Opstellen ontwikkelingsdoelstellingen bij medewerkers

Instrumenten zijn een leerplatform, een lerende gemeenschap of een systeem voor afstandsleren.

- **Werving- en selectiesysteem**

Voorbeelden van praktijken:

- Competentiegericht interviewen
- Assessment

Instrumenten zoals een intelligentietest, een scenario voor assessment enz...

Aan deze lijst kunnen nog andere systemen worden toegevoegd zoals onthaal of outplacement tot zelfs een waarderingssysteem, een administratief salarissysteem of een traditionele personeelsadministratie.

De metafoor van de loodgieter (deel 3)

Naast een plan en de aanwezigheid van een professionele loodgieter, is de beschikbaarheid over de juiste instrumenten en materialen een belangrijke voorwaarde voor het renoveren van de badkamer. De loodgieter moet gebruik maken van de nieuwste materialen en moet beschikken over moderne gereedschappen om het werk kwaliteitsvol uit te kunnen voeren. De efficiëntie en het uiteindelijke resultaat zal afhangen van het gebruik van de juiste materialen en het hanteren van aangepaste gereedschappen. Zijn of haar gereedschapskist is een belangrijke voorwaarde voor de renovatie van de badkamer.

2.3.2. *HR Proces*

De drie voorgaande elementen zijn de voorwaarden en beschikbare middelen die het management van medewerkers en organisatie in staat stellen om goede resultaten te halen. Vanuit een klassiek input – throughput – output model komen we in het kernproces van HR terecht. Het gaat hier vooral over managementprocessen en de gevoerde HR acties in de organisatie. Hierbij hebben we drie kernprocessen op het oog, met name de in- en doorstroom van medewerkers, de acties van de leidinggevenden en de faciliterende processen van organisatieontwikkeling en communicatie.

Omwille van het strategisch en duurzaam aspect van HR focussen we op die HR systemen die een duidelijk strategische en duurzaam karakter hebben. Vandaar onze keuze om elementen zoals talent en resultaatgericht management van medewerkers, leidinggeven en organisatieontwikkeling op te nemen in het model.

2.3.2.1. *Performantie- en talentmanagement*

Dit is de meest omvattende component van de HRM Cockpit. Hier verschuift namelijk de focus van het uitwerken van een HR beleid en de ondersteuning met de juiste capaciteiten en instrumenten, naar de implementatie en de processen van dat beleid. De verschillende werkerterreinen van HR komen hier aan bod.

- In- en uitstroom: het eerste werkerterrein is dat van instroom waarbij de verantwoordelijke voor HR nieuwe medewerkers rekruteert en de geschikte kandidaten selecteert. Het onthaal van deze nieuwe medewerkers, het opstellen van een loopbaanplan, ontslag, het voeren van outplacement en de oppensioenstelling van medewerkers behoren eveneens tot dit eerste werkerterrein.
- Doorstroom: het managen van de inzet en de performantie van de medewerkers. Dit managen is niet uitsluitend weggelegd voor HR maar ook voor de leidinggevende. Het vastleggen van een resultaatgerichte opdrachtbepaling, opvolgen en evalueren van medewerkers en het ondersteunen van leidinggevenden in het voeren van een resultaatgerichte waardering van de medewerkers behoren allen tot dit werkerterrein. Het gaat over de inzet en de motivatie van de medewerker.
- Ontwikkeling van de talenten: medewerkers zijn vandaag geen passieve mensen die enkel doen wat hen wordt opgedragen. Zij kunnen zelf initiatief nemen om zich verder te ontwikkelen en te werken aan hun loopbaan. Medewerkers brengen een schat aan

talent mee als startkapitaal, dat vervolgens door de organisatie verder wordt aangeboden en ontwikkeld. Het geven en/of organiseren van vormingen, trainingen en opleidingen zijn zaken waarmee HR de ontwikkeling van de medewerkers kan ondersteunen. Eveneens behoort het maken van een potentieel analyse (i.e. een analyse om het potentieel tot ontwikkeling en promotie in te schatten) hiertoe.

Volgende punten vragen aandacht in dit onderdeel:

- Worden medewerkers aangetrokken op basis van de strategie van de organisatie?
- Profileert de organisatie zich als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt?
- Werkt de organisatie met competentiegerichte selectiegesprekken op basis van kerncompetenties en daaruit afgeleide competentieprofielen?
- Geeft de organisatie aandacht aan het talent van de toekomstige medewerkers?
- Wordt de inzet en inzetbaarheid van de medewerker gemanaged in de organisatie
- Hoe zit het met de communicatie met de medewerkers, het voeren van individuele planning, opvolging, evaluatie, participatie en resultaatgericht werken
- Wordt een duidelijk verband gelegd tussen resultaatgericht werken en de ontwikkeling van talenten naar competenties
- Werkt de organisatie aan een duidelijke en toekomstgerichte loopbaanplanning
- Bespreekt de organisatie de eindloopbaanproblematiek en het leeftijdsbewuste inzetten van medewerkers

De metafoor van de loodgieter (deel 4)

Eenmaal de loodgieter aan de slag kijken we naar de uiteindelijke concrete uitvoering van het werk. Werkt de loodgieter zoals het hoort, gebruikt hij/zij de juiste materialen op de juiste manier, voert hij of zij het werk efficiënt uit. Het is niet voldoende om de juiste materialen te hebben, of de juiste kennis, maar het is tevens noodzakelijk om daadwerkelijk de zaken juist en efficiënt uit te voeren.

In dit deel gaat het vooral over wat de organisatie en de leidinggevenden doen op het domein van HR. Vaak kunnen we dit verwoorden door gebruik te maken van werkwoorden of in een actieve taal te denken. Het gaat vooral over hoe de organisatie zaken aanpakt, welke toepassingen worden geïmplementeerd, kortom welke HR processen worden uitgevoerd.

2.3.2.2. *Leidinggeven*

Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het implementatieproces van HR. Vandaar dat zij als een afzonderlijk onderdeel worden opgenomen in het model. In de wetenschappelijke HR literatuur wordt de rol van de leidinggevende in het implementatieproces als zeer belangrijk beschouwd. Rekening houden met leidinggevendens in het opstellen van het HR beleid is daarom noodzakelijk. Daarnaast vormt de manier waarop een leidinggevende omgaat met medewerkers en deze aanstuurt en opvolgt, een bepalende factor in het succes van het uitgevoerde HR beleid. Leidinggevendens hebben een sterke invloed op het gedrag dat medewerkers kunnen en zullen stellen. Dat vertaalt zich in inzetbaarheid, motivatie en de betrokkenheid van medewerkers in de organisatie. Het is een belangrijke component aangezien het een indirecte invloed heeft op het slagen van HR en het uiteindelijke organisatiesucces.

Vragen die aan bod komen, zijn:

- Zijn de managers en leidinggevendens op de hoogte van de bedoelingen van HR?
- Beschikken leidinggevendens over de nodige aansturing-, coaching- en managementvaardigheden?
- Zijn de leidinggevendens gemotiveerd om hun rol voluit te spelen?
- Beschikken leidinggevendens over de nodige tijd om hun rol te spelen?
- Hebben leidinggevendens de bevoegdheid om hun leidende rol te spelen?
- Voeren leidinggevendens het HR beleid uit zoals het bedoeld is door HR en de directie?
- Krijgen leidinggevendens de nodige ondersteuning om hun rol adequaat uit te voeren?

De metafoor van de loodgieter (deel 5)

Veronderstel dat de loodgieter werkt met een aantal arbeiders. In dit geval zal de kwaliteit van het geleverde werk afhangen van de efficiënte wijze van leidinggeven, de motivatie van de leidinggevende en de arbeiders, een juiste verdeling van de bevoegdheden tussen de arbeiders en de mate waarin de samenwerking efficiënt verloopt.

Hier gaat het hoofdzakelijk over de actieve rol van de leidinggevende in het uitvoeren van HR processen. Vandaar ook het belang van de gedeelde verantwoordelijkheid tussen HR en de leidinggevende in de implementatie van HR.

2.3.2.3. Organisatieontwikkeling en communicatie

De HRM Cockpit focust zich op het ontwikkelen en/of evalueren van een duurzaam HR. Het implementeren van een strategisch en duurzaam HR is niet mogelijk zonder de cultuur en structuur van de organisatie verder te ontwikkelen. Er zijn verschillende manieren om een organisatie te ontwerpen en ontwikkelen. HR kan hier een actieve bijdrage leveren. Op basis van het HR beleid, kan HR namelijk bepalen welk organisatiedesign noodzakelijk is om een performante werkomgeving te creëren voor de medewerkers. Er zijn verschillende designs mogelijk en HR zal op een consistente manier een of meerdere designs ontwikkelen die aansluiten bij de HR strategie en de organisatiestrategie. Hieronder worden de meest voorkomende designs in een samenvattende tabel weergegeven.

	Instrumenteel design	Kwaliteiten design	Klantgericht design	Performantie design	Mensgericht design	Teamgericht design	Ontwikkelingsgericht design	Flexibel design	Innovatief design
Focus	Controle en manageability	Kwaliteit	Klanten-tevredenheid	Resultaten en verantwoordelijkheid	Competentie en wellbeing	Samenwerken en teamwerk	Leren en ontwikkelen	Flexibiliteit en responsiviteit	Ondernemerschap en innovatie
Structuur	Hiërarchisch	Stafororganisatie	Omgekeerde hiërarchie, klantgerichte structuur	Business unit model	Business unit, vlakke organisatie	Teams zijn centraal	Lerende organisatie, kennisorganisatie	Netwerk en coalities	Strategisch netwerk, R&D, faciliteiten
Cultuur	Control, intern gericht	Streven naar kwaliteit, Total Quality Management	Klanten-tevredenheid, feedback	Resultaten halen, performantie-management	Medewerker-gericht, communicatie	Participatie, betrokkenheid	Leren om te leren, persoonlijke groei	Dynamisch, adaptief, flexibel	Ondernemerschap, risiconemen
Middelen	Efficiënte werksystemen, regels, procedures, werkonderhandelingen	Kwaliteitsgroepen, kwaliteitszorg, EFQM-systeem	Metten van klanten-tevredenheid en marketing	Doelen, performantie-meetsystemen	Vragenlijsten omtrent job-tevredenheid, people management, interne communicatie	Team-management, sociale vaardigheden, zelfsturende teams	Training, ontwikkeling van het management, leerplatform	Deregulatie, project-mangaten	Experimenten, project-management, ad hoc teams, virtuele teams
Resultaat	Stabiliteit, orde en duidelijkheid	Kwaliteit	Klanten-tevredenheid	Organisatieperformantie	Jobtevredenheid, betrokkenheid en wellbeing	Team-performantie	Performantie en competentie	Aanpasbaar vermogen	Nieuwe producten, diensten en innovatie

Deze tabel biedt een overzicht van de meest voorkomende organisatiedesigns, waarbij het belangrijk is te beseffen dat niet alle designs worden gerealiseerd. Het kan worden gebruikt als houvast om na te gaan waar de organisatie zich op dit moment bevindt. Tevens kan het worden gebruikt als leidraad om uit te zoeken waar de organisatie naar toe wil evolueren en welke acties hiervoor ondernomen kunnen worden.

Volgende elementen komen aan bod in organisatieontwikkeling:

- Inzicht in het belang van organisatieculturen en –structuren
- De ontwikkeling van een performante organisatiestructuur (bv. organigram)
- Het kiezen van een aangepaste organisatiedesign in functie van de organisatiestrategie
- Werken met teammanagement
- Dynamiseren van functiebeschrijvingen, classificatie en opdrachten
- Verhogen van de flexibiliteit van de organisatie
- Invoeren van flexibele werkprocessen en nieuwe vormen van werken
- Het ontwikkelen van een innoverende cultuur en een cultuur van permanent leren

Naast organisatieontwikkeling is interne communicatie met medewerkers van groot belang. Interne communicatie wordt regelmatig als een prioritair aandachtspunt vermeld door managers en leidinggevendenden, wat niet belet dat er vaak weinig expliciete aandacht wordt aan besteed. Goede communicatie met de medewerkers heeft een invloed op de percepties en attitudes van medewerkers. Percepties en attitudes van medewerkers zijn van belang omdat ze een invloed hebben op de manier waarop medewerkers zullen reageren. Iedereen interpreteert informatie namelijk op een andere manier. Het gaat binnen deze component om de houding van de medewerker, zijn ideeën en de manier waarop de medewerker de organisatie, de HR praktijken, de HR systemen en het HR beleid interpreteert en ervaart. Door een transparante communicatie met de medewerkers en leidinggevendenden over het beleid en de strategieën kunnen de juiste percepties en attitudes bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Het is van groot belang dat medewerkers worden betrokken in beslissingen en dat er duidelijk gecommuniceerd wordt over de doelen en gevolgen van nieuwe praktijken, systemen of beleidsveranderingen. Een training is bijvoorbeeld slechts zinvol als deze past in de strategie en de opbouw van de kerncompetenties van de organisatie, en terzelfdertijd op een constructieve wijze wordt overlegd met de medewerker.

De interne communicatie verwijst ook naar het overleg met de medewerkers en de vakbonden over de werkvoorwaarden (verloning, financiële tegemoetkomingen, vergoedingen, enz.) en de

werkomstandigheden (veilige omgeving, omgaan met werkdruk, enz.). De werking van interne overlegorganen, zowel de officiële organen (zoals ondernemingsraad, comités, enz.) als de niet-officiële (zoals personeelsvergadering, teamoverleg, enz.) vragen om duidelijke structuren, communicatie en besluitvorming.

Interne communicatie omvat volgende mogelijke elementen:

- Continue overleggen in formele en informele overlegsysteem
- Het plannen en werken met interne communicatie (personeelsvergadering, nieuwsbrieven, informeel overleg, persoonlijke communicatie)
- Het uitvoeren van een intern communicatieplan
- De werking van leerplatform en intranetsysteem
- De dialoog met de vakbonden
- Het organiseren van efficiënte en niet langdurende vergaderingen

De metafoer van de loodgieter (deel 6)

De kwaliteit van het afgeleverde werk van de loodgieter hangt af van de samenwerkingsstructuur tussen zijn arbeiders. Heerst er een goede en participatieve samenwerkingsstructuur en –cultuur, dan zal het resultaat waarschijnlijk beter zijn dan een autoritaire werkgever-werknemer relatie. De kwaliteit zal ook afhangen van een efficiënte communicatie tussen de loodgieter en zijn klant enerzijds, en tussen de loodgieter en zijn of haar arbeiders anderzijds. Door een goede communicatie zullen minder fouten worden gemaakt en zal daardoor de kwaliteit van het geleverde werk stijgen.

2.3.3. *HR Succes*

HR succes vormt de eerste groep van output van HR, bestaande uit de ontwikkelde competenties van de medewerkers, het duurzaam gedrag van medewerkers en de mindset. De voorgaande HR processen leiden uiteindelijk in het input – throughput – output model tot specifieke HR resultaten, waardoor de HR waardecreatie duidelijk kan worden aangetoond.

2.3.3.1. *Organisatiedesign en mindset van de medewerker*

Het organisatiedesign typeert de organisatie in haar dagelijks handelen. Het design verwijst naar de structuur van de organisatie, de fundamentele veronderstellingen over de organisatie, de waarden, de handelingspatronen, de normen en andere zichtbare en onzichtbare beïnvloedingen vanuit de organisatie. Het design drukt vaak uit wat belangrijk is in een organisatie, hoe we met medewerkers omgaan, en ook hoe de organisatie en haar medewerkers de organisatiestrategie realiseren. Het gaat vooral over de mate waarin het organisatiedesign is ontwikkeld en als faciliterend werkt binnen de organisatie, en hoe goed de medewerkers de organisatiecultuur appreciëren en overnemen. Het organisatiedesign sluit in principe aan bij het toekomstige succes van de organisatie. Een belangrijke vraag is in welke mate de organisatiestructuur en de –cultuur faciliterend werkt voor het realiseren van de individuele -, team - en organisatiedoelstellingen.

- Mate van samenwerkingsklimaat in de organisatie
- De afstemming tussen de organisatiecultuur en de organisatiestructuur: in welke mate is er een afstemming tussen deze elementen en dragen ze bij tot de realisatie van de organisatiestrategie
- Aangepaste organisatiestructuur: in welke mate beleven medewerkers de organisatiestructuur als versterkend of hinderlijk voor het bereiken van individuele resultaten
- Aangepaste organisatiecultuur: in welke mate beleven medewerkers de organisatiecultuur als versterkend of hinderlijk voor het bereiken van individuele resultaten

De mindset verwijst naar de persoonlijke invulling van de organisatiecultuur door de medewerkers. De mindset geeft weer op welke wijze de medewerkers de organisatiecultuur

vertalen in hun dagelijks handelen, in welke mate ze zich vereenzelvigen met de organisatie, of de wil en attitude hebben om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Het gaat in dit geval over organisatiebetrokkenheid, het engagement in functie van de organisatiestrategie en het delen van organisatiewaarden.

Mogelijke vragen:

- **Organisatiebetrokkenheid:** de mate waarin medewerkers zijn betrokken bij de organisatie
- **De waardenbeleving:** sluiten de individuele waarden van de medewerkers aan bij de waarden van de organisatie.
- **Waardenafstemming:** de mate waarin de individuele waarden bijdragen tot de realisatie van de organisatiestrategie
- **Kennis van de missie, visie en organisatiestrategie:** de mate waarin de medewerkers op de hoogte zijn van de organisatiestrategie en de HR strategie

De mindset en het organisatiedesign vertegenwoordigen enerzijds de verhouding van de medewerker ten aanzien van de organisatie en anderzijds de impact van organisatiestructuur en –cultuur op de realisatie van de HR strategie.

2.3.3.2. Duurzaam gedrag van de medewerkers

Duurzaam gedrag van de medewerkers gaat over concrete gedragingen waarin de mindset van de medewerker (zie bovenstaande component) tot uiting komt. De medewerkers gaan bijvoorbeeld op een respectvolle manier om met elkaar, met de organisatie en met het materiaal. Meer concreet kijken we naar het gedrag en de acties van medewerkers. De acties en/of het gedrag van de medewerkers worden verondersteld aan te sluiten bij de strategische doelstellingen en de continuïteit van de organisatie. Vooral wordt gekeken naar de accurate inzet en inzetbaarheid van de medewerker in de organisatie. De medewerkers zijn zich eveneens bewust van de impact die hun gedrag heeft op het succes van de organisatie, wat betekent dat de medewerkers inzicht hebben in de strategie van de organisatie en weten hoe ze concreet kunnen bijdragen aan de realisatie van de organisatiestrategie.

Vragen die gesteld kunnen worden:

- Afstemming van individuele op organisatiedoelstellingen: handelen de medewerkers in functie van de organisatiestrategie en haar strategische doelstellingen?
- Loopbaanstructuur: in welke mate sluiten de functies en de promoties aan bij de organisatiestrategie?
- Performantiemanagement: zijn de aanwezige talenten en de verworven competenties ontwikkeld in functie van de realisatie van de individuele doelstellingen?
- Talentontwikkeling: in welke mate heeft de medewerker zijn talenten ontwikkeld in functie van zijn of haar flexibele inzetbaarheid?
- Persoonlijke groei: zijn de medewerkers door de gestelde doelstellingen voldoende aangemoedigd en uitgedaagd?

De metafoor van de loodgieter (deel 7)

In het gedrag en de acties van de loodgieter kan de bouwheer zien hoe professioneel de badkamer wordt gezet en in welke mate de loodgieter de nieuwe badkamer realiseert in functie van de wensen van de bouwheer. Het is een plezier om te kijken hoe professionele vakmensen in hun acties hun competenties ten toon spreiden en gaandeweg hun project uitvoeren. Deze acties garanderen dat de badkamer naar wens wordt uitgevoerd.

2.3.3.3. Competenties van de medewerker

Het management van talent leidt tot de opbouw van de interne competenties van medewerkers. HR vertrekt van de talenten van medewerkers en ontwikkelt in overleg de sterke kanten van de medewerkers, in lijn met de kerncompetenties van de organisatie. De kerncompetenties vertegenwoordigen datgene waar de organisatie sterk in is (flexibel, dynamisch, performant, klantgericht, enz.), terwijl de individuele competenties gerelateerd zijn aan de capaciteiten van de medewerker. Met deze laatste component doelen we op de technische competenties die een medewerker dient te hebben om zijn functie uit te kunnen voeren enerzijds, en de generieke competenties anderzijds die vaak als vaardigheden en attitudes worden bestempeld.

Volgende vragen peilen naar de verworven competenties bij medewerkers:

- Kennen de organisatie en de medewerkers de kerncompetenties van de organisatie?
- In welke mate wordt een competentiemodel voor de gehele organisatie gebruikt?
- Kent elke medewerker zijn talenten en zijn deze vertaald in de individuele competentieprofielen van de medewerkers?
- Heeft elke functiebeschrijving een bijhorend competentieprofiel?
- In welke mate zijn de vereiste competenties bereikt bij de medewerkers?
- Zijn de competenties voldoende toekomst gericht?

De metafoor van de loodgieter (deel 8)

De loodgieter bewijst door zijn aanpak en het aanwenden van zijn talenten over de nodige competenties te beschikken. In de toekomst zal hij of zij nog kwaliteitsvolle badkamers kunnen inrichten door het feit dat hij of zij geleerd heeft, zijn of haar talenten heeft ontwikkeld en een hoger niveau van competentie heeft bereikt. Hierdoor zal hij of zij via naambekendheid en verhoogd competentieniveau nog betere financiële resultaten halen, en een bloeiende zaak bezitten.

2.3.4. *Impact op de organisatie*

Indien al de voorgaande stappen goed doorlopen zijn, zorgen HR en de medewerkers voor een gegarandeerde impact op de organisatie. In lijn met het duurzaamheidsconcept kijken we naar de impact op performantie (financiële en niet-financiële resultaten), mens (people), en de ruimere maatschappelijke omgeving (planet). De vragen die hier worden gesteld helpen de organisatie om zicht te krijgen op de verschillende effecten.

2.3.4.1. *Performantie*

Een duurzame organisatie zal in eerste instantie aandacht besteden aan het behalen van resultaten op lange termijn. Het voortbestaan van de organisatie binnen de social profit hangt sterk af van de manier waarop een gezonde financiële situatie wordt bereikt, subsidies worden gebruikt en de verwezenlijking van maatschappelijke doelen. Het specifieke maatschappelijke karakter van social profit en publieke organisaties maakt dat niet enkel financiële resultaten belangrijk zijn. Het creëren van sociale of maatschappelijke meerwaarde staat centraal binnen deze organisaties. Financiële resultaten (profit) garanderen de continuïteit van de organisatie, en stellen de externe stakeholders (de overheid, de burger, de leveranciers, de klanten) tevreden. De niet-financiële resultaten (social profit) gaan over de ontwikkeling van meer welzijn in de samenleving, solidariteit, culturele uitstraling, bestrijding van ongelijkheid, zelfredzaamheid bij hulpbehoevenden, etc. Deze opsplitsing is zeer waardevol voor social profit en publieke organisaties, maar kunnen door private organisaties ook worden opgepikt in kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Mogelijke aandachtspunten zijn:

Financiële resultaten

- De financiële continuïteit van de organisatie
- Het efficiënt gebruik van subsidies
- Een positieve jaarrekening
- Een goede Return on investment

Niet-financiële resultaten

- Het behalen van resultaten op verschillende domeinen (veiligheid, gezondheid, enz.) zoals vastgelegd in beheersovereenkomsten met de overheid
- De adequate invulling van de noden van de doelgroep
- De algemene tevredenheid van klanten, cliënten, patiënten, cultuurgebruikers of andere doelgroepen over de dienstverlening

2.3.4.2. *People*

Binnen onze definitie van een duurzaam HR focussen we op de medewerker. Bij de ‘people’ pijler gaan we na in welke mate de organisatie een HR outcome realiseert op het domein van het welbevinden, de groei en de ontwikkeling van de medewerker. Dit kunnen we bepalen aan de hand van interne factoren, zoals de ruimte die de medewerker krijgt om persoonlijke doelen of ontwikkelingen na te streven. Het kan ook gaan over de aandacht die de organisatie heeft voor de gezondheid en veiligheid op de werkplek zoals burn-out preventie. Een duurzame organisatie zal ook de arbeidsrechten en –verhoudingen respecteren en zorgen voor een goede balans tussen werk en privé.

Mogelijke aandachtspunten zijn:

- Sociale verbondenheid van de medewerkers (collegialiteit)
- Veiligheid van de werkplek
- Borgen van de psychische en fysieke gezondheid van de medewerker
- Het algemeen welbevinden op het werk
- Plezier op het werk
- Kandidaat werkgever van het jaar
- Respect (voor de arbeidsrechten en –verhoudingen)

2.3.4.3. *Planet*

Een duurzame organisatie heeft ten slotte aandacht voor de impact op de natuurlijke hulpbronnen, de leef- en werkomgeving. Er wordt aandacht geschonken aan de milieubewuste uitvoering van de dagelijkse activiteiten, zodat die zo weinig mogelijk of geen impact hebben op de lucht, water, bodem en biodiversiteit. Concreet kan het gaan over een goed beleid rond afvalbeheer, CO2-compensatie, het aanpassen van de werkomgeving en het gebruik van

recycleerbare of gerecycleerde producten. De organisatie kan nadenken over ecologie en de creatie van een gezonde leefomgeving, bij de medewerkers, of zich actief bekommeren om een milieubewustzijn.

Mogelijke aandachtspunten zijn:

- Het behalen van de resultaten omtrent duurzame mobiliteit
- Het stimuleren van het gebruik van openbaar vervoer
- Het bewust omgaan met papierverbruik
- Het bewust omgaan met energieverbruik
- Het verkleinen van de ecologische voetafdruk
- Het ontwikkelen van een milieuvriendelijke werkomgeving zoals open ruimtes, klimaat vriendelijk materiaal, enz...

2.3.5. *Maatschappij*

Om het verhaal volledig te maken situeren we het model in het ruimere maatschappelijke kader. Een organisatie is een zelfstandige entiteit binnen een groter geheel waar andere organisaties en mensen actief zijn. Al deze omliggende elementen die mee het HR beleid sturen, worden in deze component weergegeven.

Een belangrijke relatie tussen maatschappij en het HR beleid is de organisatiestrategie. De HR strategie ligt in lijn met de organisatiestrategie en vormt hiermee de connectie tussen binnen en buiten:

- Heeft de organisatie op basis van een kansen- en bedreigingenanalyse zicht op de externe factoren die het HR beleid (zullen) beïnvloeden?
- Is er een duidelijk verband tussen de HR strategie en de organisatiestrategie?
- In welke mate is de organisatie aanwezig in relevante netwerken (overheid, gelijkaardige organisaties, beroepsverenigingen, professionele netwerken) ?
- Levert de organisatie een uiteindelijke bijdrage aan de samenleving?

3. Deel III: De HRM Cockpit in de praktijk

3.1. De werkwijze van de HRM Cockpit

In dit hoofdstuk wordt op een praktische manier uitgelegd hoe de HRM Cockpit kan worden toegepast in de eigen organisatie. Niet alleen wordt de werkwijze uitgelegd, maar stap voor stap gaan we doorheen het volledige model. Nadien is de organisatie in staat om het bestaande HR beleid te evalueren of een nieuw, duurzaam HR te ontwikkelen.

3.2. Strategische mappingsproces van de HRM Cockpit

Het invullen van de HRM Cockpit (van rechts naar links) is een dynamisch en democratisch proces dat gedragen dient te worden door de gehele organisatie. Wat tijdens dit proces wordt beslist, beïnvloedt namelijk het verder HR beleid en heeft een niet te onderschatten impact op de medewerkers in de organisatie. Het is een strategische oefening die de organisatie helpt om een systematisch, samenhangend en duurzaam HR te ontwikkelen. De HRM Cockpit en bijbehorende metingen introduceren en implementeren in de organisatie vraagt tijd, zodat ze fundamenteel deel worden van de cultuur en structuur van de organisatie. Het is een veranderingsproces dat doorlopen dient te worden om volledig te worden geaccepteerd in de organisatie. Hieronder wordt in vijf stappen toegelicht hoe de HRM Cockpit kan worden gebruikt.

STAP 1. BETREK DE BELANGRIJKSTE BELANGHEBBENDEN BIJ DE ONTWIKKELING VAN DE HRM COCKPIT

Verschillende invalshoeken dragen bij tot een ruimer denkkader waardoor verschillende oplossingen kunnen worden gevonden voor een en het zelfde probleem. Daarom is het belangrijk om zowel de directeur, de HR verantwoordelijke, de leidinggevende en de medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van de HRM Cockpit. Bovendien draagt dit bij aan een groter draagvlak waardoor de gehele organisatie zich kan terug vinden en identificeren met de ontwikkelde HRM Cockpit.

STAP 2. DENK IN TERMEN VAN WAARDEKETEN EN IMPACT

Aangezien de HRM Cockpit is gebaseerd op strategische mapping en de HR waardeketen, betekent dit dat het model opgesplitst is in input, throughput, output en impact. Met andere woorden, we denken na over de impact die we willen bereiken op organisatieniveau (impact), over welke doelen we willen verwezenlijken op vlak van HR (output) en over wat we moeten doen om die doelen te bereiken (throughput). Ten slotte staan we stil bij wat nodig is om de

acties te kunnen ondernemen die bijdragen tot die doelen (input). Het is belangrijk tijdens de strategische mapping om deze sequens van input – throughput – output en outcome stapsgewijze te volgen en telkens na te denken over de bijdrage van elk element van elk deel naar de volgende elementen. Het is vooral belangrijk om stap voor stap te gaan en geen stappen over te slaan.

STAP 3. VERTREK VANUIT DE ORGANISATIESTRATEGIE

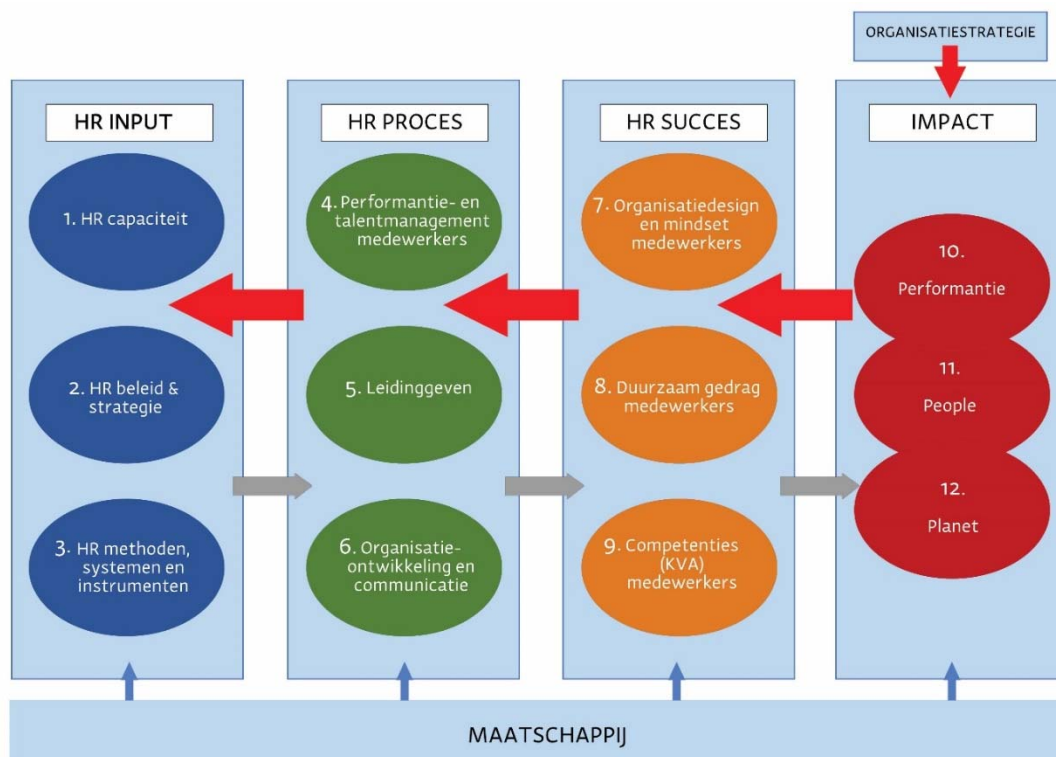
Om de HRM Cockpit in te vullen vertrekken we, zoals bij strategische mapping, vanuit een organisatiedoel. Om dit organisatiedoel nog concreter te maken, vertalen we het door naar Performantie, People en Planet (Impact). Op die manier weten we zeker dat de organisatiedoelstelling duurzaam zal zijn. Deze HR doelstellingen kunnen reeds in de organisatie zijn vervat, maar heb vooral oog voor de afstemming tussen de duurzame HR outcomes en de organisatiestrategie.

STAP 4. WERK VAN RECHTS NAAR LINKS VOOR DE OPBOUW VAN DE HRM COCKPIT

Vanuit de 3 P's vullen we het model verder aan richting Input. Dit wil zeggen dat we eerst de Impact door vertalen naar HR Succes (Output) en vervolgens HR Succes naar HR Proces (throughput), om ten slotte HR Proces door te vertalen naar HR Input. Belangrijk is om bij elk onderdeel terug te denken aan de Impact die we wensen te bereiken.

Uit onderstaande figuur blijkt duidelijk dat we in het proces van strategische mapping van rechts naar links werken. Zoals te zien in de afbeelding werken we voor de opbouw van het model van Impact (de rode componenten) toe naar Input (de blauwe componenten).

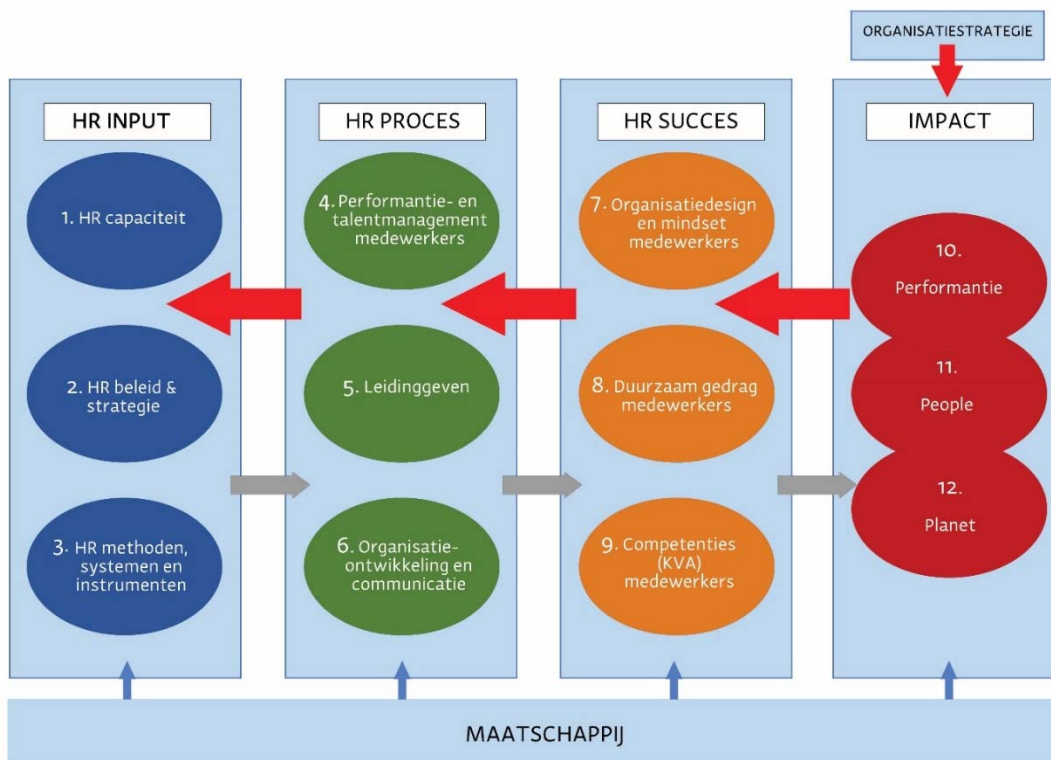
Figuur. Het proces van strategische mapping



STAP 5. TEKEN EEN STRATEGISCHE KAART AAN DE HAND VAN EEN DUIDELIJK PAD

Eenmaal de input gedefinieerd, en de kritische succesfactoren zijn bepaald, teken je een kritisch pad van links naar rechts. Zo maakt de strategische kaart duidelijk welke weg moet worden afgelegd om uiteindelijk impact te hebben op de 3 P's en de organisatiestrategie. Het pad betekent meteen het einde van de strategische mapping en impliceert meteen het begin van de uitvoering van de duurzame HR strategie.

Figuur. Een strategische kaart met een duidelijk gedefinieerd pad



STAP 6. DEFINIEER DE KRITISCHE SUCCESINDICATOREN

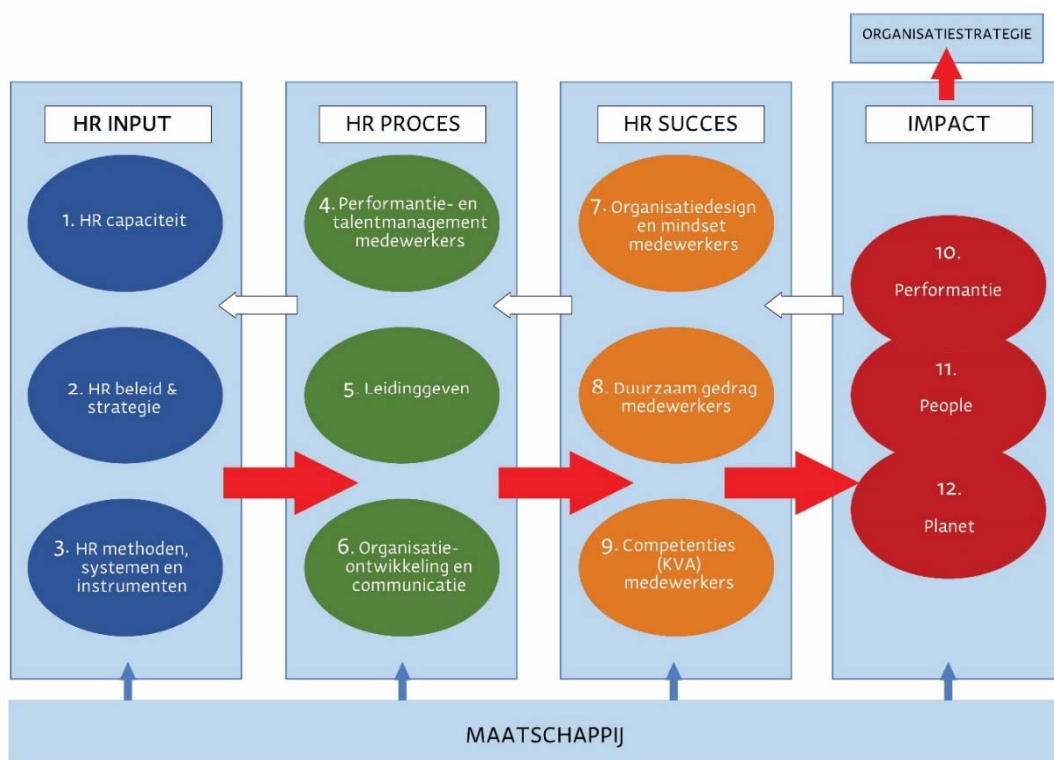
Eenmaal de kritische succesfactoren aan de hand van een duidelijk kritisch pad zijn bepaald kunnen we daaraan de kritische succesindicatoren koppelen die we nodig hebben om de duurzame HR strategie op te volgen en de evalueren. Hiervoor moet alleen gekeken worden

naar de verzameling van metingen, en daaruit dient een specifieke en aangepaste meting te worden gekozen die de kritische succesfactor meet. Aan de hand van de kritische succes indicatoren kan de HR verantwoordelijke een accurate opvolging realiseren van het uitgetekende kritische pad en bijgevolg de HR strategie voor de komende periode in gang zetten.

STAP 7. IMPLEMENTATIE EN OPVOLGING VAN DE DUURZAME HR STRATEGIE AAN DE HAND VAN DE STRATEGISCHE KAART

Eens dit proces doorlopen, is het aan HR om actiepunten uit te werken, te meten en om de metingen op te volgen. We weten nu welke Input we nodig hebben om acties op te zetten (throughput) die zullen leiden tot HR succes (output). Ten slotte zorgt dit HR succes ervoor dat we impact hebben op de organisatie. Vermits we nu starten met de uitbouw van een strategisch en duurzaam HR plannen we concreet welke acties we ondernemen om HR capaciteit te ontwikkelen, of HR beleid te formuleren, of HR systemen en praktijken op te zetten (of een combinatie van de drie) om meer en meer impact te realiseren.

Figuur. De uitwerking van de HR strategie voor een duurzaam HR.



STAP 8. COMMUNICEER OVER DE DUURZAME HR STRATEGIE

Vaak ervaren medewerkers en leidinggevendenden weerstand tegen veranderingen. Deze weerstand kan worden overwonnen door duidelijke signalen te geven over het belang van de verandering. Communiceer over de moeilijkheden of problemen die HR momenteel ervaart. Geef duidelijk aan dat tijd vrij maken om een systematisch en coherent en duurzaam HR beleid te ontwikkelen essentieel is om efficiënt, effectief, systematisch en op een goede manier met medewerkers om te gaan. Door de nood aan verandering en de voordelen van de HRM Cockpit te communiceren wordt er een omgeving gecreëerd die het toepassen van de HRM Cockpit en het implementeren van bijbehorende metingen mogelijk maakt.

3.3. Succesbepalende factoren

- Identificeer de personen die zeker betrokken moeten worden bij het project 'HRM Cockpit' (directie, HR, leidinggevende, medewerkers en/of vakbondsafgevaardigden)
- Durf elkaar in vraag te stellen. Interactie bevordert het leerproces en zorgt voor meerdere ideeën.
- Zorg ervoor dat iedereen over hetzelfde praat, en zorg ervoor dat iedereen hetzelfde begrijpt onder de gebruikte termen en definities. Iemand kan bijvoorbeeld onder beter presteren begrijpen dat er meer uren worden gepresteerd of sneller dient te worden gewerkt terwijl dit niet noodzakelijk wil zeggen dat er beter gepresteerd wordt volgens de interpretatie van iemand anders.
- Denk altijd terug aan Performantie, People en Planet. Hoe willen we de impact hierop realiseren? Dit kan de organisatie helpen om keuzes te maken gedurende de denkoefening.
- Het kan zijn dat er verschillende problemen naar voren komen. Durf een keuze te maken en prioriteiten te stellen. We kunnen niet alles onmiddellijk oplossen. Teken daarom een prioritair pad in de HRM Cockpit om hierbij te helpen.

- Focus enkel op de zaken die betrekking hebben op het bereiken van een finale impact op de drie P's en de organisatiestrategie. Zo kan het zijn dat het niet werken met een functioneringsgesprek niet per se als een gemis moet worden beschouwd. In de keuze van de mogelijke impact kan het zijn dat andere HR systemen of praktijken belangrijker zijn om aan te werken.

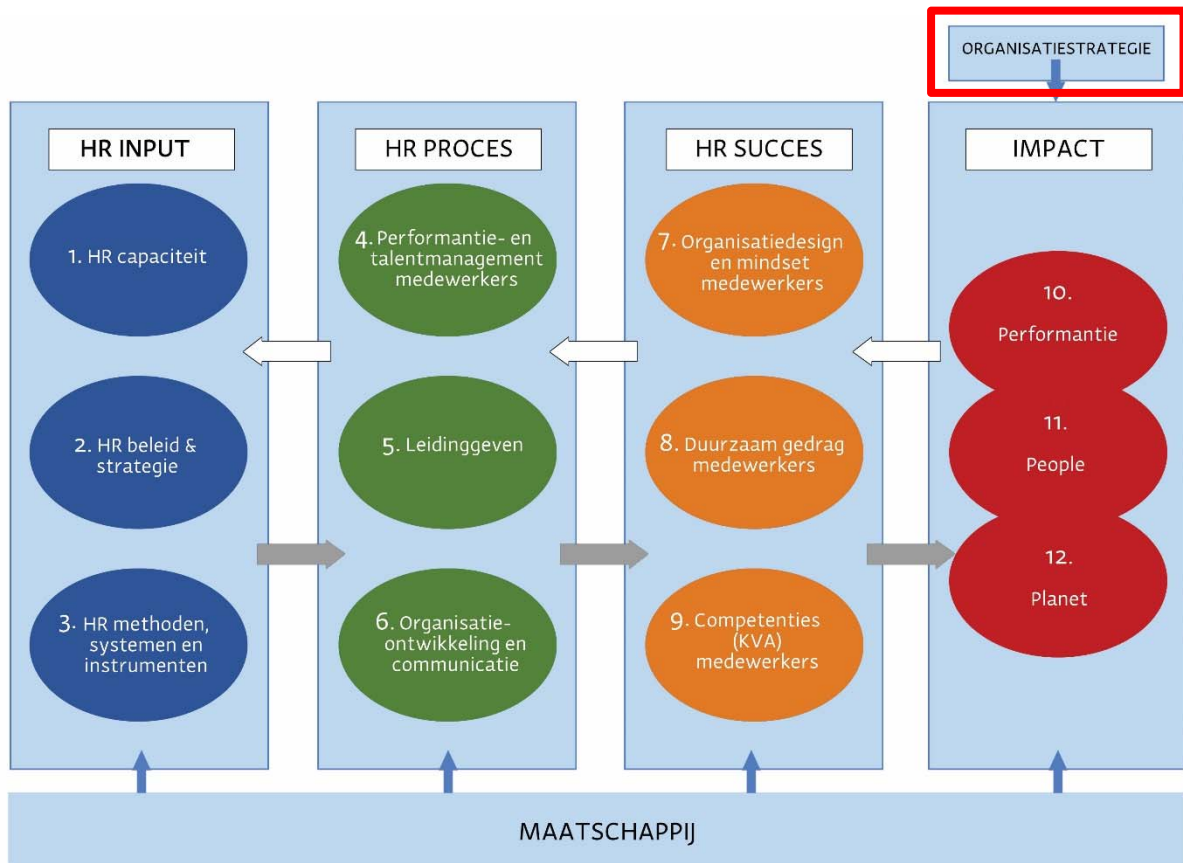
3.4. Aan de slag

De algemene werkwijze en succesbepalende factoren zijn in bovenstaand deel duidelijk gemaakt. Hieronder doorlopen we het model stap voor stap. Per component geven we inspiratievragen of –elementen om na te denken over de invulling ervan. Het is niet de bedoeling om op alle vragen een antwoord te vinden. Belangrijk is om steeds die vragen te selecteren die bijdragen tot de organisatiestrategie, daar waar we impact op willen hebben of verwachten. Met die organisatiestrategie in het achterhoofd selecteren we de benodigde vragen en trachten deze zo concreet mogelijk te maken. Dit zijn slechts vragen die dienen ter inspiratie, andere vragen die meer van toepassing zijn op de organisatie zijn eveneens mogelijk.

3.4.1. Fase 0. Het belang van de organisatiestrategie

Bij de aanvang van het model zijn er twee beginsituaties. Organisaties die een organisatiestrategie hebben en organisaties die nog geen organisatiestrategie hebben. Organisaties met een organisatiestrategie bepalen vanuit die strategie op welk organisatiedoel ze een impact wil hebben. Let op dat hierbij effectief een einddoel wordt geselecteerd. De lange termijn doelstellingen of het strategisch plan van de organisatie kunnen fungeren als leidraad. Als er nog geen organisatiestrategie is bepaald, dan kunnen de stakeholders onderling bepalen waar de prioriteiten op het domein van strategisch en duurzaam HR liggen aan de hand van de drie P's, en nadien reflecteren over de globale organisatiestrategie.

Figuur. Relatie van de HRM cockpit met de organisatiestrategie

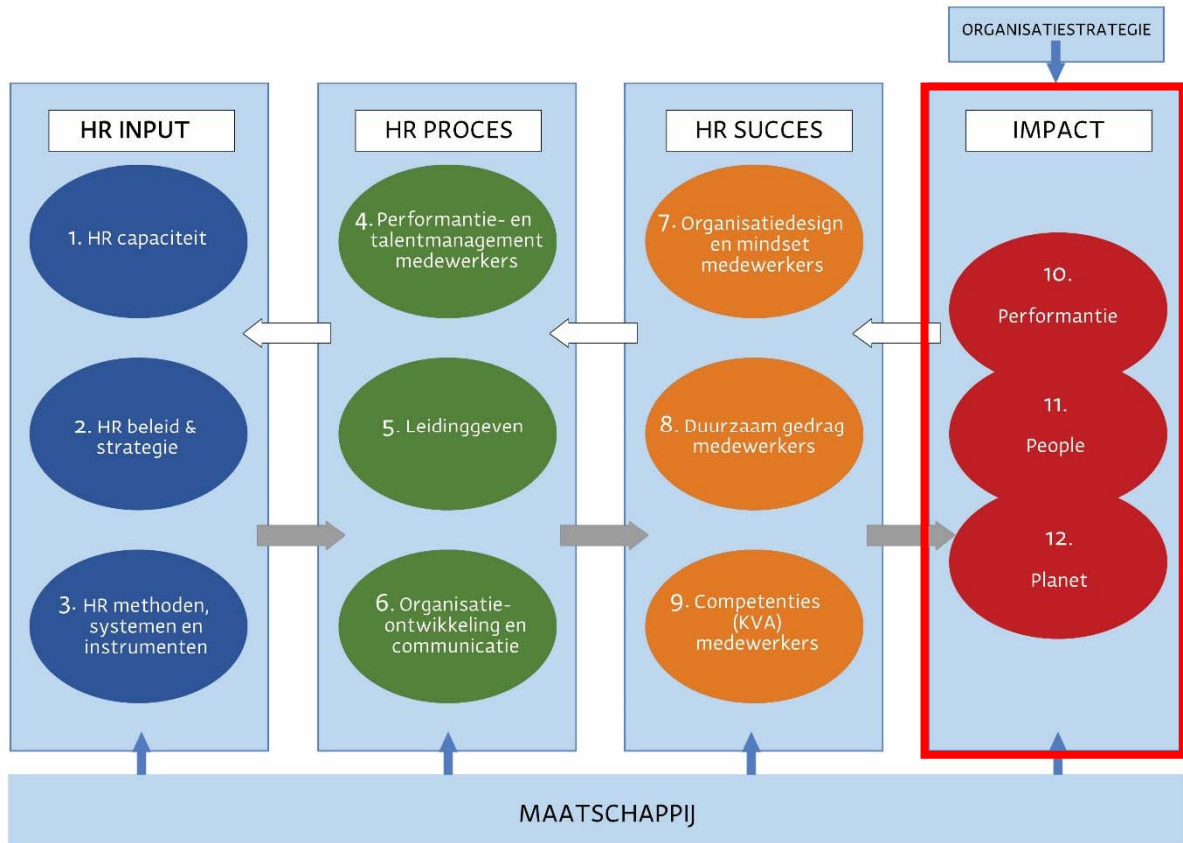


Door aandacht te geven aan de organisatiestrategie, en deze te verbinden met de HR strategie en de implementatie van HR wordt het duidelijk dat specifieke HR doelstellingen slechts een middel zijn om een verder organisationeel doel te bereiken. Als voorbeeld nemen we het verbeteren van de interne communicatie dat vaak voorkomt als een organisatiedoel. Eigenlijk is dit geen einddoel maar een tussendoel of een kritische succesfactor die leidt tot een bepaalde impact in de organisatie. Door een betere communicatie zal het dienstverleningsproces een hogere kwaliteit verkrijgen en verhoogt de klanttevredenheid. Het verbeteren van de dienstverlening is bijgevolg het organisatiedoel. Het verbeteren van de interne communicatie is een HR middel om dit doel te bereiken net zoals andere HR componenten kunnen bijdragen aan een betere dienstverlening.

3.4.2. *Stap 1: Impact op een duurzaam HR*

Uit de organisatiestrategie kunnen we meestal de 3 P's einddoelen bepalen. Vooral de P van Performantie zit vaak vervat in de organisatie.

Figuur. Van organisatiestrategie naar de drie P's van een duurzaam HR



3.4.2.1. *Performantie*

Dit is de eerste P waarover de medewerkers en leidinggevenden kunnen nadenken. Welke impact willen we uiteindelijk realiseren op het domein van financiële en niet-financiële resultaten.

Financieel (profit)

Wat willen we op het domein van de financiële performantie bereiken?

- Willen we onze omzet met X percent zien stijgen?
- Willen we onze winst met X percent zien stijgen?
- Willen we X percent meer return on investment?
- Willen we X percent meer efficiënte omgang met subsidies

Niet-financieel (social profit)

Wat willen we met de organisatiedoelstelling op maatschappelijk gebied bereiken?

- Willen we meer tevreden patiënten, klanten, cultuurgebruikers,...?
- Willen we meer kwaliteitsvolle dienstverlening?
- Willen we een betere integratie in de maatschappij realiseren voor onze doelgroep?
- Willen we een betere verspreiding van kennis op het werk?
- Willen we een groter draagvlak
- Willen we dat de maatschappij X% meer beroep doet op de organisatie?

3.4.2.2. People

Dit is de tweede P, en vooral een belangrijke pijler voor HR. Hier gaat het vooral over de eindresultaten die we willen bereiken op het gebied van menselijk respect.

Wat willen we met de organisatiedoelstellingen voor de medewerkers bereiken?

- Willen we meer collegialiteit in de organisatie?
- Willen we meer respect op het werk?
- Willen we een betere fysieke gezondheid voor onze medewerkers?
- Willen we een betere persoonlijke ontwikkeling op het werk bij onze medewerkers?
- Willen we meer veiligheid (fysiek en psychisch) op het werk?
- Willen we dat de medewerkers meer voldoening halen uit hun werk?
- Willen we meer plezier op het werk?
- Willen we meer waardering voor onze medewerkers?
- Willen we meer multi-inzetbare medewerkers, binnen en buiten de organisatie?
- Willen we X percent meer jobtevredenheid onder de medewerkers bereiken?

3.4.2.3. *Planet*

De derde P gaat over Planet, of de ruimere omgeving van de organisatie en onze relatie met de wereld rondom ons.

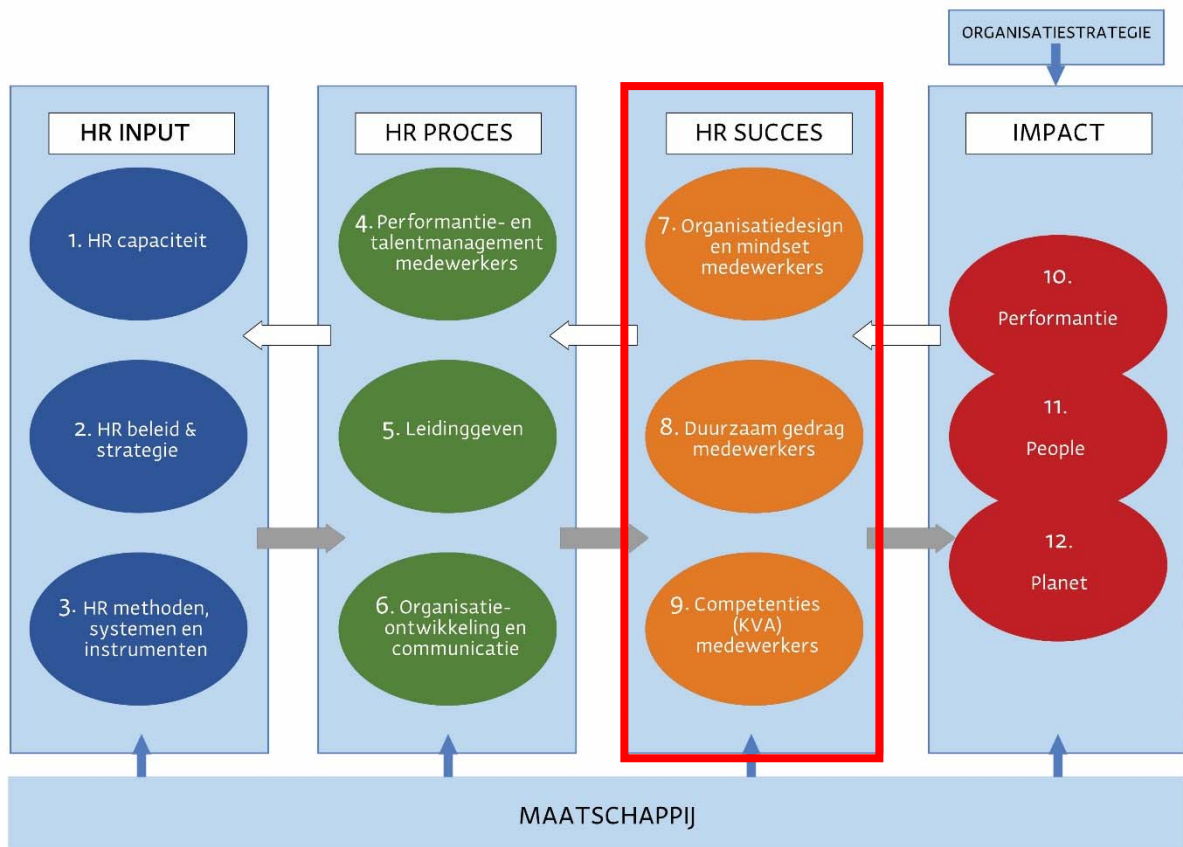
Wat willen we als impact bereiken op het gebied van ecologie?

- Willen we meer duurzame mobiliteit (fiets, openbaar vervoer, dienstwagens)?
- Willen we minder papierverbruik op het werk?
- Willen we bewuster omgaan met grondstoffen op het werk?
- Willen we meer ecologische leveranciers?
- Willen we meer sensibilisatie op het domein van milieubewustheid?
- Willen we beter verspilling tegengaan op het werk?
- Willen we X percent minder afval genereren?
- Willen we X percent minder elektriciteit verbruiken?
- Willen we in onze organisatie onze ecologische voetafdruk verminderen?

3.4.3. *Stap 3: HR Succes*

Welke HR succesfactoren zullen bijdragen aan de 3 P's die we eerder concretiseerden? Deze HR succesfactoren willen we hier bereiken

Figur. HR succes: de HR succesfactoren voor een duurzaam HR



Het gaat om tussenresultaten. Hieronder kunnen bij elke component inspiratievragen en aandachtspunten worden terug gevonden over HR output. Zorg er steeds opnieuw voor dat bij het invullen van de componenten terug wordt gedacht aan Performantie, People en Planet opdat de kritische succesfactoren hieraan gerelateerd zijn. De drie componenten zijn organisatiedesign en mindset van de medewerker, het duurzaam gedrag avn de medewerker en de competenties van de medewerkers.

3.4.3.1. *Organisatiedesign en mindset van de medewerker*

Welk organisatiedesign is nodig om de vooropgestelde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken? Draagt de bestaande organisatiestructuur en -cultuur bij tot het bereiken van de organisatiestrategie en de drie P's?

- Is er een duidelijke afstemming tussen de organisatiecultuur en de ontwikkelde organisatiestructuur?
- Zijn de waarden van de organisatie afgestemd op die van de organisatiestrategie?
- In welke mate is er een positief samenwerkingsklimaat in de organisatie (= hoe diensten en mensen samenwerken, of er een positief klimaat is, etc.)?
- Is er projectmanagement, teams, werkoverleg aanwezig in de organisatie?
- Is er een duidelijk organogram in de organisatie?
- Welke mindset (waarden en normen) hebben de medewerkers bereikt om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken?
- Sluiten de waarden van de medewerkers aan bij de waarden van de organisatie?

3.4.3.2. *Duurzaam gedrag van de medewerker*

Welk gedrag bezit de medewerker om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen?

- Stelt de medewerker gedrag dat in lijn ligt met de waarden van de organisatie?
- Stelt de medewerker het juiste gedrag om zijn doelstellingen te bereiken?
- Vertonen medewerkers extra-rol gedrag (d.w.z. doen ze meer dan van hen gevraagd wordt?)
- Vertoont de medewerker in zijn gedrag respect voor de andere (bijv. gender, diversiteit, leeftijdsbewust)?
- Gaat de leidinggevende respectvol om met zijn medewerkers?
- Vertoont de medewerker feedback-zoekend gedrag?

3.4.3.3. *Competenties van de medewerker*

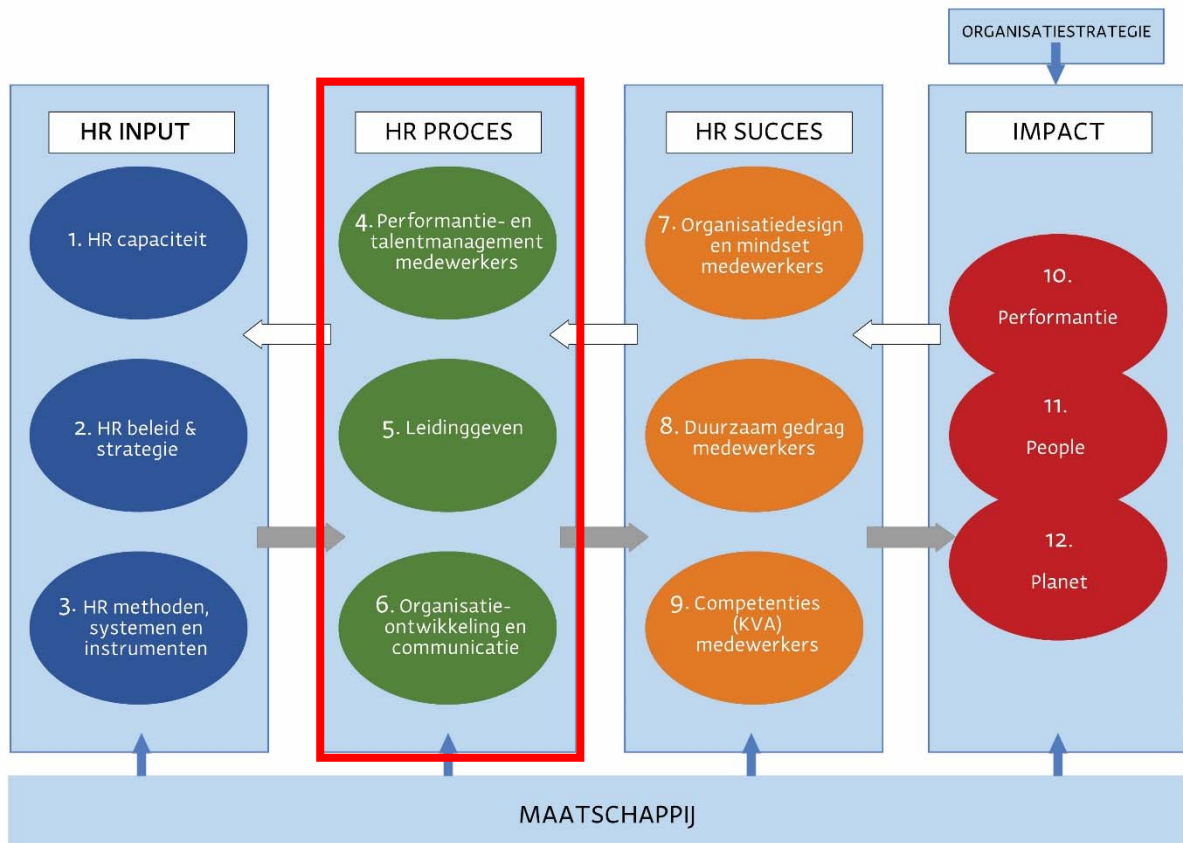
Welke kennis en vaardigheden dienen medewerkers te bezitten om bij te dragen aan de organisatiedoelen?

- Zijn de individuele competenties van de medewerker afgestemd op de kerncompetenties van de organisatie?
- Dragen de verworven competenties van de medewerker bij tot de realisatie van de organisatiestrategie?
- Heeft de medewerker voldoende training en opleiding genoten om de nodige competenties te ontwikkelen?
- Heeft coaching van de medewerker bijgedragen tot de ontwikkeling van zijn of haar competenties?
- Hebben de medewerker samen met de leidinggevende prestatie- én ontwikkelingsdoelen afgesproken?
- Kan de medewerker zijn verworven competenties gebruiken bij het vervullen van zijn toekomstige opdracht?
- Beschikt elke medewerker over een competentieprofiel?

Persoonlijke ontwikkeling

- Heeft het competentie- en talentenmanagement bijgedragen tot de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers?
- Heeft de medewerker zijn of haar talenten kunnen ontwikkelen in functie van zijn of haar flexibele inzetbaarheid?
- Is er op de juiste manier aandacht gegeven aan de ontwikkeling van medewerkers in functie van te bereiken individuele doelstellingen?

3.4.4. *Stap 3. Het HR proces of de dagelijkse implementatie van HR*



Hier wordt de component concreet ingevuld door zich af te vragen welke acties we dienen te ondernemen of welke processen we dienen te verbeteren om de vooropgestelde doelstellingen (HR succes) te bereiken. Het is echter belangrijk om het grotere doel, de impact, in het achterhoofd te houden bij mogelijke discussies. Als iemand het einddoel uit het oog dreigt te verliezen, wijs hier dan consequent op en laat deze geformuleerde doelen van HR of einddoelen (impact) de discussie leiden.

3.4.4.1. *Performantie- en talentmanagement*

In dit deel gaat het uitvoerig over het gevoerde HR management en hoe in concreto dit beleid wordt uitgerold in de organisatie.

Werving

Draagt de manier waarop de werving op dit moment verloopt bij tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen?

- Hoe zou de werving moeten verlopen om de doelstellingen te bereiken?
- Zijn de communicatiekanalen aangepast aan de strategie van de organisatie?
- Worden de missie, visie en strategie van de organisatie en HR ter sprake gebracht bij de werving van medewerkers?
- Is de formulering van de vacaturetekst aangepast aan diversiteit, gender, functie en organisatiestrategie?
- Worden er competentieprofielen gebruikt bij de werving van nieuwe medewerkers

Selectie

Draagt de manier waarop de selectie op dit moment verloopt bij tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen?

Hoe zou de selectie moeten verlopen om de doelstellingen te bereiken?

- Gebeurt de selectie op basis van competenties?
- Gebeurt de selectie op basis van objectieve testen?
- Worden de strategische doelstellingen tijdens de selectie besproken?
- Wordt er voldoende tijd voorzien in het selectieproces?
- Is er aandacht voor de fit tussen de organisatie en de persoonlijke ambitie en doelstelling van de medewerker?
- Is er aandacht voor de attitude van de kandidaat?

Onthaal

Draagt de manier waarop het onthaal op dit moment verloopt bij tot de realisatie van de organisatie- en de HR strategie?

Hoe zou het onthaal moeten verlopen om de doelstellingen te bereiken?

- Draagt de manier waarop het onthaal op dit moment verloopt bij tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen?
- Hoe zou het onthaal moeten verlopen om de HR doelstellingen te bereiken?

- Is er sprake van een systematisch onthaalbeleid?
- Bespreken we tijdens het onthaalbeleid de missie, visie en strategie van de organisatie?

Talentedmanagement

Draagt de manier waarop er op dit moment wordt omgegaan met talenten bij tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen?

- Werken we met resultaten en doelstellingen naar onze medewerkers toe?
- Moedigen we onze medewerkers aan om te verbeteren?
- Hoe gebruiken we behaalde resultaten om ontwikkelingsnoden te ontdekken?
- Hoe kunnen we talenten in rekening brengen bij promotie en loopbaanplanning?
- Op welke manier brengen we de talenten van medewerkers in kaart
- Maken we ruimte om fouten te maken en om er uit te leren?
- Bespreken we de talenten met de medewerkers?
- Op welke manier kunnen we ontwikkeling aanmoedigen door opleidingen, trainingen en coaching aan te bieden?
- Zijn de ontwikkelingsnoden van de organisatie bekend?
- Hoe identificeren we het beschikbare talent binnen de organisatie?

Resultaatgericht werken met medewerkers

Draagt de manier waarop de evaluatie op dit moment verloopt bij tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen?

Hoe zou de evaluatie moeten verlopen om de doelstellingen te bereiken?

- Voeren we een systematisch plannings-, functionerings-, en evaluatiegesprek met de medewerkers?
- Hoe stemmen we de individuele doelstellingen best af op de organisatiestrategie tijdens het planningsgesprek?
- Volgen we medewerker goed op? (bijv.: door systematische feedback, coaching of functioneringsgesprekken)

- Op welke elementen baseren we de evaluatie van medewerkers? (Bijv.: op behaalde resultaten, vervullen van opdrachten die bijdragen tot de organisatiestrategie, ontwikkelingsdoelen)
- Ondersteunen en sturen we medewerkers bij die minder presteren?
- Geven we aandacht aan de blijvende wendbaarheid, flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerker tijdens de personeelsevaluatie?
- Worden de functionerings- en evaluatiegesprekken als rechtvaardig en objectief worden gepercipieerd?
- Doen we een systematische opvolging en evaluatie van de competenties en talenten van alle medewerkers?

Employer Branding

Draagt de manier waarop het organisatie in de kijker wordt geplaatst op dit moment bij tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen?

Hoe zou de employer branding moeten verlopen om de doelstellingen te bereiken?

- Hoe kunnen we de bekendheid van de organisatie vergroten?
- Hoe kunnen we de organisatie meer bewust profileren?

3.4.4.2. Leidinggeven

Leiderschapsstijl

- Draagt de manier waarop er wordt leidinggegeven bij tot de realisatie van de organisatiedoelen?
- Draagt de manier waarop er wordt leidinggegeven bij tot de realisatie van de organisatiedoelen?
- Hoe zou er leiding moeten worden gegeven (ondersteunen, coachend, inspirerend,...) om deze doelen te bereiken?
- Geeft de leidinggevende voldoende autonomie aan de medewerkers om de resultaten te behalen?

Ondersteuning van leidinggevend

- Worden leidinggevenden voldoende ondersteund om leiding te geven?
- Krijgen leidinggevenden de nodige ondersteuning vanuit HR om hun rol adequaat uit te voeren?
- Krijgen leidinggevenden voldoende tijd om hun rol naar behoren uit te voeren?

Capaciteiten van leidinggevende

- Worden leidinggevenden gescreend op hun competenties (bijvoorbeeld door assessment)?
- Zijn onderstaande capaciteiten aanwezig binnen de **huidige** organisatie?
- Welke van onderstaande capaciteiten zijn wenselijk en/of noodzakelijk binnen de **toekomstige** organisatie?
 - capaciteiten om plannings-, functionerings-, en evaluatiegesprekken te voeren
 - capaciteiten om de ontwikkelingen van medewerkers op te volgen
 - capaciteiten om aan te sturen, aan te moedigen, te coachen en te managen
 - de bevoegdheid om de rol van coachend leidinggevende voluit op zich te nemen

3.4.4.3. Organisatieontwikkeling en communicatie

Op welke manier dienen we de organisatiecultuur en –structuur te ontwikkelen om bij te dragen aan het organisatiedesign?

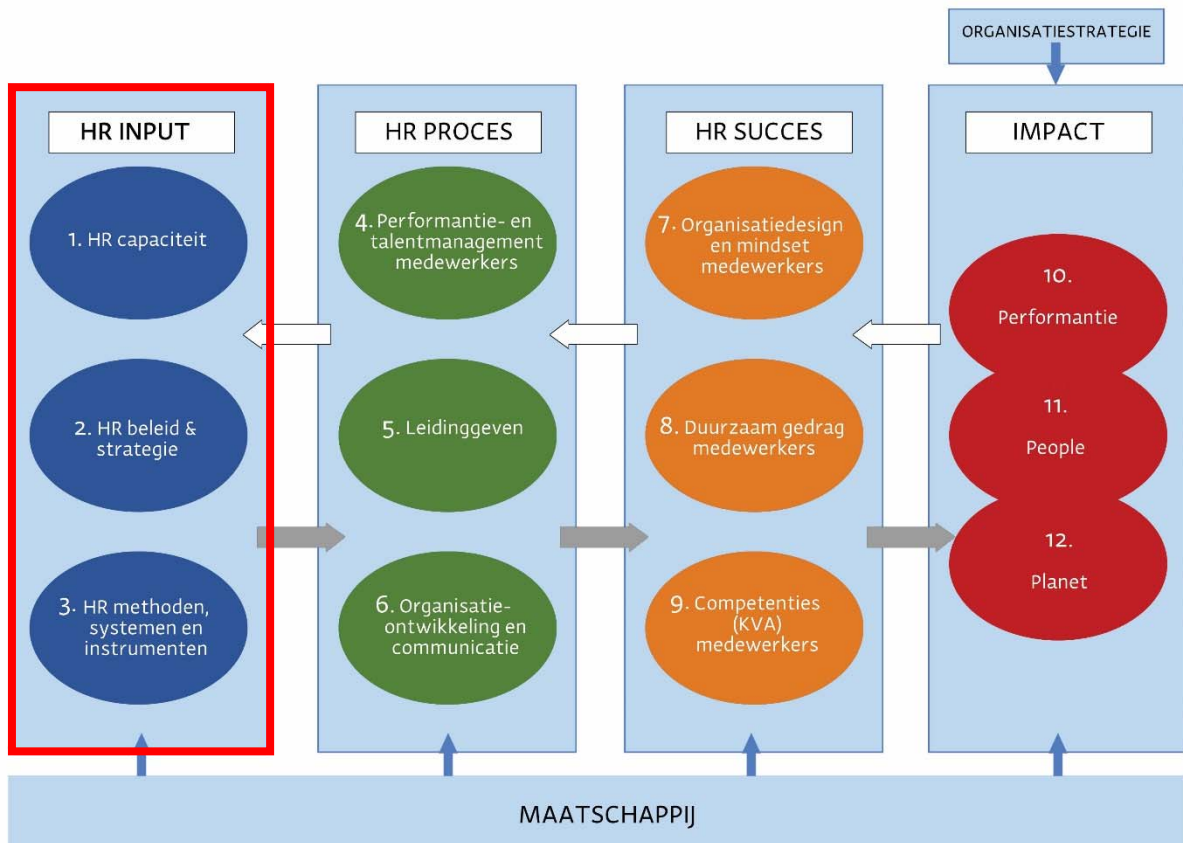
- Hoe gaan we een resultaatgerichte cultuur ontwikkelen? (bijv. organigram)
- Hoe kunnen we bijdragen aan een vlakke organisatie?
- Op welke manier kunnen we nieuwe vormen van werken (bijv.: telewerken, glijdende uren, meer autonomie) implementeren in de organisatie?
- Op welke manier kunnen we een cultuur van permanent leren ontwikkelen in de organisatie?
- Worden medewerkers en leidinggevenden betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie?

Communicatie

- Hoe draagt de interne communicatie bij tot de organisatiedoelen?

- Op welke manier willen we medewerkers en leidinggevende informeren in onze organisatie?
- Maken we gebruik van juridisch formele (vakbonden, ondernemingsraad, overlegcomités,) overlegorganen?
- Maken we gebruik van andere formele overlegorganen (bijv. personeelsvergadering, nieuwsbrieven)?
- Maken we gebruik van informele overlegorganen?
- Moedigen we de persoonlijke communicatie aan?
- Bouwen we de interne communicatie uit (Bijv. personeelsvergadering, nieuwsbrieven, informeel overleg, persoonlijke communicatie)?
- Zorgen we dat informatie doorstroomt in de organisatie?
- Zorgen we ervoor dat iedereen geïnformeerd is met de huidige of toekomstige communicatiekanalen? (ook de buitendiensten, bijvoorbeeld)

3.4.5. *Stap 4. HR Input of de strategische inbreng van HR*



Hier trachten we te ontdekken welke input nodig is om de vooropgestelde acties te kunnen verwezenlijken. De input dient eveneens gericht te zijn op het realiseren van impact binnen de organisatie. Opnieuw, denk steeds terug aan het geformuleerd organisatiedoel en ga met dit in het achterhoofd steeds opnieuw na of de input noodzakelijk is om net die impact te realiseren.

Bijvoorbeeld: Wanneer de organisatie ontdekt dat het geen beleid heeft rond flexwerken. In eerste instantie kan dit ervoor zorgen dat het ontwikkelen van zo'n beleid noodzakelijk is. Hierbij is het echter cruciaal om te kijken naar de impact die de organisatie wil realiseren en om de vraag te stellen, hoe flexwerken hiertoe zal bijdragen. Het flexwerken kan bijvoorbeeld de doelstelling "meer teamwerk" bemoeilijken waardoor er bewust wordt gekozen om op dit moment nog geen flexwerk beleid uit te werken.

3.4.5.1. *HR capaciteit*

Algemeen

- Beschikt HR over de kennis en vaardigheden om een HR beleid uit te werken en te implementeren?
- Staat HR open voor nieuwe kennis?
- Heeft HR kennis en de capaciteit om up to date te blijven over het meest recente onderzoek met betrekking tot HR?

Strategische capaciteit

- Heeft HR de kennis over strategische analyses? (zoals SWOT-analyse)
- Heeft HR de nodige kennis en vaardigheden voor het initiëren van een veranderingstraject?
- Heeft HR de nodige kennis en vaardigheden voor het opbouwen van relaties met externe partners?
- Heeft HR de nodige kennis en vaardigheid om een HR beleid op lange termijn te ontwerpen?

Interne capaciteitsontwikkeling

- Hebben we voldoende inzicht en vaardigheid voor het bevorderen van de motivatie bij medewerkers?
- Hebben we de capaciteit om een training te ontwikkelen?
- Weten we hoe we medewerkers kunnen stimuleren om hun talenten te ontwikkelen?
- Beheersen we het systeem van competentie management?
- Hebben we de kennis om de relaties met de vakbond te onderhouden?
- Hebben we de mogelijkheid om actief op zoek te gaan naar een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen? (HRM Cockpit)

3.4.5.2. *HR beleid en strategie*

Algemene vragen:

- Welke HR strategie is nodig om bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen?

- Wat is de rol van HR in de organisatie?
- Hoe is de samenwerking met interne stakeholders?
- Hoe is de samenwerking met leidinggevenden?
- Hoe is de samenwerking met medewerkers?
- Hoe zorgt HR ervoor dat tijdens de ontwikkeling van het HR beleid aandacht wordt besteed aan diversiteit, gender, leeftijd, welzijn, antidiscriminatie, milieubewustzijn, mobiliteit en (niet-) financiële performantie?

Afstemming van de strategie:

- Is er voldoende verticale afstemming gerealiseerd? (*Afstemming tussen de organisatiestrategie en HR strategie.*)
- Is er voldoende horizontale afstemming gerealiseerd? (*Afstemming tussen de verschillende HR onderdelen en de verschillende afdelingen in de organisatie.*)
- Zorgt HR voor een samenhang tussen de verschillende HR deelgebieden?
- Draagt HR bij tot de duidelijke formulering van de organisatiestrategie?
- Zorgt HR ervoor dat er een duidelijke link is tussen de HR strategie en organisatiestrategie?

Resultaat- en doelstellingen gericht HR

- Selecteert HR de doelen die worden gebruikt om de strategie te ontwikkelen?
- Worden de lange, middellange en korte termijn HR doelstellingen geformuleerd?
- Worden de HR doelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd?
- Zorgt HR ervoor dat de HR doelen systematisch en continu worden opgevolgd?
- Worden de realisaties van de HR doelen gerapporteerd aan de directie, raad van bestuur en medewerkers?
- Gaat HR na of de kerncompetenties duidelijk gelinkt zijn aan de HR strategie?

3.4.5.3. *HR methoden, systemen en praktijken*

- Welke methoden, systemen en praktijken zijn nodig om de organisatiedoelen te realiseren?
- Hoe wordt het competentiewoordenboek afgestemd op de organisatiedoelstelling?
- Op welke manier maakt HR gebruik van ondersteunende software?
- In welke mate vernieuwen we onze HR systemen en praktijken?
- Op welke domeinen heeft HR de juiste systemen en praktijk in huis? Waarin excelleert de organisatie?
- *Is er een strategisch werving en selectie systeem?*
- *Is er een loopbaanmanagement?*
- *Heeft HR en de organisatie een duidelijk resultaatgericht systeem van werken op het niveau van team en/of medewerker?*
- *Heeft de organisatie een systeem voor competentie management?*
- *Is er een duidelijk systeem van Vorming, Training en Ontwikkeling?*
- *Is er een systeem van Compensation & Benefit?*
- *Heeft de organisatie een systeem van Outplacement?*
- *Andere HR systemen en praktijken?*

3.5. Implementatie van de HRM Cockpit

Door het invullen van de HRM Cockpit kan het zijn dat er verschillende problemen of aandachtspunten naar voor komen. Durf hierin prioriteiten te stellen en een keuze te maken welke problemen of aandachtspunten het eerst worden aangepakt. Behoudt focus door steeds terug te denken aan het oorspronkelijke organisatiedoel.

Volgende zaken vragen aandacht:

- Teken zelf pijlen op het model tussen de componenten waar in eerste instantie op gefocust zal worden. Dit zijn de meest prioritaire componenten die als eerste dienen te worden aangepakt met het oog op het verwezenlijken van impact op het organisatiedoel. Binnen elke component kunnen nog verschillende elementen worden aangewezen als kritische succesfactoren.
- Vervolgens koppelen we metingen aan de kritische succesfactoren die in het prioritaire pad gekozen zijn. De metingen dienen specifiek afgestemd te zijn op de geformuleerde succesfactoren. In het volgende hoofdstuk kunnen per component verschillende metingen terug worden gevonden.
 - Kies per gekozen kritische succesfactor de juiste relevante metingen (kritische succesindicator) die het best bij de eigen invulling van de component passen.
 - Vooraleer er gestart wordt met het opzetten van acties om de kritische succesfactor te realiseren, kan een nulmeting worden uitgevoerd. Zo krijgt de organisatie een beeld over de huidige situatie en bekomen de metingen voldoende reliëf om ze jaar na jaar bij te houden en positieve trends waar te nemen.
 - Nadat acties ondernomen zijn om elke succesfactor van het prioritaire pad te verbeteren, kan een nieuwe meting uitgevoerd worden om te zien of met de acties het gewenste resultaat werd bereikt.

3.6. Cases

Hieronder worden drie cases toegelicht van organisaties die het model reeds hebben toegepast. Deze cases geven een voorbeeld van het resultaat dat kan worden bekomen wanneer de HRM Cockpit volledig doorlopen wordt. Eerst wordt de organisatie gesitueerd en wordt er toegelicht wat de doelstellingen zijn van de organisatie. Vervolgens wordt het hele model stap voor stap doorlopen tot en met het selecteren van de kritische succesfactoren en de metingen. Ten slotte zijn bij twee van de drie cases opmerkingen van de organisatie zelf terug te vinden.

3.6.1. *Case van een politiezone*

Een Vlaamse politiezone, met 30.000 inwoners, wil de veiligheid en het welzijn van de medewerkers verhogen. In totaal zijn er 65 mensen werkzaam. De lokale politie is op het grondgebied van de politiezone verantwoordelijk voor het uitvoeren van alle bestuurlijke en gerechtelijke opdrachten die nodig zijn voor het beheren van lokale gebeurtenissen en fenomenen. De medewerkers van de politiezone spannen zich in om het vertrouwen van de lokale bevolking te winnen door hoogstaande dienstverlening aan te bieden. In deze politiezone staat de bevolking centraal en wordt deze betrokken in buurtgesprekken en andere samenwerkingsverbanden tussen burgers en lokale politie.

Een op wederzijds vertrouwen gebaseerde communicatiestroom tussen burger en lokale politie is van belang binnen deze politiezone.

In de politiezone is er een open cultuur waar medewerkers niet bang zijn om beslissingen te nemen. De leidinggevenden ondersteunen, inspireren en waarderen hun medewerkers.

De politiezone heeft een kleine HR dienst met slechts 2 medewerkers. Er is in de politiezone nog geen overkoepelend HR beleid dat verschillende activiteiten stroomlijnt. HR wil bijdragen aan het verhogen van de veiligheid en het welzijn op het werk door deze aspecten actief op te nemen in het HR beleid.

In eerste instantie wil de HR dienst dit bereiken door in te zetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen en op het verbeteren van de interne communicatie maar hoe dit concreet moet worden ingevuld, is de vraag.

Hoe dient de politiezone de HRM Cockpit in te vullen om hun organisatiedoel te verwezenlijken?

In de organisatiestrategie van de politiezone vinden we gemakkelijk elementen die stroken met de 3 P's van een duurzaam HR. Hierdoor is de verticale afstemming alvast gerealiseerd.

A. Impact

Performantie

De politiezone heeft als prioritair organisatiedoel gekozen voor het verhogen van de veiligheid en het welzijn van de medewerkers. Hiermee wil ze op vlak van Performantie bereiken dat de burgers een betere dienstverlening ervaren.

People

Op vlak van People wil de politiezone met haar prioritair organisatiedoel verschillende effecten teweegbrengen. Het verhogen van de veiligheid en het welzijn van haar medewerkers, wordt door de politiezone vertaald in collegialiteit, helpgedrag en respect.

Ten eerste wil de politiezone met haar prioritair organisatiedoel bereiken dat haar medewerkers meer **collegialiteit** ervaren. De medewerkers van de politiezone moeten te allen tijde op elkaar kunnen rekenen, zowel tijdens interventies als tijdens de dagdagelijkse taken. Samenhangend hiermee wil de politiezone met haar organisatiedoel er ook voor zorgen dat het **helpgedrag** tussen de medewerkers onderling versterkt wordt. Dit kan enerzijds een meer ervaren collega zijn die spontaan hulp komt bieden als hij merkt dat dit nodig is, anderzijds betekent dit ook het creëren van een omgeving waar hulp vragen, mogelijk is. Ten slotte wil de politiezone door het verhogen van de veiligheid en het welzijn van haar medewerkers ervoor zorgen dat **respect** meer centraal komt te staan. Dit is zowel respect naar anderen toe als naar de organisatie en de materialen. Collegialiteit, helpgedrag en respect worden derhalve belangrijke kritische succesfactoren.

Planet

Het organisatiedoel van de politiezone wordt ook op vlak van Planet uitgewerkt. Het verhogen van de veiligheid en het welzijn van de medewerkers kan enkel worden bereikt door een aangepaste omgeving te creëren. Deze omgeving moet veilig, kwalitatief en gezond zijn opdat de medewerkers een groter gevoel van welzijn zouden ervaren. Concreet wil de politiezone op vlak van Planet inzetten op een goede isolatie van de kantoren, externe zonnewering, slimme verlichting en slimme ventilatie die enkel aangaat wanneer medewerkers aanwezig zijn in de lokalen. Hierdoor verhogen ze op een milieubewuste manier de veiligheid en het welzijn van hun medewerkers.

Kritische succesfactoren worden hier energieverbruik, gezondheid op de werkplek, welzijn van de medewerkers.

B. HR succes

Organisatiedesign & mindset

Om het organisatiedoel te bereiken, kiest de politiezone uit de organisatiematrix de drie meest passende organisatiedesigns. Ze focussen bij deze keuze op de organisatiedesigns die op dit moment het best aansluiten bij de verwezenlijking van hun prioritaire organisatiedoel.

Om de veiligheid en het welzijn van de medewerkers te verhogen, is het cruciaal dat ze een organisatiedesign hebben dat performantie-, mens- en teamgericht is.

Om de organisatiedoelstelling te verwezenlijken, is het niet voldoende dat de politiezone alleen maar een design kiest. Ze dient eveneens een goede invulling te geven aan de gekozen designs. Dit is alleen mogelijk als de medewerkers een mindset hebben die hierbij aansluit.

Concreet koos de politiezone voor een mindset van collegialiteit, samenwerking, integriteit en empathie. Door hiervoor te kiezen, wordt er een omgeving gecreëerd waarin een performant, mensgericht en teamgericht organisatiedesign kan ontstaan. Zoals reeds aangehaald, zal zo'n organisatiedesign bijdragen tot het bereiken van hun organisatiedoel: meer veiligheid en welzijn op het werk.

Kritische succesfactoren worden hier een aangepast organisatiedesign, met een cultuur van collegialiteit, samenwerking, integriteit en empathie.

Gedrag van de medewerker

Om de veiligheid en het welzijn van de medewerkers te verhogen, dienen deze respectvol om te gaan met elkaar en dienen ze respect te hebben voor de opvolging van veiligheidsprocedures.

Daarom focust de politiezone zich binnen deze component op respectvol gedrag. Aanvaarden dat iemand een andere mening heeft en hier adequaat op reageren, interesse tonen in collega's, geen onnodig gevaarlijke situaties creëren, jezelf en anderen duidelijk maken waar je grenzen liggen etc., zijn allemaal voorbeelden van respectvol gedrag. De politiezone is ervan overtuigd dat dit gedrag zal bijdragen tot meer veiligheid en welzijn op het werk.

Kritische succesfactor is hier respectvol gedrag.

Competenties van de medewerker

De medewerkers van de politiezone dienen over bepaalde competenties te beschikken om te kunnen bijdragen tot het organisatiedoel. Ze dienen te beschikken over psychologische weerstand om niet te handelen naar emotionele impulsen. Ook weten hoe ze zichzelf en anderen kunnen motiveren is belangrijk in hun functie: ze moeten immers elke dag het beste van zichzelf kunnen geven en hoge kwaliteit nastreven. Bovendien moeten de medewerkers competent zijn om in groep te kunnen werken.

Kritische succesfactoren zijn beschikken over psychologische weerstand, motivatie en in team kunnen werken.

C. HR proces

Om het HR succes dat de politiezone vooropstelde te bereiken, moeten de HR processen daarop afgestemd zijn.

Performantie- en talentmanagement

De politiezone dient een performantie- en talentmanagement uit te werken dat bijdraagt tot:

een performantie-, team- en mensgericht organisatiedesign, een mindset van collegialiteit, samenwerking, integriteit en empathie; respectvol gedrag; de competenties psychologische weerstand, kunnen motiveren en kunnen samenwerken. Deze HR successen worden immers gekozen omdat zij op hun beurt zullen bijdragen tot het organisatiedoel van de politiezone: meer veiligheid en welzijn op het werk.

Performantie- en talentmanagement is een zeer ruime en uitgebreide component. De politiezone kiest er daarom voor om zich in eerste instantie te focussen op het onthaalbeleid en op het planningsgesprek. Dit zijn twee deelaspecten van de component die zij prioritair vinden om aan te werken met het oog op het bereiken van hun organisatiedoelstelling. Eerst en vooral beslist de politiezone om tijdens het **onthaalbeleid** reeds te focussen op veiligheid en welzijn van de medewerkers. Door het onthaalbeleid hierop af te stemmen, wordt er een eenduidige boodschap gegeven aan de medewerkers over het belang van veiligheid en welzijn. In het onthaalbeleid zal aan de hand van concrete voorbeelden duidelijk worden gemaakt wat de politie verstaat onder veiligheid en welzijn. Deze voorbeelden bieden een eerste basis voor de ontwikkeling van de mindset, gedragingen en competenties van de nieuwe medewerkers, wat bijdraagt tot een snelle inburgering. Het onthaalbeleid vormt dan de basis voor het **planningsgesprek**. Op die manier zijn het geen loze woorden, maar zit er consistentie in de performantiecycclus. Tijdens het planningsgesprek wordt de gewenste mindset, het gewenste gedrag en de gewenste competenties als basis gebruikt voor het opstellen van doelstellingen. Bij de politiezone was er in het huidige planningsgesprek tot nu toe te weinig aandacht voor bovengenoemde mindset, gedragingen en competenties. De politiezone wenst hierin verandering te brengen door deze op te nemen in de doelstellingen van de medewerkers. Zo worden er bijvoorbeeld niet alleen individuele maar ook teamdoelstellingen geformuleerd, omdat de politiezone samenwerking hoog in het vaandel draagt.

De kritische succesfactoren worden in dit geval het voeren van een degelijk onthaalgesprek en opvolging van nieuwe medewerkers en de kwaliteit van het planningsgesprek.

Leidinggeven

De politiezone voorziet in **extra opleidingen** voor leidinggevenden zodat zij de medewerkers kunnen helpen, stimuleren en begeleiden om het gewenste gedrag te stellen. Coachend leidinggeven wordt aangemoedigd omdat dit een stimulerende factor voor teamwork is. Opleidingen in verband met het detecteren van gevaarlijke situaties en hoe leidinggevenden hier adequaat kunnen op inspelen, dragen bij tot de veiligheid en het welzijn in de politiezone. Tevens kunnen goed opgeleide leidinggevenden hun best practices doorgeven aan hun medewerkers. Naast het investeren in de opleiding van de leidinggevenden, zal de politiezone de leidinggevenden ook **motiveren** om het nieuwe planningsgesprek te voeren.

De kritische succesfactor wordt hier coachen en opleiden van leidinggevenden.

Organisatieontwikkeling en communicatie

De interne communicatie binnen de politiezone dient ook afgestemd te zijn op het organisatiedoel. Enkel zo kan deze actief bijdragen tot de verwezenlijking van dit doel. Voor de politiezone betekent dit concreet dat de interne communicatie dient bij te dragen tot meer veiligheid en welzijn op het werk. Dit doen ze door onder andere in hun maandelijks personeelsblad aandachtspunten te communiceren die kunnen bijdragen tot de veiligheid. Daarnaast wordt er aandacht geschonken aan het herkennen van signalen van burn out en stress op het werk. Bovendien wordt de informatiedoorstroming verbeterd door sneller over belangrijke onderwerpen te communiceren met de medewerkers en hun mening te vragen. De politiezone werkt actief aan de ontwikkeling van een performantie-, mens- en teamgerichte organisatie door medewerkers meer centraal te plaatsen. Ook gaan ze duidelijker communiceren over belangrijke onderwerpen zoals veiligheidsvoorschriften, medewerkers actiever betrekken in het planningsgesprek (zie boven). Ten slotte gaan ze leidinggevenden stimuleren om hun medewerkers te wijzen op het belang van veiligheid en welzijn en zich hier zelf ook naar te gedragen. De organisatieontwikkeling draagt samen met de specifieke interne communicatie bij tot het verwezenlijken van het organisatiedoel meer veiligheid en welzijn op het werk.

Kritische succesfactoren worden interne informatie ontwikkelen, en een nieuw organisatiedesign opbouwen met de nadruk op performantie, mens en teamgericht werken.

D. HR input

HR capaciteit

De politiezone beschikt slechts over twee medewerkers die instaan voor het personeelsbeleid. Ze zijn zich ervan bewust dat ze onmogelijk alle kennis voor deze veranderingsprocessen in huis kunnen hebben. Echter kunnen de medewerkers rekenen op de expertise van naburige politiezones. Aan hen kunnen ze vragen stellen, wanneer er onduidelijkheden zijn of ze willen nagaan hoe zij een gelijkaardig probleem aangepakt hebben. De politiezone weet duidelijk waar ze kennis kunnen halen wanneer nodig, dit zorgt ervoor dat ze ondanks de kleine personeelsdienst een succesvol HR beleid uitbouwen.

Kritische succesfactor wordt in dit geval de opbouw van de interne HR capaciteit op basis van interne en externe expertise.

HR beleid en strategie

De veranderingen die de politiezone wil doorvoeren kunnen enkel impact hebben wanneer ze ook worden gedragen op een hoger niveau. Hierdoor is het van belang dat de HR medewerkers een goede verstandhouding hebben met de hoofdcommissaris. Daarnaast dient de hoofdcommissaris HR de ruimte te geven om veranderingen door te voeren en deze te ondersteunen. In deze politiezone verloopt deze relatie goed. De HR medewerkers staan in rechtstreeks contact met de hoofdcommissaris en hebben ze regelmatig overleg. Tevens worden ze betrokken bij belangrijke beslissingen, zeker beslissingen die een impact hebben op medewerkers.

Op korte termijn wil de politiezone de veranderingen inzake het onthaalbeleid, het planningsgesprek en de ondersteuning van de leidinggevende doorvoeren. Dit zijn de veranderingen die als basis worden aanzien door de politiezone. Ze zijn cruciaal om te komen tot een duurzaam HR beleid waarbij de veiligheid en het welzijn van de medewerker centraal staan. Pas als deze veranderingen succesvol doorgevoerd zijn, kan er worden gedacht aan de implementatie van de andere veranderingen. Bijkomend zijn deze aanpassingen eenvoudige

ingrepen die geen grote structurele veranderingen vragen. Ze brengen relatief weinig kosten met zich mee, al mag dit geen argument zijn om verschillende veranderingen boven andere te verkiezen. Op middellange termijn besluit de politiezone om de interne communicatie op punt te zetten, om risicofactoren te inventariseren en om aanpassingen aan de werkomgeving te doen inzake veiligheid en welzijn. Deze veranderingen zijn eveneens belangrijk om een gestroomlijnd beleid te ontwikkelen dat bijdraagt tot het organisatiedoel. Ze vragen echter meer tijd om te implementeren. Bijvoorbeeld de aanpassing van het personeelsblad dient doordacht te gebeuren met juiste informatie toegepast op de specifieke omgeving van de politiezone en met inspraak van de medewerkers. Ook de structurele veranderingen aan het gebouw, zoals het slimme ventilatiesysteem, vergen tijd om te implementeren. Op lange termijn gaat de politiezone de informatiepakketten voorzien om de communicatie omtrent veiligheid en welzijn op het werk nog meer in te bedden in het organisatiedesign. Dit kan slechts op lange termijn worden gerealiseerd aangezien HR ervaringsdeskundige dient te worden omtrent dit topic en medewerkers actief betrokken moeten worden bij de inhoud van de pakketten.

Belangrijk is dat er een draagvlak gecreëerd wordt bij de medewerkers en leidinggevende omtrent het belang van meer veiligheid en welzijn op het werk. Dit geldt voor elke verandering of aanpassing binnen de organisatie.

Kritische succesfactoren is de verdere opbouw van het strategisch HR, en op lange termijn de people P versterken van het duurzaam HR.

HR methoden, systemen en instrumenten

Om de eerder geformuleerde actiepunten met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstelling te realiseren, moeten de methoden, systemen en instrumenten worden aangepast. Allereerst dient het planningsgesprek als instrument te worden aangepast. Dit wil concreet zeggen dat de politiezone een nieuw formulier ontwikkelt waarbij topics en vragen rond veiligheid en welzijn op het werk worden opgenomen. Daarnaast begeleidt dit formulier de medewerker in het formuleren van doelstellingen omtrent veiligheid en welzijn op het werk.

De politiezone zal daarnaast een instrument ontwikkelen om risicofactoren binnen de organisatie in kaart te brengen. Deze risicofactoren kunnen worden gebruikt om de interne

communicatie rond veiligheid en welzijn richting te geven alsook om de bewustmaking bij de medewerkers te verhogen. Dit draagt bij tot het creëren van een mindset die gestoeld is op collegialiteit, samenwerking, integriteit en empathie

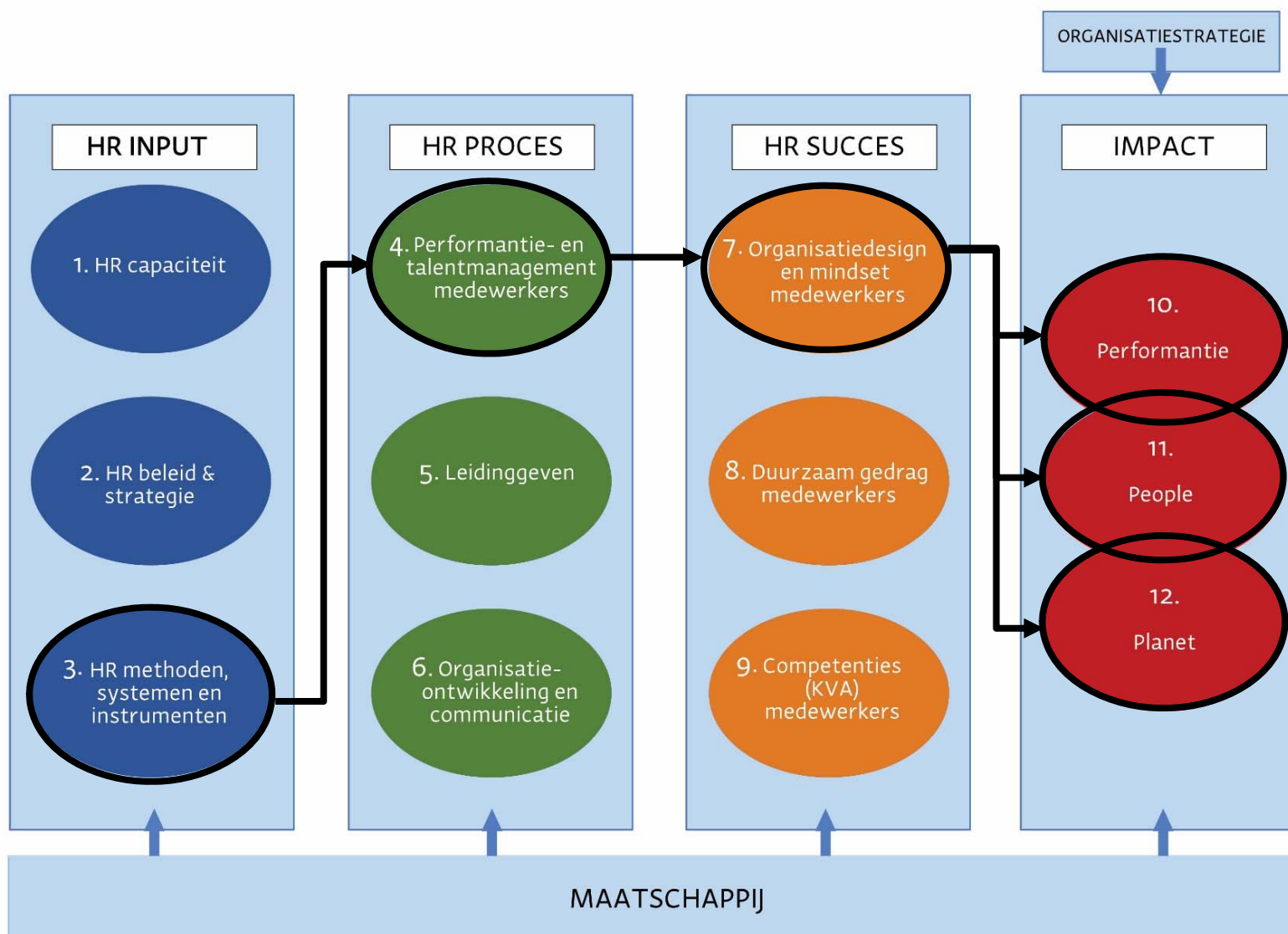
Op lange termijn werkt de politiezone aan het ontwikkelen van een informatiepakket dat elke medewerker zal krijgen bij het onthaal. In dit informatiepakket zal dieper worden ingegaan op waar medewerkers terecht kunnen met vragen, hoe ze zelf signalen bij anderen kunnen herkennen, waarom veiligheidsprocedures belangrijk zijn, etc.

Het competentiewoordenboek van de politiezone blijkt uitgebreid te zijn. De geformuleerde competenties psychologische weerstand, kunnen samenwerken en kunnen motiveren zijn hier reeds in opgenomen. Hierdoor dient de politiezone hun competentiewoordenboek niet aan te passen voor deze organisatiedoelstelling.

Kritische succesfactoren zijn ontwikkeling van een individueel planningsysteem, medewerkers risicobeleid en systeem uitwerken, en het onthaalsysteem uitwerken.

E. Samenstelling prioritair pad Politiezone

Hieronder zijn de componenten visueel weergegeven die de politiezone prioritair wenst te behandelen. Hieronder vallen in eerste instantie enkel de acties die ze op korte termijn kunnen realiseren. Pas als deze in orde zijn, zal de politiezone verder werken op de andere componenten. Zo behouden ze te allen tijde het overzicht en werken ze gericht.



F. Koppelen van de kritische succesfactoren aan metingen

Kritische succesfactor en indicatoren bij Impact

De politiezone wil een betere dienstverlening bekomen, medewerkers die respectvol en collegiaal zijn naar elkaar toe en die bovendien helpgedrag vertonen. Om de veiligheid en het welzijn te bevorderen wil de politiezone investeren in een aangepaste werkomgeving. De metingen kunnen in het gedeelte van de metingen worden teruggevonden.

Vaststellingen:

- Aantal investeringen of de som van de investeringen op jaarbasis
- Aantal ongevallen of incidenten jaar/maand

Bevraging:

✓ Meting 1: De mate van helpgedrag

(1 = helemaal niet akkoord – 5 = helemaal akkoord)

- Deze collega biedt vrijwillig aan om dingen te doen
- Deze collega helpt om nieuwe medewerkers te begeleiden
- Deze collega neemt functies op die de werkgroep helpen
- Deze collega is betrokken ten voordele van de werkgroep
- Deze collega ondersteunt anderen in hun werk
- Deze collega helpt anderen in deze groep om bij te leren over het werk
- Deze collega helpt anderen in de groep met werk gerelateerde verantwoordelijkheden

✓ Meting 2: De mate van klanttevredenheid door het bevragen van burgers

(1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord, ® = reverse scored)

Richtlijnen: de volgende stellingen hebben betrekking op hoe jij je voelt ten opzichte van de politiezone. Bij elke stelling dien je aan te geven in welke mate de politiezone voldoet aan die stelling. 7 betekent dat je helemaal akkoord bent dat de politiezone deze eigenschap heeft. 1 betekent dat je helemaal niet akkoord bent dat de politiezone deze eigenschap heeft. Er zijn geen foute of juiste antwoorden.

- De politiezone heeft geüpdatet materiaal
- De fysieke faciliteiten van de politiezone zien er aantrekkelijk uit

- De medewerkers van de politiezone zijn mooi gekleed en zien er netjes uit
 - Hoe de fysieke faciliteiten van de politiezone eruitzien, ligt in lijn met de diensten die er worden verleend
 - Als de politiezone belooft om iets binnen een bepaalde tijd te doen, doen ze het ook
 - Als je problemen hebt, is de politiezone sympathiek en geruststellend
 - De politiezone is betrouwbaar
 - De politiezone levert zijn diensten op het beloofde moment
 - De politiezone houdt nauwkeurig zijn gegevens bij
 - De politiezone vertelt burgers niet exact wanneer diensten zullen worden uitgevoerd ®
 - Je ontvangt geen directe service van de medewerkers van de politiezone ®
 - Medewerkers van de politiezone zijn niet altijd bereid om burgers te helpen ®
 - Medewerkers van de politiezone hebben het te druk om direct op burgerverzoeken te antwoorden ®
 - Je kan medewerkers van de politiezone vertrouwen
 - Je voelt je veilig in transactie met medewerkers van de politiezone
 - De medewerkers van de politiezone zijn beleefd
 - Medewerkers krijgen voldoende steun van de politiezone om hun jobs goed te doen
 - De politiezone geeft je geen persoonlijke aandacht ®
 - Medewerkers van de politiezone geven je geen persoonlijke aandacht ®
 - Medewerkers van de politiezone kennen je noden niet ®
 - De politiezone houdt niet je beste belang voor ogen ®
 - De kantooruren van de politiezone zijn niet voor alle burgers vanzelfsprekend ®
- ✓ Meting 3: Vaststellende metingen om de aanpassingen in de werkomgeving in kaart te brengen
- Is er een goede isolatie aanwezig in de kantoren van de politiezone?

- Is er externe zonnewering aanwezig?
- Is er slimme verlichting aanwezig?
- Is er slimme ventilatie aanwezig?
- Percentage slimme verlichting t.o.v. gewone verlichting?

Kritische succesfactoren bij HR Succes

Bij HR Succes koos de politiezone om zich eerst en vooral te focussen op de component organisatiedesign en mindset. Daar wensen ze een performantie-, team- en mensgerichte organisatie. Van hun medewerkers verlangen ze een mindset die bijdraagt tot meer collegialiteit, samenwerking, integriteit en empathie.

Vaststellingen:

Deadlines voor realiseren van nieuw organisatiedesign

Bevraging:

✓ Meting 1: Interpersoonlijke samenwerking (collegialiteit, empathie, samenwerking)

(1 = Helemaal niet akkoord; 5 = Helemaal akkoord)

- Neemt de tijd om te luisteren naar anderen hun problemen en zorgen.
- Is zelden persoonlijk geïnteresseerd in anderen. ®
- Doet vaak extra dingen die niet zullen worden beloond, maar die samenwerken met anderen meer productief maakt.
- Deel informatie dat nuttig kan zijn voor anderen.
- Wil anderen helpen, zelfs ten koste van zijn of haar productiviteit.
- Brengt zelden anderen hun noden of gevoelens in rekening wanneer er een beslissing gemaakt wordt dat invloed heft op anderen.®
- Tracht om de zaken niet moeilijker te maken voor anderen op het werk.
- Doet er alles aan om collega's met moeilijke opdrachten te helpen.
- Biedt aan om anderen te helpen die een zware werklust hebben.

- Valt in voor afwezige collega's.

✓ Meting 2: Integriteit

(1 = helemaal niet akkoord – 5 = helemaal akkoord)

- De andere teamleden vertoonden een goede werkethiek.
- De andere teamleden probeerden om eerlijk te zijn in de omgang met elkaar.
- Ik apprecieerde de werkwaarden van mijn teamleden.
- De andere teamleden waren erg toegewijd aan het project.
- De andere teamleden gedroegen zich niet consistent. ®
-

✓ Meting 3: Organisatiedesign

Bepaal aan de hand van de organisiatiematrix waar de organisatie zich bevindt.

Kritische succesfactoren en indicatoren bij gekozen component onder HR Proces

Binnen de HR Processen koos de politiezone ervoor om zich te focussen op performantie- en talentmanagement. Daar kozen ze voor een aanpassing van het onthaalbeleid en planningsgesprek.

Vaststellingen:

Aantal klachten over onthaal/evaluatie van het onthaal na 3 maanden

Bevraging:

✓ Meting 1: Onthaalbeleid

- Zijn er voorbeelden rond veiligheid te vinden in de onthaalbrochure of -presentatie?
- Aantal aandachtspunten rond veiligheid t.o.v. het totaal aantal aandachtspunten in onthaalbrochure / onthaalpresentatie?
- Zijn er voorbeelden rond welzijn terug te vinden in de onthaalbrochure of -presentatie?

- Aantal aandachtspunten over welzijn t.o.v. het totaal aantal aandachtspunten in onthaalbrochure / onthaalpresentatie?
- Is er tijdens het onthaalbeleid een vertrouwenspersoon kenbaar gemaakt?

✓ Meting 2: Planningsgesprek

- Zijn er teamdoelstelling geformuleerd?
- Zijn er individuele doelstellingen geformuleerd?
- Is veiligheid op het werk aan bod gekomen tijdens het planningsgesprek?
(niet – sporadisch – voldoende)
- Is welzijn op het werk aan bod gekomen tijdens het planningsgesprek?
(niet – sporadisch – voldoende)

Kritische succesfactoren bij component onder HR Input

De politiezone koos om binnen HR Input te focussen op HR Methoden, Systemen en Instrumenten. Hierbinnen hadden ze bepaald dat de procedure omtrent het planningsgesprek diende te worden afgestemd op het bereiken van de organisatiestrategie.

Vaststellingen

- Aantal gevoerde planningsgesprekken binnen jaar
- Aantal medewerkers met expliciete individuele doelstellingen in lijn met de organisatiestrategie

Bevragingen:

✓ Meting 1: Planningsgesprek

- Werden de richtlijnen voor het afnemen van het planningsgesprek aangepast, met veiligheid en welzijn op het werk die een prominente plaats kregen?
- Is er ruimte om team- en individuele doelstellingen te noteren in het planningsformulier?

- Is er ruimte om veiligheids- en welzijnsdoelstellingen te noteren in het planningsformulier?

Mogelijke valkuilen, aandachtspunten en opmerkingen van de organisatie? Reacties van de politiezone op basis van een exit interview.

In eerste instantie werd door de politiezone als organisatiedoel interne communicatie gekozen. Dit is echter geen einddoel. Interne communicatie gebeurt altijd met het oog op het bereiken van iets anders. De politiezone diende zich af te vragen: ‘wat willen wij bereiken met een betere interne communicatie?’.

Het is moeilijk voor de organisatie om het einddoel, meer veiligheid en welzijn, niet uit het oog te verliezen bij het invullen van de verschillende componenten. Door er steeds op te wijzen dat alles in functie van de impact moet worden ingevuld, slagen ze er toch in om elke component aangepast aan de doelen te concretiseren.

Benoem zo concreet mogelijk de organisatiedoelstelling waarrond jullie werkten tijdens de implementatiesessie?

Voorafgaand aan de implementatiesessie, en zonder voorkennis van het model hadden we gedacht te werken rond onze 2 interne strategische doelstellingen: communicatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tijdens de implementatiesessie kwam het besef dat deze strategische doelstelling veel te vaag waren en dat deze eigenlijk geen concrete einddoelen waren. Door van rechts naar links te werken (gewenste impact → input) werk je concreet rond bepaalde doelstellingen en kijk je wat je moet doen in de organisatie om de doelstellingen te behalen.

Waar had u het moeilijk mee, bij de implementatie van het model?

- Bepalen wie er allemaal aan diende mee te werken.
- Bepalen van de kritische succesfactoren
- Doorheen de uitwerking van het meetmodel steeds de gewenste impact in gedachten houden.

- Men moet begrijpen dat de organisatie een spiegel wordt voorgehouden. Het implementeren van het meetmodel is een moment om te reflecteren over de verbeterpunten. Deze komen immers bloot te liggen bij de uitvoering van de opmaak.

Wat verliep vlot bij de implementatie van het model?

Door de handleiding én de begeleidingssessie hadden we een goed zicht op het meetmodel. Het is duidelijk dat het model gebaseerd is op de HR waardeketen (input-proces-output) en strategische mapping. We vinden het echter ook een absolute meerwaarde dat het concept duurzaamheid betrokken wordt. De opsomming van verschillende vragen per component zijn een heel goede handleiding en zorgen er voor dat de componenten zo concreet mogelijk worden ingevuld. Het is niet de bedoeling om al de vragen in te vullen, maar het is de bedoeling om de vragen te kiezen die het best bij het gekozen einddoel passen.

Welke personen dienden zeker aanwezig te zijn om een geslaagde implementatie te verwezenlijken?

Initieel nam de projectleider Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen de taak op zich. Hij was immers via een congres duurzaam HRM (georganiseerd door de School voor Social Profit en Public Management) in contact gekomen met het meetmodel. Het was echter een essentiële fout om het diensthoofd HRM er te laat bij te betrekken. Uiteindelijk werd het meetmodel uitgewerkt door het diensthoofd HRM in samenwerking met de directeur operaties, die eveneens de projectleider Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is. Deze 2 personen mogen in naam van het beleid spreken én kennen zowel de operationele als de ondersteunende diensten.

Wat waren voor u de belangrijkste aandachtspunten om de implementatie te doen slagen?

- Verbeterpunten durven bespreken
- Tijd
- Steun van het beleid

Wat was / waren voor u de belangrijkste ontdekkingen tijdens het analyseren en vertalen van uw organisatiedoelstelling?

Onze visie, missie en waarden zijn vaag, niet besproken, niet geleefd. Het wordt een werkelijke uitdaging om deze te laten kennen, erkennen en herkennen. Pas als dit slaagt kunnen we deze écht betrekken in de evaluatiecyclus, rekrutering, etc.

Wat had u helemaal niet verwacht of waardoor werd u verrast?

Dat het model ons dwingt tot essentiële bezinning/vraagstukken. Bijvoorbeeld bij het kiezen van een design. Hierbij moet er worden geëxpliciteerd wat de focus, cultuur is, welke resultaat we willen behalen. Op basis hiervan worden ook enkele testen/middelen gesuggereerd.

Zijn er onderlinge linken naar voor gekomen waar u eerder niet zou aan gedacht hebben?

Het wordt nog maar eens duidelijk dat een beleid, een visie, een strategie essentieel is. Het is het DNA van de organisatie en is ook zichtbaar in zowel beleids-als operationele beslissingen en handelingen.

Wat was de grootste meerwaarde van het gebruik van de HRM Cockpit voor jullie organisatie? Welke aspecten van de implementatie (vb.: het werkboekje, begeleiding, suggestievragen, blokkering tijd in agenda, aanwezige personen e.d.) hebben hier concreet aan bijgedragen?

Het werkboekje vormt een theoretische hulp om naar terug te grijpen. De begeleiding heeft er voor gezorgd dat we het model volledig begrepen en konden toepassen. Dit zorgde ervoor dat het model ook zonder een theoretische voorkennis management bevattelijk was en praktisch kon worden toegepast. De suggestievragen verduidelijken de componenten nog meer.

Wanneer was voor u de implementatie geslaagd?

Als we via de strategische mapping de nodige stappen konden blootleggen die nodig waren om de echte impact te verwezenlijken.

Zou u de HR Cockpit opnieuw gebruiken? Zou u de HR Cockpit aanbevelen aan andere organisaties?

Wij zullen de HR Cockpit zeker opnieuw gebruiken. We zijn er van overtuigd dat deze manier van denken en strategisch plannen voor heel wat toekomstige doelstellingen kan en zal worden gebruikt.

Ten slotte, wat vindt u in het algemeen over de HR Cockpit?

Het model toont wat we moeten doen om een specifieke impact te bereiken. Het omgekeerd denken stimuleert tot nog meer strategisch denken.

3.6.2. *Case van een culturele instelling*

Een grote culturele instelling wenst een zo ruim mogelijk publiek toegang te geven tot kwaliteitsvolle, actuele en maatschappelijk relevante voorstellingen. Om dit te bereiken doen zij beroep op een dynamisch team van 500 personeelsleden bestaande uit artistieke, technische en administratieve medewerkers. De cultuurinstelling hecht belang aan innovatieve en ondernemende waarden. Elke medewerker draagt bij tot het realiseren van de voorstellingen: dansers, geluidstechnici, muzikanten, rekwisiteurs etc. zijn allen onmisbaar om de visie van de culturele instelling te verwezenlijken: een spektakel neerzetten dat de toeschouwers omverblaast.

Het hoofd van de dienst Personeel & Organisatie wil samen met zijn medewerkers een up-to-date HR beleid ontwikkelen dat deze organisatiestrategie ondersteunt. Hiervoor lichten ze hun huidige HR beleid door en komen tot enkele aandachtspunten. De interne werkprocessen dienen te worden verbeterd om de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen.

Hoe dient deze culturele instelling de HRM Cockpit in te vullen om de betrokkenheid van haar medewerkers te verhogen?

A. Impact

Performantie

De culturele instelling heeft als prioritair organisatiedoel gekozen voor het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers. Hiermee wil ze op vlak van Performantie bereiken dat de toeschouwers een betere dienstverlening ervaren. Concreet wil dit zeggen dat de voorstellingen kwalitatief beter worden neergezet dan voorheen, mede omdat de medewerkers veel meer betrokkenheid en inzet vertonen.

Kritische succesfactor is kwaliteitsvolle dienstverlening.

People

Op vlak van People wil de culturele instelling met haar prioritair organisatiedoel verschillende effecten teweegbrengen. Het verhogen van de betrokkenheid van haar medewerkers wordt door de culturele instelling vertaald in, erkenning respect en voldoening.

Ten eerste wil de culturele instelling met haar prioritair organisatiedoel bereiken dat haar medewerkers meer erkenning ervaren. De medewerkers van de culturele instelling moeten te allen tijde op elkaar kunnen rekenen, zowel tijdens het ontwikkelen van de voorstelling als tijdens de voorstelling zelf. Als zij zich meer erkend voelen, kan dit een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de voorstelling. Deze erkenning dient niet enkel van bovenaf te komen, ook collega's onderling of zichzelf erkennen voor een goed uitgevoerd werk horen hierbij. Hierbij aansluitend wil de culturele instelling met haar organisatiedoel er ook voor zorgen dat het respect tussen de medewerkers onderling versterkt wordt. Dit is zowel respect onder collega's, als het respect ten opzichte van de voorstellingen (tijdig klaarzetten materialen, procedure opstart voorstelling volgen,...) Ten slotte wil de culturele instelling door het verhogen van de betrokkenheid van haar medewerkers ervoor zorgen dat medewerkers meer voldoening halen uit hun werk.

Kritische succesfactoren zijn erkenning respect en voldoening in het werk.

Planet

Het organisatiedoel van de culturele instelling wordt ook op vlak van Planet uitgewerkt. Het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers kan enkel worden bereikt indien de organisatie een voorbeeld kan zijn waar de medewerkers zich verbonden mee voelen en waarbij ze trots zijn dat ze deze organisatie vertegenwoordigen. Uit een eerdere, interne peiling bleek dat de medewerkers van de culturele organisatie heel erg begaan zijn met het milieu en de omgeving. De organisatie wil de betrokkenheid van de medewerkers daarom onder andere versterken door zelf ook milieuvriendelijke initiatieven te nemen zoals het faciliteren van het gebruik van het openbaar vervoer, door voorstellingen zo te programmeren dat bezoekers met het openbaar vervoer kunnen komen. Tijdens de pauzes wordt gezorgd voor fairtrade catering en de culturele organisatie heeft een samenwerkingsverband met kringloopwinkels voor de materialen die zij gebruiken voor de aankleding van hun decor.

Kritische succesfactor is milieubewust werken.

B. HR succes

Organisatiedesign & mindset

Om het organisatiedoel te bereiken, kiest de culturele instelling uit de organisatiematrix de drie meest passende organisatiedesigns. Ze focussen bij deze keuze op de organisatiedesigns die op dit moment het best aansluiten bij de verwezenlijking van hun prioritaire organisatiedoel.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen, is het cruciaal dat ze een organisatiedesign hebben dat mens-, ontwikkel- en flexibel gericht is.

Om de organisatiedoelstelling te verwezenlijken, is het niet voldoende dat de culturele instelling alleen maar een design kiest. Ze dient eveneens een goede invulling te geven aan de gekozen designs. Dit is alleen mogelijk als de medewerkers een mindset hebben die hierbij aansluit.

Concreet kiest de culturele instelling voor een mindset van creativiteit, openheid, respect, kwaliteit en samenwerking. Door hiervoor te kiezen, wordt er een omgeving gecreëerd waarin

een mensgericht, ontwikkelgericht en flexibel organisatiedesign kan ontstaan. Zoals reeds aangehaald, zal zo'n organisatiedesign bijdragen tot het bereiken van hun organisatiedoel: meer betrokkenheid op het werk.

Kritische succesfactoren is een organisatiedesign dat flexibel, ontwikkelingsgericht en mensgericht is. Daarnaast zoeken ze naar een mindset die creativiteit, openheid, respect, kwaliteit en samenwerking.

Gedrag van de medewerker

Een grote betrokkenheid van de medewerkers manifesteert zich in onder andere in extra rol gedrag bij diezelfde medewerkers. Concreet betekent dit dat een medewerker meer doet dan wat van hem verwacht wordt in zijn functie. Als iemand tijdens de opbouw van het decor merkt dat een collega zijn taak efficiënter of makkelijker kan doen, heeft hij de keuze om hier niets over te zeggen – het is immers zijn taak niet. Of deze medewerker kan deze informatie wel delen met de betrokken persoon, en zo zorgen dat het eindresultaat – een perfect opgebouwd decor – er sneller staat.

Kritische succesfactor is extra rolgedrag

Competenties van de medewerker

De culturele instelling kiest ervoor om binnen deze component een opdeling te maken. Naar hun mening is het beter om andere competenties te definiëren voor bepaalde functies. Zo moeten leidinggevenden op een goede manier een boodschap kunnen doorgeven zodat deze effectief wordt ontvangen zoals ze bedoeld is. Medewerkers moeten dan weer weten hoe ze zichzelf en anderen kunnen motiveren. Dit is belangrijk in hun functie: ze moeten immers elke dag het beste van zichzelf kunnen geven en hoge kwaliteit nastreven. Bovendien moeten de medewerkers competent zijn om in groep te kunnen werken. Deze competenties zorgen allemaal mee voor een grotere betrokkenheid.

De kritische succesfactoren zijn bepaald op communiceren, motivatie en samenwerken.

C. HR proces

Om het HR succes dat de culturele instelling vooropstelde te bereiken, moeten de HR processen daarop afgestemd zijn.

Performantie- en talentmanagement

De culturele instelling ziet een performantie- en talentmanagement als een belangrijke impact voor het aandrijven van de voorgaande factoren:

- een mens-, ontwikkel- en flexibel gericht organisatiedesign
- een mindset van creativiteit, openheid, respect, kwaliteit en samenwerking
- extra rol gedrag
- de competenties communicatievaardigheden, kunnen motiveren en kunnen samenwerken

Deze HR successen werden immers gekozen omdat zij op hun beurt zullen bijdragen tot het organisatiedoel van de culturele instelling: meer betrokkenheid op het werk.

Performantie- en talentmanagement is een zeer ruime en uitgebreide component. De culturele instelling kiest er daarom voor om zich in eerste instantie te focussen op het functioneringsgesprek en op het ontwikkelen van talenten door teambuildings aan te bieden. Dit zijn twee deelaspecten van de component die zij prioritair vinden om aan te werken met het oog op het bereiken van hun organisatiedoelstelling.

Eerst en vooral beslist de culturele instelling om tijdens het functioneringsgesprek reeds te focussen op betrokkenheid van de medewerkers. Door aandacht te schenken aan betrokkenheid tijdens het functioneringsgesprek, wordt er een eenduidige boodschap gegeven aan de medewerkers over het belang van betrokkenheid. In het functioneringsgesprek zal er ruimte worden gemaakt om de betrokkenheid van de medewerker te bespreken. De leidinggevende kan tijdens dit gesprek aanhalen hoe hij de betrokkenheid van de medewerker bij de culturele organisatie tot nu toe aanvoelt. Ook de medewerker kan hier van zijn kant op reageren door onder andere voorbeelden aan te halen van betrokkenheid die hij toonde gedurende zijn werk. Omdat hier tijd en aandacht wordt aan besteed, geeft de organisatie een duidelijk signaal naar de medewerker dat betrokkenheid hoog in het vaandel wordt gedragen en wordt geapprecieerd.

Naast het functioneringsgesprek zullen er afdeling overschrijdende teambuildings worden aangeboden om medewerkers kennis te laten maken met elkaar, om hen te stimuleren om samen te werken en om hen te laten ervaren hoe extra rol gedrag een meerwaarde kan betekenen voor het eindresultaat.

Kritische succesfactoren zijn hier teammanagement en functioneringsgesprekken voeren

Leidinggeven

De culturele instelling voorziet intervisies voor leidinggevenden zodat zij met elkaar in gesprek kunnen gaan over het coachen van hun medewerkers. Indien een leidinggevende goede ervaringen heeft in zijn team met extra rol gedrag, kan hij op deze manier zijn bevindingen delen met de andere leidinggevenden. Die kunnen op hun beurt leren uit deze ervaring zodat zij ook extra rol gedrag kunnen stimuleren in hun eigen team.

Kritische succesfactor is intervisie met leidinggevenden

Organisatieontwikkeling en communicatie

De interne communicatie binnen de culturele instelling dient ook afgestemd te zijn op het organisatiedoel. Enkel zo kan deze actief bijdragen tot de verwezenlijking van dit doel. Voor de culturele instelling betekent dit concreet dat de interne communicatie dient bij te dragen tot meer betrokkenheid op het werk. Dit doen ze door elke maand een andere medewerker zijn verhaal te laten vertellen in het personeelsblad. De medewerker krijgt de kans om te getuigen over zijn job, zijn werkweek te beschrijven en gebeurtenissen aan te halen waar hij extra rol gedrag heeft kunnen vertonen. Dit kan anderen inspireren om hetzelfde te doen.

De culturele instelling werkt actief aan de ontwikkeling van een mens-, ontwikkeling- en flexibel gerichte organisatie door medewerkers meer centraal te plaatsen, duidelijker te communiceren over belangrijke onderwerpen, medewerkers actiever te betrekken in beslissingen en leidinggevenden te stimuleren om hun medewerkers te wijzen op het belang van betrokkenheid en zich hier bovendien zelf ook naar te gedragen. Een ontwikkelingsgerichte organisatie willen ze bereiken door in te zetten op communicatie rond het belang van continue ontwikkeling in verschillende domeinen. De organisatieontwikkeling draagt samen met de

specifieke interne communicatie bij tot het verwezenlijken van het organisatiedoel meer betrokkenheid op het werk.

Kritische succesfactoren zijn uitwerken van nieuw organisatiedesign , en interne communicatie.

D. HR input

HR capaciteit

De culturele instelling beschikt over voldoende HR kennis en capaciteit om het huidige HR beleid te optimaliseren. Dit is een component die op vandaag voldoende aanwezig en uitgebreid is, waardoor de culturele organisatie hier niet onmiddellijk extra energie dient in te steken.

Kritische succesfactoren: geen

HR beleid en strategie

De veranderingen die de culturele instelling wil doorvoeren kunnen enkel impact hebben wanneer ze ook worden gedragen op een hoger niveau. De HR directeur is lid van het hoogste beleidsorgaan waardoor HR in deze culturele instelling de kans heeft om een strategische rol op te nemen. Hierdoor is HR onmiddellijk betrokken bij strategische beslissingen en veranderingen.

Op korte termijn wil de culturele instelling de veranderingen inzake het functioneringsgesprek doorvoeren. Dit zijn de veranderingen die als basis worden aanzien door de culturele instelling. Ze zijn cruciaal om te komen tot een duurzaam HR beleid waarbij de betrokkenheid van de medewerker centraal staat. Pas als deze veranderingen succesvol doorgevoerd zijn kan er worden gedacht aan de implementatie van de andere veranderingen. Op middellange termijn besluit de culturele instelling om de specifieke intervisiesessies voor de leidinggevenden te organiseren. Op lange termijn, als er meer budget is, zal de culturele organisatie vervolgens inzetten op de afdeling overschrijdende teambuildings om extra rol gedrag aan te moedigen.

Belangrijk is dat er een draagvlak gecreëerd wordt bij de medewerkers en leidinggevende omtrent het belang van meer betrokkenheid op het werk. Dit geldt voor elke verandering of aanpassing binnen de organisatie.

Kritische succesfactor is het uittekenen van een HR strategie op KT, MT en LT.

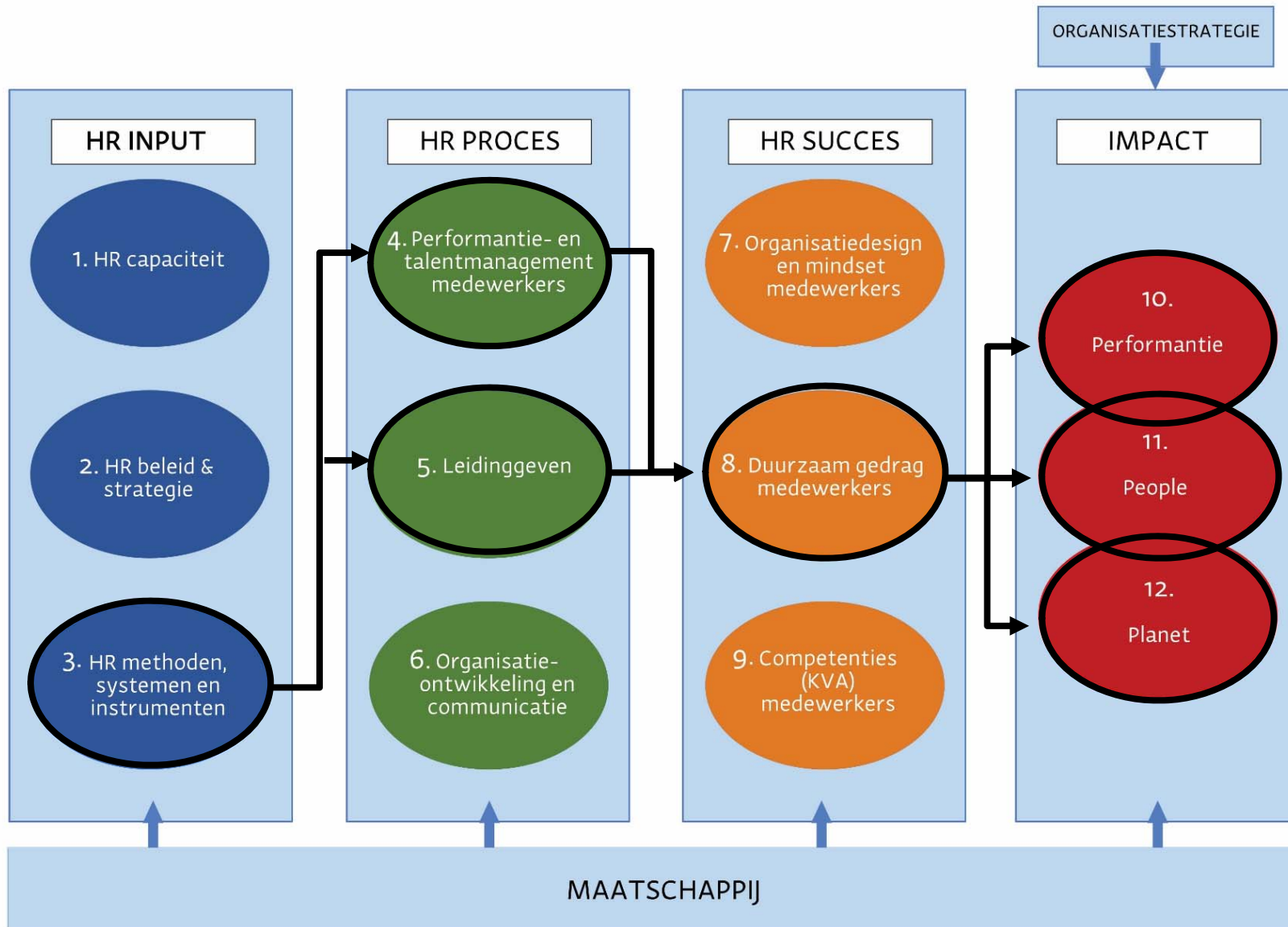
HR methoden, systemen en instrumenten

Om de eerder geformuleerde actiepunten met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstelling te realiseren, moeten de methoden, systemen en instrumenten worden aangepast. In de culturele instelling is er reeds een uitgebreid HR beleid waardoor er veel materiaal voorhanden is. Wat nog wel dient te worden aangepast zijn de richtlijnen omtrent het voeren van het functioneringsgesprek. Daarnaast ontwikkelt HR een manier om de intervisies tussen de leidinggevenden te realiseren. Dit houdt een voorbeeldcase in, vastgelegde momenten waarop de leidinggevenden worden uitgenodigd en een evaluatieformulier die de leidinggevenden na de intervisiesessie kunnen invullen, zodat ook HR op de hoogte blijft van wat de leidinggevenden daar afgesproken of ondervonden hebben.

Kritische succesfactoren zijn systematiseren functioneringsgesprekken, en intervisie systeem ontwikkelen.

E. Samenstelling prioritair pad van de culturele Instelling

Hieronder zijn de componenten visueel weergegeven die de culturele instelling prioritair wenst te behandelen. Hieronder vallen enkele acties die ze op korte en middellange termijn wensen te realiseren. Pas als deze in orde zijn, zal de culturele instelling verder werken op de andere componenten. Zo behouden ze te allen tijde het overzicht en werken ze gericht.



F. Koppelen van de kritische succesfactoren aan metingen

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij Impact

De culturele instelling wil een kwaliteitsvollere dienstverlening aanbieden door meer betrokken medewerkers te hebben en een organisatie te zijn waar medewerkers zich mee willen identificeren.

Vaststellingen:

Aantal terugkerende klanten

Aantal klachten

Aantal kwaliteitsproblemen

Zie berekeningen hoofdstuk metingen

Bevragingen:

✓ Meting 1: Klantentevredenheid

(1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord, ® = reverse scored)

Richtlijnen: de volgende stellingen hebben betrekking op hoe jij je voelt ten opzichte van de culturele instelling. Bij elke stelling dien je aan te geven in welke mate deze organisatie voldoet aan die stelling. 5 betekent dat je helemaal akkoord bent dat de culturele instelling deze eigenschap heeft. 1 betekent dat je helemaal niet akkoord bent dat de culturele instelling deze eigenschap heeft. Er zijn geen foute of juiste antwoorden.

- De culturele organisatie heeft geüpdatet materiaal.
- De fysieke faciliteiten van de culturele organisatie zien er aantrekkelijk uit.
- De medewerkers van de culturele organisatie zijn mooi gekleed en zien er netjes uit.
- Hoe de fysieke faciliteiten van de culturele organisatie eruitzien, ligt in lijn met de diensten die er worden verleend.
- Als de culturele organisatie belooft om iets binnen een bepaalde tijd te doen, doen ze het ook.
- Als je problemen hebt, komen de medewerkers van de culturele organisatie sympathiek en geruststellend over.

- De culturele organisatie is betrouwbaar.
- De culturele organisatie levert zijn diensten op het beloofde moment.
- De culturele organisatie houdt nauwkeurig zijn gegevens bij.
- De culturele organisatie vertelt klanten niet exact wanneer diensten zullen worden uitgevoerd. ®
- Je ontvangt geen directe service van de medewerkers van de culturele organisatie. ®
- Medewerkers van de culturele organisatie zijn niet altijd bereid om klanten te helpen. ®
- Medewerkers van de culturele organisatie hebben het te druk om direct op verzoeken van klanten te antwoorden. ®
- Je kan de medewerkers van de culturele organisatie vertrouwen.
- Je voelt je veilig in transactie met medewerkers van de culturele organisatie.
- De medewerkers van de culturele organisatie zijn beleefd.
- Medewerkers krijgen voldoende steun van de culturele organisatie om hun jobs goed te doen.
- De culturele organisatie geeft je geen persoonlijke aandacht. ®
- Medewerkers van de culturele organisatie geven je geen persoonlijke aandacht. ®
- Medewerkers van de culturele organisatie kennen je noden niet. ®
- De culturele organisatie houdt niet je beste belang voor ogen. ®
- De uren waarop de culturele organisatie bereikbaar is, zijn niet voor alle klanten vanzelfsprekend. ®

✓ Meting 2: Organisatiebetrokkenheid

(1 = Helemaal niet akkoord – 5 = Helemaal akkoord)

- Ik ben bereid om meer werk te verzetten dan wat van me verwacht wordt om de organisatie tot een succes te maken.
- Ik vertel aan anderen dat deze organisatie een goede organisatie is om werkzaam in te zijn.

- Ik voel maar weinig loyaliteit jegens deze organisatie. ®
- Ik zou bijna elke soort job aannemen opdat ik werkzaam kan blijven binnen deze organisatie.
- Mijn waarden en die van de organisatie zijn erg gelijkaardig.
- Ik ben trots om aan anderen te kunnen vertellen dat ik deel uitmaak van deze organisatie.
- Ik zou even goed voor een andere organisatie kunnen werken, zolang het soort werk maar hetzelfde blijft. ®
- Deze organisatie inspireert mij om het beste in mij naar boven te halen.
- Er zou maar weinig moeten veranderen in mijn huidige omgeving opdat ik de organisatie zou verlaten ®
- Ik ben tevreden dat ik voor deze organisatie gekozen heb boven de anderen die ik aan het overwegen was.
- Er valt niet zoveel te winnen met het blijven bij deze organisatie. ®
- Ik heb het vaak moeilijk om mezelf te vinden in het organisatiebeleid betreffende belangrijke zaken die personeel gerelateerd zijn. ®
- Ik ben begaan met de toekomst van de organisatie.
- Voor mij is dit van alle organisaties de beste om voor te werken.
- De beslissing maken om te werken voor deze organisatie was een duidelijke fout van mijn kant. ®

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij HR Succes

Om bovenstaande doelen te bereiken wil de culturele instelling in eerste instantie focussen op het extra rol gedrag van medewerkers.

✓ Meting 1: Extra rol gedrag

(1 = Helemaal niet akkoord – 5 = Helemaal akkoord)

- Helpt anderen die afwezig waren.
- Helpt anderen die een zware werklust hebben.
- Ondersteund ongevraagd leidinggevende met hun taak.

- Neemt de tijd om te luisteren naar collega's hun problemen en zorgen.
- Doet al het mogelijke om nieuwe medewerkers te helpen.
- Is geïnteresseerd als persoon in andere medewerkers.
- Deelt informatie met collega's.
- Is meer dan gemiddeld aanwezig op het werk.
- Geeft op voorhand aan wanneer hij niet tot op het werk kan komen.
- Neemt onverdiende werkpauses. ®
- Spendeert een groot deel van de tijd met persoonlijke telefoonconversaties. ®
- Klaagt over onbelangrijke zaken op het werk. ®
- Bewaart en beschermt bedrijfseigendom.
- Houdt zich aan informele regels om de orde te bewaren.
- Vervult de opgelegde taken op een adequate manier.
- Vervult de verantwoordelijkheden gespecificeerd in de functieomschrijving.
- Doet de taken die worden verwacht.
- Voldoet aan de formele prestatieverwachtingen.
- Houdt zich bezig met activiteiten die een rechtstreekse invloed op zijn/haar prestaties zullen hebben.
- Negeert onderdelen van het werk die hij/zij verplicht is om te doen. ®
- Faalt om essentiële taken te doen. ®

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij HR Proces

De acties die de culturele instelling zal nemen hebben betrekking tot de interne communicatie en het aanpassen van het functioneringsgesprek en intervisies van de leidinggevenden.

Vatstellingen

- Aantal functioneringsgesprekken of percentage medewerkers die functioneringsgesprek hebben gekregen
- Aantal klachten van medewerkers over hun leidinggevende ivm opvolging/coaching

Bevraging:

✓ Meting 1: aanpassing van het functioneringsgesprek

- Heeft de medewerker zelf een indicatie gegeven van extra rol gedrag?
(*niet – sporadisch – voldoende*)
Heeft de medewerker zelf een indicatie gegeven van zaken die moeilijker zijn gelopen? (*niet – sporadisch – voldoende*)
- Is extra rol gedrag op het werk aan bod gekomen tijdens het functioneringsgesprek? (*niet – sporadisch – voldoende*)

✓ Meting 2: Leidinggevenden

- Vinden de intervisies systematisch plaats? (*helemaal niet – niet – neutraal – wel – helemaal wel*)
- Hoe tevreden zijn de leidinggevenden over deze intervisies? (*Heel tevreden – tevreden – neutraal – niet tevreden – helemaal niet tevreden*)
- Hoe tevreden zijn de leidinggevenden over de communicatie omtrent deze intervisies? (*Heel tevreden – tevreden – neutraal – niet tevreden – helemaal niet tevreden*)
- Hoe tevreden zijn de leidinggevenden over de ondersteuning tijdens deze intervisies? (*Heel tevreden – tevreden – neutraal – niet tevreden – helemaal niet tevreden*)

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij HR Input

Om het functioneringsgesprek aan te kunnen passen zal de procedure hieromtrent dienen te veranderen.

Vaststellingen

- Aanwezigheid van planningsgesprekken, functioneringsgesprekken of coaching en evaluatiegesprekken
- Aantal medewerkers die volledige cyclus doorlopen/totaal aantal medewerkers

Bevraging;

✓ Meting 1: Functioneringsgesprek

- Werden de richtlijnen voor het afnemen van het functioneringsgesprek aangepast, met organisatiebetrokkenheid die een prominente plaats kreeg?
- Is er ruimte om extra rol gedrag te documenteren in het functioneringsformulier?
- Werden de topics die tijdens het functioneringsgesprek ter sprake zullen komen, ruim op tijd gecommuniceerd naar de medewerkers? (*helemaal niet – niet – neutraal – wel – helemaal wel*)

✓ Meting 2: Intervisie

- Werd er een case ontwikkeld om als input te dienen tijdens de intervisie?
- Werd er een evaluatieformulier ontwikkeld om de intervisie te voorzien van feedback?
- Werden er vaste tijdstippen gekozen om de intervisies systematisch te laten doorgaan?

3.6.3. *Case van een welzijnsorganisatie*

De welzijnsorganisatie, bestaande uit 20 medewerkers, wil kwetsbare doelgroepen begeleiden en ondersteunen. Dit doen ze vanuit de kernwaarden van sociaal werk, zoals gelijke kansen, solidariteit en individuele vrijheid van de zorgbehoevende. Deze waarden komen ook terug in de interne werking van de organisatie en in haar communicatie en samenwerking met andere organisaties.

Om professionele en adequate zorg te kunnen verstrekken, wil de organisatie het teamwerk tussen haar medewerkers versterken. De welzijnsorganisatie is ervan overtuigd dat meer en beter teamwerk een positieve impact zal hebben op de interne werking. Dit zal de begeleiding van de kwetsbare doelgroepen en de ruimere maatschappij ten goede komen.

De directrice van deze welzijnsorganisatie is naast haar andere taken eveneens verantwoordelijk voor de dagelijkse werking van HR. De organisatie heeft geen HR afdeling en geen uitgewerkt HR beleid. De directrice kan voor de uitwerking van het HR beleid wel rekenen op ondersteuning van enkele gemotiveerde medewerkers die zich hiervoor, naast hun andere taken, inzetten.

Hoe dient deze welzijnsorganisatie de HRM Cockpit in te vullen om meer en beter teamwerk te creëren?

A. Impact

Performantie

De welzijnsorganisatie heeft als prioritair organisatiedoel gekozen voor het verbeteren van de samenwerking tussen de collega's en het stimuleren van teamwork. Door deze sterkere interne werking wil de welzijnsorganisatie op vlak van Performantie komen tot een betere dienstverlening voor hun doelgroepen.

Kritische succesfactor is kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening.

People

Deze welzijnsorganisatie wil voor haar medewerkers komen tot meer onderling helpgedrag en betere informatiedeling.

Ten eerste wil de welzijnsorganisatie met haar prioritair organisatiedoel bereiken dat haar medewerkers beter informatie delen. De medewerkers werken immers onafhankelijk van elkaar aan verschillende zaken. Soms ontbreekt bij een bepaalde medewerker specifieke kennis, die een andere medewerker wel reeds verworven heeft. Door goed te weten wie met wat bezig is en op die manier kennis en informatie gerichter te kunnen delen, wordt de interne werking versterkt en zal de welzijnsorganisatie ook naar haar doelgroep toe een betere dienstverlening kunnen bieden.

De welzijnsorganisatie wil ervoor zorgen dat haar medewerkers een sterker helpgedrag vertonen. Medewerkers die elkaar efficiënt helpen bij het vervullen van hun taken, zorgen immers voor een goede interne werking en zo ook voor een goede dienstverlening naar de doelgroep. Door in te zetten op meer en beter teamwerk, wil de organisatie dit resultaat op vlak van People bereiken.

Kritische succesfactoren zijn informatie delen en helpgedrag.

Planet

De organisatie heeft ook belangstelling voor Planet. Door meer samen te werken zullen de medewerkers op vlak van ecologie hun steentje bijdragen. Door het inrichten van clean desks kunnen werkplekken worden gedeeld. Dit leent zich uitermate perfect voor teamwerk en zorgt ook voor een energiebesparing: in plaats van lichten en verwarming aan te laten in verschillende kantoorruimtes, bezetten medewerkers veel vaker een gemeenschappelijke vergaderruimte. Doordat medewerkers zo vaak samenwerken, zijn ze ook minder geneigd om elk een apart papieren klassemment bij te houden. Het digitaliseren van informatie en het online toegankelijk maken ervan voor alle teamleden, leidt tot minder papierverbruik.

Kritische succesfactoren zijn energiebewustzijn en digitalisering van informatie.

B. HR succes

Organisatiedesign & mindset

Om het organisatiedoel te bereiken, kiest de welzijnsorganisatie uit de organisatiematrix de drie meest passende organisatiedesigns. Ze focussen bij deze keuze op de organisatiedesigns die op dit moment het best aansluiten bij de verwezenlijking van hun prioritaire organisatiedoel.

Om het teamwerk tussen medewerkers te stimuleren en een faciliterende omgeving te creëren hiervoor, kiest de welzijnsorganisatie voor een organisatiedesign dat mens-, team- en ontwikkelingsgericht is.

Om meer en beter teamwerk te kunnen verwezenlijken, is het niet voldoende dat de welzijnsorganisatie alleen maar een design kiest. Ze dient eveneens een goede invulling te geven aan de gekozen designs. Dit is alleen mogelijk als de medewerkers een mindset hebben die hierbij aansluit.

Concreet kiest de welzijnsorganisatie voor een mindset van betrokkenheid, samenwerking en positivisme. Door hiervoor te kiezen, wordt er een omgeving gecreëerd waarin een mensgericht, teamgericht en ontwikkelingsgericht organisatiedesign kan ontstaan. Zoals reeds aangehaald, zal zo'n organisatiedesign bijdragen tot het bereiken van hun organisatiedoel: meer en beter teamwerk.

Kritische succesfactoren focussen op een meer mens- team- en ontwikkelingsgerichte organisatie, en ontwikkeling van meer betrokkenheid, samenwerking en positivisme.

Gedrag van de medewerker

Om teamwerk tussen de medewerkers te faciliteren, dienen deze op een goede, efficiënte manier te communiceren met elkaar. Communicatief gedrag omvat voor de welzijnsorganisatie zowel inhoudelijke communicatie over het werk, als feedback over de werking van de collega's.

De welzijnsorganisatie analyseert 'communicatief gedrag' en komt tot volgende invulling: er dient eerst en vooral een open feedbackcultuur te zijn zodat het teamwerk ten volle kan slagen. Collega's mogen niet bang zijn om elkaar te wijzen op gemaakte afspraken. Daarnaast dient er zeker ook voldoende communicatie te zijn: hoe meer collega's met elkaar van gedachten wisselen over de inhoud van hun project, hoe meer ze in discussie treden of hoe meer ze afstemmen met elkaar, hoe beter ze op de hoogte zijn van waar collega-teamleden mee bezig

zijn en hoe sneller en efficiënter het project kan worden volbracht. Tenslotte verstaat de welzijnsorganisatie onder communicatief gedrag ook het efficiënt en effectief communiceren tussen collega's. Dit houdt in dat medewerkers actief kunnen luisteren naar elkaar en assertief kunnen zijn in gesprekken waar ze ook hun eigen belang dienen te verdedigen.

De welzijnsorganisatie is ervan overtuigd dat dit communicatief gedrag zal bijdragen tot meer en beter teamwerk.

Kritische succesfactoren zijn onderling communicatief gedrag en feedback.

Competenties van de medewerker

De medewerkers van de welzijnsorganisatie dienen over bepaalde competenties te beschikken om te kunnen bijdragen tot het organisatiedoel. Ze dienen te beschikken over competenties die hen in staat stellen goed om te gaan met medewerkers, zoals het in team werken. Onder deze competentie verstaat de welzijnsorganisatie dat collega's de samenwerking tussen de teamleden en de verschillende teams aanmoedigen, dat ze conflicten aanpakken en dat ze iedereen betrekken. Ook het creëren en bevorderen van een groepsgeest door meningen en ideeën te delen en door bij te dragen aan de oplossing van conflicten tussen collega's onderling, worden door de welzijnsorganisatie verstaan onder in team werken. De welzijnsorganisatie wil in kaart brengen of haar medewerkers in voldoende mate over deze competentie beschikken. Indien niet, kunnen hier acties aan worden gekoppeld zoals het volgen van trainingen in verband met teamwerk.

Kritische succesfactor is de verwerving van competenties zoals samenwerking en in team kunnen werken.

C. HR proces

Performantie- en talentmanagement

Om het HR succes dat de welzijnsorganisatie vooropstelde te bereiken, moeten de HR processen daarop afgestemd zijn.

De welzijnsorganisatie dient een performantie- en talentmanagement uit te werken dat bijdraagt tot:

- een team-, mens- en ontwikkelingsgericht organisatiedesign
- een mindset van betrokkenheid, samenwerking en positivisme
- communicatief gedrag
- de competentie in team werken

Deze HR successen werden immers gekozen omdat zij op hun beurt zullen bijdragen tot het organisatiedoel van de welzijnsorganisatie: meer en beter teamwerk tussen collega's.

Performantie- en talentmanagement is een zeer ruime en uitgebreide component. De welzijnsorganisatie kiest er daarom voor om zich in eerste instantie te focussen op werving en selectie en op het onthaalbeleid. Deze twee onderdelen van performantie- en talentmanagement vindt de welzijnsorganisatie prioritair om aan te werken met het oog op het bereiken van hun organisatiedoelstelling.

Eerst en vooral beslist de welzijnsorganisatie om tijdens werving en selectie reeds volledig de kaart te trekken van medewerkers die gericht zijn op teamwerk. Door hun wervingsteksten en selectiegesprekken hierop af te stemmen, wordt er een eenduidige boodschap gegeven aan potentiële nieuwe medewerkers over het belang van teamwork in deze organisatie. In de wervingsteksten zal concreet worden vermeld dat medewerkers binnen de welzijnsorganisatie dienen te beschikken over competentie in team te werken en over communicatief gedrag. Tijdens de selectiegesprekken zal deze competentie en dit gedrag sterk worden bevraagd via de STAR-methode.

De klemtonen van werving en selectie worden vervolgens herhaald in het uitgebreid onthaalbeleid. Tijdens het onthaalmoment worden de nieuwe medewerkers attent gemaakt op de teamwerkfaciliteiten binnen de welzijnsorganisatie zoals de vergaderzalen met moderne communicatiemiddelen. Daarnaast wordt teamwerk reeds in het onthaalmoment geoefend doordat de nieuwe medewerkers in kleine groepjes kennis maken met de organisatie. In team dienen ze kleine opdrachten te verwezenlijken waarbij ze telkens iets te weten komen over de

welzijnsorganisatie en hun collega's leren kennen. Zo dienen ze per groep zo snel mogelijk het antwoord te vinden op vragen als 'welke collega houdt zich bezig met de financiële kant van onze organisatie' en 'bij wie kan je terecht als je vragen hebt omtrent je verlof'. De verschillende teams spreken hiervoor hun collega's aan, lopen rond in de organisatie en wisselen de gevonden informatie met elkaar uit. Hiermee wijst de welzijnsorganisatie van bij de start reeds speels op het belang van teamwerk.

Kritische succesfactoren zijn om meer aandacht te schenken aan het werving- en selectieproces, en meer tijd te steden aan het management van het onthaal van nieuwe medewerkers.

Leidinggeven

De leidinggevendenden worden ondersteund om het teamwerk binnen de welzijnsorganisatie te doen slagen. Leidinggevendenden worden geoefend in het omgaan en werken met teams in plaats van één op één met medewerkers. Ze worden door een externe consultant begeleid in het probleemoplossend denken en in conflicthantering. Ook worden hun sociale vaardigheden en communicatievaardigheden meer getraind. De welzijnsorganisatie kiest voor de ontwikkeling van de leidinggevendenden door een externe consultant, daar deze in de organisatie zelf komt kijken en werken. Zo krijgt elke leidinggevende de specifieke training die hij nodig heeft om een goede teamleider te worden, en die afgestemd is op de context en de dagelijkse werking van de organisatie.

Kritische succesfactor is de ontwikkeling van leidinggevendenden als teamleider.

Organisatieontwikkeling en communicatie

De interne communicatie binnen de welzijnsorganisatie dient afgestemd te zijn op het organisatiedoel. Enkel zo kan deze actief bijdragen tot de verwezenlijking van dit doel. Voor de welzijnsorganisatie betekent dit concreet dat de interne communicatie dient bij te dragen tot meer en beter teamwerk. Dit doen ze onder meer door een overleguurtje in te plannen met alle medewerkers op een vast tijdstip. Gezien het teamwerk een hoge mate van autonomie met zich meebrengt zodat medewerkers er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om van thuis uit kunnen werken door middel van video conferenzen, skype en andere media, is er ook nood aan momenten waarop iedereen van de organisatie samen aanwezig is. Dit vaste overleguurtje,

waarop ook steeds de directrice aanwezig is, wordt gebruikt om van gedachten te wisselen en de teamdoelen verder af te stemmen voor de komende week. Geen enkel heet hangijzer wordt uit de weg gegaan.

De welzijnsorganisatie werkt actief aan de ontwikkeling van een mens- en team- en ontwikkelingsgerichte organisatie door medewerkers van in het begin te duiden op het belang van teamwerk, doorgedreven communicatie een belangrijke plaats te geven en leidinggevendenden te begeleiden in hun ontwikkeling van een klassieke leidinggevende naar een teamleider.

Kritische succesfactoren zijn verbeteren van de interne communicatie en overleg, en de ontwikkeling van een mens-, team- en ontwikkelingsgerichte organisatie.

D. HR input

HR capaciteit

De welzijnsorganisatie heeft geen HR afdeling en geen volledig uitgewerkt HR beleid. De directrice kan voor de uitwerking van het HR beleid wel rekenen op ondersteuning van enkele gemotiveerde medewerkers die zich naast hun andere taken inzetten hiervoor. De directrice is zich ervan bewust dat de organisatie niet alle benodigde kennis voor het doorvoeren van voorgaande veranderingen heeft. Daarom kiest ze ervoor om de medewerkers die haar helpen met de uitwerking van een HR beleid, opleidingen en vormingen te laten volgen. De medewerkers verdiepen zich in cursussen zoals Veranderingsmanagement, Personeel en Organisatie, Leidinggeven en Teammanagement, Sociale Vaardigheden en Performantiemanagement. Op deze manier bouwen ze geleidelijk aan kennis op over de verschillende aspecten van de HR Cockpit waarbinnen ze actie willen ondernemen. Als de medewerkers qua achtergrondkennis toch nog tekort schieten op bepaalde vlakken, kiest de directrice ervoor om een externe consultant te raadplegen voor de meer specifiekere thema's. De welzijnsorganisatie heeft een duidelijke visie hoe ze de HR Capaciteit kan verhogen en waar ze kennis kunnen halen wanneer dit nodig is. Op die manier slaagt de organisatie in de uitbouw van een degelijk HR beleid.

Kritische succesfactor is het ontwikkelen en eigen maken van HR inzichten en vaardigheden en de opbouw van een professioneel HRM.

HR beleid en strategie

Het is belangrijk dat de veranderingen die de welzijnsorganisatie wil doorvoeren ook op bijval kunnen rekenen bij de raad van bestuur. Daarom is het belangrijk dat de directrice en de medewerkers voor de uitwerking van het HR beleid er steeds een goede verstandhouding op na houden en vaak overleg plegen met de raad van bestuur. Deze dient de directrice en de medewerkers van hun kant ook de ruimte en het vertrouwen te geven om veranderingen door te voeren en moet hiervoor de nodige ondersteuning bieden. In deze welzijnsorganisatie verloopt deze relatie goed. De directrice heeft regelmatig overleg met de raad van bestuur. De veranderingen die ze wil doorvoeren worden positief onthaald omdat de directrice ze door middel van de HR Cockpit kan kaderen binnen het groter geheel van de te bereiken organisatiedoelstelling.

Op **korte termijn** wil de welzijnsorganisatie de veranderingen inzake de communicatie (het overleguurtje), het in kaart brengen van de competenties van de medewerkers en het communicatief gedrag ondersteunen. Dit zijn de elementen van de HR Cockpit die de organisatie als basis beschouwt. Ze zijn cruciaal om te komen tot een duurzaam HR beleid waarbij meer en beter teamwerk kan worden gerealiseerd. Pas als deze veranderingen succesvol doorgevoerd zijn kan er worden gedacht aan de implementatie van de andere veranderingen. Bijkomend zijn deze aanpassingen eenvoudige ingrepen die geen grote structurele veranderingen vragen. Ze brengen relatief weinig kosten met zich mee, al mag dit geen argument zijn om verschillende veranderingen boven andere te verkiezen. Als de invoering van deze acties geslaagd is, zal de welzijnsorganisatie verder gaan met het uitwerken van de HR Cockpit door haar acties op middellange termijn vorm te geven. Op middellange termijn beslist de welzijnsorganisatie om de werving en selectieprocessen onder de loep te nemen en haar leidinggevenden te stimuleren en te ondersteunen zich te ontwikkelen in echte teamleiders. Deze veranderingen zijn eveneens belangrijk om een HR beleid te ontwikkelen dat bijdraagt tot het organisatiedoel. Het aanpassen van de werving- en selectiemethoden vergt echter al wat

meer tijd om te implementeren. De welzijnsorganisatie kan hiervoor niet over één nacht ijs gaan, maar dient verschillende mensen te raadplegen vooraleer deze veranderingen door te voeren. Ook de begeleiding van de leidinggevenden in probleemoplossend denken, conflicthantering, communicatievaardigheden en sociale vaardigheden door de externe consultant vergt meer tijd én middelen. Daarom plant de directrice deze acties in vanaf de korte termijn-acties hun vruchten afwerpen en hun nut bewezen hebben aan, onder andere, de raad van bestuur. Op lange termijn gaat de welzijnsorganisatie vervolgens 100% inzetten op de mindset van de medewerkers. Om snel een mindset van betrokkenheid, samenwerking en positivisme te creëren, wil de directrice dat eerst alle voorgaande acties doorgevoerd werden. Zo wordt immers het perfecte klimaat gecreëerd om deze mindset te laten gedijen, wat de kans op slagen vergroot.

Belangrijk is dat er een draagvlak gecreëerd wordt bij zowel medewerkers, leidinggevenden, directie en raad van bestuur omtrent het belang van meer en beter teamwork. Dit geldt voor elke verandering of aanpassing binnen de organisatie.

Kritische succesfactoren zijn de opbouw van een HR strategie op MT en LT, de uitbouw van een strategisch werving- en selectiebeleid, employer branding en creatie van een draagvlak bij de medewerkers, leidinggevenden en bestuur.

HR methoden, systemen en instrumenten

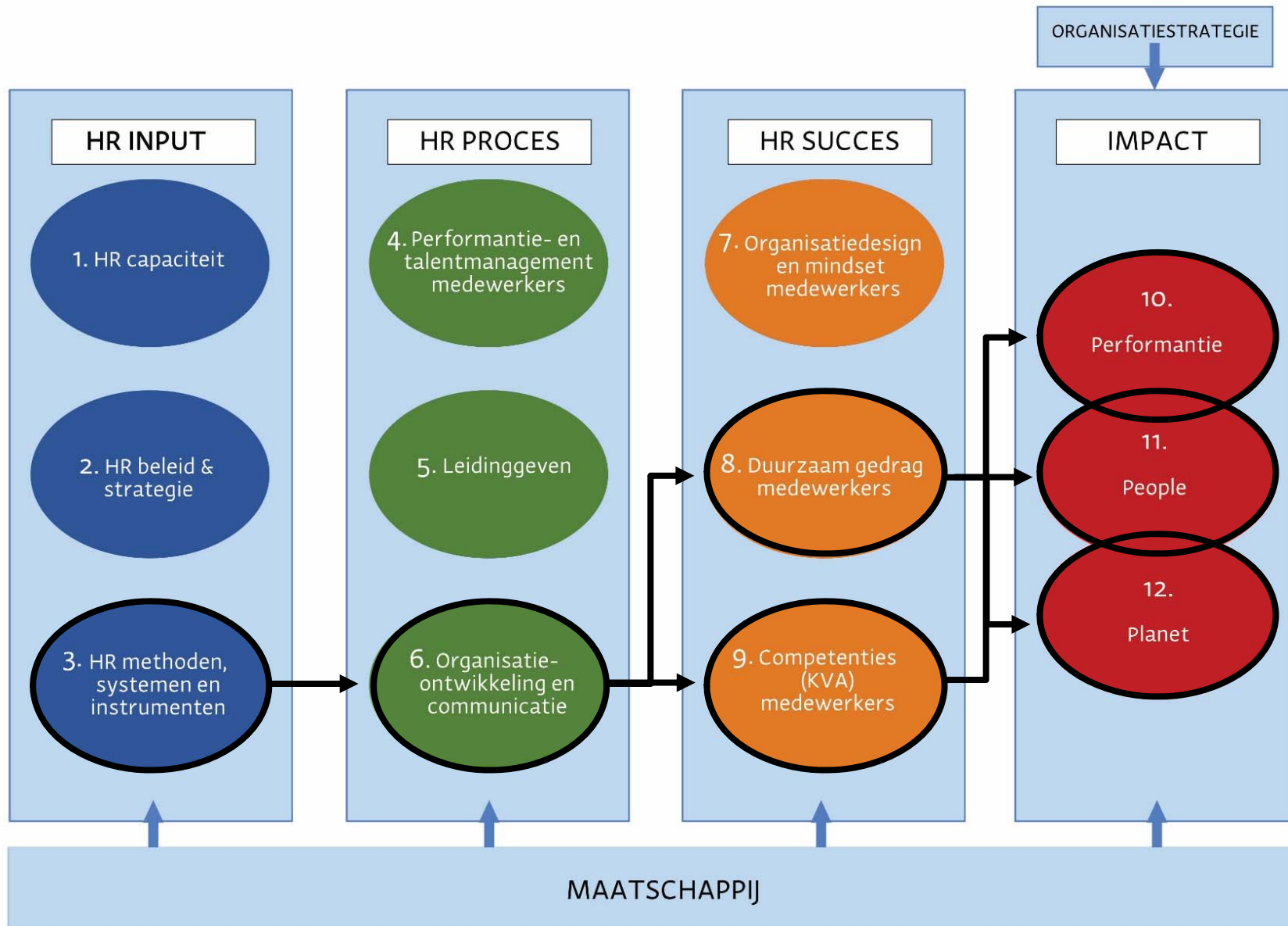
Om de eerder geformuleerde actiepunten met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstelling te realiseren, moeten de methoden, systemen en instrumenten worden aangepast. Allereerst wordt afgesproken wanneer en onder welke vorm het overleguurtje zal plaatsvinden. De directrice maakt een notitiedocument op die voor elk vergaderuurtje verstuurd wordt naar alle medewerkers binnen de organisatie. Daarop kunnen zij werkpunten en ideeën ter verbetering noteren die tijdens het overleguurtje zullen worden besproken. Daarnaast zal de directrice samen met de betrokken medewerkers de competenties binnen de organisatie in kaart brengen door het ontwikkelen en aanleggen van een competentiedatabank.

De welzijnsorganisatie beoogt verder door het aanpassen van het instrument voor werving (de wervingsteksten) en het aanpassen van de methode voor selectie (het selectiegesprek) veranderingen teweeg te brengen door bij het aanwerven van nieuwe medewerkers aandacht te hebben voor competenties die teamwerk bevorderen. In de wervingstekst wordt onder 'benodigde competenties' uitgebreid ingegaan op de kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om in team te kunnen werken. De methode voor het selectiegesprek wordt aangepast van een klassiek gesprek naar een gesprek waarin ruimte is voor een rollenspel. Verschillende kandidaten worden op hetzelfde moment uitgenodigd voor een gesprek. Eerst volgt een persoonlijk gesprek met de directrice, daarna een rollenspel die ze samen dienen te uit te voeren. De directrice analyseert de team-competenties die de kandidaten vertonen door middel van het observeren van hun gedrag tijdens het rollenspel. Ook het onthaalbeleid wordt afgestemd op meer en beter teamwerk. Het teamwerk wordt daar immers in kleine groepjes reeds geoefend. Hiervoor maakt de directrice een oefendocument op die als basis dient voor het onthaal. In dat document komen onder andere de vragen te staan die de nieuwkomers zo snel mogelijk in groep dienen op te lossen.

Kritische succesfactoren zijn een systeem van overlegmomenten inbouwen in dagelijks werk, een competentiedatabank, professioneel selectie-instrumentarium, en onthaalsysteem.

E. Samenstelling prioritair pad welzijnsorganisatie

We geven hieronder de componenten weer waar de directrice van de welzijnsorganisatie prioritair actie voor wenst te ondernemen. Hiertoe behoren in eerste instantie de componenten waar ze op korte termijn resultaat wil zien. Pas als deze vervuld zijn, zal ze overgaan tot haar andere doelen.



F. Koppelen van de kritische succesfactoren aan metingen

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij Impact:

De welzijnsorganisatie wil met haar organisatiedoel 'meer en beter teamwerk' ervoor zorgen dat er een betere dienstverlening komt naar de doelgroepen toe. Voor haar medewerkers beoogt de organisatie met deze doelstelling meer helpgedrag en informatiedeling tussen collega's. Op vlak van Planet wil de welzijnsorganisatie met dit doel komen tot minder papierverbruik en meer digitalisering.

Vaststellingen:

- Aantal nieuwe digitaliseringsprojecten op jaarbasis
- Berekening afname papierverbruik
- Registratie kwaliteit dienstverlening

Bevraging:

- ✓ Meting 1: De mate van tevredenheid door het bevragen van de doelgroepen
(1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord, ® = reverse scored)

Richtlijnen: de volgende stellingen hebben betrekking op hoe jij je voelt ten opzichte van de welzijnsorganisatie. Bij elke stelling dien je aan te geven in welke mate de welzijnsorganisatie voldoet aan die stelling. 5 betekent dat je helemaal akkoord bent dat de welzijnsorganisatie deze eigenschap heeft. 1 betekent dat je helemaal niet akkoord bent dat de welzijnsorganisatie deze eigenschap heeft. Er zijn geen foute of juiste antwoorden.

- De welzijnsorganisatie heeft geüpdatet materiaal.
- De fysieke faciliteiten van de welzijnsorganisatie zien er aantrekkelijk uit.
- De medewerkers van de welzijnsorganisatie zijn mooi gekleed en zien er netjes uit.
- Hoe de fysieke faciliteiten van de welzijnsorganisatie eruitzien, ligt in lijn met de diensten die er worden verleend.
- Als de welzijnsorganisatie belooft om iets binnen een bepaalde tijd te doen, doen ze het ook.
- Als je problemen hebt, is de welzijnsorganisatie sympathiek en geruststellend.
- De welzijnsorganisatie is betrouwbaar.
- De welzijnsorganisatie levert zijn diensten op het beloofde moment.

- De welzijnsorganisatie houdt nauwkeurig haar gegevens bij.
- De welzijnsorganisatie vertelt de doelgroepen niet exact wanneer haar diensten zullen worden uitgevoerd. ®
- Je ontvangt geen directe service van de medewerkers van de welzijnsorganisatie. ®
- Medewerkers van de welzijnsorganisatie zijn niet altijd bereid om de doelgroepen te helpen. ®
- Medewerkers van de welzijnsorganisatie hebben het te druk om direct op verzoeken van de doelgroepen te antwoorden. ®
- Je kan medewerkers van de welzijnsorganisatie vertrouwen.
- Je voelt je veilig in transactie met medewerkers van de welzijnsorganisatie.
- De medewerkers van de welzijnsorganisatie zijn beleefd.
- Medewerkers krijgen voldoende steun van de welzijnsorganisatie om hun jobs goed te doen.
- De welzijnsorganisatie geeft je geen persoonlijke aandacht. ®
- Medewerkers van de welzijnsorganisatie geven je geen persoonlijke aandacht. ®
- Medewerkers van de welzijnsorganisatie kennen je noden niet. ®
- De welzijnsorganisatie houdt niet je beste belang voor ogen. ®
- De kantooruren van de welzijnsorganisatie zijn niet voor alle doelgroepen vanzelfsprekend. ®

✓ Meting 2: De mate van helpgedrag

(1 = helemaal niet akkoord – 5 = helemaal akkoord)

- Deze collega biedt vrijwillig aan om dingen te doen.
- Deze collega helpt om nieuwe medewerkers te begeleiden.
- Deze collega neemt functies op die de werkgroep helpen.
- Deze collega is betrokken ten voordele van de werkgroep.
- Deze collega ondersteunt anderen in hun werk.

- Deze collega helpt anderen in deze groep om bij te leren over het werk.
- Deze collega helpt anderen in de groep met werk gerelateerde verantwoordelijkheden.

✓ Meting 2: De mate van informatiedeling

(1 = Helemaal niet akkoord, 5 = Helemaal akkoord)

- Communicatie is een probleem in mijn team.
- Leden van mijn team informeren elkaar over werk gerelateerde issues.
- De kwaliteit van de informatie-uitwisseling in ons team is goed.
- Ik krijg nieuwe feiten, inzichten en ideeën van mijn collega's.
- Tijdens vergaderingen vertellen we elkaar wat we al weten en wisselen we geen nieuwe informatie uit.
- We herhalen ons niet in teamvergaderingen.
- Informatie die gebruikt werd om belangrijke beslissingen te nemen, werd vrij gedeeld onder de teamleden.
- De teamleden werken hard om elkaar op de hoogte te houden van hun activiteiten.
- De teamleden werden op de hoogte gehouden over belangrijke zaken die de organisatie beïnvloedden.

✓ Meting 4: Papierverbruik

- Is er sensibilisering omtrent het verminderen van het papiergebruik?
- Is er overgeschakeld van papiersoort 80g/m² naar 70g/m²?
- Is er een digitaal archief waar alle medewerkers toegang tot hebben?
- Aantal prints gedurende periode X?
- Aantal copies gedurende periode X?
- Aantal op papier uitgeprinte e-mails in periode X?
- Gebruik van gerecycleerd papier ten opzichte van niet-gerecycleerd papier?

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij gekozen component onder HR Succes:

Bij HR Succes koos de welzijnsorganisatie om zich eerst en vooral te focussen op de component organisatieontwikkeling en communicatie. Daar willen ze een overleguurtje opnemen in de interne communicatie.

Vaststellingen:

- Vorderingen organisatieontwikkeling op basis van rapportage

Bevragingen:

✓ Meting 1: Overleguurtje

(Via bevraging medewerkers, 1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord)

- Ik ben op de hoogte van het doel van dit overleguurtje.
- Ik kan dit overleguurtje blokkeren in mijn agenda.
- Ik krijg voldoende op tijd het notitiedocument.
- Het notitiedocument is volledig.
- Het notitiedocument is makkelijk in gebruik.
- Ik ervaar het overleguurtje als constructief.
- Ik heb het gevoel dat alle werk gerelateerde onderwerpen kunnen worden besproken.
- Ik krijg de kans om een inbreng te doen.
- Mijn collega's krijgen de kans om een inbreng te doen.

✓ Meting 2: Interne communicatie

Hier worden medewerkers bevraagd over de mate waarin ze tevreden zijn met de communicatie binnen de organisatie. Elke medewerker geeft een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

- De communicatie lijkt goed binnen deze organisatie.
- De organisatiedoelen zijn mij niet duidelijk. ®
- Ik heb vaak het gevoel dat ik niet weet wat er aan het gebeuren is binnen de organisatie. ®

- Werktaken worden vaak niet volledig uitgelegd. ®

Kritische succesfactoren en -indicatoren bij gekozen component onder HR Proces:

Binnen de HR Processen koos de welzijnsorganisatie ervoor om zich te focussen op het duurzaam gedrag van de medewerkers (communicatief gedrag) en op de competenties van de medewerkers om in team te kunnen werken.

Vaststellingen:

- Ontwikkeling van competenties op basis van observaties van competenties aan de hand van competentiewoordenboek

Bevragingen:

- Meting 1: Communicatief gedrag medewerkers (5 = in heel sterke mate, 4 = in sterke mate, 3 = neutraal, 2 = in beperkte mate, 1 = niet)

In welke mate beschikt de medewerker over volgende gedragsindicatoren? Mijn medewerker:

- Zegt op een duidelijke manier wat hij/zij wil zeggen.
- Ondersteunt zijn/haar boodschap op basis van oogcontact.
- Articuleert op een duidelijke manier.
- Versterkt de boodschap door aangepaste non-verbale communicatie.
- Schrijft zonder spellingfouten.
- Maakt juiste zinsconstructies als hij/zij iets opschrijft.
- Schrijft duidelijk en leesbaar.
- Stelt een gestructureerde tekst op.
- Vult de nodige documenten correct in.
- Geeft de nodige gegevens weer volgens de voorziene regels en procedures.
- Rapporteert op een efficiënte manier.
- Geeft op tijd de nodige rapportering door aan zijn/haar chef.

✓ Meting 2: Competenties medewerkers teamwerk

(5 = in heel sterke mate, 4 = in sterke mate, 3 = neutraal, 2 = in beperkte mate, 1 = niet)

In welke mate beschikt de medewerker over volgende gedragsindicatoren? Mijn medewerker:

- Moedigt mensen aan om aan werkgroepen deel te nemen.
- Zet samenwerkingsverbanden tussen teams of afdelingen op.
- Stelt effectieve teams samen in functie van de opdrachten.
- Onderneemt de nodige stappen om conflicten aan te pakken.
- Herleidt conflicten tussen teamleden en teams tot hun ware proporties.
- Nodigt conflicterende partijen uit om een conflict uit te praten.
- Moedigt elk teamlid aan om een bijdrage te leveren.
- Nodigt de leden van het team uit om eigen ideeën en opinies naar voor te brengen.
- Vraagt medewerkers naar hun mening omtrent cruciale onderwerpen.
- Bespreekt problemen en dossiers met de andere teamleden om zo tot een oplossing te komen.
- Zet medewerkers en/of collega's aan om spontaan informatie en opinies uit te wisselen.
- Neemt de nodige initiatieven die de groepssfeer ten goede komen.
- Geeft het goede voorbeeld door zelf actief samen te werken en te communiceren met de teamleden.
- Zet zelf de eerste stap om conflicten met zijn/haar collega's bij te leggen.
- Voorkomt conflicten door voorafgaande afspraken te maken met zijn/haar collega's.

Kritische succesfactoren en -indicatoren gekozen bij component onder HR Input

De welzijnsorganisatie koos om binnen HR Input te focussen op HR Methodes, Systemen en Instrumenten. Hierbinnen hadden ze bepaald dat er een instrument diende te worden ontwikkeld om het overleguurtje in goede banen te leiden, dat er een instrument diende te worden ontwikkeld om de competenties van de medewerkers in kaart te brengen, dat de wervingsteksten

en de procedure voor de selectiegesprekken diende te worden aangepast en dat er een standaardinstrument diende te komen voor het onthaalbeleid.

Vaststellingen:

- Behalen deadlines voor de installatie van nieuwe HR systemen/praktijken

Bevragingen:

✓ Meting 1: Methoden, systemen en instrumenten

- Werd er een notitiedocument opgesteld dat gebruikt wordt als basis voor het overleguurtje?
- Werd er een competentiedatabank ontwikkeld?
- Werden de wervingsteksten aangepast met het oog op meer en beter teamwerk?
- Werd de procedure voor de selectiegesprekken aangepast met het oog op meer en beter teamwerk?
- Werd een oefendocument voor de teamoefening die nieuwe medewerkers uitvoeren tijdens het onthaalmoment?

4. Deel IV: METINGEN

Om de effectiviteit van de verschillende stappen binnen de waardenketen te kunnen nagaan, te kunnen aanpassen of te kunnen verbeteren, is meten cruciaal. Niet enkel het organisatiesucces maar ook hoe HR hieraan bijdraagt dient te worden gemeten. Vandaar dat in het waardenketendenken de nodige aandacht moet gaan naar het opvolgen en meten van tussentijdse stappen, zodat duidelijk wordt welke elementen een impact kunnen hebben op de uiteindelijke eindresultaten. Deze elementen worden uitermate belangrijk in de opzet van een HR methodologie en meetsysteem in het kader van een duurzaam HR beleid. De waardenketen is bijgevolg een handig model om relaties te zien tussen verschillende factoren en de bijdrage van HR stap voor stap na te gaan binnen de organisatie. De kritische succesfactoren geven dan duidelijk weer welke HR elementen een cruciale rol spelen in de bijdrage die ze leveren voor een duurzaam HR.

Tot hiertoe hebben we vooral de strategische mapping methodologie bekeken, en gekozen voor een prioritair pad met kritische succesfactoren waar eerst aan dient te worden gewerkt. Hierbij zijn concrete kritische succesfactoren aangeduid die de weg tonen naar een duurzaam HR. Om na te gaan hoe het op dit moment is gesteld met die doelstellingen en in welke mate er vooruitgang wordt geboekt maken we gebruik van metingen.

In dit deel wordt er eerst uitvoerig toegelicht hoe er gemeten wordt in organisaties. Vervolgens zijn per component van de HRM cockpit verschillende metingen terug te vinden. Het is de bedoeling dat bij de geformuleerde kritische succesfactoren de metingen worden geselecteerd die voor uw organisatie van toepassing zijn.

4.1. De praktijk van het meten van de HRM cockpit

Wanneer het model volledig doorlopen is en de cruciale paden zijn gekozen, wordt het tijd om metingen toe te wijzen aan de prioritaire paden en de daarbij horende kritische succesfactoren. Per component kan onderaan een lijst met metingen worden teruggevonden die gebruikt kunnen worden om na te gaan of het HR beleid evolueert in de gewenste richting.

Om de metingen goed te laten verlopen, stellen we een aantal zaken voor rond meten, om daarna meer technische aspecten van metingen te behandelen

Om de metingen bij te houden over de kritische succesfactoren houden we rekening met twee soorten van metingen.

- De eerste soort noemen we vaststellingen, en kunnen omschreven worden als feitelijke gegevens, observaties of registraties van bepaalde factoren. Wanneer bijvoorbeeld als kritische succesfactor het ziekteverzuim wordt genomen in het kader van een prioritair pad, dan kunnen we daaraan een meting koppelen die het aantal ziekteverzuimdagen meet op basis van een dagelijkse registratie van het ziekteverzuim. Soortgelijke gegevens zijn vaak veel voor handen in een organisatie en kunnen bijgevolg gebruikt worden voor de opvolging van de strategische kaart.
- De tweede soort van metingen zijn diegene waarbij actie moet worden ondernomen om bepaalde metingen te verrichten. Concreet gaat het over enquêtes, online bevraging of zelfs interviews om gegevens en metingen te verzamelen.

Beide types van metingen komen uitgebreid aan bod in het overzicht van metingen. Telkens vernoemen we een aantal mogelijke vaststellingen, en daarnaast mogelijke vragenlijsten die peilen naar een bepaalde factor.

Bij elke meting is er een daarbij horende definitie. In het geval van vaststellingen wordt weergegeven hoe de registratie of de meting concreet gebeurt aan de hand van bijvoorbeeld een formule of een berekening. In het geval van vragenlijsten worden de items vermeld die worden gebruikt om een bepaalde factor te meten en de antwoordschaal die bij de meting past.

Daarnaast worden bij bevragingen items soms omgekeerd gescoord (*reversed scored*). Dit wil zeggen dat als een persoon hier een hoge score aan geeft hij of zij eigenlijk laag scoort voor dat item op die vragenlijst.

Bijvoorbeeld als er gepeild wordt naar de klantentevredenheid kunnen volgende stellingen worden voorgelegd:

- Medewerkers van XYZ hebben het te druk om direct op klantenverzoeken te antwoorden ®

- Als XYZ belooft om iets binnen een bepaalde tijd te doen, doen ze het ook

Het teken ® geeft aan dat deze stelling omgekeerd gescoord dient te worden. Dit omdat een hoge score op deze stelling geen indicatie is van klantentevredenheid maar net van klantenontevredenheid. Als een klant een score geeft van 5 (helemaal akkoord) op de eerste stelling en een 2 (niet akkoord) op de tweede stelling zou verkeerdelijk worden geïnterpreteerd dat de klantentevredenheid beter dan gemiddeld is namelijk een 7 op een maximale score van 10. Bij een omgekeerde score krijgen we een realistischer beeld van de klantentevredenheid omdat we de scores omdraaien: 5 wordt namelijk 1; 4 wordt 2; 3 blijft 3; 2 wordt 5; 1 wordt 5. Wanneer we de scores van de eerste stelling omdraaien komen we uit op een 1. Wanneer we dit optellen met de tweede stelling komen we slechts uit op een score van 3 op 10. Het is belangrijk om te onthouden dat een score omkeren enkel van toepassing is wanneer dit wordt aangegeven bij de stellingen met ®-teken.

Een bepaalde factor of vraag bestaat vaak uit verschillende items. Een totaalscore van een vraag wordt berekend door het gemiddelde te nemen van elke afzonderlijke score. Veronderstel dat een vraag bestaat uit 6 items, dan bereken je de score op die vraag door het gemiddelde te nemen van elk item. Vergeet niet om eerst een omgekeerde score te berekenen in het geval dat dit met ® wordt aangegeven.

De uiteindelijke score is de meting van een kritische succesfactor. Het kritische pad zal bepaalde metingen vereisen, zodat we uiteindelijk een verzameling krijgen van enkele metingen om de vooruitgang vast te stellen.

Enkele aandachtspunten bij het gebruik van metingen:

- Het is belangrijk dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor het meten. Hiermee bedoelen we dat diegene die de HRM Cockpit ontwikkelden verantwoordelijk zijn voor het selecteren van de metingen. Daarnaast is HR verantwoordelijk voor het verzamelen van de gegevens die nodig zijn voor de meting. Echter zijn directie, leidinggevende en medewerkers evengoed verantwoordelijk voor het verstrekken van de juiste gegevens.

- Identificeer een prioritair pad bij het invullen van de HRM Cockpit. De gekozen metingen zijn hierdoor veelal consistent. Echter is het toch belangrijk om oog te hebben voor conflicten. Metingen die elkaar tegenspreken, of ander gedrag induceren verzwakken en hinderen elkaar waardoor de consistentie verloren gaat.
- Het is belangrijk dat er gecommuniceerd wordt over waarom de gekozen metingen belangrijk worden geacht door het team dat de HRM Cockpit heeft opgesteld. Er kan niet worden verondersteld dat de gehele organisatie onmiddellijk hiervan op de hoogte is. Wanneer het belang gecommuniceerd wordt met de gehele organisatie vergroot het draagvlak van het meten. Dit is belangrijk omdat metingen vaak als negatief worden gepercipieerd door zowel medewerkers als leidinggevenden. De invoering wordt vaak ervaren als een controlemiddel of tijdverspilling terwijl metingen, indien juist uitgevoerd, een positieve impact kunnen hebben op de gehele organisatie.

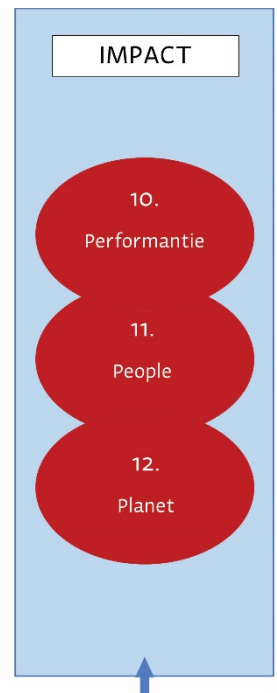
Hieronder kunnen per component verschillende metingen terug worden gevonden. Bij elke meting is een omschrijving terug te vinden over wat er gemeten wordt en op welke schaal er dient te worden gemeten. De items die omgekeerd dienen te worden gescoord worden aangegeven met een ®.

4.2. HRM Cockpit metingen per component

4.2.1. *Impact*

4.2.1.1. *Performantie*

Performantie is de component binnen de HRM Cockpit die betrekking heeft op financiële en niet-financiële performantie, en vaak sterk verbonden is met de organisatiedoelstelling. De financiële performantie geeft het succes van de organisatie weer op financieel gebied, terwijl de niet financiële performantie het succes weergeeft op andere performantiecriteriën zoals klantentevredenheid, innovatievermogen, enz.



Financiële performantie

Financiële performantie zijn doelen die geformuleerd zijn met het oog op het verzekeren van de financiële continuïteit van de organisatie.

oog op

A. VASTSTELLINGEN

Vaststellingen zijn metingen waarbij de medewerkers niet altijd dienen te worden bevroegd. Veelal heeft de organisatie deze financiële informatie reeds verzameld of beschikbaar en is deze eenvoudig na te gaan.

1. Opbrengst per medewerker

De opbrengst per medewerker kan een indicatie zijn van de continuïteit van de organisatie. Indien er per medewerker een voldoende grote opbrengst geconstateerd wordt, wil dit zeggen dat de organisatie voldoende financiële middelen heeft om op dezelfde manier verder te gaan.

Deze formule kan echter niet worden gebruikt om na te gaan hoeveel elke medewerker nu juist opbrengt. Aangezien er heel veel verschillende functieprofielen bestaan per organisatie, zijn hiervoor complexere berekeningen nodig.

(totale opbrengsten / aantal medewerkers) = opbrengst per medewerker.

2. Kost per medewerker

De kost per medewerker kan eveneens een indicatie zijn van de continuïteit van de organisatie. Indien er per medewerker een te grote kost geconstateerd wordt, wil dit zeggen dat de organisatie niet over voldoende financiële middelen beschikt om op dezelfde manier verder te gaan. Tevens betekent dit dat medewerkers onvoldoende efficiënt worden ingezet.

Deze formule kan echter niet worden gebruikt om na te gaan hoeveel elke medewerker exact kost aan de organisatie. Aangezien er heel veel verschillende functieprofielen bestaan per organisatie, zijn hiervoor complexere berekeningen nodig.

(totale kosten / aantal medewerkers) = kost per medewerker.

3. De totale personeelskosten in een gegeven jaar

De **personeelskosten** zijn voor de meeste organisaties een belangrijke kostenpost. De organisatie dient deze nauwgezet te controleren om de uitgaven onder controle te houden.

(directe loonkosten + indirecte loonkosten + verplichte premies en bijdragen) = totale personeelskosten

4. Kost van ongevallen

Arbeidsongevallen kunnen een organisatie veel kosten. Een arbeidsongeval kan een afwezigheid veroorzaken, een reorganisatie of een kost aan de infrastructuur. Het is belangrijk dat deze kost kan worden vertaald in een overtuigend cijfer, want hiermee kan, naast het

observeren van de trend die deze kosten in de eigen organisatie doormaken, ook een belangrijk argument leveren om te investeren in preventiemaatregelen en veiligheid op het werk.

5. Omzet per medewerker

De omzet per medewerker geeft een indicatie van de productiviteit van de medewerkers. Als organisatie kan u hiermee nagaan of de productiviteit van uw medewerkers stijgt, gelijk blijft of daalt ten opzichte van het jaar voordien. Belangrijk hierbij is dat deze meting dient te worden genuanceerd: de omzet per medewerker kan immers niet blijven stijgen. Er moet rekening worden gehouden met burn-out, en de stressbestendigheid van medewerkers indien de omzet per medewerker te hoog kom te liggen.

(totale omzet / aantal medewerkers) = omzet per medewerker.

6. Personeelskosten/omzet ratio

Met deze formule gaat u als organisatie na hoe de totale personeelskosten zich verhouden tot de omzet die de organisatie genereert. Het is belangrijk om dit nauwlettend in de gaten te houden zodat de continuïteit van de organisatie verzekerd kan worden.

(totale personeelskosten / totale omzet) = personeelskosten/omzet ratio

7. Gemiddelde loonkost per fulltime equivalent

Deze formule stelt u in staat na te gaan waar u staat met uw organisatie op vlak van loonkosten. Deze loonkost kan u vergelijken met andere organisaties die in dezelfde sector werkzaam zijn. Hou hier wel rekening met het feit dat meer ervaren medewerkers meer zullen kosten in vergelijking met jongere medewerkers. Daarom is het belangrijk om de gemiddelde loonkost altijd te zien in relatie tot de productiviteit. Wanneer u met veel ervaren medewerkers werkt, zal de productiviteit ook hoger liggen dan als u met voornamelijk onervaren medewerkers werkt. Is dit niet het geval, dan kan het zijn dat uw personeelskost te duur uitvalt.

(totale loonkosten / aantal FTE) = gemiddelde loonkost per fulltime equivalent

8. Ratio verwezenlijkte doelen/gebruikte subsidies

Hiermee kan u als organisatie nagaan of u meer doelen verwezenlijkt indien u meer subsidie krijgt, of omgekeerd. Deze ratio laat u nagaan of het verwezenlijken van doelen afhankelijk is van de hoeveelheid subsidies. Dit kan een belangrijk argument zijn bij het motiveren van een subsidievraag.

[(aantal verwezenlijkte doelen / totaal aantal doelen) / (bedrag gebruikte subsidies / totale subsidies)]

9. Beschikbare cashflow

De beschikbare cashflow is het geld dat een organisatie werkelijk heeft verdiend na aftrek van de investeringen. Het is een goede graadmeter voor de financiële gezondheid van de organisatie. Organisations die over voldoende cashflow beschikken, zijn in staat om hun financiële verplichtingen zoals het afbetalen van schulden op korte termijn na te komen of hebben nog ruimte om investeringen te doen.

[(winst + afschrijven) – kapitaalaflossingen] = beschikbare cashflow

10. Current ratio

De current ratio is een kengetal om de financiële toestand en specifiek de liquiditeit van een organisatie te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (Kortlopende Schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Een gezonde waarde voor dit kengetal ligt boven de 1. Alleen dan kan aan de schuldeisers tegemoet worden gekomen. Echter, in de vlottende activa kan sprake zijn van een incurante voorraad en dubieuze debiteuren. Algemeen geldt daarom een waarde van 1 als laag en tussen de 1,5 en 2 als gezond, afhankelijk van de onderneming en sector. De meeste gezonde organisaties opereren

met een current ratio tussen de 1,2 en 1,5. Een te hoge current ratio wordt niet als positief ervaren, omdat dit betekent dat er niets gedaan wordt met de liquide middelen.

(Vlottende activa/Vreemd vermogen op korte termijn)

11. Schuldgraad

Deze ratio geeft weer hoeveel schulden de organisatie heeft ten opzichte van haar eigen vermogen. Op basis hiervan kunnen conclusies getrokken worden over de financiële onafhankelijkheid van de organisatie.

*([vreemd vermogen/totaal vermogen]*100)*

12. Verkoopmarge

De verkoopmarge wordt gebruikt om de rendabiliteit van de verkopen na te gaan. Deze ratio geeft de efficiëntie van de courante activiteit van de organisatie weer, zoals de efficiëntie van de verkoopspolitiek of van het personeelsbeleid. De organisatie leert het resultaat kennen dat voortgebracht wordt door de bedrijfsactiviteit.

*([werkingsresultaat/verkopen]*100)*

13. Percentage verbruikt budget

Deze formule laat toe om in het oog te houden hoeveel budget reeds verbruikt is in een bepaalde periode. Zo kan de organisatie steeds waken over de resterende budgetmiddelen en de aanwending ervan. Het doel is om het budget gecontroleerd te gebruiken en niet plots voor een tekort te komen staan.

*(verbruikt budget / totaal budget) *100 = percentage verbruikt budget*

14. Ratio subsidie/zelffinanciering

Deze ratio geeft weer hoeveel subsidies de organisatie heeft ten opzichte van haar eigen financiering. Op basis hiervan kunnen conclusies getrokken worden over de financiële onafhankelijkheid van de organisatie.

*(totaal bedrag subsidies / totaal bedrag zelffinanciering)*100*

Niet-financiële performantie

Niet-financiële performantie zijn metingen die niet gericht zijn op financiële uitkomsten, maar betrekking hebben op andere belangrijke succesfactoren zoals kwaliteit, klantentevredenheid, enz..

A. VASTSTELLINGEN

1. Aantal doelen die kwaliteitsvol gerealiseerd werden

Ga na hoeveel doelstellingen er geformuleerd werden per individu en/of per team. Ga nadien na hoeveel van die doelstellingen er effectief gerealiseerd werden. Op die manier heeft de organisatie een idee van hoeveel tijd een persoon of team nodig heeft om een bepaald aantal doelstellingen te realiseren. Daarnaast geeft het een indicatie over hoeveel tijd in de toekomst moet worden gerekend om doelstellingen te behalen. Bijkomend kan worden nagegaan of de meest prioritaire doelstellingen eerst gerealiseerd werden etc. Het is niet enkel belangrijk om het aantal gerealiseerde doelen na te gaan maar tevens of deze op een kwaliteitsvolle manier verwezenlijkt werden. Dit kan worden nagegaan door na te gaan of de doelen SMART geformuleerd zijn.

Aantal geplande doelen – Aantal niet gerealiseerde doelen = Aantal gerealiseerde doelen

2. Mate van SMART geformuleerde doelstellingen

SMART is een acroniem dat staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Wanneer doelen op deze manier worden geformuleerd, is het eenvoudiger om ze op te volgen. Bovendien kan er meer objectief worden vastgesteld of er naar de doelen toegewerkt wordt en in welke mate ze reeds gerealiseerd zijn. Voor elk van de SMART-letters kan er een specifieke vraag worden gesteld om na te gaan of de doelen effectief SMART geformuleerd zijn. *Deze vragen zijn:*

- *Specifiek - Is de doelstelling eenduidig?*
- *Meetbaar - Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?*
- *Acceptabel - Is deze acceptabel voor de doelgroep en/of het management?*
- *Realistisch - Is het doel haalbaar?*
- *Tijdsgebonden - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?*

Een mogelijke meting is de verhouding tussen het aantal volwaardige SMART geformuleerde doelstellingen en het totaal aantal geformuleerde doelstellingen

Aantal volwaardige SMART geformuleerde doelstellingen/totaal aantal geformuleerde doelstellingen * 100 = %

3. Aantal kwaliteitsproblemen

Het aantal kwaliteitsproblemen kan in kaart worden gebracht door klachten of problemen te klasseren volgens soort. Op die manier kan snel worden nagegaan of er kwaliteitsproblemen zijn geweest. Van zodra een organisatie dit systeem invoert kan het jaar nadien een vergelijking worden gemaakt met de voorgaande jaren. Op die manier kan in een grafiek een tendens worden weergegeven en is het duidelijker of kwaliteit een extra aandachtspunt wordt het komende jaar of niet.

Aantal klachten – Aantal dat niet gerelateerd is aan de kwaliteit = Aantal kwaliteitsproblemen

4. Percentage klachten

Het percentage klachten kan eenvoudig worden samengesteld door volgende formule te hanteren. Het woord klanten kan in de formule worden vervangen door cliënten, patiënten, hulpbehoevenden, etc.

(Totaal aantal klachten/ Totaal aantal klanten) x 100 = percentage klachten

(85 klachten/1435 klanten) x 100 = 5,99%

5. Percentage terugkerende klanten, cliënten, patiënten, etc.

Het aantal terugkerende klanten kan zowel positief als negatief worden vertaald. In de negatieve zin omdat ze niet tevreden zijn over de dienstverlening of omdat er iets misgelopen is tijdens de dienstverlening. Als het positief is komen ze terug of doen ze opnieuw beroep op de organisatie omdat ze tevreden zijn over de dienstverlening. Ook hier kan een formule worden gehanteerd om het percentage van de terugkerende klanten na te gaan:

(Aantal terugkerende klanten°/Totaal aantal klanten°) x 100 = percentage terugkerende klanten

Er kan zoals reeds aangegeven en indien gewenst een onderscheid worden gemaakt tussen klanten die terugkeren omdat ze tevreden zijn en ontevreden klanten. Deze percentages kunnen nadien in een grafiek worden weergegeven om de evolutie doorheen het jaar voor te stellen.

6. Voldoen aan de subsidievoorwaarden

Dit is een sector specifieke vaststelling. Het is echter belangrijk dat organisaties duidelijk afdtoetsen, wanneer ze een subsidie moeten aanvragen en of ze aan al de voorwaarden voldoen. Om hier een indicatie van te krijgen kan worden nagegaan in welke mate de subsidies verkregen werden.

Totaal bedrag aan subsidies waar op gerekend wordt – Bedrag niet gekregen subsidies = Aantal subsidies dat verkregen werden.

B. BEVRAGINGEN

1. Organisatieperformantie

Aan de hand van organisatieperformantie wordt nagegaan hoe goed de organisatie presteert, gebruik maakt van kennis en vaardigheden binnen de organisatie en wat de organisatie verwezenlijkt voor de maatschappij. Hierbij worden medewerkers en/of leidinggevenden gevraagd naar hun perceptie hierover. Hieronder zijn de bijbehorende items terug te vinden. Elk item moet op een schaal van 1 tot 5 worden gescoord, waarbij 1 staat voor helemaal niet akkoord en 5 voor helemaal akkoord.

Items:

- Onze organisatie maakt goed gebruik van de kennis en vaardigheden van haar medewerkers om zo efficiënter te werken.
- In de voorbije twee jaar is de productiviteit van onze organisatie toegenomen.
- De zaken die wij als organisatie verwezenlijken biedt de maatschappij een meerwaarde.

Totaal score organisatieperformantie berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 3 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Bijvoorbeeld $4 + 3 + 4 = 11$; $11/3 = 3,67$. Medewerker X is eerder positief over hoe de organisatie presteert.

2. Klantentevredenheid

Klantentevredenheid peilt naar de tevredenheid van klanten, cliënten, patiënten, burgers, etc. die in aanraking komen met de organisatie. In deze bevraging komen zowel de dienstverlening als de ruimere omgeving waarin de dienstverlening plaats vindt aan bod. Vervang bij items XYZ door de naam van uw organisatie. Bovendien kan u het woord klant vervangen door een meer passende term voor uw specifieke doelgroep. De klant dient elk item te scoren op een 5-puntenschaal waarbij 1 staat voor helemaal niet akkoord en 5 voor helemaal akkoord. De ® tekens zijn informatief voor uzelf en dient u niet over te nemen wanneer u deze vragenlijst

afneemt. Elk item met zo'n teken moet omgekeerd worden gescoord. Dit wil zeggen dat als een klant hier een score van 5 aan geeft dit als een 1 moet worden geregistreerd bij de finale score.

Vraag klantentevredenheid:

Richtlijnen: de volgende stellingen hebben betrekking op hoe jij je voelt ten opzichte van XYZ. Bij elke stelling, dien je aan te geven in welke mate XYZ voldoet aan de stelling. 5 betekent dat je helemaal akkoord bent dat XYZ deze eigenschap heeft. 1 betekent dat je helemaal niet akkoord bent dat XYZ deze eigenschap heeft. Er zijn geen foute of juiste antwoorden.

Items:

- XYZ heeft geüpdatet materiaal.
- De fysieke faciliteiten van XYZ zien er aantrekkelijk uit.
- De medewerkers van XYZ zijn mooi gekleed en zien er netjes uit.
- Hoe de fysieke faciliteiten van XYZ eruitzien, ligt in lijn met de diensten die er worden verleend.
- Als XYZ belooft om iets binnen een bepaalde tijd te doen, doen ze het ook.
- Als je problemen hebt, is XYZ sympathiek en geruststellend.
- XYZ is betrouwbaar.
- XYZ levert zijn diensten op het beloofde moment.
- XYZ houdt nauwkeurig zijn gegevens bij.
- XYZ vertelt klanten niet exact wanneer diensten zullen worden uitgevoerd. ®
- Je ontvangt geen directe service van de medewerkers van XYZ. ®
- Medewerkers van XYZ zijn niet altijd bereid om klanten te helpen. ®
- Medewerkers van XYZ hebben het te druk om direct op klantenverzoeken te antwoorden. ®
- Je kan medewerkers van XYZ vertrouwen.
- Je voelt je veilig in transactie met medewerkers van XYZ.
- XYZ medewerkers zijn beleefd.
- Medewerkers krijgen voldoende steun van XYZ om hun jobs goed te doen.
- XYZ geeft je geen persoonlijke aandacht. ®
- Medewerkers van XYZ geven je geen persoonlijke aandacht. ®

- Medewerkers van XYZ kennen je noden niet. ®
- XYZ houdt niet je beste belang voor ogen. ®
- De kantooruren van XYZ zijn niet voor alle klanten vanzelfsprekend. ®

Totaal score klanttevredenheid berekenen:

Keer de score van de items met ® om, dit wil zeggen: 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel nadien de score toegekend aan elk item op (bij de items met een ® enkel de score die je bekomen bent door de score om te draaien) en deel dit door 22 (= aantal items) om de totaal score per klant te berekenen.

4.2.1.2. *People*

Bij de component People zijn er doelstellingen geformuleerd rond de interne medewerkers.

A. VASTSTELLINGEN

1. Percentage ziekteverzuim

Bij deze meting stelt de organisatie vast hoeveel percent van de afwezigheden te wijten is aan ziekte. Dit percentage geeft een indicatie over de gezondheid van de medewerkers maar kan ook indicatie geven over de werkdruk, cultuur, etc. Het percentage ziekteverzuim kan berekend worden door onderstaande formule te volgen:

Berekening ziekteverzuim

(Aantal dagen afwezigheden omwille van ziekte/(totaal aantal kalenderdagen x aantal medewerkers)) x 100 = percentage ziekteverzuim

Voorbeeld: $(35/(220 \times 5)) \times 100 = 2,72\%$

2. Voorkomen van ongevallen

Incidentie van ongevallen gaat na hoeveel ongevallen voorkomen binnen de organisatie. Dit kan eenvoudig door het aantal ongevallen per jaar bij te houden. Als dit systematisch wordt

bijgehouden kan worden nagegaan of dit op termijn vermindert. Er zijn verschillende ongevallen:

- Bedrijfsongeval: een plotseling gebeuren op het werk, veroorzaakt door het werk, met lichamelijk letsel tot gevolg.
- Ongeval met verzuim/werkverlet: Een ongeval met letsel met minimum één dagverzuim/werkverlet, de dag van het ongeval niet inbegrepen.

3. Turnoverratio

De turnover ratio geeft informatie over alle medewerkers die de organisatie verlaten. Dit is een zeer algemeen cijfer. Om het meer concreet en toegespitst te maken kan er een opdeling worden gemaakt naar functie, leeftijdscategorie, contracttype, high potential, etc. Daarnaast is het ook mogelijk om vrijwillig ontslag te onderscheiden van onvrijwillig ontslag. Hierdoor krijgt de organisatie een beter zicht op wie de organisatie vrijwillig verlaat. Dit stelt de organisatie in staat om te analyseren of dit gewenst of ongewenst verloop is.

Berekening turnover ratio

Aantal vertrekkende medewerkers / Totaal aantal medewerkers = turnover ratio

Een goede manier om het overzicht te behouden van de turnover ratio is door deze weer te geven zoals in onderstaande tabel:

	Vertrek in 2015	Vertrek in 2014	Vertrek in 2013	Vertrek in 2012
Aangeworven in 2015	3%			
Aangeworven in 2014	8%	2%		

Aangeworven in 2013	4%	2%	5%	
Aangeworven in 2012	2%	3%	1%	2%

In de tabel wordt per rij een overzicht gegeven van het percentage dat de organisatie heeft verlaten van het totaal aantal medewerkers dat aangeworven werd in dat bepaalde jaar. Uit de tabel kan worden afgeleid dat 11% van de medewerkers die werden aangeworven in 2013 de organisatie reeds hebben verlaten. Waar de rijen weergeven welk percentage van medewerkers per aanwervingsjaar reeds de organisatie hebben verlaten geven de kolommen het percentage van vertrekkende medewerkers per jaar weer. Dit ongeacht wanneer de medewerkers aangeworven werden. In de eerste kolom is af te leiden dat in 2015 reeds 17% van de medewerkers de organisatie hebben verlaten.

B. BEVRAGINGEN

1. Burn out

Burn out komt steeds vaker voor in organisaties. Het gaat om een energiestoornis die veroorzaakt wordt door langdurige chronische (werk)belasting. Burn-out herkennen is niet eenvoudig aangezien symptomen zeer divers kunnen zijn. Erg vaak is er verwarring met overspannenheid en depressie omdat sommige symptomen kunnen overlappen. We verwijzen graag naar onze partner, HRWijs, zij geven via hun website nog veel meer informatie over burn-out. <http://www.hrwijs.be/thema/burn-out>

Een score < of = 2,4 wil zeggen dat je een erg laag niveau van burn-out hebt. Een score tussen 2,5 en 3,4 geeft aan dat er gevaren zijn voor burn-out. Een score tussen 3,5 en 4,4 is een indicatie van burn-out. Een score tussen 4,5 en 5,4 wijst op een ernstig probleem en een score van 5,5 of hoger geeft aan dat er nood is aan professionele hulp.

Wanneer je in het algemeen denkt over je werk, hoe vaak voel je het volgende?

1 = nooit, 2 = bijna nooit, 3 = zelden, 4 = soms, 5 = vaak 6 = heel vaak 7 = altijd

- Moe
- Teleurgesteld in mensen
- Hopeloos
- Gevangen
- Depressief
- Fysiek zwak of ziek
- Waardeloos of als een mislukking
- Moeite met slapen
- “Ik heb het gehad”

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 9 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score van meer dan 4 of 5 hebben om een globaal beeld te krijgen over burn out in de organisatie.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4/totaal aantal medewerkers = % burn out

Role overload

Role overload wil zeggen dat medewerkers meer taken krijgen toegewezen dan ze aan kunnen waardoor ze niet al deze taken afkrijgen binnen hun werkdag. Deze vragenlijst dient de medewerker over zichzelf in te vullen door een score toe te kennen van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Items:

- Ik heb vaak meer werk te doen dan dat ik aan kan.
- Er wordt vaak van mij verwacht dat ik moeilijke taken doe.
- Ik werk vaak na de feitelijke en/of officiële werktijden.
- Ik werk vaak aan veel problemen of opdrachten tegelijk.
- Ik lijk nooit genoeg tijd te hebben om mijn eigenlijke werk doen.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 5 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score van meer dan 4 of 5 hebben om een globaal beeld te krijgen over role overload in de organisatie.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4/totaal aantal medewerkers = % role overload

2. Self-efficacy

Self-efficacy gaat over het vertrouwen of geloof dat een medewerker in zichzelf heeft m.b.t. zijn eigen capaciteiten en kunnen. 1 (Helemaal mee oneens) – 5 (Helemaal mee eens)

Items:

- Ik ben tevreden over de kwaliteit van mijn dienstverlening aan de patiënten/cliënten/...
- Ik merk dat mijn functie een verschil maakt voor de patiënten/cliënten/...
- Ik ben in staat de dienst aan een patiënt/cliënt te verlenen dat ik nastreef.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 3 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score van minder dan 2 op 5 hebben om een globaal beeld te krijgen over self efficacy in de organisatie, ofwel hoeveel een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % self efficacy

3. Organisationele toewijding

Aangezien organisatietoewijding een ruim begrip is zijn er verschillende manieren om deze te meten. Elke organisatie dient voor zichzelf na te gaan welke van beide het best aansluit bij hun geformuleerd doel. Organisationele toewijding peilt bij medewerkers naar de mate waarin ze zich toewijden aan de organisatie. Medewerkers geven een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) op verschillende stellingen. De items met een ®-teken geven aan dat ze omgekeerd gescoord dienen te worden bij het berekenen van de totaal score. In een open klimaat waar medewerkers eerlijk hun mening kunnen geven zal deze vragenlijst het best werken aangezien deze zeer vatbaar is voor sociale wenselijkheid.

Items

- Ik ben bereid om meer werk te verzetten dan dat van mij verwacht wordt om de organisatie tot een succes te maken.
- Ik vertel aan anderen dat deze organisatie een goede organisatie is om werkzaam in te zijn.
- Ik zou bijna elke soort job aannemen opdat ik werkzaam kan blijven binnen deze organisatie.
- Mijn waarden en die van de organisatie zijn erg gelijkaardig.
- Ik ben trots om aan anderen te kunnen vertellen dat ik deel uitmaak van deze organisatie
- Deze organisatie inspireert mij om het beste in mij naar boven te halen.
- Ik ben tevreden dat ik voor deze organisatie gekozen heb boven de andere organisaties die ik op dat moment aan het overwegen was.
- Ik ben begaan met de toekomst van de organisatie.
- Voor mij is dit van alle organisaties de beste om voor te werken.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 9 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % toegewijde medewerkers

4. Organisationele toewijding (2)

Aangezien organisatietoewijding een ruim begrip is zijn er verschillende manieren om deze te meten. Elke organisatie dient voor zichzelf na te gaan welke van beide het best aansluit bij hun situatie. Organisationele toewijding peilt bij medewerkers naar de mate waarin ze zich toewijden aan de organisatie. Medewerkers geven een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) op verschillende stellingen. De items met een ®-teken geven aan dat ze omgekeerd gescoord dienen te worden bij het berekenen van de totaal score. De tussentitels in deze vragenlijst geven weer over welk aspect van betrokkenheid het gaat namelijk affectieve, normatieve en voortzettende betrokkenheid. Affectieve toewijding gaat de emotionele verbondenheid van een medewerker met de organisatie na. Normatieve toewijding peilt naar de druk die medewerkers ervaren om werkzaam te blijven binnen de organisatie door organisationele socialisatie. Ten slotte peilt voortzettende toewijding naar de mate waarin medewerkers een bepaalde kost associëren met het verlaten van de organisatie. In een open klimaat waar medewerkers eerlijk hun mening kunnen geven zal deze vragenlijst het best werken aangezien deze zeer vatbaar is voor sociale wenselijkheid.

Items:

Affectieve toewijding

- Ik zou graag de rest van mijn carrière in deze organisatie doorbrengen.
- Ik heb het gevoel dat de problemen van de organisatie ook die van mij zijn.
- Ik heb niet het gevoel dat ik 'deel uitmaak van de familie' in deze organisatie. ®
- Ik voel mij niet emotioneel verbonden met de organisatie.®
- Deze organisatie heeft een sterke persoonlijke betekenis voor mij.
- Ik heb geen sterk gevoel van verbondenheid met mijn organisatie. ®

Normatieve toewijding

- Ik voel geen enkele verplichting om bij mijn huidige medewerker te blijven. ®
- Zelfs als ik er voordeel uit zou halen, heb ik niet het gevoel dat het mijn recht is om de organisatie te verlaten.
- Ik zou me schuldig voelen als ik de organisatie nu zou verlaten.
- Deze organisatie verdient mijn loyaliteit.

- Ik zou deze organisatie op dit moment niet verlaten omdat ik een gevoel van verplichting heb tegenover mijn collega's. ®
- Ik heb veel te danken aan deze organisatie.

Voortzettende toewijding

- Het zou zeer moeilijk zijn om mijn organisatie op dit moment te verlaten, ook al zou ik dit willen.
- Er zou te veel in mijn leven worden verstoord als ik zou beslissen dat ik mijn organisatie op dit moment wil verlaten.
- Op dit moment is bij mijn organisatie blijven evenzeer een noodzaak als een wens.
- Ik heb het gevoel dat ik te weinig opties heb om te overwegen om deze organisatie te verlaten.
- Een van de weinig serieuze consequenties van het verlaten van deze organisatie zou het gebrek aan beschikbare alternatieven zijn.
- Een van de belangrijkste redenen dat ik blijf werken voor deze organisatie is omdat de organisatie verlaten een aanzienlijke persoonlijke opoffering zou vereisen, andere organisaties kunnen de totale voordelen die ik hier heb misschien niet evenaren.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met een ® om d.w.z. 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel nadien de score toegekend aan elk item op (voor de items met een ® gebruik je enkel de omgekeerde score)) en deel dit door 18 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % toegewijde medewerkers.

Organisaties kunnen werken met alle items of enkel met de items van een subgroep. Affectieve toewijding wordt vaak gebruik als sterkste vorm van toewijding.

5. Engagement

Engagement bestaat uit drie componenten namelijk vitaliteit, toewijding en absorptie. Aan de hand hiervan kunnen medewerkers worden bevraagd over het plezier dat ze ervaren in hun functie. Medewerkers geven een score aan elke stelling. Hiermee geven ze aan in welke mate dit voorvalt waarbij 0 staat voor nooit en 5 voor altijd. De ondertitels maken duidelijk over welke specifieke component van engagement het gaat.

Items

Vitaliteit

- Wanneer ik 's morgens op sta, heb ik zin om te gaan werken.
- Op mijn werk, barst ik van de energie.
- Op mijn werk hou ik altijd vol, ook als de dingen niet goed gaan.
- Ik kan een lange tijd aan een stuk doorwerken.
- Op mijn werk ben ik mentaal erg veerkrachtig.
- Op mijn werk voel ik mij sterk en energiek.

Toewijding

- Voor mij, is mijn job uitdagend.
- Mijn job inspireert mij.
- Ik ben enthousiast over mijn job.
- Ik ben trots op het werk dat ik doe.
- Ik vind dat het werk dat ik doe betekenis en een doel heeft.

Absorptie

- Wanneer ik werk, vergeet ik al de rest rondom mij.
- De tijd vliegt wanneer ik werk.
- Ik word meegesleept wanneer ik werk.
- Het is moeilijk om los te komen van mijn werk.
- Ik ga volledig op in mijn werk.
- Ik voel mij gelukkig wanneer ik intens werk.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 17 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 4.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4/totaal aantal medewerkers = %
geëngageerde medewerkers

6. Turnover intentie

Deze vragenlijst is erg gevoelig voor sociaal wenselijk gedrag. Het be vraagt namelijk medewerkers over de intentie om ontslag te nemen. Medewerkers geven een score aan de verschillende stellingen tussen 1 (helemaal niet van toepassing) en 5 (helemaal van toepassing).

Items

- Ik ga waarschijnlijk volgend jaar een nieuwe job zoeken.
- Ik ga misschien met mijn huidige job stoppen volgend jaar.
- Ik denk vaak aan het nemen van ontslag in mijn huidige job.
- Ik zal waarschijnlijk binnen de drie jaar actief naar ander werk zoeken.
- Ik zie niet veel toekomst voor mezelf in deze job.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 5 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3 om zicht te krijgen op de turn over intentie bij alle medewerkers, wat uiteraard bij een hoog cijfer een indicatie is over niet welbevinden of ontevredenheid van medewerkers.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3/totaal aantal medewerkers = % turn over intenties bij medewerkers

7. Carrièretevredenheid

Carrièretevredenheid peilt naar de tevredenheid van de medewerkers met hun huidige carrière. Concreet geven de medewerkers met een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) aan of ze tevreden zijn met wat ze reeds verwezenlijkt hebben binnen hun carrière.

Items

- Ik ben tevreden met het succes dat ik bereikt heb in mijn carrière.
- Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik gemaakt heb in het bereiken van mijn carrière doelen.
- Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik gemaakt heb in het bereiken van mijn doelen met betrekking tot mijn inkomen.
- Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik gemaakt heb in het bereiken van mijn doelen om vordering te maken.
- Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik gemaakt heb in het bereiken van mijn doelen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 5 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met carrière tevredenheid

8. Werktevredenheid

Hier wordt gepeild naar de tevredenheid die medewerkers ervaren in hun werk. Werktevredenheid is een onderdeel van jobtevredenheid. Medewerkers geven door middel van een cijfer aan in welke mate ze helemaal niet akkoord (1) gaan of helemaal akkoord (6) gaan met de stellingen. De stelling met ®-teken is een omgekeerd stelling, dit wil zeggen dat deze omgekeerd dient te worden gescoord wanneer de totaal score berekend wordt.

Items

- Ik heb soms het gevoel dat mijn werk betekenisloos is. ®

- Ik doe de dingen die ik op mijn werk doe graag.
- Ik voel me trots terwijl ik mijn werk uitvoer.
- Ik vind mijn werk plezierig.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan het item met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor het item met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 4 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 4.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4/totaal aantal medewerkers = % tevreden medewerkers

9. Werkgerelateerde spanning

Medewerkers geven door middel van waar of niet waar aan of ze psychologische spanning en druk ervaren op het werk. Bij het berekenen van een algemene score krijgt 'waar' het cijfer 2 toegekend en 'niet waar' het cijfer 1.

Items

- Mijn werk beïnvloedt rechtstreeks mijn gezondheid.
- Ik werk onder grote druk.
- Ik voel mij nerveus of ongeduldig door mijn werk.
- Als ik een andere job had, zou mijn gezondheid waarschijnlijk verbeteren.
- Problemen geassocieerd met mijn job hebben mij al 's nachts wakker gehouden.
- Ik voel mij nerveus voor het bijwonen van vergaderingen in de organisatie.
- Ik neem vaak mijn werk mee naar huis, in de zin van er vaak aan te denken terwijl ik andere dingen aan het doen ben.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 7 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 1,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 1,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met werk gerelateerde spanning

4.2.1.3. *Planet*

De doelen geformuleerd bij de component planet gaan over de omgeving waarin de organisatie actief is. Hier vallen zowel ecologische initiatieven onder als initiatieven om de werkomgeving aangenamer te maken voor de medewerkers.

A. VASTSTELLINGEN

1. Is er een klimaatbeleidsplan aanwezig in de organisatie?

- Ons klimaatbeleidsplan is aanwezig en is een voorbeeld voor anderen.
- Ons klimaatbeleidsplan is systematisch aanwezig in de organisatie.
- Ons klimaatbeleidsplan is adhoc aanwezig in de organisatie.
- Ons klimaatbeleidsplan is niet aanwezig in de organisatie.

2. Wordt het klimaatbeleidsplan opgevolgd en geëvalueerd?

- De opvolging en evaluatie van ons klimaatbeleidsplan is een voorbeeld voor anderen.
- De opvolging en evaluatie van ons klimaatbeleidsplan gebeurt systematisch in de organisatie.
- De opvolging en evaluatie van ons klimaatbeleidsplan gebeurt adhoc in de organisatie.
- De opvolging en evaluatie van ons klimaatbeleidsplan gebeurt niet in de organisatie.

3. Aanwezigheid van een structureel budget voor duurzame doeleinden

- De aanwezigheid van een structureel budget voor duurzame doeleinden is een voorbeeld voor anderen.
- Een structureel budget voor duurzame doeleinden is systematisch aanwezig in de organisatie.
- Een structureel budget voor duurzame doeleinden is adhoc aanwezig in de organisatie.
- Een structureel budget voor duurzame doeleinden is niet aanwezig in de organisatie.

4. Aantal energiebesparende maatregelen
5. Percentage medewerkers dat op de hoogte is van de duurzaamheidsinitiatieven van de organisatie
6. Aantal spaarlampen t.o.v. aantal gewone lampen (in constant verlichte plaatsen?)
7. Aantal papier besparende maatregelen en / of initiatieven
8. Percentage van elektronische documenten t.o.v. papieren documenten (loonbrieven,...)
9. Percentage gerecycleerd papier t.o.v. niet-gerecycleerd papier
10. Aantal recyclagevuilbakken t.o.v. gewone vuilbakken
11. Aantal ecologische onderhoudsproducten t.o.v. gewone onderhoudsproducten
12. Percentage daling verbruik water
13. Percentage daling verbruik energie
14. Percentage stijging milieuvriendelijk transport (openbaar vervoer, fiets)
15. Percentage van het energiegebruik afkomstig uit hernieuwbare energiebronnen (zon, wind, biomassa, waterkracht, aardwarmte)

4.2.2. *HR succes*

Hierbij zijn de kritische succesfactoren geformuleerd die specifiek gelden voor HR. Door middel van metingen kunnen de factoren kritisch worden opgevolgd.

4.2.2.1. *Organisatiedesign & mindset van de medewerkers*

A. VASTSTELLINGEN

Behalen van deadlines voor organisatieverandering

B. BEVRAGINGEN

1. Carrièrebetrokkenheid

Met deze vragen wordt nagegaan in welke mate medewerkers betrokken zijn bij hun werk. Ze geven elke stelling een cijfer van 1 (helemaal akkoord) tot 5 (helemaal niet akkoord) waarbij de 3 staat voor niet zeker in plaats van neutraal. Het ®-teken staat voor stellingen die bij het maken van de totaal score omgekeerd dienen te worden gescoord.

Items

- Ik vind deze carrière te leuk om op te geven.
- Als ik een ander beroep kon uitoefenen waarbij ik hetzelfde loon krijg zou ik dat waarschijnlijk doen. ®
- Als ik alles opnieuw kon doen, zou ik niet voor dit beroep kiezen. ®
- Ik wil zeker een carrière voor mezelf in dit beroep.
- Als ik geld genoeg had zonder te moeten werken zou ik waarschijnlijk nog steeds dit beroep uitoefenen.
- Ik ben teleurgesteld dat ik ooit met dit beroep begonnen ben. ®
- Dit is het ideale beroep om levenslang in te werken.

Totaal score berekenen:



Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1. Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 7 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 4

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4/totaal aantal medewerkers = % medewerkers met carrièrebetrokkenheid.

2. Organisatiesteun

Bij gepercipieerde organisatiesteun wordt gepeild of medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie grotere inspanningen beloont en begaan is met het welzijn van de medewerkers. Dit doen ze door een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) aan elke stelling.

Items

- De organisatie waardeert mijn bijdrage aan het organisatiesucces.
- Als de organisatie iemand zou kunnen aannemen om mij te vervangen met een lager loon, zou ze dat doen. ®
- De organisatie is niet in staat om een extra inspanning van mij te appreciëren. ®
- De organisatie houdt rekening met mijn doelen en waarden.
- De organisatie zou eender welke klacht van mij negeren. ®
- De organisatie negeert mijn belang als ze een beslissing moeten maken die mij beïnvloedt. ®
- Hulp is beschikbaar binnen de organisatie wanneer ik een probleem heb.
- De organisatie is echt begaan met mijn welzijn.
- Zelfs als ik het best mogelijke werk zou verrichten zou de organisatie het niet opmerken. ®
- De organisatie is bereid om mij te helpen als ik een bijzondere gunst nodig heb.
- De organisatie is bezorgd om mijn algemene tevredenheid op het werk.
- Als ze de kans krijgt, zou de organisatie van mij profiteren. ®
- De organisatie toont weinig bezorgdheid voor mij. ®
- De organisatie geeft om mijn mening.

- De organisatie is trots op mijn prestaties.
- De organisatie probeert mijn werk zo interessant mogelijk te maken.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 16 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die organisatiesteun ervaren

3. Ethisch gedrag medewerkers en organisatie

Deze meting gaat na of medewerkers en de organisatie rekening houden met diversiteit en de waarden en normen hanteren die passen bij ethische gedragingen. De medewerkers geven een score van 1 (Nooit) tot 5 (Heel vaak)

Items

- De medewerker stelt gedrag in overeenstemming met de waarden en normen van de organisatie.
- De medewerker stelt dit gedrag consistent t.o.v. alle medewerkers in de organisatie, ongeacht hun politieke voorkeur, ras, kleur, religie, nationaliteit, oorsprong, gender, burgerlijke stand, leeftijd of enige beperking.
- Medewerkers van een ander ras of origine worden met respect behandeld in onze organisatie.
- Mijn organisatie zorgt voor een eerlijke en gelijke behandeling van medewerkers en sollicitanten binnen alle aspecten van HR zonder rekening te houden met hun politieke voorkeur, ras, kleur, religie, nationaliteit, oorsprong, gender, burgerlijke stand, leeftijd of enige beperking.
- De medewerker fungeert als voorbeeld voor andere medewerkers binnen de organisatie.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 5 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met ethisch gedrag

4. Integriteit (tussen collega's)

Deze meting geeft de mogelijkheid om teams die projectmatig worden samengesteld te evalueren. De teamleden beoordelen elkaar op verschillende items die allemaal te maken hebben met integriteit. Gemeten op een 5-puntenschaal met 1 (Helemaal niet van toepassing) – 5 (Helemaal van toepassing).

Items:

- De andere teamleden vertoonden een solide werketos.
- De andere leden van het team probeerden hard om eerlijk te zijn in de omgang met elkaar.
- Ik hield van de werkwaarden van mijn teamleden.
- De andere teamleden waren sterk toegewijd aan het project.
- De andere teamleden gedroegen zich niet consistent. ®

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 5 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % integriteit
tussen collega 's

4.2.2.2. *Duurzaam gedrag van de medewerkers*

A. VASTSTELLINGEN

- Aantal medewerkers met duurzaam gedrag
- % medewerkers met duurzaam gedrag/totaal aantal medewerkers

B. BEVRAGINGEN

5. Empowerment

Empowerment heeft te maken met het gevoel controle te hebben over de eigen situatie, vertrouwen in je eigen capaciteiten om iets te bereiken en het gevoel dat wat je wilt bereiken ook bij je past. Dit is een vragenlijst die medewerkers over zichzelf invullen. Hierbij geven ze een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

Items

- Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij.
- De job activiteiten die ik doe zijn persoonlijk betekenisvol voor mij.
- Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij.
- Ik ben zeker van mijn bekwaamheid om mijn werk te doen.
- Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werk uit te voeren.
- Ik beheers de nodige vaardigheden voor mijn werk.
- Ik heb voldoende autonomie om te bepalen hoe ik mijn werk doe.
- Ik kan zelf bepalen hoe ik om ga met mijn werk.
- Ik heb voldoende mogelijkheden om onafhankelijk en vrij te bepalen hoe ik mijn werk doe.
- De impact die ik heb op wat er gebeurt in mijn afdeling is groot.
- Ik heb controle over wat gebeurt in mijn afdeling.
- Ik heb een significante invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 12 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % empowerment bij medewerkers

6. Interpersoonlijke samenwerking

Bij interpersoonlijke samenwerking wordt er nagegaan in welke mate collega's rekening houden met anderen tijdens beslissingen of anderen helpen wanneer nodig. Collega's beoordelen elkaar op een 5-punten schaal van 1 (Helemaal niet van toepassing) tot 5 (Helemaal van toepassing).

- Mijn collega neemt de tijd om te luisteren naar de problemen en zorgen van andere mensen.
- Mijn collega is zelden persoonlijk geïnteresseerd in anderen. ®
- Mijn collega doet vaak dingen die niet extra beloond worden maar die het samenwerken met anderen meer productief maken.
- Mijn collega deelt informatie dat nuttig kan zijn voor anderen.
- Mijn collega helpt gewillig anderen, zelfs ten kost van zijn of haar eigen productiviteit.
- Mijn collega brengt zelden anderen hun noden of gevoelens in rekening wanneer beslissingen worden genomen dat anderen beïnvloeden. ®
- Mijn collega probeert om de zaken niet nog moeilijker te maken voor anderen op het werk.
- Mijn collega doet er alles aan om collega's te helpen met moeilijke taken.
- Mijn collega biedt aan om anderen te helpen die een zware werklust hebben.
- Mijn collega valt in voor afwezige collega's.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 10 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met interpersoonlijk gedrag

7. Helpgedrag

Deze vragenlijst peilt naar de mate waarin collega's elkaar helpen of steunen in de organisatie. Helpgedrag is gedrag dat door de medewerker kan worden geïnitieerd zonder dat dit deel uit maakt van hun functie. Hierdoor wordt helpgedrag gezien als extra rol gedrag. Medewerkers beoordelen elkaar op deze vragenlijst. Door deze vragenlijst te hanteren wordt er gecommuniceerd in de organisatie dat helpgedrag van belang is. Daarnaast kan het als input dienen om functioneringsgesprekken en/of evaluatiegesprekken op te baseren. Elke medewerker dient een score te geven van 1 tot 5, gaande van helemaal niet akkoord (1) tot helemaal akkoord (5).

Items:

- Deze collega biedt vrijwillig aan om dingen te doen.
- Deze collega helpt om nieuwe medewerkers te begeleiden.
- Deze collega neemt functies op die de werkgroep helpen.
- Deze collega is betrokken ten voordele van de werkgroep.
- Deze collega ondersteunt anderen in hun werk.
- Deze collega helpt anderen in deze groep om bij te leren over het werk
- Deze collega helpt anderen in de groep met hun werk gerelateerde verantwoordelijkheden.

Totaal score helpgedrag berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 7 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met helpgedrag

8. Extra rol gedrag

Met deze vragenlijst wordt aan medewerkers gevraagd of ze meer doen dan enkel is vastgelegd in hun functiebeschrijving. Hierdoor is het mogelijk om na te gaan in welke mate medewerkers hun werk als belangrijk ervaren en in welke mate ze hun collega's willen ondersteunen. Medewerkers geven per stelling een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord). Mits aanpassing kunnen collega's elkaar beoordelen.

Items

- Ik doe er alles aan om een collega te helpen met werk gerelateerde problemen.
- Ik help vrijwillig nieuwe collega's om zich thuis te voelen.
- Ik pas mijn werkschema regelmatig aan zodat andere medewerkers hun gevraagde vrije dag kunnen nemen.
- Ik doe er alles aan om nieuwe collega's welkom te voelen in de groep.
- Ik toon oprechte zorgzaamheid en vriendelijkheid naar collega's toe, zelfs tijdens de moeilijkste professionele of persoonlijke omstandigheden.
- Voor zaken die serieuze consequenties kunnen hebben, deel ik mijn mening ook als anderen hier niet mee akkoord zijn.
- Ik motiveer anderen regelmatig om hun ideeën en meningen te delen.
- Ik moedig anderen aan om nieuwe en meer effectieve manieren te proberen waarop ze hun werk kunnen uitvoeren.
- Ik moedig aarzelende of stille collega's aan om hun mening te delen wanneer ze dat anders niet zouden doen.
- Ik communiceer naar mijn collega's suggesties over hoe de groep zou kunnen verbeteren.
- Ik mis zelden werk desondanks dat ik daar een goede reden voor heb.
- Ik doe mijn werk met ongewoon weinig fouten.
- Ik doe mijn werk met extra aandacht.

- Ik haal steeds de opgelegde deadlines.
- Ik verdedig de organisatie wanneer andere medewerkers er kritiek op hebben.
- Ik moedig vrienden en familie aan om de producten van de organisatie te gebruiken.
- Ik verdedig de organisatie wanneer buitenstanders er kritiek op hebben.
- Ik vertoon trots wanneer ik de organisatie representeer.
- Ik promoot de producten en diensten van de organisatie actief bij potentiële gebruikers.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 19 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met extra rolgedrag

9. Extra rol gedrag (2)

Met deze vragenlijst wordt aan medewerkers gevraagd of ze meer doen dan enkel beschreven in hun functiebeschrijving. Hierdoor is het mogelijk om na te gaan in welke mate medewerkers hun werk als belangrijk ervaren en in welke mate ze hun collega's willen ondersteunen. Medewerkers geven per stelling een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord). Stellingen met een ®-teken dienen omgekeerd te worden gescoord in de totaal score.

Items

- Ik help anderen die afwezig waren.
- Ik help anderen die een zware werklast hebben.
- Ik ondersteun ongevraagd leidinggevende met hun taak.
- Ik neem de tijd om te luisteren naar collega's hun problemen en zorgen.
- Ik doe al het mogelijke om nieuwe medewerkers te helpen.
- Ik ben geïnteresseerd als persoon in andere medewerkers.
- Ik deel informatie met collega's.

- Ik ben meer dan gemiddeld aanwezig op het werk.
- Ik geef op voorhand aan wanneer ik niet tot op het werk kan komen.
- Ik neem onverdiende werkpauses. ®
- Ik spendeer een groot deel van de tijd met persoonlijke telefoonconversaties. ®
- Ik klaag over onbelangrijke zaken op het werk. ®
- Ik bewaar en bescherm bedrijfseigendom.
- Ik hou mij aan informele regels om de orde te bewaren.
- Ik vervul de opgelegde taken op een adequate manier.
- Ik vervul de verantwoordelijkheden gespecificeerd in de functieomschrijving.
- Ik doe de taken die worden verwacht.
- Ik voldoe aan de formele prestatieverwachtingen.
- Ik hou me bezig met activiteiten die een rechtstreekse invloed hebben op mijn prestaties.
- Ik negeer onderdelen van het werk die ik verplicht ben om te doen. ®
- Ik faal om essentiële taken te doen. ®

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1. Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 21 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met extra rolgedrag

Voice

Voice bevraagt medewerkers over de mate waarin collega's van zich laten horen tijdens het werk. Dit wil zeggen de mate waarin ze hun mening delen, of laten blijken dat ze geïnformeerd zijn over het onderwerp. De medewerkers geven elkaar een score op onderstaande items van 1 (helemaal niet akkoord tot 5 (helemaal akkoord)).

Items

- Deze collega ontwikkelt en maakt aanbevelingen over zaken die deze werkgroep beïnvloeden.
- Deze collega deelt zijn mening en moedigt anderen aan om betrokken te raken bij zaken die de groep beïnvloeden.
- Deze collega communiceert zijn mening over werkzaken in de groep zelfs als zijn mening verschilt van anderen of ze het niet met hem eens zijn.
- Deze collega is goed geïnformeerd over zaken waar zijn mening bruikbaar kan zijn voor de werkgroep.
- Deze collega is betrokken bij zaken die de kwaliteit van het leven in de groep beïnvloeden.
- Deze collega communiceert in de groep over nieuwe ideeën of projecten om procedures te veranderen.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 6 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met voice

10. Initiatief nemen

Deze vragenlijst peilt naar de mate waarin medewerkers zelf actie ondernemen om de organisatie op een positieve manier te veranderen. Medewerkers beoordelen een collega op basis van een 5-punten schaal waarbij 1 staat voor zeer weinig en 5 voor zeer frequent.

Items

- Deze persoon probeert vaak verbeterde procedures te hanteren om zijn of haar werk te doen.
- Deze persoon probeert vaak om zijn of haar manier van werken aan te passen zodat hij of zij meer efficiënt is.

- Deze persoon probeert vaak om verbeterde procedures voor het team of de afdeling te brengen.
- Deze persoon probeert vaak om nieuwe werkmethodes die meer efficiënt zijn voor de organisatie te introduceren.
- Deze person probeert vaak om organisationele regels of policy 's aan te passen die niet- of contraproductief zijn.
- Deze person maakt vaak constructieve suggesties om de gang van zaken in de organisatie te verbeteren.
- Deze persoon probeert vaak om een verkeerde praktijk of procedure te verbeteren.
- Deze person probeert vaak om onnodige en overbodige procedures te elimineren.
- Deze persoon probeert vaak om oplossingen te implementeren voor dringende organisationele problemen.
- Deze persoon probeert vaak om nieuwe structuren, technologieën of benaderingen te introduceren om de efficiëntie te verbeteren.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 10 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met initiatief nemend gedrag

4.2.2.3. *Competenties van de medewerkers*

A. VASTSTELLINGEN

- Aantal medewerkers met X toename van competenties (bvb. Verhoging met 1 niveau per competentie, zoals bepaald in competentiewoordenboek)
- Aantal uren VTO in de organisatie
- Aantal uren VTO per medewerker

B. BEVRAGINGEN

1. Verworven competenties

Deze meting peilt naar de mate waarin competenties verworven zijn en of deze in lijn liggen met de beoogde kerncompetenties van de organisatie. In het competentiewoordenboek van de organisatie kunnen de specifieke competenties terug worden gevonden waarvoor deze vragen kunnen worden gebruikt. Op onderstaande items kan een score worden gegeven van 1 = in zeer sterke mate tot 5 = helemaal niet.

Bevraging van de HR verantwoordelijke

- In welke mate hebben medewerkers de vooropgestelde competenties verworven?
- In welke mate liggen verworven competenties in lijn met de organisatiestrategie?
- In welke mate worden de competenties van de medewerkers nagegaan d.m.v. een onafhankelijk testbureau?
- In welke mate zijn de individuele competenties gelinkt aan de kerncompetenties van de organisatie?
- In welke mate zijn de competenties gelinkt aan het organisatiedoel?

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 5 (= aantal items) om de totaal score te berekenen van de organisatie (gevraagd aan de HR verantwoordelijke).

2. Beroepsmatige zelfvoorziening

Beroepsmatige zelfvoorziening peilt naar de mate waarin je zelf gelooft in je eigen kunnen en dit eveneens tracht te verwezenlijken. De medewerker geeft een score aan zichzelf door bij elke stelling een cijfer van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord) te selecteren.

Items

- Dankzij mijn vindingrijkheid kan ik met onvoorziene situaties in m'n job omgaan.
- Wanneer ik problemen heb op mijn werk, kan ik meestal iets bedenken om te doen.
- Ik kan kalm blijven als ik moeilijkheden heb in mijn job omdat ik vertrouwen op mijn kunnen.

- Wanneer ik geconfronteerd wordt met een probleem in mijn job, kan ik meestal verschillende oplossingen vinden.
- Ongeacht wat in m'n job op me afkomt, ik kan er meestal mee omgaan.
- Mijn vorige ervaringen in mijn job hebben me goed voorbereid op mijn beroepsmatige toekomst.
- Ik voldoe aan de doelen die ik mezelf stel in mijn job.
- Ik voel me voorbereid om te voldoen aan de meeste eisen in m'n job.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item en deel dit door 8 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met beroepsmatige zelfvoorziening

4.2.3. **HR Proces**

Binnen het HR proces onderneemt HR activiteiten om het HR beleid te vertalen doorheen de organisatie. Door middel van de metingen wordt nagegaan of de activiteiten effectief georganiseerd zijn zoals ze worden bedoeld.

4.2.3.1. *Performantie- & talentmanagement*

A. VASTSTELLINGEN

Personeelsplanning

1. Gemiddelde leeftijd van de medewerkers

Bereken de gemiddelde leeftijd van de medewerkers.



2. Percentage medewerkers per leeftijdscategorie

Door een percentage te berekenen per leeftijdscategorie krijgt de organisatie een overzicht over de leeftijdsverhoudingen in de organisatie.

3. Percentage vrouwen, mannen, personen met een beperking of andere groepen medewerkers.

Op deze manier kan de organisatie nagaan of er een evenwicht is tussen de verschillende groepen in de organisatie.

4. Gemiddelde diensttijd van de medewerkers

De gemiddelde diensttijd van de medewerkers kan worden berekend over de hele organisatie of per afdeling. Dit kan een eerste indicatie zijn voor de organisatie van het werkklimaat in de organisatie/per afdeling. De veronderstelling wordt gemaakt dat korte diensttijden wijzen op meer vrijwillige ontslagen.

5. Het aantal interne sollicitaties van vrouwen in verhouding tot het aantal interne sollicitaties van mannen.

Geeft een overzicht over de verhouding tussen vrouwen en mannen die intern solliciteren voor een andere positie. Dit kan gaan over verticale mobiliteit (promotie) als over horizontale mobiliteit (op hetzelfde 'niveau' blijven maar veranderen van job).

Promotie

1. Percentage medewerkers die verticaal mobiel zijn t.o.v. de totale mobiliteit

Verticale mobiliteit staat voor het traditionele idee van promotie. Hier wordt nagegaan in welke mate er promotiemogelijkheden mogelijk zijn binnen de organisatie.

2. Percentage aantal medewerkers die horizontaal mobiel zijn, t.o.v. de totale mobiliteit

Horizontale mobiliteit staat voor de interne verschuivingen. Medewerkers die binnen de organisatie veranderen van werk op hetzelfde hiërarchische niveau. Dit geeft een indicatie van flexibele inzetbaarheid of dynamiek in de organisatie.

3. Percentage specifieke groepen medewerkers die promotie maken (vrouwen, mensen met een beperking, ...).

Dit percentage kan zowel voor verticale als horizontale mobiliteit worden berekend.

Werving en selectie

1. Aantal betekenisvolle functies voor medewerkers met een beperking

Door na te gaan hoeveel betekenisvolle functies er zijn voor medewerkers met een beperking kan worden nagegaan hoe open de organisatie staat voor diversiteit.

2. Tijd nodig om een vacature in te vullen

Dit kan in dagen of weken worden berekend. Dit is het moment vanaf wanneer de vacature online wordt geplaatst of gepubliceerd tot wanneer de nieuwe medewerker het contract heeft ondertekend. Hou er rekening mee dat te korte periodes kunnen wijzen op te snelle beslissingen en te weinig tijd dat wordt besteed aan een vacature.

3. Gemiddeld aantal kandidaten per vacature

Geeft een mogelijke indicatie over de bekendheid van de organisatie, over de arbeidsmarkt of over het gebruikte kanaal om kandidaten te vinden.

4. Gemiddeld aantal kandidaten per vacature die goed worden bevonden voor vervolgesprek

Wanneer bijgehouden wordt hoeveel kandidaten goed bevonden werden na een eerste screening of na een eerste gesprek geeft dit een indicatie over de kwaliteit van het gebruikte kanaal. Bezorgt dit kanaal de juiste kandidaten voor deze vacature of hanteren we beter een ander kanaal om de juiste kandidaten te bereiken.

5. Aantal afgewezen job voorstellen

Deze vaststelling geeft een indicatie over de competitiviteit van de voorstellen die worden geboden aan de kandidaten.

6. Tijd dat nieuwe medewerkers in dienst blijven na de aanwerving

Deze vaststelling evalueert de selectieprocedure. Als nieuwe medewerkers snel opnieuw vertrekken loopt er ergens iets verkeerd in de organisatie of in de selectieprocedure.

B. BEVRAGINGEN

1. Uniformiteit en transparantie van het beoordelingssysteem

In deze vragenlijst worden medewerkers bevraagd over de mate waarin zij het personeelsbeoordelingssysteem begrijpen. Elke medewerker geeft op verschillende stellingen een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

Items

- Ik begrijp het beoordelingssysteem dat gebruikt wordt binnen de organisatie.
- Mijn leidinggevende en ik zijn het eens over de betekenis van de criteria die worden gebruikt in het beoordelingssysteem.
- Ik begrijp de doelen van het huidige beoordelingssysteem.
- Ik begrijp echt hoe het beoordelingssysteem werkt.
- Ik begrijp niet op welke manier mijn laatste beoordeling is bepaald.
- Ik weet welke criteria mijn werkgever gebruikt om mij te beoordelen.
- Ik begrijp welke performantie standaarden mijn werkgever van mij verwacht.
- Mijn medewerker communiceert duidelijk over de doelen van het beoordelingssysteem.
- Ik zou baat hebben bij een bijkomende opleiding over het proces van het beoordelingssysteem.
- Procedures gaande over het beoordelingssysteem worden niet door iedereen begrepen.
- Er zou een poging gedaan moeten worden om medewerkers het beoordelingssysteem beter te laten begrijpen.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item en deel dit door 11 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5 / totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met beroepsmatige zelfvoorziening

2. Menselijk kapitaal opbouwen en behouden

Met deze meting wordt er nagegaan of de organisatie actief probeert om het menselijk kapitaal, met andere woorden de interne kennis, op te bouwen en behouden. Medewerkers geven bij elke stelling een score van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Items

- Wanneer buiten de organisatie mensen worden aangenomen, selecteert mijn organisatie gekwalificeerde personen.
- Wanneer mensen extern worden aangenomen, selecteert mijn organisatie mensen op basis van hun relatieve mogelijkheden, kennis en vaardigheden.
- Mijn organisatie baseert promoties op basis van relatieve mogelijkheden, kennis en vaardigheden.
- Wanneer mensen extern worden aangenomen baseert mijn organisatie zijn selectie op eerlijke en open competitie.
- Mijn organisatie maakt een keuze gebaseerd op eerlijke en open competitie voor promoties.
- Mijn organisatie behoudt medewerkers op basis van de adequaatheid van hun performantie.
- Mijn organisatie onderneemt passende stappen om inadequate performantie te verbeteren.
- Mijn organisatie maakt een onderscheid tussen medewerkers die hun performantie niet willen of kunnen verbeteren om de vereiste standaarden te behalen.
- Mijn afdeling heeft voldoende medewerkers om haar doelstellingen te behalen.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item en deel dit door 9 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers, wijzend op een lerend klimaat

3. Ontwikkeling van de medewerkers

De meting ontwikkeling van de medewerkers gaat na in welke mate medewerkers de kans krijgen om hun talenten en competenties te ontwikkelen. De medewerker beoordeeld elke stelling van 1 (helemaal niet akkoord/helemaal niet) tot 5 (helemaal akkoord/ in grote mate)

Items

- In de functie die ik bekleed in de organisatie, heb ik vaak bijkomende uitdagende taken gekregen.
- In de functie die ik bekleed in de organisatie, heb ik vaak projecten toegewezen gekregen die mij in staat stelden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en versterken.
- Naast formele training en ontwikkelingsmogelijkheden, heeft de leidinggevende me vaak geholpen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen door uitdagende werk gerelateerde taken te geven.
- Ongeacht het organisatiebeleid inzake training en ontwikkeling, heeft de leidinggevende substantieel geïnvesteerd in mij door het voorzien van formele training en ontwikkelingsmogelijkheden

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item en deel dit door 4 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers met ontwikkelingskansen

4. Job crafting

Job crafting omvat de mate waarin medewerkers opportuniteiten gebruiken om hun werk en interacties met anderen aan te passen. Medewerkers die aan job crafting doen kunnen hierdoor meer tevredenheid, motivatie en welbevinden ervaren. Om job crafting te meten geeft elke medewerker een score van 1 tot 5 op onderstaande stellingen.

(1 = Nooit – 2 = Soms – 3 = Regelmatig – 4 = Vaak – 5 = Heel vaak)

Items

- Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut.
- Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen van wie problemen mij emotioneel raken.
- Ik vraag collega's om advies.
- Ik probeer mezelf bij te scholen.
- Als er nieuwe ontwikkelingen zijn sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen.
- Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk.
- Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe.
- Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen.
- Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk.
- Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.
- Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten.
- Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende.
- Ik neem geregeld extra taken op mij hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang.
- Ik probeer mezelf te ontwikkelen.
- Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben.
- Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten te starten.
- Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen.
- Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten. ®
- Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen.
- Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker.
- Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1. Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de

omgekeerde score) en deel dit door 21 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers gebruik makend van joboportunities.

5. Onthaal

A. VASTSTELLINGEN

1. Aantal tevreden medewerkers over het onthaalbeleid

- Na de onthaalperiode van nieuwe medewerkers kan door middel van een evaluatieformulier het aantal tevreden medewerkers worden gemeten mbt onthaal.

B. BEVRAGINGEN

Na het onthaalbeleid kan volgende vragenlijst aan medewerkers worden gegeven om na te gaan of het onthaalbeleid duidelijk is en voldoet aan de noden van nieuwe medewerkers. De medewerkers geven een score van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel).

Items

- Wordt de organisatie duidelijk voorgesteld?
- Is er aandacht voor missie en visie van de organisatie in het onthaalbeleid?
- Is er aandacht voor de strategische HR doelstellingen?
- Is er ruimte voor vragen?
- Is er voldoende informatie over de praktische invulling van de job
- Wordt de basis gelegd voor een constructieve relatie met collega's?
- Wordt de basis gelegd voor een constructieve relatie met leidinggevendenden?

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item en deel dit door 7 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers, wijzend op een goed onthaalbeleid

4.2.3.2. *Leidinggeven*

A. VASTSTELLINGEN

- Aantal tevreden medewerkers over hun leidinggevende
- Aantal problemen/klachten over leidinggevende

B. BEVRAGINGEN

1. Transformationeel Leiderschap

Transformationeel leiderschap is één van de verschillende leiderschapsstijlen. Transformationele leiders geven het goede voorbeeld, stimuleren medewerkers intellectueel en moedigen een groepsgevoel aan. Met andere woorden ze treden in interactie met medewerkers en stimuleren hen om zich te ontplooien en in te zetten. Medewerkers kunnen hun leidinggevende beoordelen op het gebied van transformationeel leiderschap door een score tussen 1 (Helemaal oneens) en 5 (helemaal eens).

Items

- Inspireert anderen met zijn of haar plannen voor de toekomst.
 - Kan anderen toewijden aan zijn of haar droom.
 - Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
 - Schetst een interessant beeld van de toekomst voor onze groep.
 - Geeft leiding door het goede voorbeeld te geven.
 - Voorziet mij van een goed model om te volgen.
 - Geeft liever leiding door te 'doen' dan door te 'vertellen'.
 - Ontwikkelt een team houding en spirit onder de medewerkers.
 - Krijgt de groep samen aan het werk voor hetzelfde doel.

- Moedigt medewerkers aan om 'team players' te zijn.
- Bevordert samenwerking tussen de werkgroepen.
- Dringt aan op alleen de beste prestatie.
- Neemt alleen genoegen met het beste.
- Geeft aan dat hij/zij veel van ons verwacht.
- Toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens.
- Gedraagt zich op een manier die rekening houdt met mijn persoonlijke behoeften.
- Behandelt me zonder rekening te houden met mijn persoonlijke gevoelens. ®
- Handelt zonder rekening te houden met mijn gevoelens. ®
- Heeft mij gestimuleerd om opnieuw na te denken over de manier waarop ik dingen doe.
- Heeft ideeën die me hebben uitgedaagd om mijn basisassumpties over mijn werk opnieuw te bekijken.
- Daagt me uit om op een nieuwe manier naar bestaande problemen te kijken.
- Stelt vragen die mij aansporen om na te denken.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1. Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 22 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5 / totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die hun leidinggevende als transformationeel ervaren

2. Coachend leiderschap

Een coachend leidinggevende treedt in interactie met medewerkers. Hij of zij zet ze aan om zichzelf verder te ontwikkelen en ontplooiën. Medewerkers kunnen leidinggevende beoordelen op gebied van coachend leiderschap door een score van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens) toe te kennen aan onderstaande items.

Items

- De teamleiders organiseren vergaderingen om de vooruitgang van het team te bespreken.
- Ik kan bij de teamleiders te rade gaan met mijn problemen.
- De teamleiders zijn altijd aanwezig in het team – ze zijn vlot bereikbaar.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 3 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die hun leidinggevende als coachend ervaren

3. Integriteit (van de leidinggevende)

Een integer leidinggevende is betrouwbaar, authentiek en constructief. Medewerkers kunnen erop vertrouwen dat hun leidinggevende zich steeds op eenzelfde manier zal gedragen. De integriteit van de leidinggevende wordt bevraagd aan de medewerkers door hen een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) te laten geven op onderstaande items.

Items

- Mijn leidinggevende heeft een sterk gevoel van rechtvaardigheid.
- Ik moet mij nooit afvragen of mijn leidinggevende zich aan zijn of haar woord zal houden.
- Mijn leidinggevende probeert hard om eerlijk te zijn in zijn/haar omgang met anderen.
- Mijn leidinggevende zijn of haar acties en gedrag zijn niet zo consistent. ®
- Ik hou van de waarden van mijn leidinggevende.
- Het gedrag van mijn leidinggevende lijkt te worden geleid door gegronde principes.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 6 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die hun leidinggevende als integer ervaren

4. Steun van de leidinggevenden

Medewerkers kunnen door middel van deze vragenlijst aangeven in welke mate ze het gevoel hebben dat leidinggevenden hen steunen. Ze beoordelen hun leidinggevende door aan elke stelling een cijfer te geven van 1 (helemaal akkoord) tot 5 (helemaal niet akkoord).

Items

- Mijn leidinggevende neemt de tijd om mijn carrière, doelen en aspiraties te leren kennen.
- Mijn leidinggevende is begaan met de vraag of ik mijn doelen behaal.
- Mijn leidinggevende houdt me op de hoogte over de verschillende carrièremogelijkheden voor mij in de organisatie.
- Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik credit krijg voor als ik iets substantieels bereik op mijn werk.
- Mijn leidinggevende geeft mij behulpzame feedback over mijn prestaties.
- Mijn leidinggevende geeft mij behulpzaam advies over het verbeteren van mijn prestaties wanneer nodig.
- Mijn leidinggevende steunt mijn pogingen om bijkomende trainingen of opleidingen te volgen om mijn carrière verder uit te bouwen.
- Mijn leidinggevende geeft mij taken die mij de opportuniteit geven om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en verbeteren.

- Mijn leidinggevende geeft mij speciale projecten die mijn visibiliteit binnen de organisatie vergroten.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 9 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die hun leidinggevende als ondersteunend ervaren

5. Ondersteunende en niet controlerende supervisie

Hoe medewerkers hun leidinggevende percipiëren is belangrijk binnen een organisatie. Met deze vragenlijst wordt nagegaan in welke mate medewerkers controle en steun ervaren bij hun leidinggevende. Dit geven ze aan door een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) toe te kennen aan de stellingen. Mijn leidinggevende helpt me bij het oplossen van werk gerelateerde problemen

Items

- Mijn leidinggevende moedigt me aan om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.
- Mijn leidinggevende houdt me op de hoogte over hoe anderen denken over dingen.
- Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om deel te nemen aan belangrijke beslissingen.
- Mijn leidinggevende spreekt lof uit over goed werk.
- Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om hun mening te delen als ze niet akkoord zijn met een beslissing.
- Mijn leidinggevende weigert om zijn acties te verduidelijken. ®
- Mijn leidinggevende beloont me voor goede prestaties.
- Mijn leidinggevende lijkt steeds aanwezig te zijn om mijn werk te controleren. ®
- Mijn leidinggevende verteld mij wat moet gebeuren en hoe het moet gebeuren. ®
- Ik krijg nooit de kans van mijn leidinggevende om zelf beslissingen te maken. ®

- Mijn leidinggevende laat het aan mij over om te beslissen hoe ik mijn werk doe.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 11 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % medewerkers die hun leidinggevende als ondersteunend ervaren.

6. Ondersteuning die de leidinggevende ervaart

Met deze meting wordt nagegaan of leidinggevende wel voldoende ondersteuning krijgen om hun functie ten volle uit te kunnen voeren. Leidinggevende geven een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord) aan volgende items:

Items

- Ik krijg voldoende tijd om mijn leidinggevende functie naar behoren te vervullen.
- Ik krijg voldoende middelen om mijn leidinggevende functie naar behoren te vervullen.
- Ik krijg voldoende autonomie om mijn leidinggevende functie naar behoren te vervullen.
- Ik krijg voldoende tijd om mijn leidinggevende capaciteiten te ontwikkelen.
- Ik krijg voldoende middelen om mijn leidinggevende capaciteiten te ontwikkelen.
- Ik krijg voldoende autonomie om mijn leidinggevende capaciteiten te ontwikkelen.
- Ik heb het gevoel dat ik gesteund wordt in mijn taak als leidinggevende.
- Het is duidelijk wat van mij verwacht wordt als leidinggevende.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 8 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die hun leidinggevende als coachend ervaren

4.2.3.3. *Organisatieontwikkeling en communicatie*

A. VASTSTELLINGEN

B. BEVRAGINGEN

1. Organisatieontwikkeling

Met de meting organisatieontwikkeling wordt nagegaan in welke mate de organisatie zichzelf blijft ontwikkelen. Zowel leidinggevende, medewerkers, directie als HR zelf kunnen deze vragen beantwoorden zodat er gegevens vanuit verschillende invalshoeken worden verzameld.

De score die kan worden gebruikt gaat ook hier van 1 (niet) tot 5 (in heel sterke mate).

- In welke mate is uw organisatie vernieuwend?
- In welke mate is uw organisatie klantgericht?
- In welke mate is uw organisatie resultaatgericht?
- In welke mate is uw organisatie hiërarchisch?
- In welke mate streeft uw organisatie naar kwaliteit?
- In welke mate is uw organisatie een lerende organisatie?
- In welke mate is uw organisatie dynamisch?

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 7 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die hun organisatie als vernieuwend ervaren

2. Tevredenheid over de communicatie

Hier worden medewerkers bevraagd over de mate waarin ze tevreden zijn met de communicatie binnen de organisatie. Elke medewerker geeft een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

Items

- De communicatie lijkt goed binnen deze organisatie.
- De organisatiedoelen zijn mij niet duidelijk. ®
- Ik heb vaak het gevoel dat ik niet weet wat er aan het gebeuren is binnen de organisatie.®
- Werktaken worden vaak niet volledig uitgelegd. ®

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 4 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die tevreden zijn over de communicatie in hun organisatie.

3. Groepsniveau informatie delen

Deze meting gaat na in welke mate er in team of groep informatie wordt gedeeld met elkaar. Op deze manier kunnen projectteams de communicatie intern beoordelen maar ook teams die

langer dienen samen te werken kunnen baat hebben bij deze meting. 1 = Helemaal niet akkoord
– 5 = Helemaal akkoord.

Items

- Communicatie is een probleem in mijn team. ®
- Leden van mijn team informeren elkaar over werk gerelateerde issues.
- De kwaliteit van informatie delen is goed in ons.
- Ik krijg nieuwe feiten, inzichten en ideeën van mijn collega's.
- Tijdens werkmeetings vertellen we elkaar wat we reeds wisten en delen we geen nieuwe informatie. ®
- We herhalen ons niet tijdens teamvergaderingen.

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 6 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die de communicatie in team als positief ervaren

4. Participatie binnen de organisatie

Met deze vragenlijst wordt nagegaan of medewerkers het gevoel hebben dat ze hun mening, ideeën en gevoelens zonder angst kunnen delen met elkaar. Op een 5-puntenschaal geven medewerkers een score van 1 (in zeer beperkte mate) tot 5 (in zeer sterke mate).

Items

- Iedereen participeert.
- Iedereen heeft een kans om zijn mening te uiten.
- We luisteren naar de input van elk individu.
- Leden voelen zich vrij om negatieve en positieve commentaren te geven.
- Zelfs als we niet volledig overeenkomen, bereiken we toch een soort van consensus die we allen accepteren.
- We voelen ons comfortabel met de rollen die we hebben in de groep.

Totaal scoren berekenen

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 6 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die participatie ervaren hun organisatie.

5. Samenwerking binnen het team

Deze bevraging gaat na hoe de communicatie binnen een team verloopt. Communicatie heeft een impact op de samenwerking. Deze vragenlijst wordt afgenomen bij teamleden, zij geven een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord)

Items

- Leden van mijn team zijn bereid informatie te delen met andere medewerkers over het werk dat we doen.
- Leden van mijn team voelen zich comfortabel om met elkaar te praten over wat er moet worden gedaan.
- Leden van mijn team praten graag met elkaar.
- Leden van mijn team werken samen om het werk gedaan te krijgen.
- Leden van mijn team werken samen om problemen op te lossen en beslissingen te maken.
- Leden van mijn team vinden het eenvoudig om samen te werken.

- Wanneer leden van mijn team met elkaar praten is er veel begrip.

Totaal scoren berekenen

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 7 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die samenwerking binnen team als positief ervaren.

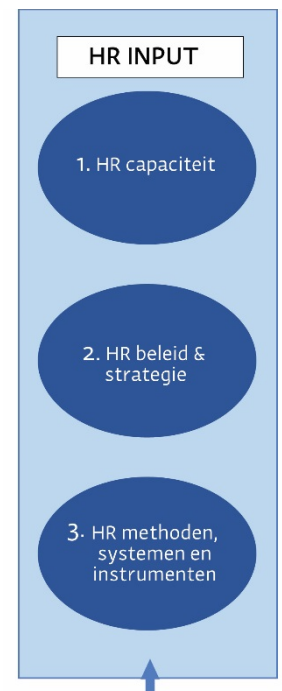
4.2.4. **HR Input**

HR input bevat de laatste componenten in het model. Deze dienen als voorwaarde om de ontwikkeling van de strategie naar een duurzaam HR in goede banen te kunnen leiden.

4.2.4.1. *HR capaciteit*

A. VASTSTELLINGEN

1. Percentage medewerkers verantwoordelijk voor HR
 - Aantal HR verantwoordelijken/totaal aantal medewerkers
 - Aantal FTE HR/Totaal aantal FTE medewerker.
 - Aantal HR verantwoordelijken met x jaren ervaring in HR/totaal aantal HR verantwoordelijken
2. Aantal keer dat een medewerker contact met HR dient op te nemen om een probleem op te lossen of uit te klaren
 - Aantal HR problemen/totaal aantal medewerkers.
3. Frequentie van interactie tussen vakbonden en management



- Aantal samenkomsten (de frequentie is geen garantie voor een goede relatie maar kan wel een eerste indicatie zijn voor de onderlinge relatie).
- Aantal vergaderingen met vakbonden op maand of jaarbasis

4. Tijdsbestedingen bepalen aan verschillende HR systemen en praktijken:

Deze gegevens kunnen afzonderlijk worden berekend of procentueel gespreid worden over alle systemen en praktijken (100% verdelen over de respectievelijke systemen praktijken). Dit kan ook bekeken worden per HR verantwoordelijke.

1. Employer branding
2. Werving en selectie
3. Personeelsplanning
4. Loopbaanbegeleiding
5. Opleiding/training
6. Competentiemanagement
7. Performantiemanagement
8. Uitstroom
9. Beloning/arbeidsvoorwaarden
10. Functiewaardering
11. Advies en onderzoek
12. Personeelsadministratie
13. Loonadministratie
14. Interne communicatie
15. Kwaliteit van de arbeidsomstandigheden

B. BEVRAGINGEN

1. Vereiste competenties van HR

HR heeft diverse competenties nodig. De benodigde competenties verschillen tevens van organisatie tot organisatie en wat er dient te worden bereikt. Hieronder staan reeds enkele

competenties, hun definitie en gedragsindicatoren. Andere competenties kunnen uit competentiewoordenboeken worden gehaald.

Plannen en organiseren

De competentie plannen en organiseren gaat over het effectief bepalen van doelen en prioriteiten. Bovendien is het niet enkel het bepalen van doelen en prioriteiten maar ook het effectief inzetten van mensen, tijd, middelen of het opzetten van nodige acties om de doelen te bereiken.

Indicatoren van plannen en organiseren

- Voorbereiden: Planningen en werkschema's opstellen en zorgvuldig voorbereiden van de werkzaamheden.
- Efficiency: Optimaal gebruik maken van de beschikbare middelen waaronder tijd en middelen.
- Anticiperen: Op voorhand zich voorzien op mogelijke tegenslagen of moeilijkheden en zich daarop reeds voorbereiden.
- Doelgericht: De doelen voor ogen houden, ook als het niet meezit
- Bewaken: De vooruitgang bewaken en de stand van zaken nagaan.

Stressbestendigheid

Deze competentie gaat om het effectief kunnen blijven presteren onder tijdsdruk en/of met onvoldoende middelen en/of met tegenkating van anderen

Indicatoren van stressbestendigheid

- Tijdsdruk: Presteren onder tijdsdruk en effectief werken wanneer de deadline in zicht komt.
- Middelen: Er het beste van maken met de beschikbare middelen ookal zijn dit er onvoldoende.

- Tegenslag: Blijven presteren, ook als moeilijkheden zich opstapelen.
- Tegenkanting: Effectief presteren als mensen niet onmiddellijk mee willen veranderen of tegenwerken.
- Ambigüiteit: Kan omgaan met vage richtlijnen en tegenstrijdige instructies.

Onderhandelen

De competentie onderhandelen, gaat over de vaardigheid om verschillende visies of standpunten samen te brengen. Meer nog door de competentie worden conflicten opgelost en win-win situaties gecreëerd.

Indicatoren van onderhandelen

- Voorbereiding: Bereidt zich voor door de sterkten en zwakten van betrokkenen in kaart te brengen. Bovendien zijn er diverse scenario's terug te vinden in de voorbereiding over de mogelijke onderhandelingsuitkomsten.
- Confronteren: Benoemen van de verschillende standpunten en het conflict.
- Overbruggen: Benadrukken van de gemeenschappelijke belangen en verantwoordelijkheden.
- Realiseren van win-win: Een consensus bereiken waar de twee partijen zich in kunnen vinden.
- Overzicht: Behoudt het overzicht te allen tijde.

Mondelinge communicatie

De competentie mondelinge communicatie gaat over het overbrengen van een boodschap. Het duidelijk en begrijpelijk overbrengen van veranderingen, ideeën, complexe problemen, etc.

Indicatoren van mondelinge communicatie

- Vlotte prater: Kan eenvoudig een gesprek aangaan en durft dit aan te gaan. Drukt zich vlot uit.

- Debater: Durft in een discussie zijn of haar mening te delen en kan deze ook door middel van de juiste argumenten staven.
- Kernachtig: Kan complexe materie in begrijpelijke taal verwoorden.
- Slagvaardig: Durft te reageren en laat zich niet doen.
- Presentatie: Kan tijdens een presentatie de aandacht vasthouden. Kan een interessante presentatie geven en treedt in interactie met de deelnemers.

Scores meten:

Per competentie kan gemeten worden in welke mate deze zijn verworven door de respectievelijke HR verantwoordelijken, gaande van een schaal 1. Niet 2. In beperkte mate 3. In sterke mate 4. Excellent, of volgens een gradatie bepaald door het competentiewoordenboek.

4.2.4.2. *HR beleid & strategie*

A. VASTSTELLINGEN

Volgende vaststellingen kunnen onmiddellijk worden gemaakt door interview met HR verantwoordelijke of registratie van gegevens

1. Aanwezigheid van HR verantwoordelijke in directiecomité (organigram)
2. Tijdsbesteding personeelsafdeling aan HR strategie
3. Aandeel HR tijdsbesteding aan HR praktijken
4. Frequentie van overleg met directie
5. Inhoud van overleg
6. Strategische inhoud van overleg
7. Aanwezigheid van een budget voor VTO
8. HR beslissingen op basis van financiële prospecties
9. Aanwezigheid van HRM op overleg en beslissingsorganen
10. Aantal strategische HRM doelstellingen
11. Mate van HR doelstellingen die SMART geformuleerd zijn
12. Aantal HR doelstellingen die concreet worden opgevolgd via metingen
13. Aantal prioriteiten in HR strategie die gelijk zijn aan prioriteiten in organisatiestrategie

14. Mate van verantwoordelijkheid van HR voor de opvolging van de HR strategie in de HR systemen en praktijken (beslissend – adviserend – niet)
15. Verzamelt HR info over de externe omgeving? (ja/nee)
16. Verzamelt HR info over de kansen en bedreigingen voor HR? (ja/nee)
17. Maakt HR een analyse van de interne sterkten en zwakten? (ja/nee)
18. Zijn er reeds bevragingen over de status quo van de HR strategie terug te vinden? (ja/nee)
19. Zijn er concrete plannen voor bevragingen over de status quo van de HR strategie? (ja/nee)
20. Zijn er reeds nieuwe HR systemen en praktijken ingevoerd geweest? (ja/nee)
21. Zijn er concrete plannen voor het invoeren van nieuwe HR systemen en praktijken? (ja/nee)

B. BEVRAGINGEN

1. Duurzaamheidstoets

Met de duurzaamheidstoets wordt nagegaan in welke mate het HR beleid duurzaam is. Dit kan worden gebruikt als zelfevaluatie door HR of medewerkers kunnen HR evalueren op volgende stellingen. Door medewerkers de evaluatie uit te laten voeren wordt onmiddellijk duidelijk of de intenties die HR heeft ook zo worden gepercipieerd bij de medewerkers. Elke stelling krijgt een score waarbij 1 = Helemaal niet – 2 = ad hoc – 3 = met enige systematiek – 4 = systematisch – 5 = excellent.

Items

- In het HR beleid is er aandacht voor diversiteit.
- In het HR beleid is er aandacht voor gender.
- In het HR beleid is er aandacht voor de maatschappij.
- Vanuit de HR strategie wordt duidelijk dat de focus op duurzaamheid ligt.
- De HR strategie tracht enkel de productiviteit te verhogen. ®
- De HR strategie is enkel op de organisatie gericht. ®

- De HR strategie houdt actief rekening met de individuen binnen de organisatie.
- De HR strategie laat ruimte voor de individuele doelen van de medewerkers.
- De HR strategie is zich bewust van de impact op de externe omgeving.

Totaalscore berekenen

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 6 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 4.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4 / totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die een systematisch duurzaam HR beleid ervaren

Totaal score berekenen:

Keer de score toegekend aan items met ® om. Dit wil zeggen 1 wordt 5, 2 wordt 4, 3 blijft 3, 4 wordt 2 en 5 wordt 1.

Tel de score toegekend aan elk item op (voor de items met ® is dit de omgekeerde score) en deel dit door 9 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

2. Pragmatisch

Met deze korte vragenlijst wordt nagegaan of de HR strategie praktisch uitvoerbaar is. Een score van 1 (helemaal niet) tot 6 (helemaal wel) wordt toegekend aan elke stelling.

Items

- De HR strategie is uitvoerbaar.
- De HR strategie is concreet.
- De HR strategie maakt duidelijk waar de focus op ligt.
- De HR strategie is bruikbaar.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 4 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 4.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 4 / totaal aantal medewerkers = % medewerkers die de HR strategie als pragmatisch ervaren.

3. Verticale afstemming

Verticale afstemming gaat na of de HR strategie afgestemd is op de strategie die doorheen de gehele organisatie wordt gevolgd. Op die manier wordt er vermeden dat de HR strategie de organisatiestrategie tegenwerkt. De directie, leidinggevenden en medewerkers geven door middel van een score van 1 (helemaal niet duidelijk) tot 4 (helemaal duidelijk) aan of de verticale afstemming voor hen duidelijk is.

Bereken afzonderlijk volgende items, neem telkens gemiddelde van aantal respondenten:

- Is de relatie tussen organisatiestrategie en HR strategie duidelijk voor leden van de raad van bestuur
- Is de relatie tussen organisatiestrategie en HR strategie duidelijk voor directie en/of managementteam?
- Is de relatie tussen organisatiestrategie en HR strategie duidelijk voor leidinggevenden?
- Is de relatie tussen organisatiestrategie en HR strategie duidelijk voor uitvoerende medewerkers?

4. Link HR strategie en organisatiestrategie

Om de verticale afstemming meer te concretiseren kunnen volgende items een score krijgen van 1 (helemaal) tot 5 (helemaal niet). Alle medewerkers antwoorden op volgende vraag.

Items

- De HR strategie ondersteunt de organisatiestrategie.
- Training en Opleiding ondersteunen de organisatiestrategie.
- Het performantie managementsysteem ondersteunt de organisatiestrategie.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 3 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan ook elk item afzonderlijk meten en bevragen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die de HR strategie als pragmatisch ervaren.

5. Verantwoordelijkheid directie, raad van bestuur en HR in HR strategie

De HR strategie dient door de gehele organisatie te worden geïmplementeerd. Om dit te kunnen bereiken moeten de rol en verantwoordelijkheden van de directie en raad van bestuur in de implementatie van de HR strategie duidelijk worden gemaakt. Aan elke stelling wordt een score van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Items

- De rol van de directie is terug te vinden in de HR strategie.
- De rol van de raad van bestuur is terug te vinden in de HR strategie.
- De rol van HR is terug te vinden in de HR strategie.
- De verantwoordelijkheden van de directie zijn terug te vinden in de HR strategie.
- De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur zijn terug te vinden in de HR strategie.
- De verantwoordelijkheden van HR zijn terug te vinden in de HR strategie.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 6 (= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen.

Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = %
medewerkers die de HR strategie gedragen ervaren door de verantwoordelijken over HR.

6. Aanwezigheid HR strategie in HR systemen en praktijken

HR dient bij deze meting te reflecteren over de mate waarmee de HR strategie reeds aanwezig is in de systemen en praktijken die worden gehanteerd binnen de organisatie. Indien het HR team uit meerdere personen bestaat kunnen zij dit los van elkaar invullen en nadien de antwoorden vergelijken. Hierdoor kan er een dialoog op gang komen. Indien er slechts één verantwoordelijke is voor HR dient deze zo kritisch mogelijk naar elke stelling te kijken. De stellingen krijgen een cijfer toegekend van 1 (volledig) tot 5 (niet).

De vragen kunnen ook gesteld worden aan leidinggevenden.

Elk item moet afzonderlijk bijgehouden en gemeten worden.

Items

- De HR strategie vinden we terug in het competentie management.
- De HR strategie vinden we terug in het werving- en selectiebeleid.
- De HR strategie vinden we terug in het performantiemanagement.
- De HR strategie vinden we terug in de competentieprofielen.
- De HR strategie vinden we terug in het onthaal.
- De HR strategie vinden we terug in het loopbaanmanagement.

Bereken telkens afzonderlijk het gemiddelde van alle medewerkers samen

4.2.4.3. *HR methoden, instrumenten en systemen*

A. VASTSTELLINGEN (aan de hand van de vraag aan HM verantwoordelijke of op basis van interne documenten vast te stellen en/of te bevestigen)

1. Is er een systeem van beoordelingscycli? (ja, neen)
2. Is er een functieclassificatie? (*Ja voor elke functie, Ja voor beperkt aantal functies, Neen*)
3. Is er een competentiewoordenboek? (ja, neen)
4. Is er een systeem om competenties toe te wijzen aan verschillende functies? (ja, neen)
5. Is er een systeem of methode om nieuwe kandidaten aan te trekken? (ja, neen)
6. Is er een systeem om leidinggevenden te ondersteunen? (ja, neen)

7. Is er een systeem, methode, procedure om toekomstige leidinggevenden te identificeren? (ja, neen)
8. Is er een systeem, methode of procedure om interne mobiliteit aan te moedigen? (ja, neen)
9. Is er een systeem, methode of procedure om, om te gaan met ontslag? (ja, neen)
10. Is er een systeem, methode of procedure om ziekteverzuim op te volgen? (ja, neen)
11. Is er een systeem, methode of procedure om langdurig afwezige medewerkers opnieuw te integreren? (ja, neen)
12. Is er een systeem, methode of procedure om nieuwe medewerkers te verwelkomen (onthaalbeleid)? (ja, neen)
13. Is er een HR meetsysteem? (ja, neen)
14. Is er een systeem om jobtevredenheid/wellbeing/motivatie in kaart te brengen? (ja, neen)
15. Is er een methode, systeem of procedure om opleidingen te volgen? (ja, neen)
16. Is er een systeem om het opleidingsaanbod te raadplegen? (ja, neen)
17. Is er een systeem om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen? (ja/neen)
18. Is er een systeem om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te volgen? (ja, neen)
19. Is er een systeem, methode of procedure aan de hand waarvan functioneringsgesprekken worden gevoerd? (ja, neen)

B. BEVRAGINGEN

1. Uniformiteit en transparantie van het beoordelingssysteem

In deze vragenlijst worden medewerkers bevraagd over de mate waarin zij het beoordelingssysteem begrijpen. Elke medewerker geeft op verschillende stellingen een score van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

Items

- Ik begrijp het beoordelingssysteem dat gebruikt wordt binnen de organisatie.
- Mijn leidinggevende en ik zijn het eens over de betekenis van de criteria die worden gebruikt in het beoordelingssysteem.
- Ik begrijp de doelen van het huidige beoordelingssysteem.

- Ik begrijp echt hoe het beoordelingssysteem werkt.
- Ik begrijp niet op welke manier mijn laatste beoordeling is bepaald.
- Ik weet welke criteria mijn werkgever gebruikt om mij te beoordelen.
- Ik begrijp welke performantie standaarden mijn werkgever van mij verwacht.
- Mijn medewerker communiceert duidelijk over de doelen van het beoordelingssysteem.
- Ik zou baat hebben bij een bijkomende opleiding over het proces van het beoordelingssysteem.
- Procedures gaande over het beoordelingssysteem worden niet door iedereen begrepen.
- Er zou een poging moeten worden gedaan om medewerkers het beoordelingssysteem beter te laten begrijpen.

Totaal score berekenen:

Tel de score toegekend aan elk item op en deel dit door 11(= aantal items) om de totaal score per medewerker te berekenen. Je kan vervolgens nagaan hoeveel medewerkers een score hebben hoger dan 3,5.

Totaal aantal medewerkers met score hoger dan 3,5/totaal aantal medewerkers = % medewerkers die het personeelsbeoordelingssysteem begrijpen.

2. Perceptie van de systematiek van de HR systemen door de medewerkers

Bij de medewerkers wordt bevraagd in welke mate deze systemen aanwezig zijn (1 = niet, 2 = ad hoc, brokkelig, 3 = systematisch, 4 = systematisch en wordt regelmatig herbekeken).

1. Is er een systeem van beoordelingscycli?
2. Is er een functieclassificatie? (*Ja voor elke functie, Ja voor beperkt aantal functies, Neen*)
3. Is er een competentiewoordenboek?
4. Is er een systeem om competenties toe te wijzen aan verschillende functies?
5. Is er een systeem of methode om nieuwe kandidaten aan te trekken?
6. Is er een systeem om leidinggevendenden te ondersteunen?
7. Is er een systeem, methode, procedure om toekomstige leidinggevendenden te identificeren?
8. Is er een systeem, methode of procedure om interne mobiliteit aan te moedigen?

9. Is er een systeem, methode of procedure om, om te gaan met ontslag?
10. Is er een systeem, methode of procedure om ziekteverzuim op te volgen?
11. Is er een systeem, methode of procedure om langdurig afwezige medewerkers opnieuw te integreren?
12. Is er een systeem, methode of procedure om nieuwe medewerkers te verwelkomen (onthaalbeleid)?
13. Is er een HR meetsysteem?
14. Is er een systeem om jobtevredenheid/wellbeing/motivatie in kaart te brengen?
15. Is er een methode, systeem of procedure om opleidingen te volgen?
16. Is er een systeem om het opleidingsaanbod te raadplegen?
17. Is er een systeem om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen?
18. Is er een systeem om een persoonlijk ontwikkelingsplan op te volgen?
19. Is er een systeem, methode of procedure aan de hand waarvan functioneringsgesprekken worden gevoerd?

Berekenen van de score

De berekening van de score wordt best afzonderlijk gemaakt. Per item kan nagegaan worden hoe de medewerkers de HR systemen als systematisch ervaren. Hiervoor berekenen je het gemiddelde van de antwoorden van de medewerkers.

Je kan ook het gemiddelde van alle items optellen, en dan delen door het aantal items (19) om een globaal overzicht te krijgen van de systematiek van alle HR systemen samen.

4.3. Referentielijst

Baluch, A.M., Salge, T.O., & Piening, E.P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: the mediating role of attitudinal and behavioral HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.

Bartel, Caroline A. (2001), "Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification", *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.

Blau, G. (1989). Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.

Brewer, G.A., & Selden, S.C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 685-711.

Colquitt, Jason A., and Jessica B. Rodell (2011), "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 54, 1183-1206.

Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B. (1981). *The experience of work: A compendium of 249 measures and their use*. London: Academic Press.

De Dreu, Carsten K.W. (2007), "Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 92, 628-638.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Guzzo, R. A., Yost, P.R., Gampbell, R.J., & Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32:87-106

Greenhaus, J. H., Parasuraman, A., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33(1), 64-68.

Greenhaus, J.h., Parasuraman, A., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

Jarvenpaa, Sirkka L., Kathleen Knoll, and Dorothy E. Leidner (1998), "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of management Information Systems*, 14, 29-64.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Lester, Scott W., Bruce M. Meglino, and M. Audrey Korsgaard (2002), "The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups", *Academy of Management Journal*, 45, 352-368.

Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.

Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.

Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R.(1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Robinson, S.L., & O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672.

Roberts, Tom L., Paul H. Cheney, and Paul D. Sweeney (2004), "The Effects of Information Technology Project Complexity on Group Interaction", *Journal of management Information Systems*, 21, 223-247.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González—Romá, V., & Bakker, A.B., (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.

Schyns, B., & van Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219–241.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Tarafdar, Monideepa, Qiang Tu, and Bhanu S. Ragu-Nathan (2007), "The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity", *Journal of management Information Systems*, 24, 301-328.

Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management*, 38, 427-454

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Williams, J.R., & Levy, P.E. (1992). The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 45, 835-847.

Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.