

HRM gedefinieerd

HRM defined

HRM is that part of organizational management which is focused on influencing people's behavior in an integrated and pro-active way. The final purpose is to increase the added value of the individual or groups of individuals taking into account the strategy of the organization.

- Het gedrag van een sollicitant is belangrijk, dit kan je niet veranderen.
- **Probleem:** beloftes die door de organisatie gemaakt worden, worden vaak niet uitgevoerd.
 - ⇒ streven naar een rode draad in de onderneming die de manier van denken weergeeft.
 - ⇒ Beloftes nakomen: - pro-active
- integrated
- HRM is er voor een groep individuen, verdedigt het belang van het geheel, niet van individu, voorbeeld: het is nodig 1000 personen te ontslaan zodat de overige 3000 kunnen blijven werken. => wanneer het belang van de groep tegengesteld is aan dat van het individu, zullen we steeds voor dat van het individu kiezen.

Positioning the HRM field

- **OB:** Organisational Behavior: DOEL (*waar streven we naar?*)
 - ⇒ HR is een factor die hier invloed op heeft maar het **niet** rechtstreeks bepaalt.
- **OD:** Organisational Design: STRUCTUREN
 - ⇒ **Lijnorganisatie:** werkte niet weer, oplossen door staffdiensten tussen te plaatsen.
 - ⇒ **Staff-Lijnorganisatie:** staffdienst = strategische cel, houdt zich bezig met bedenken van de strategie van de organisatie, heeft geen beslissingsbevoegdheid. Deze wordt boven de afdeling geplaatst om *onafhankelijkheid* te bewaren.
Probleem: wanneer er geen werk meer voor is creëren ze zelf werk voor zichzelf.
 - ⇒ **Projectorganisatie:** Normaal is de lijnorganisatie van toepassing en wanneer er problemen opduiken, worden de oorspronkelijke staffcellen samen in een projectgroep gezet. Eens het probleem opgelost is valt deze projectgroep weer uiteen en hebben ze nog hun gewoon werk (zoals in de lijnorganisatie)
 - ⇒ **Matrixorganisatie:** (nu) het spanningsveld tussen eigenbelang en dan van de klant internaliseren. (vb zie cursus)
 - ⇒ **Business Unit organisatie:** voor elke business een verantwoordelijke, werkt goed want 'entrepreneurship' wordt opgeroepen.
Nadeel: verhoogde interne competitie.
- **HRM:** **STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY**: een kleine wijziging brengt onmiddellijk grote wijzigingen in het gedrag, de structuur moet mee aangepast worden.
- **Conclusie:**
 - ⇒ OB = doel, dit moet bereikt worden door na te denken over OD en HRM.
 - ⇒ Er is geen juiste structuur, men moet binnen een tijdsinterval kijken.

Organisational culture “SaHaRaV”

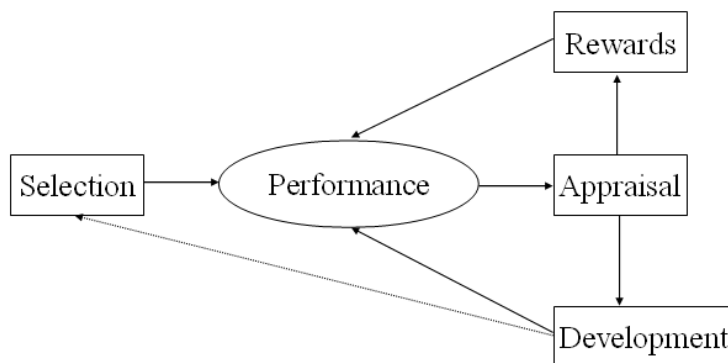
Slide 5!!!

Van ‘schil’ naar ‘kern’:

- **Symbols:** Het uiterlijk van het bedrijf, geeft de eerste indruk.
- **Heroes:** Mensen die een grote impact hebben (gehad) op het bedrijf: een weergave van wat in het bedrijf belangrijk geacht wordt. *Voorbeeld:* Bill Gates bij Microsoft. Bij *fusies* moeten nieuwe helden gezocht worden, het voordeel is wel de overbrenging van waarden.
- **Rituals:** gedragingen die quasi onbewust worden voortgebracht.
Voordeel: automatisch aanpassen.
Nadeel: als het je eerste werk is kan het wrevel opwekken. Spanningen bij fusies
- **Values:** Waarden, moeten over verschillende niveaus uitgedragen worden.
Opmerking: sterke bedrijfsculturen zijn culturen waar een grotere consistentie is van de waarden over de verschillende lagen.

The human resource cycle

= Michigan model



- Appraisal = prestatiebeoordeling.
- Indien een tekort: => Development: - Performance: opleiden
- Selection: Structureel probleem.

De arbeidsomgeving als determinant van het HRM gebeuren.

Paradoxen uit onze tijd

- 1) **De intelligentieparadox:** “Intelligentie gaat waar ze reeds is” Vb. Braindrain uit de VS
- 2) **De werkparadox:** “Waar de enen werk en geld hebben maar geen tijd meer, hebben de anderen veel tijd, maar geen werk meer.”
 - ⇒ We kopen tijd: - bonus opgeven voor extra verlof
- Kant-en-klare maaltijden kopen enz...
 - ⇒ Veel werk en geld maar geen tijd => ook geen tijd om uit te geven => nog meer geld, enz... EN OMGEKEERD!!

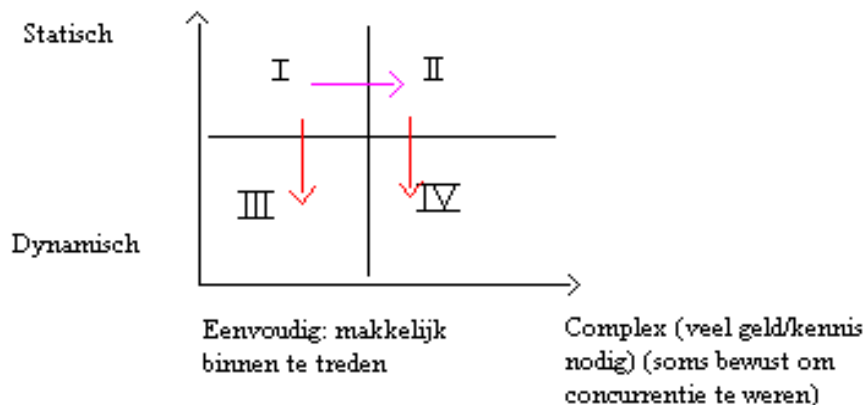
- 3) **De productiviteitsparadox:** “Meer en betere werkprestaties van minder mensen.”
 (-1/2 x 2 x 3 = P)
 ⇒ Helpt van de mensen, 2x zo hard laten werken = 3 maar zo veel verdienen.
 ⇒ Hoe ver kan je hierin gaan? Wat is nodig om de onderneming gezond te houden? => ook nog wat reserve om eventuele schokken op te vangen.
- 4) **De tijdsparadox:** “Sommigen spenderen geld om tijd te winnen, anderen spenderen tijd om geld te winnen.” Tijd en geld worden afgewogen op verschillende levensperiodes.
 ⇒ *Voorbeeld:* brugpensioen, niet meer zo lang werken.
- 5) **De rijkere-klasse-paradox:** “Het rijkere Westen reproduceert zichzelf veel minder talrijk dan de minder kapitaalkrachtige werelddelen.”
- 6) **De organisatieparadox:** “Globaal en lokaal zijn terzelfdertijd, groot en klein, gecentraliseerd en gedecentraliseerd.”
- 7) **De leeftijdsparadox:** (!) “Elke generatie beschouwt zichzelf als duidelijk verschillend van de voorgaande, maar plant de toekomst alsof de volgende generatie dezelfde zal zijn.”
 ⇒ We plannen de toekomst in het verlengde van het verleden. *Voorbeeld:* Agfa-Gevaert: vrouwen moechten er enkel ongehuwd werken, pas in 1975 afgevoerd.
- 8) **De paradox van het individu:** “Aan de ene kant de nodd om ‘zichzelf te zijn en te worden’, aan de andere kant de vraag: ‘Wie vertegenwoordig je?’”
- 9) **De paradox van gerechtigheid:** “De Westerse wereld (kapitalisme) is fundamenteel gebaseerd op het principe van ‘ongelijkheid’ (sommigen kunnen het beter doen dan anderen), maar dit zal enkel aanvaardbaar zijn op lange termijn in een democratie waarin iedereen ‘dezelfde kansen’ heeft om die ‘ongelijkheid’ na te streven.”

Van ‘Job-denken’ naar ‘Toegevoegde-waarde-denken’

1) Een veranderende omgeving

- Een paradoxale arbeidsmarkt:
 - ⇒ De arbeidsmarkt werkt volgens het principe van vraag en aanbod: is er krapte op de arbeidsmarkt, dan moet je een hoger loon betalen dan je momenteel betaalt. (gemiddeld loon in tijdsperspectief zien)
 - ⇒ *Paradoxaal:* Wat beschikbaar is op de arbeidsmarkt sluit niet altijd aan met wat gevraagd wordt (werklozen ⇔ knelpuntberoepen) (werklozen = inclusief mensen die niet kunnen werken zoals langdurig werklozen, persoonlijkheidsstoornis)
- Door technologische evoluties los van tijd en ruimte:
 - ⇒ Arbeid is niet meer specifiek plaatsgebonden.
- Huidige economie ⇔ HR-instrumenten
 - ⇒ Huidige economie groeit 1-2% = TRAAG!!!
 - ⇒ HR-instrumenten in vraag stellen. *Voorbeeld* anciënniteitsprincipe: betaald volgens anciënniteit en niet volgens leeftijd, maar ouderen hebben toch meer ervaring

⇒ Henri Mintzberg:



I ⇒ II = menselijke natuur: Elke mens houdt van een zekere mate complexiteit.

* Belangrijke assumptie: naarmate we meer kennis hebben worden we meer knowledgegericht (in een *statische* omgeving)

* *Dynamisch* en *complex* = moeilijke omgeving.

* *Statische omgeving*: Niet elk werkjaar is een ervaringsjaar.

* *Dynamische omgeving*: - kennis niet steeds cummuleerbaar, voorgaande kennis kan verblinden om opportuniteiten te zien (verouderde kennis)

- Belangrijk te weten welke kennis belangrijk is en welke je kan laten varan, *voorbeeld* onderschatting van de PC door IBM.

⇒ eens succesvol moet men steeds zoeken hoe het succes te behouden.

* In een *dynamische omgeving* is retentie belangrijk: Mensen kosten geld en aandacht.

* Taylor: - eenheid van bevel: maximum EN minimum 1 baas

- Scheiding van denken (hoofdarbeiders) en doen (handarbeiders).

⇒ Best in een *statische omgeving*: het probleem aan geschikte experts geven.

* Sommige bedrijven gaan in een *dynamische, complexe* omgeving de dynamiek onder controle houden door *statische* keuzes te maken (van IV naar II) ⇒ Controle en specificatie

* *MacDonaldiseren* van de wereld: Eenvoudig maken (van II naar I).

McDo=Bepikt in aanbod, constante kwaliteit, gestandaardiseerde processen (McDo University = zeer specifieke opleiding).

Voorbeeld: MacDonaldisering van de luchtvaartmaatschappij, vb (Jetair)/ Southwest: "lijnbus in de lucht", "Aldiprincipe": ander marktsegment, slechts beperkt aantal vluchten, voor de rest moet je maar naar de concurrent gaan. (Aldi heeft slechts 750 producten).

* IV: *dynamisch complex*: spelers van deze markt worden verplicht dynamiek op te drijven. *Voorbeeld*: Benneton: 8 modes.

- Nood aan "DATA"-mensen

⇒ Desire: Bezetenheid: - Passie: 8 uur werken of iets meer? Vandaag belangrijker dan competenties!!!

- Te ver gaan: vb journalist, hoe ver kan je gaan? Camera lokt ook nieuws uit dat er anders misschien niet was...

⇒ Ability: Competenties:

- Hoe vergankelijk zijn competenties? Belangrijkste basiscompetentie vandaag is **Learn-ability**: mogelijkheid om zich aan te passen aan een steeds veranderende context. 2 vragen: Bereidheid? & Snelheid? (≠ studeren maar adapteren)



- IQ ⇔ EQ: IQ beïnvloedt snelheid van leren. EQ is belangrijk voor leidinggevenden.
- Willingness is niet gecorreleerd met opleidingsniveau: het is niet omdat u hoger opgeleid bent dat u bereid bent meer te leren. *Voorbeeld*: beter niet zelfstandig worden met hoog diploma want als WN verdienen je meer en het is makkelijker, maar het vereist wel een hoge willingness.
- Vroeg of laat wordt je in iets expert: * door attributie: u bent een expert omdat anderen het vinden, dit blijkt als je voortdurend geconsulteerd wordt.

* op KT leer je steeds meer maar slechts in 1 vak, wat als dit vak er niet meer is? *Voorbeeld* SAP expert.

⇒ Temperamentally: Gedrag:

Voorbeeld: Virgin: “We hire attitudes but we train skills” => juiste spirit hebben om bij Virgin te vliegen.

Voorbeeld: Colruyt: gelijk welke job je komt doen, je moet eerst 3 weken rekken vullen, zo krijg je respect voor de andere werknemers.

Je kan het gedrag van de mensen veranderen maar niet de mensen zelf. *Voorbeeld*: Disney gaat humane processen uitdrukken in vastgelegde processen. Ze vertellen niet enkel hoe het moet, gaan het ook controleren. De moeilijkheid is een bedrijf te vinden dat past bij je persoonlijkheid.

⇒ Assets: specifieke troeven:

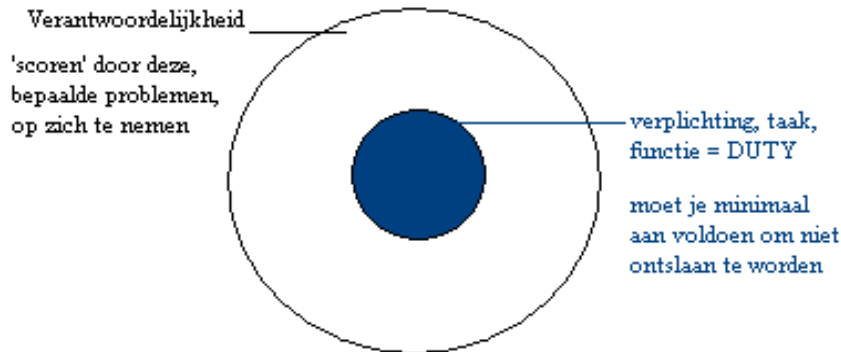
Bepaalde vaardigheden die je nooit aangeleerd hebt, maar die je bijvoorbeeld uit je opvoeding mee hebt. Iets dat je met andere woorden voor hebt op iemand anders. Dit is ook afhankelijk van tijd en ruimte

Asset management: ken de feiten, treedt tijdig en juist op, kort op de bal spelen.

2) Een veranderend functieconcept:

- Functieanalyse = een beschrijving van taken en verantwoordelijkheden van de functie.
- Onzekerheid als zekerheid:
 - ⇒ Onzekerheid over de mogelijkheden, beter geen beloftes doen.

- Nood aan houvast: waardensysteem
 - ⇒ Zekerheden uit het waardensysteem: loopbaanpaden veranderen, contracten van onbepaalde duur...
- Doughnut-principe (Ch. Handy):



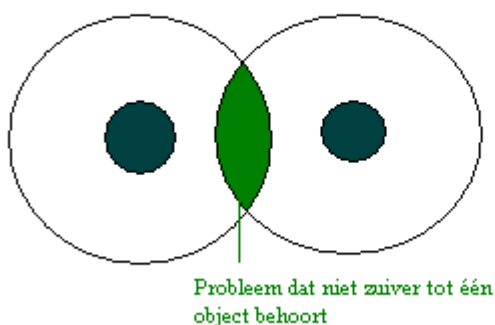
DUTY: 'Wat' is veel makkelijker vast te leggen dan 'Hoe' => 'Hoe' is niet steeds hetzelfde in tijd en ruimte ⇔ 'Wat' verandert bijna niet. *Voorbeeld:* typen, nog steeds hetzelfde, maar vroeger via typemachine, nu via computer: 'Hoe' is veranderd.
 * Er wordt verwacht dat WN het 'Hoe' zelf ook kunnen invullen.

- Staff-Lijn integratie: naast traditionele job ook aan een project werken.
- Vlakke loopbaanpaden
- "Dejobbing": geen vaste job meer, maar een project. Als dit gedaan is krijg je een nieuw project. !! wel een arbeidscontract van onbepaalde duur, maar geen vaste job meer.

3) Veranderende "inzetbaarheid":

- Generalist (weet van alles een beetje) ⇔ specialist (weet van één ding heel veel).
 * tussen de twee: multispecialist: is thuis in verschillende vakgebieden
- Individu ⇔ Team

Doughnut-principe: zorg dat verplichtingen gescheiden zijn van elkaar, verantwoordelijkheden mogen overlappen.



⇒ Kwaliteit van het bedrijf wordt voor een groot deel bepaald door het interface-management.

⇒ *Sociale architectuur:* spelregels hoe mensen moeten samenleven

Voorbeeld: FedEx: - Binnen een half uur moet er informatie gegeven worden, ook al is het probleem nog niet opgelost, dan maar informatie over de tussenstand
 - De telefoon mag maximum 4 keer rinkelen.

- Kloof: kader ⇔ niet-kader: denkers ⇔ niet-denkers.
- Vergrijzing van de workforce: de workforce is een stuk ouder geworden.

4) Veranderend psychologisch contract:

Weegrave van post-job organisatie: Wat als er geen jobs meer zijn?

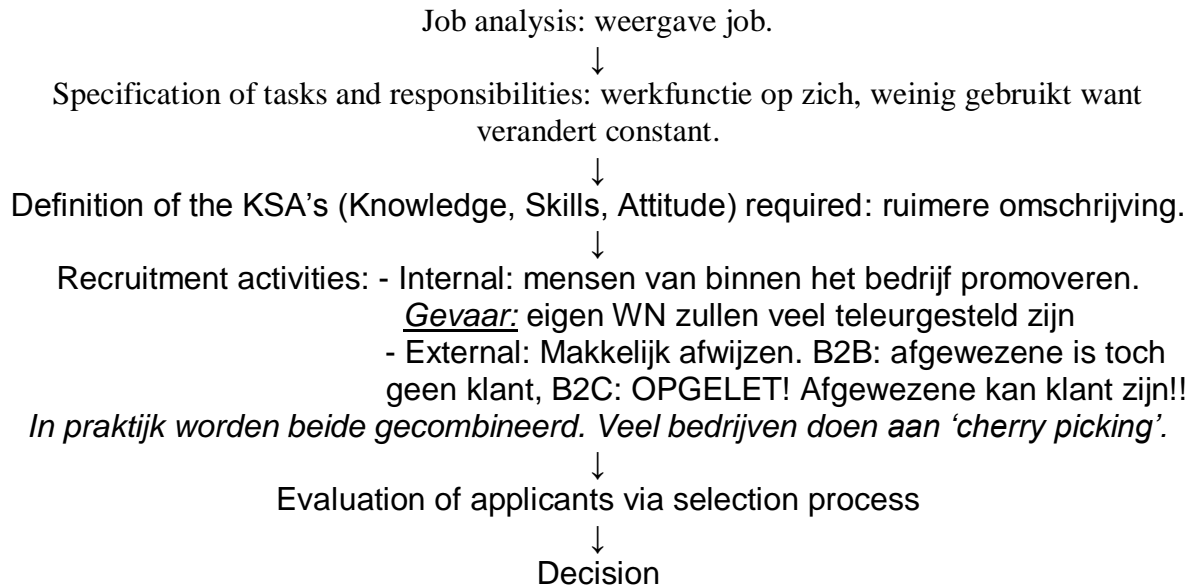
- Flexibiliteit (belangrijk voor WG) ⇔ Voorspelbaarheid (belangrijk voor WN)
Voorbeeld: oproepcontract (je wordt opgeroepen enkel als er veel werk is en enkel dan betaald) verboden: de flexibiliteit voor de WG brengt de voorspelbaarheid voor de WN in het gedrang.
- * Uitzondering: - als je zowiezo voor 40 u per week gebeld wordt.
- als je ook betaald wordt om te wachten, vb brandweer.
=> maximale flexibiliteit voor WG
⇔ maximale flexibiliteit voor WN: gaan werken wanneer je wil, is ook verboden!
Alles tussen die twee extremen is in zekere mate gereguleerd.
- Kernpersoneel (gelinkt aan kernactiviteiten) ⇔ niet-kernpersoneel (subcontracten, je kan niet in alles expert zijn, vb toeleveranciers in autobedrijven)
- De post-job organisatie = Chambrock organisatie:
 1. Kernpersoneel
 2. Subcontractors: vb voetballers en trainer in 1^e klasse
 3. Klanten: neemt stuk van processen over, vb IKEA: zelf u kasten ineen steken, phonebanking...
 4. Tijdelijke en alternatieve contracten: interimjob (belangrijk bij schaarse markt)
 - Werk ⇔ niet-werk: interface management.

Employability

- Employee & adaptability = “Het vermogen en de snelheid waarmee medewerkers kunnen reageren op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving.” (=‘inzetbaarheid’)
- Life time employment => employability
- Leersnelheid > veranderingssnelheid
- % employable binnen 5 jaar?
 - ⇒ 10% geen probleem: vb werken met Vista
 - ⇒ 40% klein probleem: duw in de rug geven om geen groot probleem te worden, vb XP
 - ⇒ 50% groot probleem: vb nog steeds windows '95 ipv XP en zeker geen Vista: zelfs met dus in de rug niet op te lossen. Stel dat dit bij iedereen zo is dan is het een probleem van de sector en moet je geen oplossing zoeken.
- Ingrediënten:
 1. Kwalitatieve inzetbaarheid: handenarbeid => bureauwerk (moeilijk)
 2. Kwantitatieve inzetbaarheid: sneller werken
 3. Geografische mobiliteit: bereidheid tot verhuizen voor het werk
 4. Opleidingsbereidheid: is men nog bereid opleidingen te volgen, een taal te leren?
 5. Functionele mobiliteit: - zelfde werkgever, andere job
- andere werkgever, zelfde job
 6. Veranderingszin: de sensitiviteit om aan te voelen in welke richting u zich moet bewegen.
- Wederzijdse verantwoordelijkheid

Staffing: recruitment

The staffing process



Ingrediënts of the job analysis

= *Wat houdt de job in?*

1. Job identification data: Naam en voornaam (assistant/senior financial/marketing manager): éénduidig de functie
2. Relationships with others: Wie is je overste/ ondergeschikte? 'In een matrixorganisatie zijn dit er verschillende)
3. Job content: Grid
4. Working conditions
5. Performance standards/objectives
6. Human requirements
7. Special additional information

Who does what?

- **Personnel department**: stuurt job analysis: kent en begrijpt de functies van jobs onvoldoende.
- **Supervisor (line manager)**: onderschat functie.

Recruitment strategy

- Determining the vacancy: "When do you have a vacancy?"
 - ⇒ Vervangingsvacature
 - ⇒ Productieve (1 op 1 relatie kunnen vastleggen, vb machine die niet zonder arbeider kan) ⇔ niet-productieve vacature: Wanneer extra controle, marketing...?
 - ⇒ Politiek afhankelijk

- HR marketing & 'Employer Branding': Imago van merk weergeven in de advertentie.
 - Grootste problemen:
 - kan moeilijk in de krant (duur)
 - je kan amper iets wijzigen aan het merk (vb Jonny Walker: al 100j bijna hetzelfde)
 - Aandacht trekken (vb vroegere spots adecco)
- Selecting your recruitment method depending on:
 - Job characteristics: hoe schaars?
 - Labor market
 - Organizational characteristics: Willen we dat de buitenwereld van de vacature afweet? Sterkte van het Merk.
- Alternatives to recruitment: kunnen we de job niet wijzigen, functies samenvoegen?
- [RJP: Realistic Job Preview: Je probeert zo realistisch mogelijk de job voor te stellen (inhoud, omgeving...)]

Vaak multichannel solution

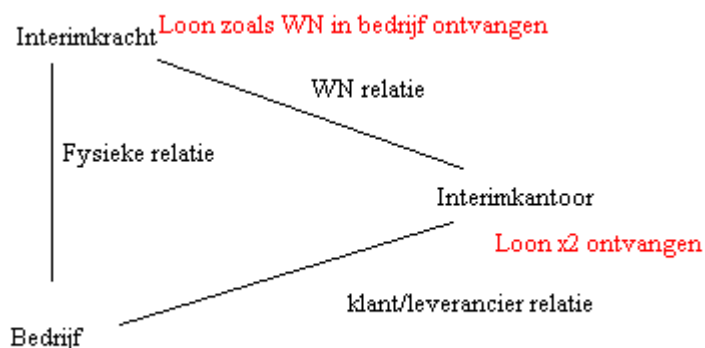
Methods of recruitment:

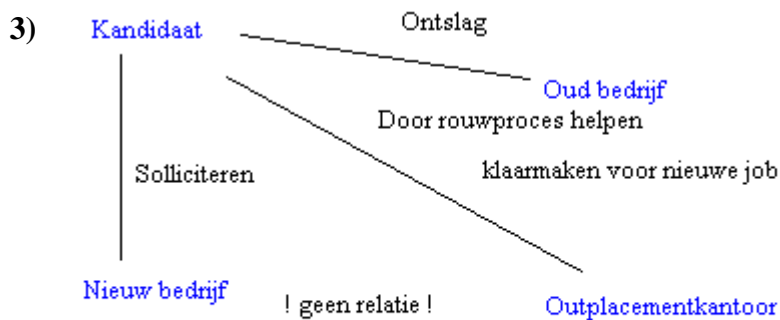
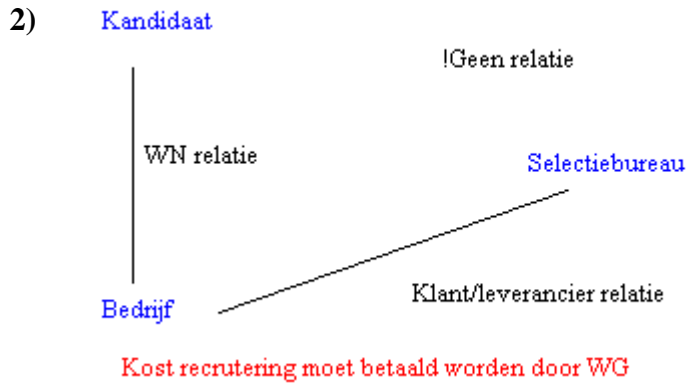
- Internal advertising
- External advertising
- Job centres: vb VDAB
- Youth training scheme: stage
- Recruitment & selection agencies: Macht bij bedrijf
- Commercial employment agencies: interim
- Personal recommendations
- Executive search: headhunting, macht bij kandidaat
- Campus recruitment: 'The Milk Round': vroegtijdig mensen opzoeken (vb scholier in voorlaatste jaar)
- The internet

Note: $QS = f(QR)$: Je kan nooit beter recruterend dan je hebt geselecteerd

Driehoeksverhoudingen

1)

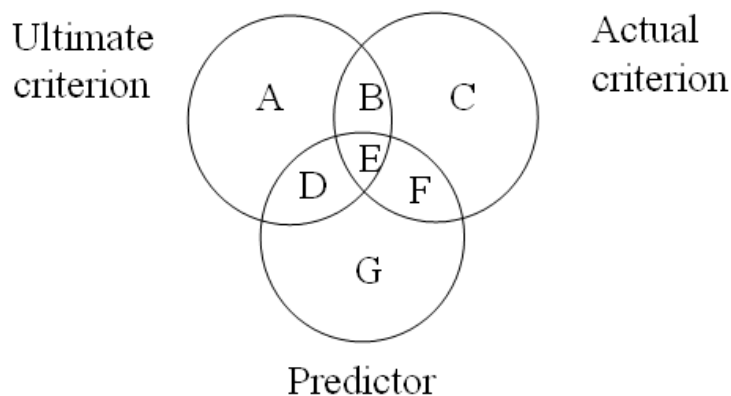




*Randstad is een voorbeeld van alle drie.

Staffing: Selection

Selection Criterion



- **Actual criterion:** Al de kennis die je hebt om een vacature op de stellen.
- **Ultimate criterion:** Welke criteria zijn nodig om succesvol te zijn?. * Je bent sterk bezig als de actual criterion en ultimate criterion in sterke mate overlappen.
- **Predictor:** Test, werkelijk meten => testresultaat.
- **Objectief:** E maximaliseren.
- **Subtiele fouten:**
 - ⇒ **D:** We hebben een goed testcriterium, maar we weten het niet: We zijn het vergeten vooropstellen in het *actueel criterium*. Voorbeeld: informatie die op

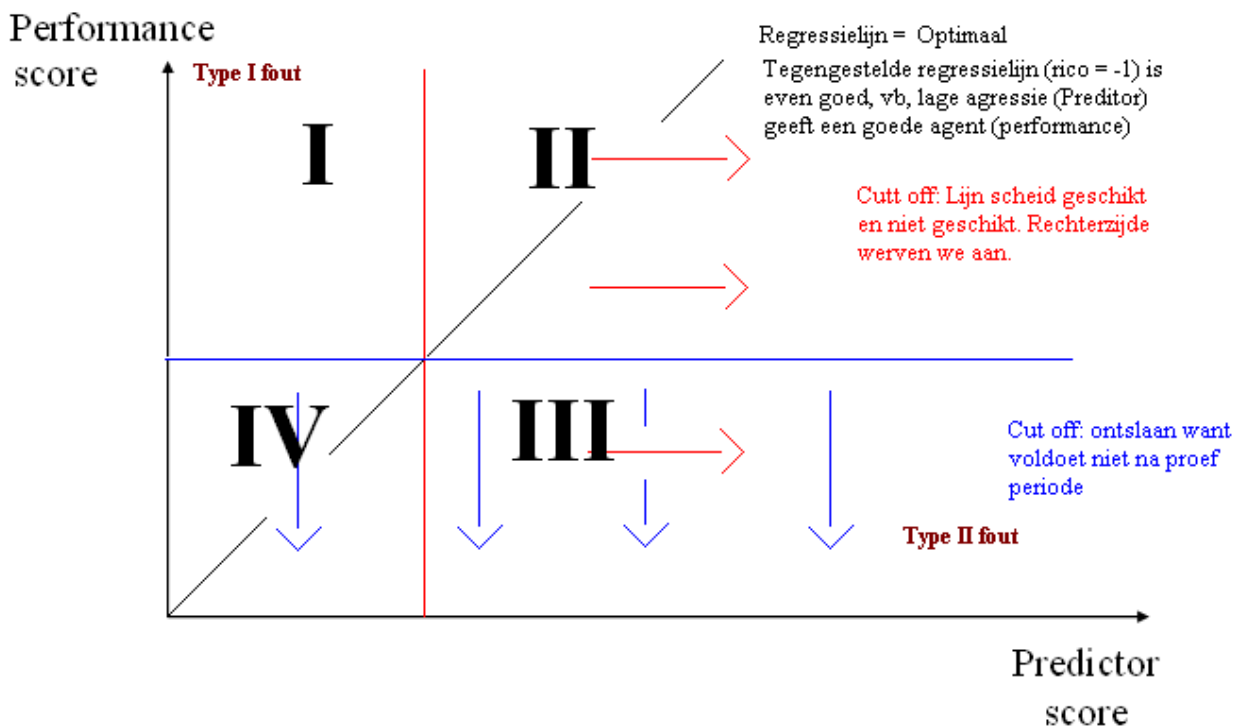
de CV staat, waar ik onvoldoende rekening mee gehouden heb. "Past behavior is the best predictor of the future behavior."

- ⇒ **F:** Slecht selectie criterium: Iets vooropgesteld dat niet relevant is.
Overskilling: Sommige personen zijn te goed/ hebben te veel skills voor een job: ze zullen snel op de job uitgekeken zijn. *Voorbeeld:* een viertalig receptionist: Iemand die perfect viertalig is kan hier niet veel doen, beter iemand zoeken die zich net genoeg uit de slag kan trekken.
Prototype probleem bij arbeiders: Kan niet uitleggen hoe hij iets moet oplossen (dit wordt op sollicitatie gevraagd) maar kan het wel perfect in praktijk.

- **Duidelijke fouten:**

- ⇒ **C:** dingen voorop stellen die niet relevant zijn
- ⇒ **A:** dingen die wel relevant zijn vergeten opnemen
- ⇒ **G:** vragen stellen die niets met de selectie te maken hebben maar wel het oordeel beïnvloeden. *Voorbeeld:* sollicitant heeft op dezelfde school gezeten.

Type 1&2 errors in selection



- **Performance score:** Wat de persoon effectief neerzet als hij een tijdje bij je werkt
- **Predictor score:** Testresultaat
- **Blauwe lijn:** Test discrimineert niet, meet irrelevante dingen. Predictieve waarde is nul (zone C/F in vorige figuur)
- **Rode lijn:** Alle kandidaten hebben dezelfde predictor score => test discrimineert niet binnen groepen van kandidaten.
 - ⇒ Fout opvangen door adaptief testen (via PC):
 - Vragen rangschikken naar moeilijkheid
 - In de test wordt de volgende vraag bepaald door het antwoord op de vorige vraag: stel op vraag 1 fout => vraag 2 makkelijker, en omgekeerd.

- **Welk deel zo groot mogelijk?**
 - ⇒ **II:** Kandidaten die je goed vindt en na aawwerving ook goed blijken te zijn. (goede test)
 - ⇒ **IV:** Slechte kandidaten er uit filteren (wijst ook op goede test)
- **Fouten:**
 - ⇒ **III: Type II fout:** je dacht dat het goeie kandidaten waren maar je moet ze dan toch aan de kant zetten => geeft een hoge opportuniteitskost (moet minimaal gehouden worden!)
 - ⇒ **I: Type I fout:** Je dacht dat het een slechte kandidaat was maar het blijkt achteraf dat het toch een goeie was => geeft ook opportuniteitskosten.

Voorbeeld: piloten, zo weinig mogelijk type II fouten, gevolg is dan wel veel type I fouten.

Analysing the selection process

- **A two way process:** De kandidaat wil ook achterhalen of hij wel in dat bedrijf wil werken => ook informatie *geven*.
- **RJP-effects:** (Realistic Job Preview) RJP geven: indirect toetsen of de persoon met collega's/baas kan werken.
- **Types of criteria:**
 - ⇒ Organisational
 - ⇒ Functional/departmental
 - ⇒ Individual job criteria

HR zal zich vooral bezig houden met organisational maar ook: past WN op het departement en in de job?

Selection methods

1. - **Application letters**
 - **CV's:** Info weergeven waardoor je je onderscheidt. Men kijkt hier maar een beperkte tijd naar.
 - **Application forms:** Voorgedrukte papieren waar je lijntjes moet invullen => sneller uitmaken wie kandidaat is.
 - **Telephone screening:** Kandidaat opbellen en nog wat extra vragen stellen: zo vermijden om de verkeerde kandidaat uit te nodigen want dit kost tijd en geld.
Voor sommige jobs is dit de enige vorm van screening, vb. Callcenter.
2. **Biodata** (fit people and professions): Wat je op je CV zet over wat je in je vrije tijd doet. Clusters van beroepen (≠ functie!) met een specifieke vrije tijdsactiviteit. => soort predictie of persoon al dan niet bij de job past.
3. **Tests (wat testen?)**
 - **Aptitude tests:** meten van een aantal *cognitieve* vaardigheden (algemeen/ specifiek).
 - ⇒ Je kan je hier een beetje op voorbereiden: '*leereffect*': je kan je analytisch inzicht niet verbeteren maar je zal beter scoren op een test als je hem een paar keer hebt afgelegd (je hebt er nl maar beperkte tijd voor).
 - ⇒ *Verbale intelligentie:* sterk analytisch inzicht dat achter een taal zit, bv test in het Engels (vb vocabulary test).
 - ⇒ *Learn ability test:* letters vormen codes en zo een woord vormen.
 - ⇒ *Spacial intelligence:* 3D inzicht.
 - **Trainability test:** Leerbaarheid van mensen proberen testen.

- Attainment test: = prestatietest.
 - ⇒ Individueel of in groep, vb Cooper test.
 - ⇒ *Zie ook stuk over assessment centers.*
 - ⇒ Hoe reageer je, wanneer verlies je je geduld?
 - ⇒ Psychologie: niet meer deontologisch verantwoord.
 - Personality test: persoonlijkheid. Meestal ellenlange vragenlijsten waar je ja/nee antwoorden moet geven.
 - Interest test: Waar ligt je interesse? Niet wie je bent, maar waar je mee bezig bent.
4. Interview (*zie verder*)
 5. Assessment centers (*zie verder*)
 6. Work samples: Stuk van de job die men in test probeert weer te geven. *Voorbeeld*: typtest/ presentatie geven.
 7. References: ! Belang niet onderschatten
 - ⇒ Verschilt naargelang je persoon naar welke gerefereerd wordt: ken je die of niet?
 - ⇒ Vroegere jobs, klanten...
 - ⇒ Als je referenties opgeeft maak dan dat de referentie er van weet.
 - ⇒ Een referentie die je goed kent zal niet liegen tegen je.
 8. Other: graphology (?)
 - ⇒ Wordt nog regelmatig gebruikt, meer in Zuid-Europa.
 - ⇒ Er is veel controverse over omdat de wetenschappelijke waarde ver te zoeken is.
 - ⇒ Het is een soort projectieve techniek: een ongestructureerde context aanbieden waaruit het individu een structuur gaat vormen. Ander vb: 'intvlekken'
 - ⇒ Het wordt veel gebruikt in marketing en psychiatrie
 - ⇒ Het handschrift wordt gezien als een stuk van de persoonlijkheid.
 - ⇒ Groot probleem: kwaliteit wordt in grote mate bepaald dor de interpretator.

Validation of selection procedures

Evaluation methods:

1. Practically: het moet praktisch haalbaar zijn.
2. Acceptability: het moet acceptabel zijn voor kandidaten.
3. Reliability:
 - **Over time**: Hoe lang blijven testresultaten bruikbaar? Kan je na 2 jaar opnieuw solliciteren? Mag een nieuw chef oude rapporten inkijken?
 - **Inter-rater**: verschillende mensen doen een beoordeling en moeten tot een gemeenschappelijke conclusie komen. Wat als deze tegengesteld zijn? *Grootste probleem!!*
 - **Internal consistency**: Wat gemeten wordt, moet intern consistent zijn.
4. Validity:
 - **Face validity**: in praktijk is het belangrijk dat de kandidaat waarde hecht aan de selectieprocedures.
 - **Construct validity**: meten we wat we menen te meten? *Voorbeeld*: flexibiliteit = overuren? Verschillende jobs? Verschillende plaatsen?
 - ⇒ **Big 5**: 5 basisstructuren, factoren die relatief onafhankelijk zijn van elkaar. Door deze toe te passen kan men sneller een rapport schrijven.
 - Introvert ⇔ Extrovert:
 - * *Oppervlakkig*: zwijgen ⇔ praten
 - * *Onderliggend*: extroverten krijgen energie van met mensen te praten/ te zien => komt gek als hij 3 weken alleen in een bureau zit.

Verkoop: veel introverten: lange afstanden, alleen in de auto rijden.
Moet wel nog met de klant kunnen omgaan.

- Emotionele stabiliteit: Veel ups en downs = niet stabiel. ⇔ extreem stabiel: saai, toont geen emoties. Deze kunnen moeilijk personen motiveren.
- Openheid: (≠openhartigheid) Wel: openstaan voor de wereld, dingen willen weten, grote interesse.
 - * *T-mensen*: openheid: grote interesse met veel vlakken, maar niet in de diepte (geen experts)
 - * *I-mensen*: weinig interessevlakken maar dan wel in de diepte.
- Aangenaamheidsdimensie: Sommigen worden als meer aangenaam beschouwd (niet de fysieke verschijning, wel de persoonlijkheid, inborst) => belangrijk voor frontline jobs: die waar transactioneel contact centraal staat, vb cassière.

Fundamenteel verschil: aangename personen mogen fouten maken, dit wordt getollereerd zonder het service proces te degraderen, deze persoon blijft aangenaam. ⇔ Een onaangenaam iemand blijft onaangenaam, zelfs al doet hij alles juist.
- Conscienceness: = plichtsbewustheid. Hoog plichtsbewuste mensen doen een ander niet aan wat ze zichzelf niet aandoen. => zijn betrouwbaar.

Nadeel: leggen de lat hoog voor zichzelf EN hun omgeving, zijn niet aangenaam om voor te werken.

- **Predictive validity**

- ⇒ Zelden of nooit hoger dan .4 op een Pearson schaal: *Correlatie*: We verklaren slechts 16% van de variantie.
- ⇒ Waarom zo laag? => *range restriction*: enkel naar de rechterkant kijken, niet naar de hele puntenwolk (zie vorige figuur)

- **Discussion: Job specific ⇔ Validity generalization**: Mag ik tests afleggen die niets met de job te maken heeft? => validity generalization: sommige dingen gelden voor alle jobs, moet je niet job per job bewijzen, voorbeeld intelligentie.

Selection interview

- **Definitie**: M/V uitnodigen en een gesprek voeren aan de hand van vooropgestelde criteria
 - ⇒ Meest gebruikte techniek.
 - ⇒ De persoon fysiek gezien hebben.
- **Purpose**:
 - ⇒ Collecting information
 - ⇒ Providing information
 - ⇒ Giving a fair hearing: de kandidaat het gevoel geven dat hij zich kan voorstellen. ! B2B ⇔ B2C: kandidaat die je afwijst is een mogelijke klant.
 - ⇒ Ritual & human aspects and behaviors
- **Criticism**:
 - ⇒ Unreliable
 - ⇒ Invalid: niet meten wat je meent te meten?
 - ⇒ Subjective: door 2 verschillende personen geïnterviewd => 2 verschillende meningen.
 - * **Webster's research results**: de eerste impressie ligt waarschijnlijk vast binnen de eerste drie minuten. De interviewer past zijn vragen aan aan de hand van die eerste impressie. Het is dus een subjectief gesprek dat in een bepaalde richting

wordt geduwd. Zich hiertegen beschermen door te zorgen dat de rest van het interview zo gestructureerd mogelijk verloopt (elke kandidaat ongeveer dezelfde vragen).

- **Conclusie:** Niet het interview maar de interviewer ligt dikwijls aan de basis van het probleem
- **Review topic:** How to improve manager's interviewing skills?
- **Interview strategies:**
 - ⇒ **Frank and friendly strategy:** Durven vragen, vb waarom al veel veranderd van job? (frank) maar er geen sort van mondeling examen maken, spanning vermijden, je moet de kandidaat zien als hij zich goed voelt (friendly)
 - ⇒ **Problem solving strategy:** Problemen *uit het verleden* voorleggen en ragen hoe ze dit zouden oplossen. Bij personen die nog niet gewerkt hebben reflecteren naar de vrije tijd.
 - ⇒ **Stress strategy:** wanneer stressbestendigheid belangrijk is in de job: dit onderzoeken in het interview.
 - ⇒ **Sweet and sour strategy:** Als je het gevoel krijgt dat de kandidaat niet eerlijk is. "Pleasers" geven het antwoord dat de interviewer wil horen. => Eerst meegaan in wat je denkt dat een leugen is en dat dan doorbreken. Ook achterhalen waarom de kandidaat dat doet: enkel voor een goeie indruk te geven (niet noodzakelijk negatief) of liegt die regelmatig om bestwil?
- **Vershillende interviews:**
 - ⇒ **Individual interview:** *Nadeel:* niet alle informatie.
 - ⇒ **Sequential interview:** eerst een algemeen interview en in een tweede interview inzoomen op bepaalde aspecten. Eventueel verschillende interviews laten doen door verschillende mensen. *Voordeel:* verschillende meningen (intersubjectief).
 - ⇒ **Interview in tandem:** Één persoon interviewt en een andere observeert. *Voordeel:* korter op de bal spelen
Nadeel: door tussenkomst van anderen kan de meeting mislukken.
 - ⇒ **Group interview:** er zitten verschillende personen rond de tafel, de interviewers praten door elkaar.
 - ⇒ **Panel interview:** lijkt op een group interview, maar idereen heeft eigen vragen en ze praten niet door elkaar.
Voordeel: niet door elkaar, duidelijker.
Nadeel: lijkt een kruisverhoor
Vraag: Hoe noodzakelijk is het om tegen verschillende personen te kunnen praten?
- **Review topic:** role of personnel vs. line manager.
- **The 'hard to interview' ones:**
 - ⇒ **The "silent introvert":** geeft vaak een slechtere impressie dan de werkelijkheid.
 - ⇒ **The "pleasers":** is zeer empathisch, kan de interviewer perfect naar de mond praten. *Oplossing:* zo min mogelijk suggestieve vragen stellen.
* kan soms een positieve eigenschap zijn voor de beoogde job.
 - ⇒ **The "try hard":** Probeert zodanig hard zijn best te doen dat hij zichzelf verliest en stuntelig overkomt.
* soms zijn ze zo: niet stressbestendig en geen goede kandidaat
* soms zodanig veeleisend omdat ze de job zo graag willen dat het fout gaat.
=> de kandidaat op zijn gemak proberen stellen.
 - ⇒ **The "talkers":** Komen binnen, beginnen te praten tot het eind. Opletten dat je niet te weinig vragen kan stellen: het uur is dan om, is volgepraat en je weet eigenlijk niks.

Assessment centers

What?

- **Present behavior as predictor:** huidig gedrag
- **Behavioral criteria:** gedragsmatig => specifiek
- **Job related simulations**
- **Interaction of candidates:** zeer goede kandidaten confronteren met andere goede kandidaten.
 - ⇒ *Reden:* Op de job moeten ze vaak samenwerken.
 - ⇒ *Gevolg:* - sommigen worden een soort leider (succes!)
 - anderen zetten zich af
 - nog anderen kruipen in hun schulp
- **Multiple assessors (discussion):** observeren hoe de kandidaat reageert bij het uitoefenen van de oefening. *Multiple* om subjectieve te vermijden. *Discussie:* elk een score geven. Uitleg geven bij grote verschillen in score. Om de uiteindelijke score te bepalen een discussie voeren in het voordeel van de kandidaat.
- **Multiple exercises:** gedragsmatige criteria laten observeren in verschillende oefeningen.
- **Several days (2 to 3):** vroeger: verschillende dagen: ook buiten de oefening wordt geobserveerd, vb als je daarna een pint gaat drinken

History

- German army after World War I
- British & US War Office Selection Board
- In industry AT&T from 1956
 - “the Management Progress Study”
 - 25 criteria
 - Predicting promotion to MM functions
- Today:
 - Selection
 - Promotion
 - High potential policy

Assignments

! moeten job gerelateerd zijn! (verschillende oefeningen)

- **In-Basket:** typische managementoefening. *Voorbeeld:* 50 mails beantwoorden in 0,5u
 - ⇒ 2 varianten:
 - Half uur alleen laten en daarna observatie van presentatie die je er over geeft.
 - Van in het begin geobserveerd
 - ⇒ Hoe maken mensen keuzes en wat zijn de gevolgen?
 - ⇒ NIET juiste of foute keuze!!
- **Group discussion:** allemaal case om in te studeren en die daarna bespreken met elkaar.
=> Gedrag observeren: Wie hakt knopen door enz.
- **Presentation:**
 - ⇒ Voorbereid
 - ⇒ Op het moment zelf

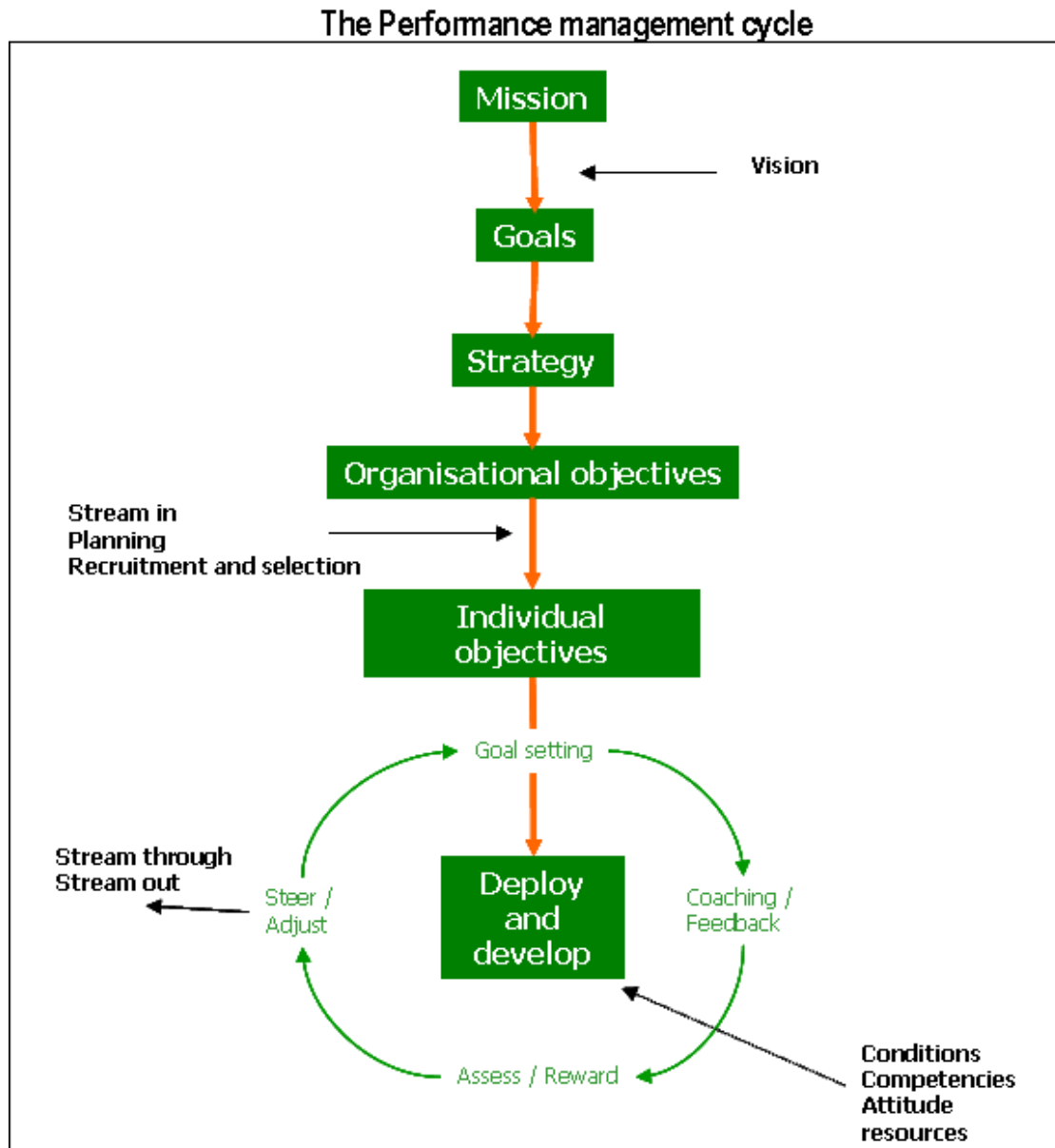
- **Role playing:** (≠group discussion => samen gedrag) WEL:
 - ⇒ Acteur in situatie (dialoog)
 - ⇒ Met groep: hoe negotieren (de individuen tegen elkaar)
- **Interview:** Leiden!
- **Attainment tests:** groepstest

Critical issues

- **Assessor training:**
 - ⇒ observation ⇔ interpretation: Stel een verschillende score: hebben we hetzelfde gezien? VOOR *interpretatie*?
 Voorbeeld: assertiviteit (score 8) ⇔ agressiviteit (score 2)
 => teruggaan naar *observatie*: vaak op detaillistisch niveau
 Wat is de juiste *interpretatie*? cultuurgebonden
 - ⇒ managers ⇔ consultants: Wie zit er als observator bij?
 Gros van de observatoren: best *managers* uit de organisatie, zij kennen de *bedrijfscultuur* dus kunnen het best *interpreteren*.
 MAAR: als ze daarvoor niet opgeleid zijn is het niks waard, bv politieke inmenging is uit den boze!
- **Selection of exercises:** Moeten jobspecifiek zijn! Anders observeert men dingen die niet relevant zijn!
- **High acceptability for candidates:** Zitten liever in een assessment center dan in een interview of voor een test op de PC
- **Validity**
 - ⇒ criterion related: .60 => 60% van de variantie verklaard: hoge predictieve kwaliteit
 - ⇒ but...
- **Cost ⇔ utility**
- **Conclusion: it is a good technique but we do not know why**
 - * *beperkende factor van de observator: observeert geen gedrag maar een persoon.*

Performance Management

The Performance Management cycle



- **Cascading:**

- ⇒ Vanop het hoogste niveau verstrekken met een aantal doelstellingen en die overbrengen naar de laagste niveaus (spanningsveld: rele
- ⇒ Bovenaan: 1^e luik cascading
- ⇒ Onderaan:
 - WN worden doelstellingen opgelegd en gecoached. (beslissingen nemen op loopbaanniveau, *goal setting*)
 - Feedback/evaluatie
 - Verloning: differentiëren naargelang prestaties (bonus, salarisverhoging)
 - Opleidingen, ontslag

- **Recruterings en selectie**

Beoordelingsgesprek

- ⇔ **Functioneringsgesprek:** In Functioneringsgesprek:
 - ⇒ Samen overleggen hoe het beter kan => coaching.
 - ⇒ 2 richtingscommunicatie (dialoog).
 - ⇒ “werkbeleving”: bv relaties t.o.v. collega’s.
 - ⇒ Toekomst: Hoe beter doen in de toekomst?
- **Definitie Beoordelingsgesprek:**
 - ⇒ Een periodiek **georganiseerd** gesprek.
 - ⇒ Tussen een medewerker en zijn **directe** chef
 - ⇒ Omtrent de:
 - **Output** (het werkresultaat), het **werkgedrag** en de interpersoonlijke **relaties**
 - ⇒ In het **verleden** (evaluatie over het verleden)
 - ⇒ Met het oog op een optimalisering van deze drie aspecten in de **Toekomst**
 - ⇒ Dit zowel op **korte** als op **lange** termijn.
- **Doel Beoordelingsgesprek:**
 - ⇒ Feedback naar medewerker: motor van veranderen en verbeteren.
 - ⇒ Afstemmen van referentiekader: verwachtingen chef ⇔ medewerker.
 - ⇒ Afstemmen van lange termijn strategieën met korte termijn tactieken.
 - ⇒ Optimaliseren van: (*eerder functioneringsgesprek)
 - Het toekomstig werkresultaat
 - Het toekomstig werkgedrag
 - De toekomstige werkrelaties
 - ⇒ Valideren en bijsturen van het selectieproces
 - ⇒ Plannen van promoties (horizontaal), mutaties (ook verticale wijzigingen) en uitwervingen: doordat de organisatie steeds breder wordt verkleint de kans op promotie => *Oplossing*: mutaties.
- **Wanneer en hoe vaak beoordelen?**
 - ⇒ Frequentie afhankelijk van:
 - Betrokkenheid van het lijnmanagement
 - Bedrijfscultuur
 - Levenscyclus van de werknemer
 - Ondernemingsstrategieën en politieken (geloof bij de top van de organisatie)
 - ⇒ Tijdstip:
 - Eindejaarsperiode?
 - Verjaardag?
 - **Beter**: berekent op basis van datum van indienstname.
- **Twistpunten:**
 - ⇒ Spanningsveld tussen personeelsdienst en leidinggevende (uitvoeren)
 - Rol personeelsdienst: NIET: actief beoordelen, WEL installeren en opvolgen van het systeem.
 - Hoe meer performance management leidinggevend is, hoe beter
 - ⇒ Beoordelen en remunereren:
 - Continuum: directe koppeling versus volledige onafhankelijkheid
 - Centraal bij beoordelingsgesprek (en bij functioneringsgesprek):
 - * Vertrouwensrelatie
 - * Gesprek = onderhandelen
 - * Het toekomstig functioneren

- ⇒ ADVIES:
 - Beide processen duidelijk scheiden
 - Wel in dezelfde lijn handelen.

- Bij een objectieve beoordeling is er kans op een aantal valkuilen **Valkuilen:**

- ⇒ Halo-effect: door **positieve**:
 - vorige beoordelingsgesprekken
 - enkel recentelijke observaties
 - geen nieuws is goed nieuws
 wordt het huidige beoordelingsgesprek beïnvloed.

-De "**Halo**" en "**Horn**" effecten:

Wanneer het positief beoordelen van een aspect of kenmerk van een persoon doorklinkt in een positieve beoordeling op andere aspecten, kan er sprake zijn van een "**Halo effect**". Hetzelfde geldt voor negatieve aspecten ("**Horn effect**").

- ⇒ Horn-effect: idem maar voor **negatieve**
- ⇒ Vage doelstellingen
 - **Discussie**: “Hoe moeilijker het vooropgestelde objectief is, hoe beter de prestaties zullen zijn.”
 - + : * positief effect op zelfvertrouwen
 - * Meer motivatie
 - * Extra incentive
 - : * Kwaliteit kan eronder leiden
 - * Indien onhaalbaar, demotiverend
 - Oplossing: Moeten zoveel mogelijk aan het SMART-principe voldoen:
 - * Specific
 - * Measurable
 - * Achievable
 - * Realistic
 - * Time
- ⇒ ‘Similar-to-me’ effect: mensen die bepaalde kenmerken gelijk hebben met de beoordeler worden positief beoordeeld.
- ⇒ Extreem hoog/laag evalueren:
 - Milde en strenge samenzetten
 - Alternatief: forced distribution
- ⇒ Functie-effect

Reward Management

Looncomponenten

- Basisloon
 - ⇒ = vast salaris, als resultaat van een intern (binnen bedrijf) en extern (in de regio) vergelijkingsproces.
 - ⇒ Regeling overuren/shift-premie

- Variabel loon
⇒ = Bijkomende financiële beloning gerelateerd aan performantie/ vaardigheden/ competenties/ ervaring
- Voordelen
⇒ = bijkomende financiële beloning (overuren/ shift-premie/ maaltijdcheques/ bedrijfswagen/ pensioenspaarplan/ stock opties...)

Rechtvaardig loon

Hoe bepalen?

- Interne rechtvaardigheid: In welke mate is de bepaling van het loon het resultaat van een billijke procedure? (input?)
- Externe rechtvaardigheid: In welke mate kunnen de verschillende lonen als billijk ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd? (binnen de organisatie maar ook ten opzichte van loonschalen in andere – vergelijkbare – organisaties.)

Verloningssysteem

- Discussie: “Medewerkers zouden meer gemotiveerd zijn wanneer een groot gedeelte van hun salaris variabel (prestatiegerelateerd) zou zijn.”
⇒ Weinig zekerheid en motivatie, creativiteit daalt, sfeer daalt door rivaliteit
⇒ Pas wanneer de basisbehoefte vervuld is, dan pas naar de volgende behoefte: ‘Safety’ (basisloon) belangrijker dan ‘Appreciation’ (variabel loon.)
⇒ **Niet akkoord**
- Discussie: “Hoe groter de financiële beloning om een activiteit uit te voeren, hoe interessanter die activiteit wordt bevonden.”
⇒ Motivatie om iets te doen:
 - Extrinsiek (financieel): Theory X:
 - People dislike work and try to avoid it
 - People need to be forced to work and one should only threaten them with punishment.
 - Most people avoid taking responsibility
 - Above all, people want job security
 - Intrinsiek (activiteit op zich): Theory Y:
 - People don't dislike working
 - People don't like to be controlled and threatened with punishment.
 - Under the right conditions, people do not refuse to take responsibility.
 - Next to striving for security, people have other needs such as self-actualization.
 ⇒ **Niet akkoord**
- Discussie: “Zelf wanneer hetgeen ik voor mijn jobuitoefening krijg (loon, vrijheid, verantwoordelijkheid) aanzienlijk minder is dan bij vele anderen met een gelijkaardige job, ik voel me toch OK, zolang ik iets meer krijg dan mensen uit mijn directe omgeving.”
⇒ Equity theory:
 - afweging output t.o.v. input van jezelf (O Me/I Me) en vergelijken met anderen (O others/I others)
 - Enkel verschil met referentiekader: slecht gevoel
 - Cognitieve dissonantie
 ⇒ **Akkoord**

Strategische keuzes op verloningsgebied

• **Beloningsgrondslagen:**

⇒ Functie vs. Vaardigheden (kennis en kunde: handig wanneer prestaties moeilijk te beoordelen zijn)

Functie als beloningsgrondslag:

- = verloning rechtstreeks gelinkt aan de 'functie' die wordt uitgeoefend (vaak gekoppeld met anciënniteit)
- Typisch binnen de functionele organisaties (vb overheidssector)
- Wanneer moeilijk om MW naar eindresultaten te onderscheiden
- Functiezwaarte = salarisschaal
- Anciënniteit = doorgroei in salarisschaal
- + punten:
 - * Eenduidig systeem
 - * Reflecteert het vereiste niveau van kennis en kunde en het benodigde niveau van probleembehandeling (minder met verantwoordelijkheid).
 - * Nadruk eerder op collectieve dan op het individuele
 - * Lange historiek en sterk uitgewerkte systemen beschikbaar
- - punten:
 - * Betekenis van functie in het huidig arbeidsleven? (alles is dynamischer geworden)
 - * Risico tot Rigiditeit
 - * Moeilijk om te individualiseren en goede van minder goede performers te onderscheiden.

Vaardigheden/competenties als beloningsgrondslag

- *Skills* zijn alle vaardigheden die een medewerker nodig heeft om de functie of set van functies goed te kunnen vervullen.
- *Competenties* zijn individuele kenmerken en kwaliteiten die ten grondslag liggen aan succes in een bepaalde positie en houden zowel kennis, vaardigheden als gedragskenmerken in.
- Als aanvulling op functiewaardering, niet als vervanging
- Grotere nadruk op ontwikkeling en groei van medewerkers
- Employability (inzetbaarheid) (steeds belangrijker!) => mobiliteit.
- + punten:
 - * MW worden gestimuleerd zich verder te ontwikkelen.
 - * Minder behoefte aan functieomschrijvingen, maar meer behoefte aan concrete leerdoelstellingen en gewenste competitieve vaardigheden.
 - * Erkenning dat functie onduidelijker wordt (rollen) en het meer om de MW gaat.
 - * Salarisverhoging = grotere individuele toegevoegde waarde
 - * Individuele benadering
 - * Eenvoudig communiceren/ goed geaccepteerd/ eerlijk
 - * Integratie met bestaand systeem mogelijk/ ev op beperkte schaal
- - punten:
 - * Implementatiemogelijkheden van het ontwikkelde noodzakelijk
 - * Verwachtingen naar groei bij MW hoger
 - * Risico verbreding > verdieping (vooral veel competenties ipv expert in 1 domein)

* 'Zwakkeren' binnen de organisatie vallen uit de boot.

⇒ Groep vs. individu: free riding, social loafing + spanningsveld

Teamprestatie als beloningsgrondslag:

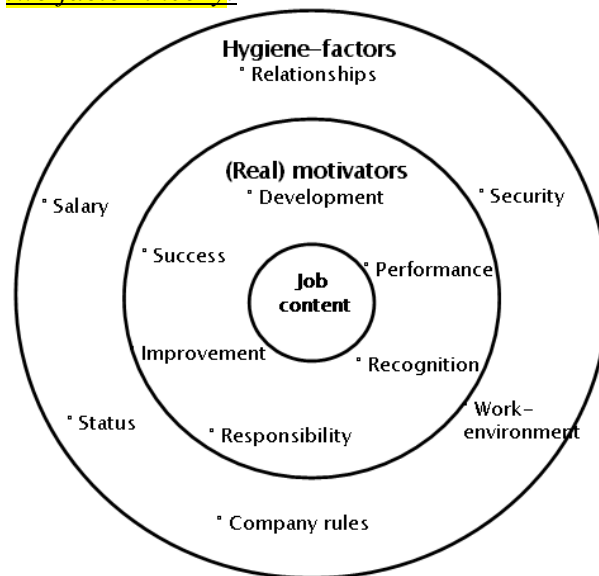
- *Team* = groep medewerkers die een gezamenlijke taak hebben en die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van die taak.
- *Parallel team* = voor bepaalde, tijdelijke klus en slechts voor gedeelte van de tijd van de MW.
- *Procesteam* = permanent, enigzins zelf-managing team meestal rond een functioneel gebied, vaak zelfde functies, zelfde achtergrond, zelfde training.
- *Projectteam* = tegenpool van parallel team (voltijdse opdracht voor MW, maar beperkt in de tijd), teamleden uit verschillende disciplines, verschillende achtergronden en ervaringen.
- **Waarom team based play?**
 - * Bijdrage van het individu is moeilijk vast te stellen, terwijl dit voor de groep eenvoudiger is.
 - * Onderstrepen van het belang van het groepsresultaat t.o.v. het individueel resultaat.
 - * Kruisbestuiving/ synergie gewenst i.p.v. individuele bijdragen
 - * Organisaties structureren zich rond klanten en niet rond processen: vraagt een integrale aanpak.
 - * Snel inspelen op vraag en verandering is noodzaak en vraagt om integratie: geen tijd om ieders bijdrage exact te definiëren.
- + punten:
 - * Productiviteit gaat omhoog
 - * Kwaliteit gaat omhoog
 - * Klantenoriëntatie wordt versterkt
 - * Flexibiliteit neemt toe omdat het werk wordt gedeeld
 - * Minder overheadkosten
- - punten:
 - * MW moeten zich verantwoordelijk achten voor hun team
 - * Aansprakelijkheid is diffuus
 - * Moeilijker om goede en slechte performers van elkaar te onderscheiden

⇒ Lidmaatschap vs. Prestaties

Prestatie als beloningsgrondslag:

- = Toekenning van een bijzondere beloning, als extra op het baste inkomen, bij het voldoen door de medewerkers aan vooral afgesproken prestaties.
- + punten:
 - * Stimuleren om u doelstellingen te halen
 - * Ideaal voor individuele differentiatie bij zelfde functies
 - * Faciliteert meer de ondernemingsgerichte cultuur
 - * Verhoogt de productiviteit
- - punten:
 - * Risico op te grote focus op geld
 - * Consequent implementeren: risico op te hoge loonkost
 - * Managers vaak niet in staat om het systeem goed te sturen
 - * 'Zwakkeren' binnen de organisatie vallen uit de boot

- Discussie: “Jobzekerheid is een sterke motivator”
- * **two factor theory:**



- Hygiëne: belangen als basis voor tevredenheid, maar zorgen er niet voor dat de WN tevreden is: indien niet aanwezig: demotiverend, indien aanwezig: neutraal.
- Real motivators: Motiverend indien aanwezig

=> **akkoord**

- Discussie: “Mensen zijn per definitie intrinsiek gemotiveerd”
- => **juist zie theorie X of theorie Y**
- Discussie: “Belonen en bestraffen is niet zo erg verschillend”
 - * Belonen: bestaand gedrag versterken
 - * Bestrafen: gedrag wijzigen (= moeilijk!!!)

=> **akkoord, geeft dezelfde resultaten**

- ⇒ Hiërarchisch vs. gelijkheid
- ⇒ Kwalitatieve beoordelingscriteria (goed voor feedback) vs. kwantitatieve criteria (score)

- **Ontwerpkenmerken**

- ⇒ Vast loon vs variabel loon
- ⇒ Variabel loon vs variabel loon
- ⇒ Voordelen vs voordelen (steeds belangrijk)
- ⇒ Intrinsieke motivatie vs extinsieke motivatie

- **Toepassing**

- ⇒ Geheim belonen vs. Open belonen
- ⇒ Autoritair vs. Participatief

Uitwerking van de loonstructuur

Job-evaluatie

- Identificeren van benchmark-functies, als basis voor een job-evaluatie schema.
- Analyse van functies en rollen.
- Relatieve waardebeoordeling van functies.
- Ontwikkeling loonstructuur

Identificatie referentiefuncties

- Basis voor de uitwerking van functie-evaluatie schema
- Referentiepunt voor moeilijker te plaatsen functies
- Basis voor extern vergelijkingsproces

Identificatie functie-evaluatiefactoren

- HAY-systeem
- Classificatiesysteem, met als doel een beschrijving en gradering te maken van werkzaamheden. Het is een doelmatig en verantwoord **hulpmiddel** tot het objectief bepalen van een **rangorde** met het oog op **waardering**.
- Heeft betrekking op de analyse van een functie, en geen analyse van de prestatie en de capaciteiten van de titularis.
- Vereenvoudigde analytische methode: vertrekkend van de bestaande toestand, worden de beschrijvende methodes geprofileerd aan de hand van een aantal gezichtspunten die de belangrijkste elementen van een functie bevatten en die een waardering uitspreken bij normale prestaties en bij voldoende geschiktheid
- VOORBEELD Secretariaatsmedewerker:
 - Verantwoordelijkheden:
 - oordeel en initiatief
 - leiden en controleren ondergeschikten (leiderschap naar collega's)
 - weerslag van vergissingen
 - Graad van autonomie
 - Bekwaamheid:
 - Opleiding en ervaring
 - competentie-niveau (moet blind kunnen typen; moet over informatica-kennis beschikken; vereiste kennis van specifieke systemen die binnen de organisatie worden gebruikt?)
 - Contacten met klanten
 - Nood aan afdelingsoverstijgende bedrijfsinzichten
 - Vereiste fysieke inspanningen (bv. full-time voor PC-monitor, ...)

Functieweging: Systemen

- Punt-factor methode:
 - bepalen van factoren (zie hiervoor)
 - ontwikkeling factor-schalen

(bv. 1- 5 / low-medium-high/...)

- weging van de factoren
- ⇒ Evaluatie: sterk analytisch, maar complex om uit te werken, in te voeren en te onderhouden
- **Graduele factor-vergelijking**
 - vergelijking van jobs via factor-schalen.
 - ⇒ Evaluatie: vaak gehanteerde en minder complexe methode / schalen dienen echter te worden ontwikkeld.
- **Factor-vergelijking**
 - rechtstreekse vergelijking van functies op basis van factoren, hierdoor wordt de functies ten opzichte van elkaar geplaatst
 - ⇒ Evaluatie: analytische, eenvoudige methode.

Methodiek factorvergelijking

1. Ranschikking van de verschillende functies volgens het belang van elke factor
2. Onafhankelijke numerieke beoordeling van het belang van elke factor voor iedere functie
3. Deze oefening uitgevoerd voor alle functies en factoren resulteert in een relatieve numerieke waarde van de verschillende functies ten opzichte van elkaar.
Resulteert in een billijke positionering van de verschillende functies ten opzichte van elkaar, waardoor zowel de interne als verdelende rechtvaardigheid wordt gerealiseerd.

Uitwerking finale loonstructuur

Bepaling van het norminkomen (= 100 %) op basis van de interne en externe verhoudingen

Verder uitwerking structuur:

- **Bepaling aanvangsniveau:**
 - ⇒ Aanvangsniveau:
 - varieert tussen 75 % en 92 % van het norminkomen (cf. onderzoek HAY)
 - in beginsel: 70% (vaak ook aanvangsniveau dat 10% lager ligt, dus 60%)
 - ⇒ Overwegingen laag aanvangsniveau:
 - voordelig (loonkostenbeheersing)
 - bij feitelijke inpassing in de salarisgroep bestaat vaak onderhandelingsdruk naar boven
 - hoog aanvangsniveau: risico tot overbetaling die blijft bestaan bij onvoldoende doorgroei
 - biedt meer manoeuvreerruimte om in individuele gevallen een hogere inpassing te bekomen
 - ⇒ Overwegingen hoog aanvangsniveau:
 - indien druk vanuit arbeidsmarkt: concurrentieel salaris?
 - korte ingroeitijd
- **Aantal groei-jaren:**
 - ⇒ Hoeveel jaar moet een normaal presterende medewerker erover doen om van het aanvangsniveau door te groeien tot het normniveau?

- ⇒ In praktijk: 6 tot 8 jaar
- ⇒ Variatie naargelang snelheid van doorgroei in prestaties, skills en competenties
- ⇒ In beginsel: **8 jaar**

• **Doorgroei-systematiek:**

⇒ Evenredige groei: groeipercentage onafhankelijk van de afstand tot het norminkomen

⇒ Afnemende groei: hoe dichterbij het norminkomen, hoe lager het groeipercentage

kenmerken:

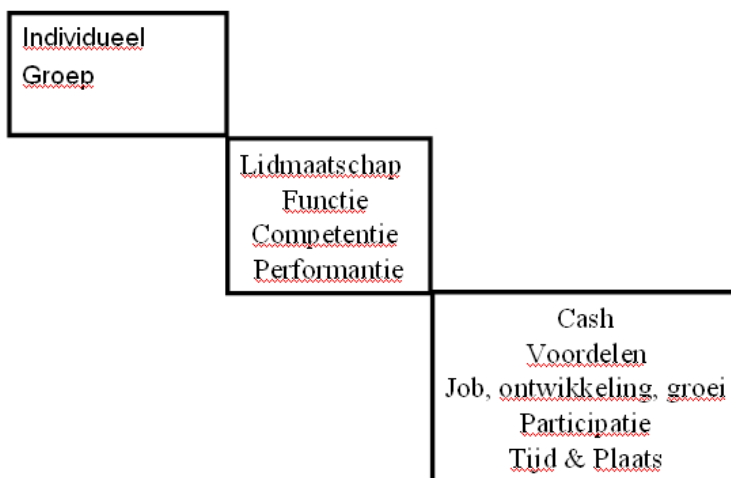
- conform learning curve
- weinig doorgroei meer bij lang dienstverband
- druk op extra verhoging na lange diensttijd
- kans op te snelle stijging in relatie tot het functioneren

⇒ Toenemende groei

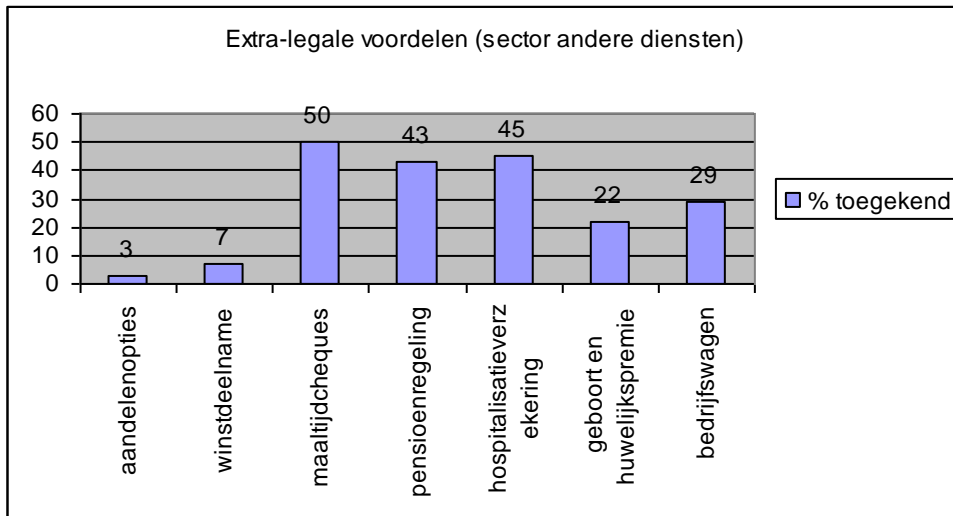
kenmerken:

- bij hoge opleidingsinspanning van de werknemer
- goede mw kunnen uiteraard meer dan evenredig groeien
- biedt ruimte om naar boven af te wijken
- ook op lange termijn wordt substantiële groei gegeven

Verloningsopties



- **Voordelen?**



Verdere flexibilisering: cafetariaplan

- **Tijd voor geld**

- kortere werkdag
- langere pauzes
- vrije maandag- of vrijdagmiddag
- kortere werkweek
- extra vakantiedagen
- opstaren van vrije dagen over een periode van 1 jaar of langer
- duo- en parttime banen

- **Geld voor tijd**

- uitbetalen niet opgenomen vakantiedagen
- uitbetalen overwerk en extra diensten

- **Arbeidstijdsregelingen**

- meer flexibele werkuren
- meerdere vakantieperiodes / snipperdagen

- **Geldregelingen**

- spaarplannen
- investeren in het bedrijf
- kapitaalgroei
- beleggingen
- studiefonds

- **Verzekeringen t.a.v.**

- ongevallen
- blijvende invaliditeit
- ziekenhuiskosten
- tandarts / oogarts / fysiotherapie / verpleegkundige hulp
- wettelijke aansprakelijkheid
- brandschade
- autoschade
- huisschade

- **Overige:**

- pensioenopbouw

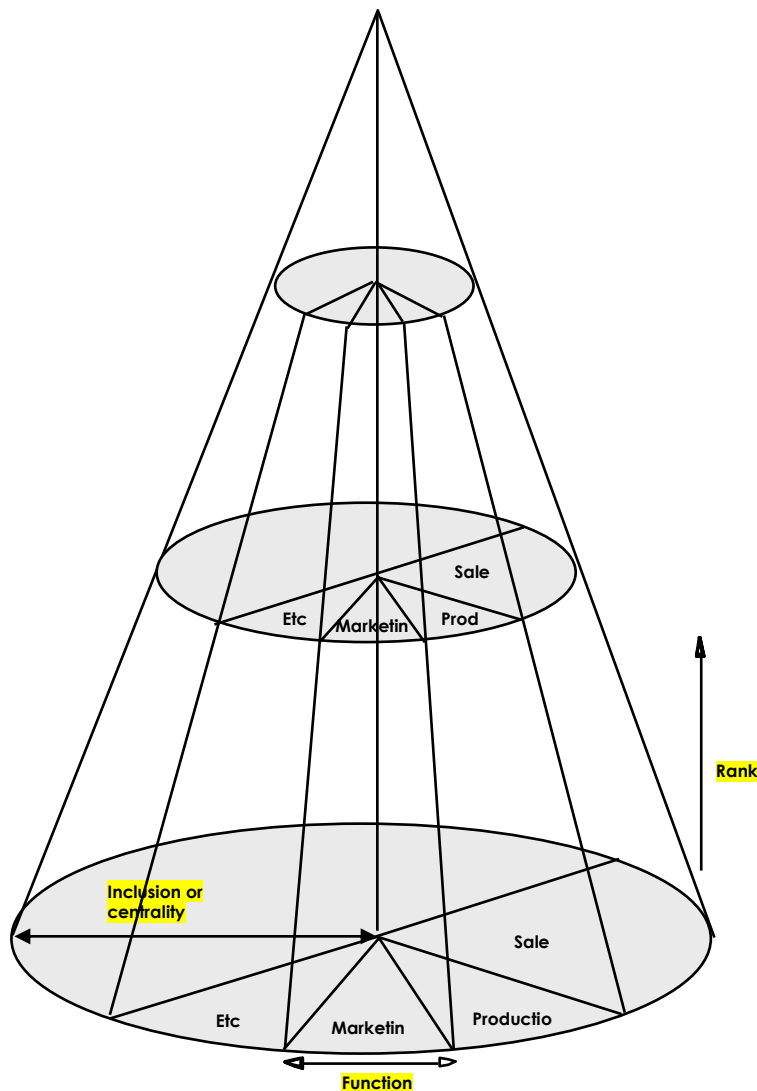
- bedrijfsauto's
- aantal 'vrije autokilometers'
- studiereizen
- loon in natura
- ...

Loopbaanmanagement

Definitie

- ⇔ **Loopbaanontwikkeling:** Hoe ontwikkelen loopbanen zich? = beschrijvende wetenschap.
- **Loopbaanmanagement** = in een matching process organisatie en individuen op elkaar proberen afstemmen.
 - ⇒ **Organisatie:** manager van dit proces (ander oogpunt dan individu)
 - ⇒ **Individu:** voor zichzelf: wat wil ik?
- **School** maakt al deel uit van de loopbaan
- Wat is de 'meetlat' die je gebruikt om dit te bepalen? **GEEN objectief** gegeven!
- **Objectieve ⇔ Subjectieve carrière:**
 - ⇒ **Objectief:** Wat je op je CV zal zetten (diploma, ervaring...)
 - ⇒ **Subjectief:** manier waarop ik de keuzes die ik gemaakt heb heb beleefd
 - ⇒ *Je bent makkelijk aanstuurbaar als je zelf een goed zicht hebt op je subjectieve carrière.*
 - ⇒ *In een leidinggevende functie is het belangrijk de subjectieve loopbanen van medewerkers te kennen.*

Positie en bewegingen:



- **Verticale verwachtingen ⇔ Horizontale antwoorden:**

- ⇒ = *'Rank order movement'*: Je begint onderaan de ladder en klimt daarna op.
- ⇒ ⇔ *'Functional movement'*: (Horizontale beweging): iemand lateraan een aantal functies laten doornemen: functioneel of geografisch (vb naar andere fabriek/ buitenland)
- ⇒ *Inclusie*: = Mate van centraliteit: het middelpunt (zie fig.) noemt de *dominante coalitie*. Deze heeft meer impact op zijn omgeving dan mensen op hetzelfde niveau. "politiek gedrag binnen organisaties"; "coalities beschermen elkaar". Men beweegt meestal van de buitenkant naar het midden
- ⇒ *Vandaag*: Aantal verticale bewegingen is beperkt doordat organisaties vlakker geworden zijn: er zijn niet meer zoveel hiërarchische niveaus.
 - Voordeel: ° Beslissingen kunnen sneller genomen worden: lager beslissingsniveau.
 - ° Betere (snellere) communicatie.
 - Nadeel: er is zijn maar weinig stappen meer. Dit stuit mensen tegen de borst. Op school doe je je best en je wordt beloond, je schuift een klas op, deze verwachtingen worden meegenomen naar het werk.

- **Sommigen definiëren als 'High potentials':**

- ⇒ Aan de verwachtingen van hierboven tegemoet komen.

- ⇒ 'High potentials': maximum 5% van de organisatie, anders gaat iedereen dit verwachten. Er worden nog geen beloftes gemaakt, maar deze hebben kan op promotie, het zou kunnen...
- ⇒ 'Key people': 30-40% van de organisatie. Ook belangrijke personen aanmoedigen zonder de verwachting van promotie te maken. Dit om te voorkomen dat ze zich 'low potentials' gaan voelen.
- ⇒ Dit kan 'Open': vb lijst uithangen van wie high potentials/ key people zijn: soort educatieve waarde, !!! volgens duidelijke criteria !!!
 - Nadeel: De personen die op de lijst staan gaan misschien naast hun schoenen lopen ⇔ het kan handig zijn dit reeds bij jonge WN te weten.
- ⇒ Of 'Gesloten': de lijst is er wel, maar het wordt niet verteld. High potentials weten zelf niet dat ze het zijn maar worden wel in de gaten gehouden.
- ⇒ Tussenvorm: vb in België: je mag een aantal keer gaan eten met de algemeen directeur, zo krijg je wel een vermoeden maar het is niet zeker.

- **Carrièreladder:**

- ⇒ Management ladder: Voorbeeld: uitvoerend - 1^e lijnmanager – lager kader – middenkader - hoger kader – CEO. Risico: als dit de enige ladder is moet bij een promotie iedereen uiteindelijk de leidende functie uitoefenen. Dit kan niet! Een WN kan bijvoorbeeld zeer goed in zijn job zijn maar slecht met mensen => is geen goede leider!
- ⇒ Professionele ladder: Voorbeeld: Junior - Medior - Senior... Naast de managementladder. Je komt dan op hetzelfde niveau dan iemand anders op de managementladder (behalve dan CEO). Dit wordt uitgedrukt door gelijke arbeidsvoorwaarden. Senior leidt geen mensen, maar expertise, vooral bedoeld om te motiveren.
- ⇒ Projectladder: Projectleider 1 – Projectleider 2... Hangt af van het verschil in expertise in een project (hoger: belangrijkere projecten). Stel dat hij een zeer goed project heeft uitgevoerd zal men hem willen institutionaliseren: De projectleider verschuift dan naar de managementladder (zal dit dikwijls niet willen want voert liever projecten uit). Hij krijgt geen hoger loon want stijgt niet van niveau.
- ⇒ Opmerking: de CEO staat niet altijd het hoogste qua loon, functie... Voorbeeld: Een chirurg verdient meer dan de algemeen directeur van een ziekenhuis.
- ⇒ **Beperkingen aan carrièreladders:**
 - 1) Power: Power-sensitive-people willen vroeg of laat naar de managementladder (ultieme doel). Ze zullen de andere twee ladders gebruiken maar niet als finaliteit zien. Het is belangrijk vroeg in te zien wat het doel is.
 - 2) Verskil in dynamiek: In de management ladder kan je pas opklimmen als er een plaats (vacature) vrij is ⇔ In de professionele ladder ga je van junior naar medior door een aantal van tevoren vastgelegde criteria waar je aan moet voldoen. Door het verschil in niveau kan de druk op de professionele ladder zeer hoog zijn. => deze druk tegengaan door de functies op de ladder proportioneel te verdelen gelijk met de managementladder (vb 10% bestaat uit hoger kader => 10% bestaat uit Senioren)
 - 3) Dropgedrag: Peter-principle: iedereen wordt voeg of laat gepromoveerd tot op het niveau van zijn incompetentie.
 - Dubbele opportuiniteitskost:De manager kan de job niet aan EN de job wordt niet goed geleid.

- Je kan hem niet meer degraderen: dit levert gezichtsverlies op en er is niet noodzakelijk een job vrij.
 - Dit kan je oplossen door hem naar de professionele ladder over te hevelen. RISICO: demotiverend voor mensen op de professionele ladder ('vuilbak')
 - Nu: betere oplossing: aan de promotie is de voorwaarde verbonden dat als je de job nie kan waarmaken, je het bedrijf moet verlaten.
- **Kern vs Niet-kern:**
 - ⇒ Niet-kern: vb fiscalist in een marketing en sales bedrijf: als senior is zijn carrièreverloop beëindigd. Sommige mensen zullen in dat geval ontslag nemen (niet slecht)
 - ⇒ Kern: Marketeer kan wel verder doorgroeien bij dit bedrijf.
 - **Nationaal ⇔ Internationaal ⇔ Expats:**
 - ⇒ Expats: Worden naar het buitenland gestuurd (internationaal), maar blijven onder het Belgische bedrijf werken.
 - Problemen:
 - Duur
 - Vaak zijn internationale assignments niet succesvol (professioneel, maar ook privé: men kan dit 'thuis' niet aanvaarden)
 - Bij succes: de uitgestuurde mensen worden 'vergeten': er staat geen job klaar als ze terugkomen.
 - Vaak loze beloften
 - Hoe ver moet je gaan alvorens geëxpatriëerd te worden? Voorbeeld: Duitsland is een groot land, geen expatvergoeding meer, maar international career.
 - ⇒ International career: "One-Way-Ticket". Voorbeeld: België naar Spanje: Het Belgische arbeidscontract stopt en het Spaanse start. Je krijgt hetzelfde loon als de Spanjaarden maar een extra premie omdat je mobiel bent. Je kan enkel terugkeren naar België als daar een vacature beschikbaar is. Blijf je daar (vb na 5 jaar), dan wordt je 'local', je krijgt dan geen premie meer. Ga je daarna bv naar Italië: Italiaans loon + Premie.
 - Probleem:
 - Pensioen bepalen
 - Aantal personen die bereid zijn zo'n carrière te hebben is beperkt => hoge premies.
 - ⇒ Nationaal pand: Minder diepgaand

Carrière-evaluatie

Wat is een carrière?

Ontwikkelingsperspectief: een opeenvolging van posities en gebeurtenissen

- **Opmerkingen:**

- ⇒ Een carrière is gebaseerd op toeval
- ⇒ De eerste werkgever is cruciaal
 - Afgestudeerden zijn makkelijk kneedbaar
 - Zelfs de negatieve ervaringen hebben een grote impact

- **3 basisperspectieven:**

- ⇒ Individualistisch (Human Capital Theory): 'Mijn loopbaan is een resultante van mijn eigen ik'

- Zelf gecreëerd
- “12 stielen, 13 ongelukken”
- Locus of control
- Meerstal WN uit ondernemingen die heel snel groeien: datum van indiensttreding is belangrijk!

⇒ Structuralistisch (mogelijkheidsstructuur): succes komt door geluk (zie vacatures in managementladder). Voorbeeld: assistent van prof.

⇒ Selectie (Job Competition Theory): er worden geen jobs voor jou gecreëerd maar na verloop van tijd primeert de kwaliteit: Middenweg tussen de vorige 2.

• Wie evalueert wat?

⇒ Internal Equity theorie: $Output\ ik / Input\ ik < Output\ ander / Input\ ander$

- Gebrek in retentie: in eertst instantie probeert men de eigen output te verhogen daarna input verlagen of ontslag nemen.

- Alles is perceptie: “Cognitieve dissonantie”: Iemand die iets moet doen dat hij niet graag doet, probeert de realiteit te veranderen. Als dat niet lukt verandert hij zijn perceptie.

• Het loopbaanproces:

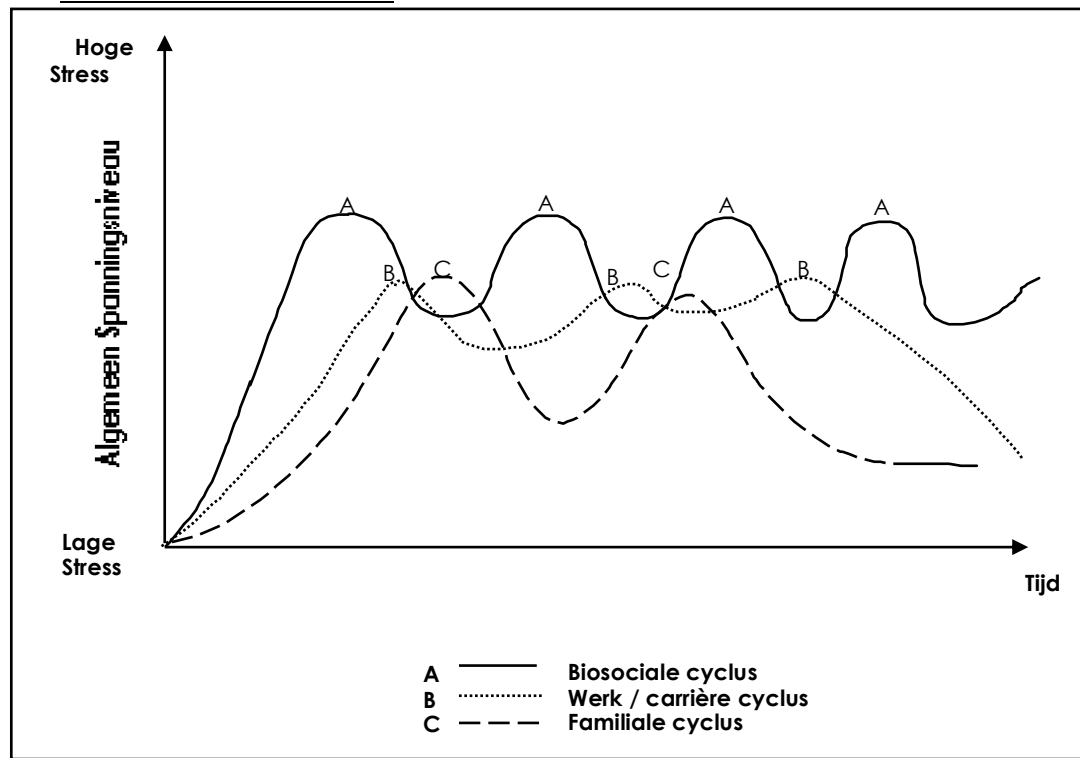
⇒ Loopbaantransities: 3 aspecten

- Het einde of opportuniteit: Iemand die zijn ontslag niet heeft kunnen aanvaarden mag nog niet zoeken naar ander werk.

- De neutrale zone: Geen andere beslissingen nemen in het leven bij jobverlies => verandering van het waardepatroon. Op het einde van de neutrale zone moet het waardepatroon terug vastliggen.

- Het nieuwe begin

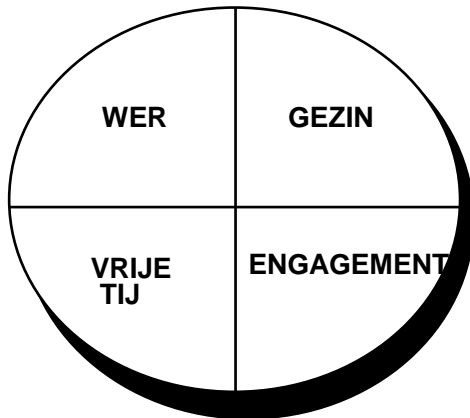
⇒ Kritieke levensmomenten:



- Biosociale cyclus: Gevecht tegen de leeftijd, mentaal en fysiek aftakelen.
- Werk cyclus: job verliezen/ promotie krijgen

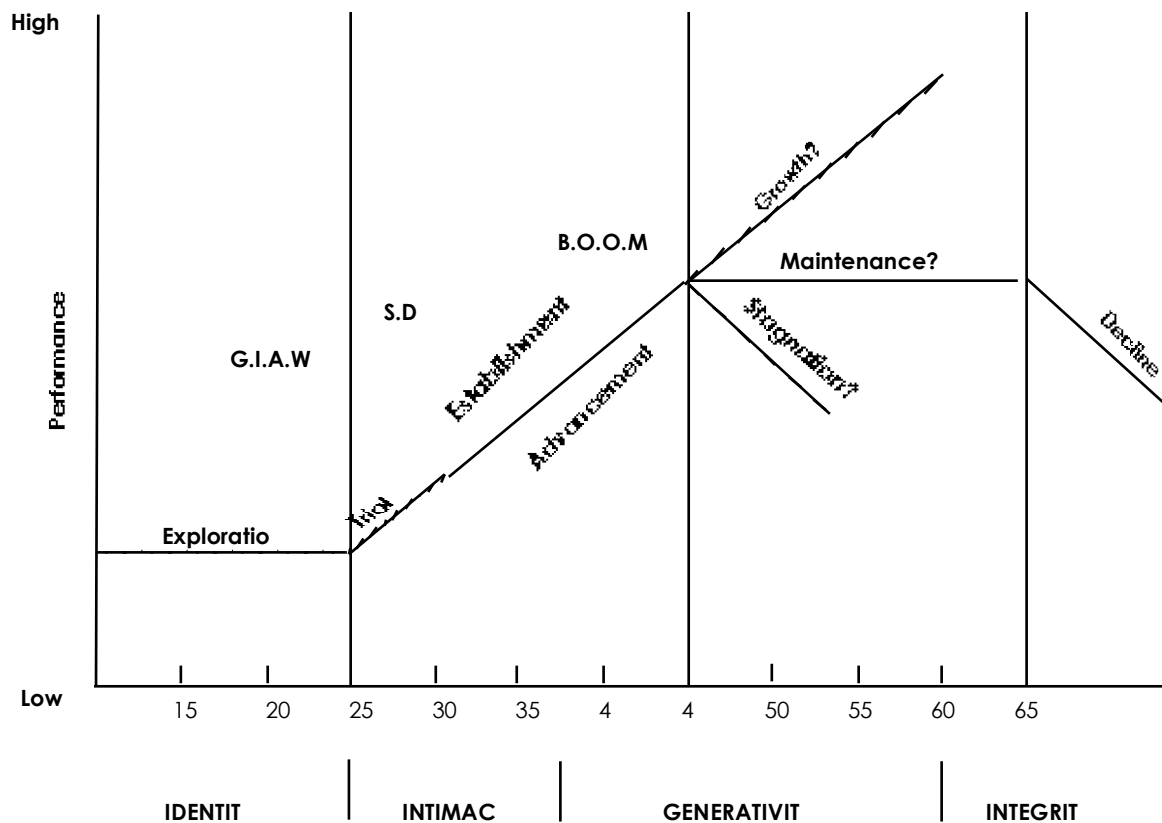
- Familiale cyclus: voortplantingscyclus, bv. Krijgen we een kind, kinderen die het huis verlaten, samenwonen.

Mijn levenstaart



- **Vrije tijd**: Volledig uit eigen wil
- **Engagement**: Iets dat je in je vrije tijd doet dat een voordeel heeft voor derden.
- **Rolconflict**: Je kan maar op elk moment op één plaats zijn. Hoe verdelen? => Fysieke aanwezigheid.
- **Instrumentele relatie**: Je moet werken om geld te hebben om te leven en de dingen te doen die je graag doet
- **Compensatie**: In de ene rol een andere rol compenseren:
 - ⇒ Afstompend werk => creatiever in de vrije tijd
 - ⇒ Leidinggevend werk => Thuis helemaal niet leidinggevend.
 - ⇒ De enige rol waar we impact op hebben is de werkrol maar de andere rollen hebben er een grote impact op
- **Onderzoekresultaten**: De werkrol neemt bijna dubbel zoveel tijd in beslag dan het gezin.
 - ⇒ **Transitie** vanuit de taart: we worden ineens verplicht meer tijd in een andere rol te steken, voorbeeld na een ontslag, een pensioen. “Zwart gat”: gros van de tijd wordt ineens niet meer ingevuld, het vergt tijd om daar aan te wennen
 - ⇒ Soms wordt de werkrol ook een stuk gezien als engagementsrol.

Loopbaanverloop



- **Exploration:** Wat wil je gaan doen. **G.I.A.W.** = Getting Into the Adult World
 - ⇒ In identity fase
- **Intimacy fase:** Nadat je weet wat je zoekt (identity fase), dit proberen relatelen met anderen.
 - ⇒ **Networking:** Je laten opmerken door zelf mensen te kennen en te leren kennen.
 - ⇒ **Professionele relatie (zelf niet voor gekozen) ⇔ Privé-relatie:** Het is vaak een gebrek als je dit verschil niet kan hanteren: enkel omgaan met mensen die je graag hebt beperkt je loopbaan.
 - ⇒ **S.D. = Settle Down:** in een bepaalde expertise (niet in een bepaald bedrijf)
- **Generativity:** is breed, voor iedereen verschillend = het gevoel deel uit te maken van een bepaalde generatie: 'Hebben het voor een stuk gemaakt'
 - ⇒ **Mentors:** als je in deze fase komt zie je mentors verdwijnen: Je wordt je er van bewust dat de vorige generatie is weggevallen en voelt de adem van de volgende generatie in je nek.
 - ⇒ **Growth:** sommigen hebben hier geen last van en groeien gewoon door.
 - ⇒ **Maintenance:** anderen vallen wat stil.
 - ⇒ **Stagnation:** Nog anderen krijgen een crisis.
 - ⇒ **Vershil tussen droom en daad:** de tijd wordt de kort om de droom nog te realiseren: droom bijstellen of droom toch nog najagen, dit leidt tot overacting en heeft een omgekeerd effect
 - ⇒ **B.O.O.M. = Becoming Ones Old Man:** Geeft heel wat mensen het gevoel er alleen voor te staan, op eigen benen te moeten staan.
 - **Peter principle:** als we niet opletten in een organisatie wordt iedereen gepromoveerd tot op het niveau van hun incompetentie (kunnen de job niet aan).

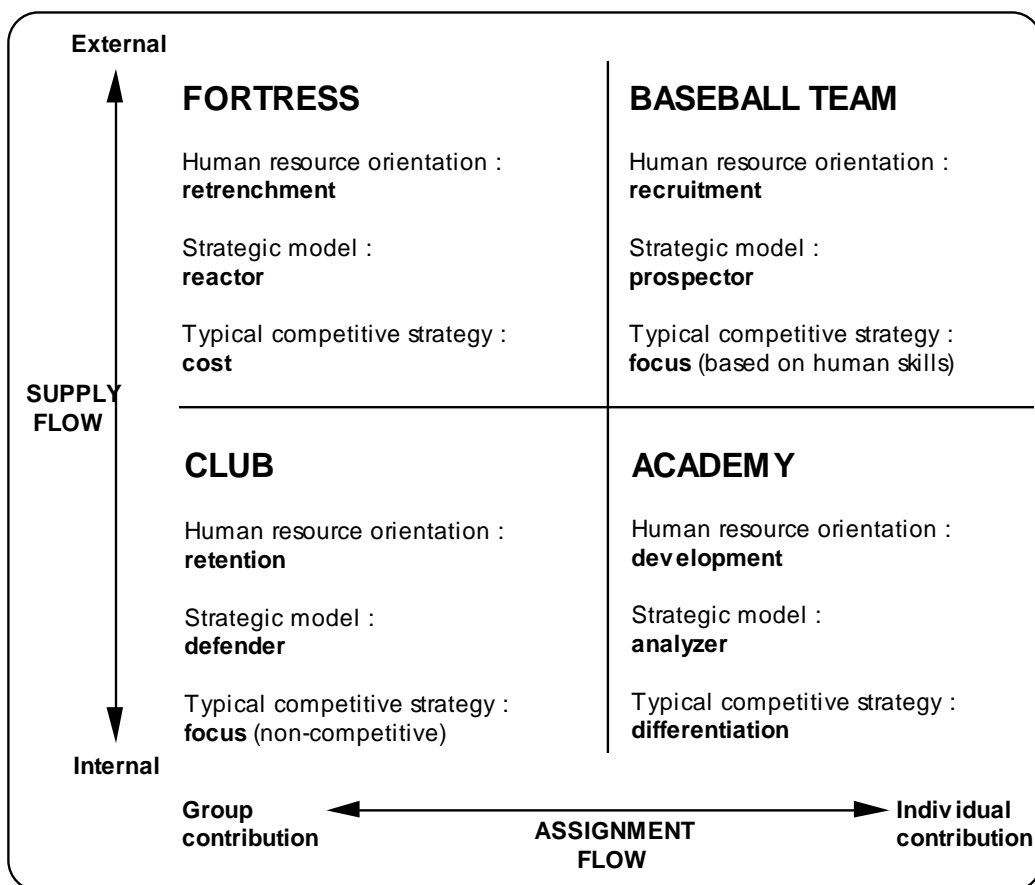
- **Integrity:** Einde van de loopbaan. Mensen hebben niet veel te verliezen en krijgen een grotere integriteit. Deze is er vaak niet meer door brugpensioenen.

Allocatie vanuit de organisatie

2 centrale dimensies:

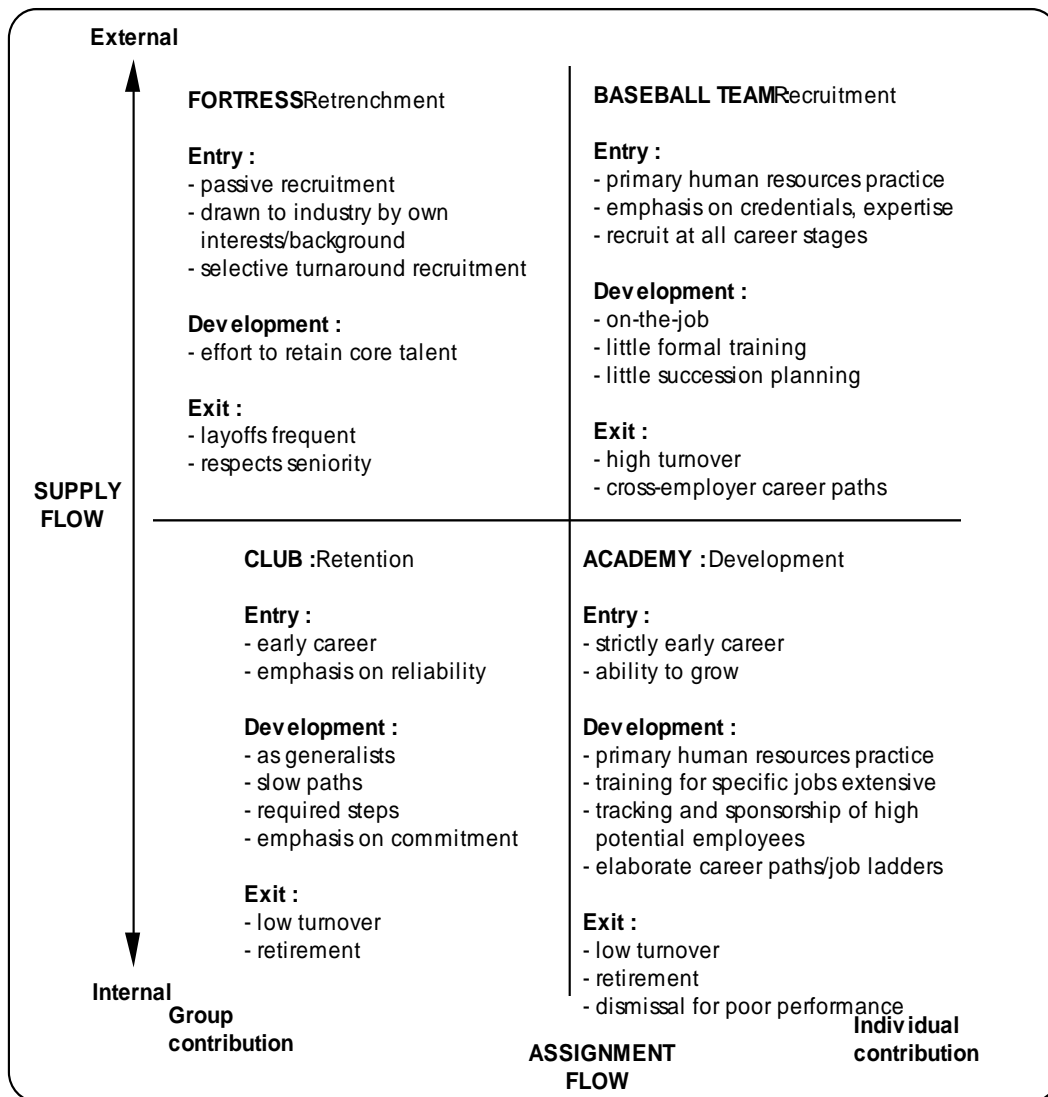
- **Supply flow:** Hoe mensen binnenkomen in de organisatie
 - ⇒ **Intern:** Op intredeniveau, vb bij banken, colruyt (onderaan en laten doorgroeien)
 - ⇒ **Extern:** Intern quasi niet gekend, ze werven aan voor de job, niet voor de loopbaan. * chair pickers
 - ⇒ De meeste bedrijven doen de beide met een sterke voorkeur voor één van de twee.
- **Assignment flow:**
 - ⇒ **Group oriented:** Op het niveau van het kantoor: Het laagste niveau waarop objectieven worden geformuleerd. Voorbeeld retail banking.
 - ⇒ **Individu oriented:** Het individu komt sterk naar voor. Voorbeeld voetballer, consultancy wereld (doe je een project goed dan vraagt de klant de volgende keer specifiek naar die persoon en niet naar het bedrijf), advocaten. Voor verschillende skills krijgt men een verschillend inkomen. * Veel mensen kunnen hier niet mee om.

Sonnefeld's typology of career systems



- **Fortress:**
 - ⇒ Geen invloed op de omgeving: Vb een hotel aan de kust, afhankelijk van het weer dus in de winter sluiten.
 - ⇒ Retrenchment: inkrimpen en opentrekken. Voorbeeld: fruitteelt: appels in september plukken => extra arbeiders
 - *Kernpersoneel:* vb kok, contract van onbepaalde duur.
 - *Niet-kernpersoneel:* vb serveerster, contract van bepaalde duur.
 - ⇒ Alle organisaties die cyclisch zijn.
 - ⇒ Bedrijven in crisis zoals Agfa Gevaert.
- **Club:**
 - ⇒ Mensen behouden, interne supply flow
 - ⇒ Competitief voordeel afschermen van de markt => defensieve strategie
 - ⇒ Competitieve strategie: Non-competitief vb grootbanken, maakten elkaar vroeger het leven zuur, VRT en De Post die hun monopolie beschermden.
- **Academy:**
 - ⇒ HR gericht op ontwikkeling: IBM, Microsoft, Ford.
 - ⇒ Mensen vroeg aanwerven en voortdurend ontwikkelen
 - ⇒ Strategie: Analyzer: mee zijn maar niet altijd onmiddellijk op de markt gaan springen. Vb autoconstructie, elk heeft een prototype op alternatieve energie, maar komt er nog niet mee op de markt. 'Winner takes it al': Belangrijk de 1^e te zijn maar dit houdt zeer hoge risico's in, vb 1^e Europese monovolume: Renault (nog steeds hoogste verkoopcijfer): consumptiepatroon van de Europeaan is veranderd.
 - ⇒ Competitieve strategie: differentiatie: houdt de kosten laag, je moet pas laat beslissen waar alles moet.
- **Baseball team:**
 - ⇒ HR: recruitment: Belangrijk de juiste mensen aan te werven
 - ⇒ Strategische prospectie: telkens de eerste proberen zijn en je goed kunnen aanpassen
 - ⇒ Competitieve strategie: Focusstrategie: gebaseerd op human skills: 'We werven geen mensen aan maar skills': Voorbeeld voetballer, een s de skill er niet meer is verval dit.
- **Voorbeelden:**
 - ⇒ VTM in het begin: Baseball team: geen tijd om mensen op te leiden dus mensen wegekopen van de VRT (Club)
 - ⇒ VRT: van CLUB naar ACADEMY + gros van de succesprogramma's worden gemaakt door een baseball team (woestijnvis).

- **Characteristics:**



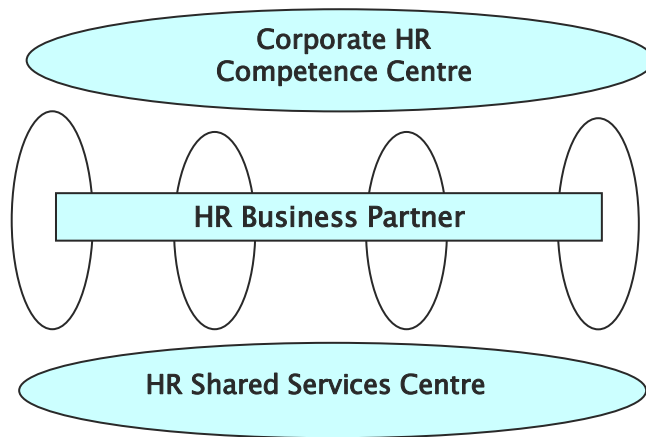
- **Praktische implicaties:**

- 1) Afstemming: strategie ⇔ HRM: Er moet een afstemming zijn tussen strategie van de organisatie en de manier waarop je je carrière kan opbouwen.
- 2) Organisatietransities: mensen voelen zich thuis in bepaalde organisaties. Groep ⇔ individu.
- 3) Differentiatie op afdelingsniveau.
- 4) Afstemming: Individu (cultuur) ⇔ organisatie

- **Onderzoek IBM:** Denken in 4 basisdimensies:

- 1) Individueel ⇔ collectief: Natuurlijke culturen stellen het één en het ander voorop: *Individueel:* egocentrische cultuur, niet noodzakelijk moeilijker te organiseren.
- 2) Power distance: machtsafstand: Noord-Europa (kleiner) ⇔ Zuid-Europa (groter)
- 3) Uncertainty avoidance: Hoe gaan landen om met onzekerheid?
- 4) Mannelijkheid ⇔ vrouwelijkheid (zachtere waarden): zachtere (vrouwelijke) waarden kunnen ook door mannen nagestreefd worden!!!

Structure follows strategy: 'The three pillar model'



Corporate HR Competence center

Characteristics:

- Near to the top
- Lean & mean
- Tool developers
- High level of business understanding
- Centralising force within the organisation
- Works on project base

HR Business Partner

Characteristics:

- By definition decentralised HR
- Driven by BU-thinking: het bedrijf bestaat uit verschillende business units: Hoe groter de afstand daartussen, hoe moeilijker HR centralisatie
- Process leaders of change & adaptation
- Close to BU manager
- Action driven: actie gedreven mensen, 'doeners'.

HR Shared Service Centre

Characteristics:

- Centralisation of administration & procedures: een kleine groep mensen als belangrijkste doel
- Based on a "click-call-face approach": bij een probleem : eerst op het internet kijken, dan bellen naar een callcenter en pas als het probleem echt niet kan opgelost worden krijg je iemand (Face) te zien
- Adding value by reducing administrative and transactional activities: Doel van het HR Shared Service Center is om al wat transactioneel is op te vangen: waar de relatie niet van belang is: het doet er nie toe wie antwoord als het antwoord maar juist is.
Traditioneel: Klassieke HRM processen zoals selectie...
⇔ *Transformationele* processen: verandering...
- Strongly 'e-supported' or even 'e-lead'
- Defining specific service level agreements (SLA's) upfront

Major opportunities of the three pillar model

- Cost reduction
- Higher & standardised service level because of specific SLA's
- Greater consistence and accuracy
- Less transaction time needed
- More accessible for "high-end" relational services
- Anytime, anywhere, Employee Relationship Management: 'the segment of one': Hoe meer informatie opportal, hoe meer de medewerker die gelijk waar kan raadplegen zonder 'mij' lastig te vallen.
- Different career opportunities for HR people
- Improve learning across organisational boundaries

Major risks of the three pillar model

- **In general:**
 - Complicated structure: a 3D-matrix
 - Low cost expectations might turn out to lead to high cost realities
 - Too much HR - internally focused
 - Different roles require different skills, meaning different people
- **At the level of the Corporate HR Competence Centre:**
 - High in the sky: lack of alignment of local practices and global policies
 - Too much HQ driven
 - Enemy n° 1 for all decentralised HR offices
 - Risk of drying out in the end
- **At the level of the HR Business Partner:**
 - Local optimisation: 'wat we zelf niet uitgevonden hebben kan niet goed zijn.'
 - Lack of "cross border" thinking
 - The NIH-syndrome: there is always a good reason to be different
 - HR takes over the 'people management role' of the line people
- **At the level of the Shared Services Centre:**
 - Time consuming in the beginning, might take the energy (money) away from the relational contacts
 - High potential cost of coordination / integration
 - Requires a lot of discipline from the user
 - Underestimation of the technical difficulties
 - Difficult to have feeling with local knowledge that is needed
 - Lack of effective accountability within the HR department

De toegevoegde waarde van HRM

Verschuivingen

- **Hoe kan HR zich onderscheiden**

"Rather than following the crowd in human resource practices, firms should think about how being different can help them create the distinctiveness needed to succeed."

- ⇒ Innovatiever zijn: Vb naar jongere generatie toe aantrekkelijker zijn.
- ⇒ Vb: Employer branding, performance management: verloning op basis van prestaties.
- ⇒ Individueel: verloning op maar

- **Wie voert het personeelsbeleid?**

“HR no longer is sitting on the sidelines. We’re right in there with the line people as opposed to playing a more secondary support role.”

- ⇒ HR: system, processen, beleid uittekenen.
- ⇒ Lijnmanager: verantwoordelijk voor het uitvoeren van het HR beleid. Moet er meer tijd insteken.
- ⇒ Medewerker zelf: moet initiatief nemen om door te groeien, als hij niet aangeeft dat hij wil doorgroeien, blijft hij zitten.

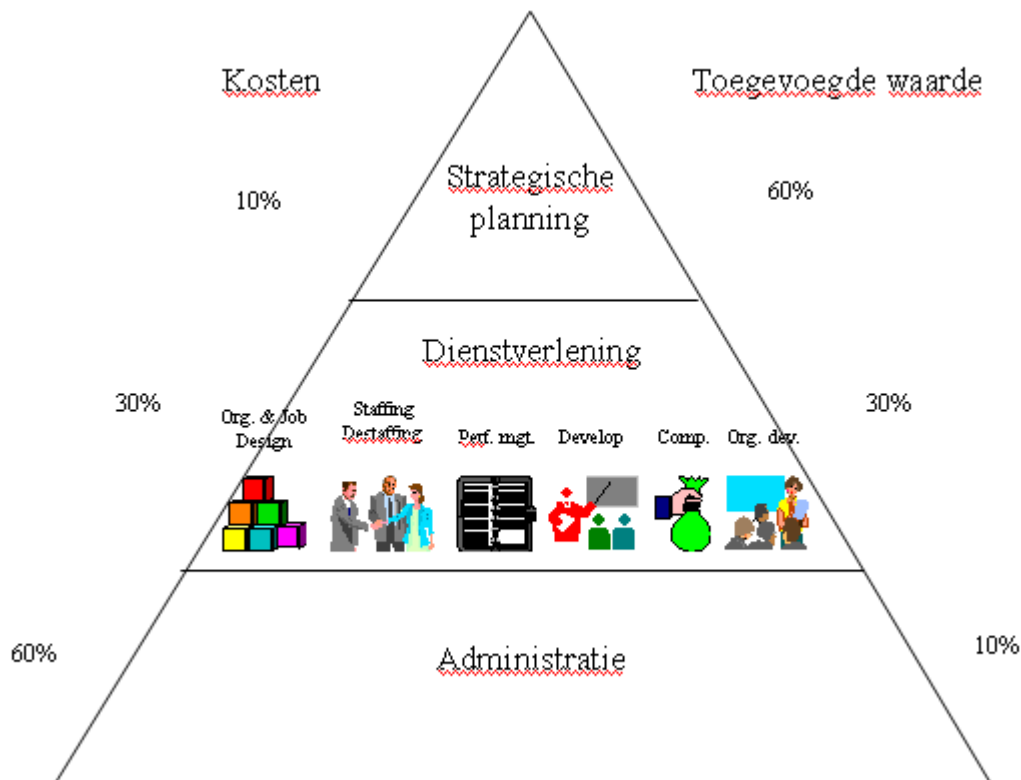
- **Wie staat aan het hoofd?**

“The cut, cut, cut manager will be replaced with someone who can build, change and develop for the future.”

- ⇒ HR gaat mee het bedrijf opbouwen.

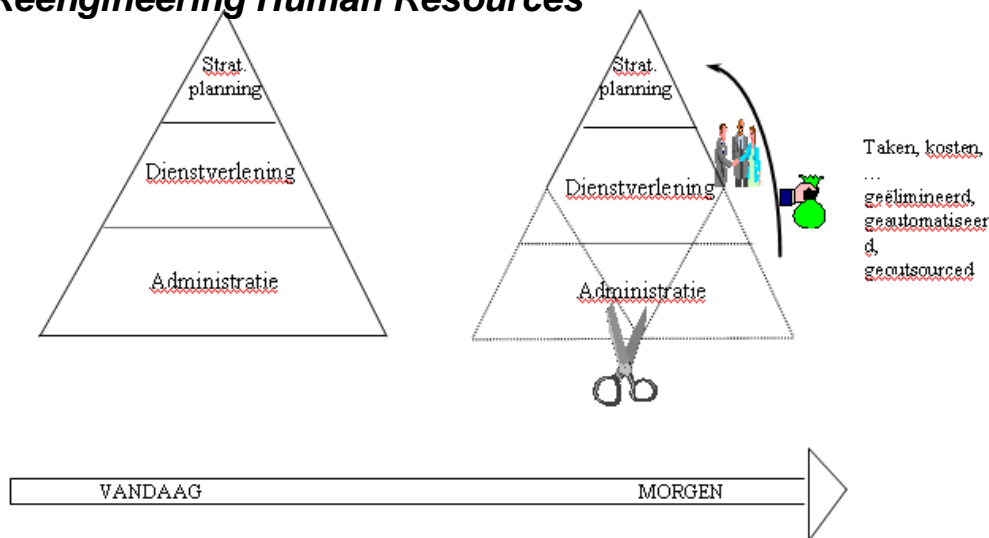
Kosten versus toegevoegde waarde van HR-activiteiten.

MODEL VAN SPENCER



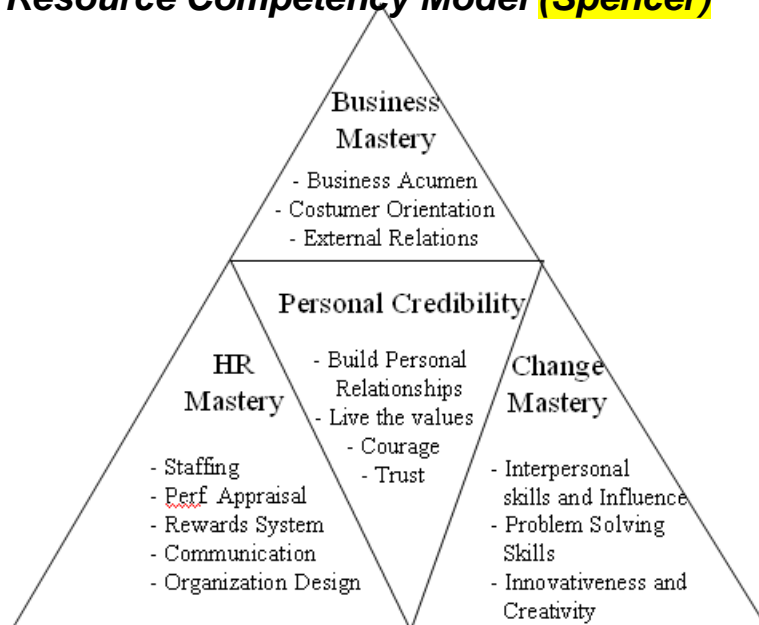
- **Administratieve taken:** verlonen, personeelsfeest plannen, factuur van opleiding betalen, evaluatieformulieren verzamelen en zorgen dat de bonus uitbetaald wordt.
- **Dienstverlening:** variabele verloning, aanwerven/ ontslaan... *Job Design:* Bij herstructureringen neemt HR de vormende rol aan. => Een aantal personen voor elk specifiek onderdeel.
- **Strategische planning:** HR directeur als deel van het management comité (?) => nog in veel bedrijven niet het geval.

Reengineering Human Resources



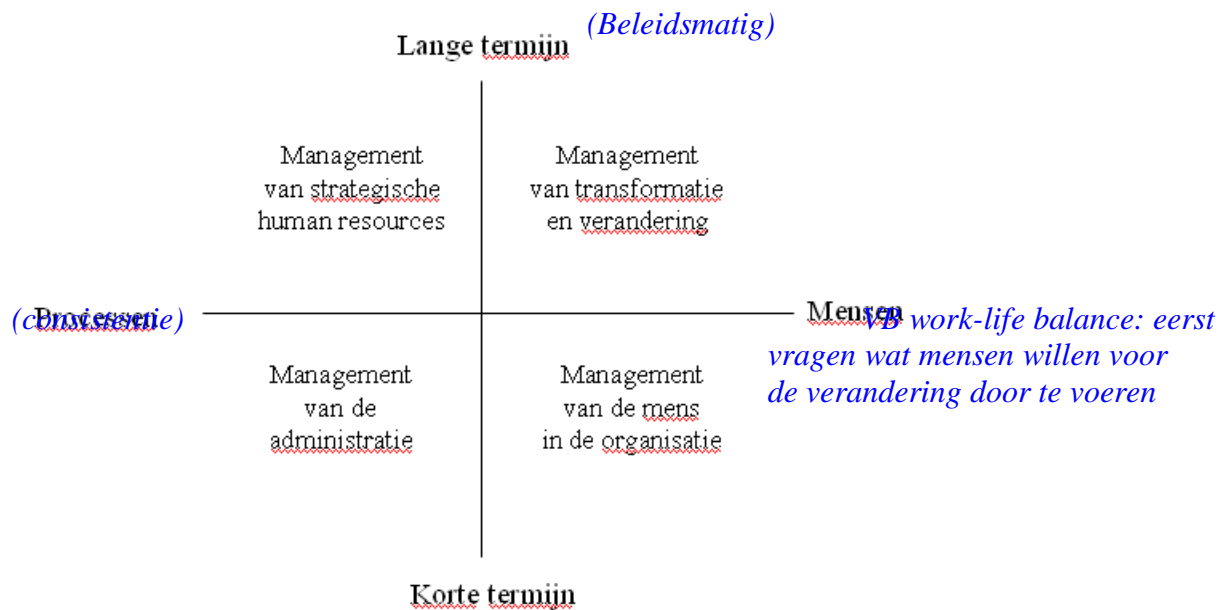
- De bedrijven proberen de grote kosten (zonder echt de toegevoegde waarde daarbij) te elimineren: de controlerende functie van HR wordt geëlimineerd
 - ⇒ HR wordt vaak geoutsourced vb loonadministratie door sociaal secretariaat: Je moet de papieren niet meer in orde brengen, enkel doorgeven. Voorbeeld: Recruitering en selectie.
 - ⇒ Automatisering: voorbeeld verlof aanvragen via een electronisch systeem, EHRM.

Human Resource Competency Model (Spencer)



- **HR Mastery**: Als je toegevoegde waarde wil, moet je in de 1e plaats je vak kennen (expert).
- **Business Mastery**: Vaak een groot tekort: Financiële termen, sector kennen.
- **Change Mastery**: Mensen meekrijgen in een verandering, er persoonlijke inspraak in geven.
- **Personal Credibility**: Durven ingaan tegen de stroom en op die manier vertrouwen creëren.

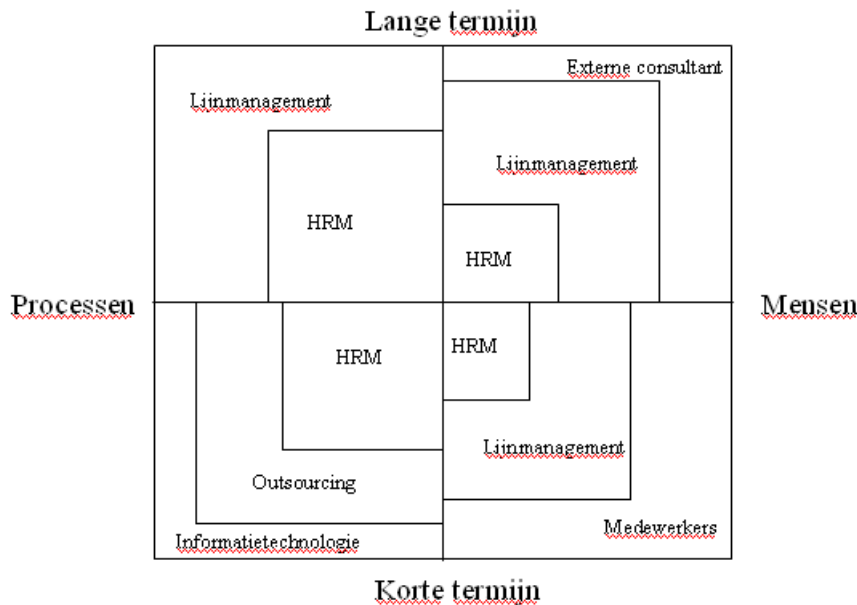
Vier Rollen van HRM (Ulrich)



De vier rollen gedefinieerd:

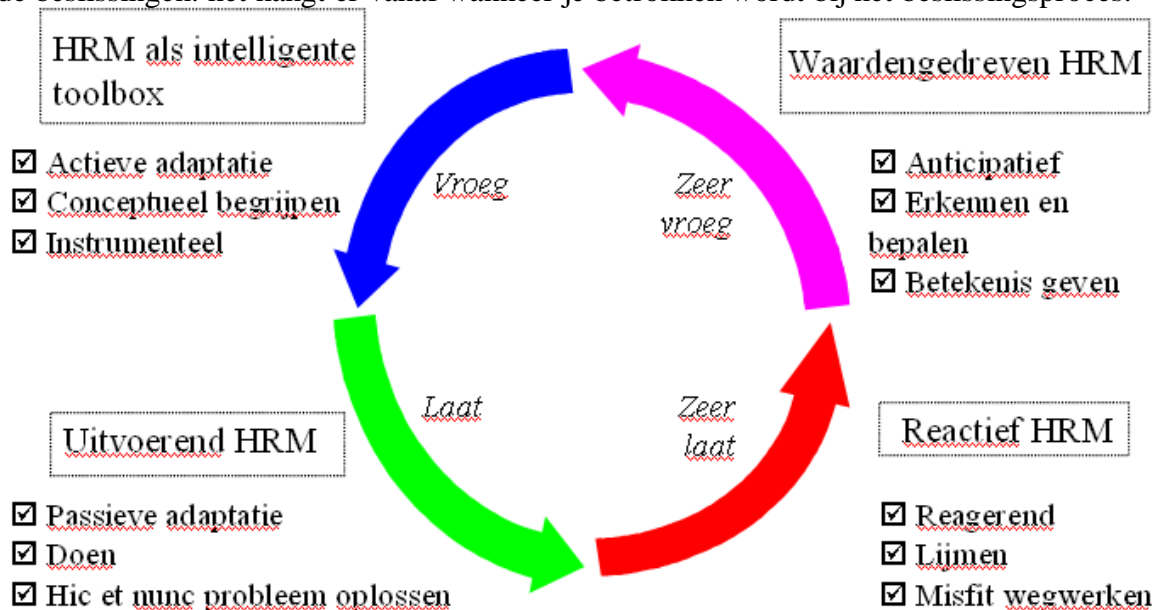
Rol/cel	Output	Metafoor	Activiteit
Management van strategische human resources	Uitvoeren van een strategie	Strategische partner	Koppeling van HRM en de business strategie
Management van transformatie en verandering	Creëren van een vernieuwde organisatie	Change agent	Managen van transformatie en verandering
Management van de human resources	Stimuleren van de betrokkenheid van de werknemers	Employee champion	Luisteren naar en reageren op werknemers
Management van de administratie	Opbouwen van een efficiënte administratie	Administratief expert	Reengineeren van de organisatieprocessen op een lager niveau

- ⇒ De vier rollen moeten opgenomen worden in het bedrijf en de eindverantwoordelijkheid is voor HRM maar moet niet volledig door HRM uitgevoerd worden:



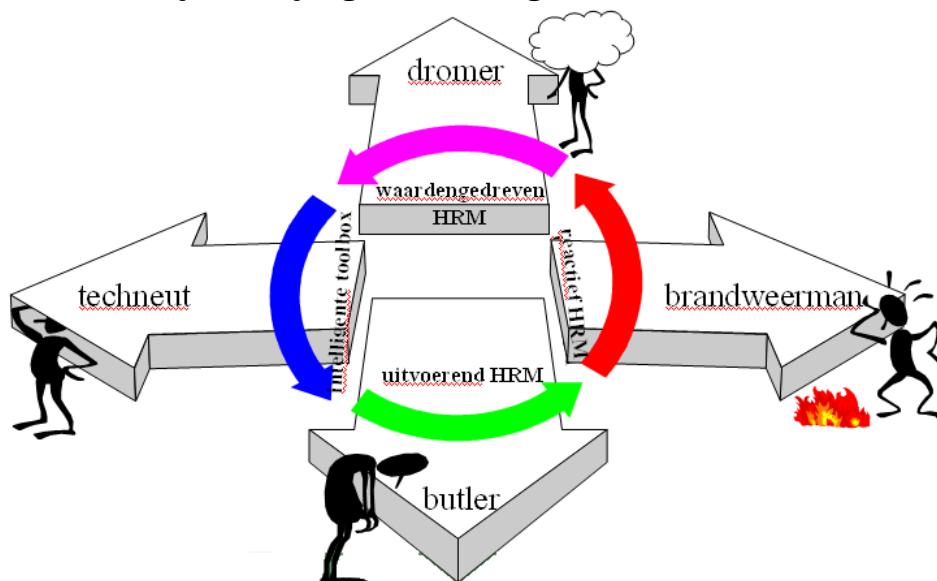
Betrokkenheid van HRM bij het veranderingsgebeuren

Zelf als je de vier bovenstaande rollen vervult zal je toch nog een verschil in impact zien op de beslissingen: het hangt er vanaf wanneer je betrokken wordt bij het beslissingsproces:



- **Waardegedreven HRM:** Het probleem is nog niet gedefinieerd, je kan jouw waarden mee doorduwen bij de betekenis die aan het probleem wordt gegeven
- **HRM als intelligente toolbox:** Het probleem is gedefinieerd, het gaat mee een oplossing zoeken met het lijn management met hulp van HR instrumenten.
- **Uitvoerend HRM:** Zo snel mogelijk een oplossing zoeken, vb snel een interimarbeider sturen.
- **Reactief HRM:** enkel nog betrokken lijnmanagement.
- **DOEL:** als je te laat verwittigd wordt de pijlen proberen omdraaien om dat probleem in de toekomst te vermijden. Zo wordt je in het vervolg vroeger betrokken.

Excessen bij eenzijdige invulling van het HR beleid



- **Dromer:** vb overheidsbedrijf: altijd de nieuwste instrumenten maar geen voeling met de noden van het bedrijf
- **Techneut:** Probleem gaan aanpassen aan hun HR toolbox, volgens voorgevormde modellen problemen oplossen.
- **Butler:** vermoeiend, frustrerend: hadden ze iets vroeger gebeld geweest, dan was het probleem voorkomen.
- **Brandweerman:** Reactief, vb DAF, heeft nergens impact op.

Van HRM naar HIS (Human Investment Strategy)

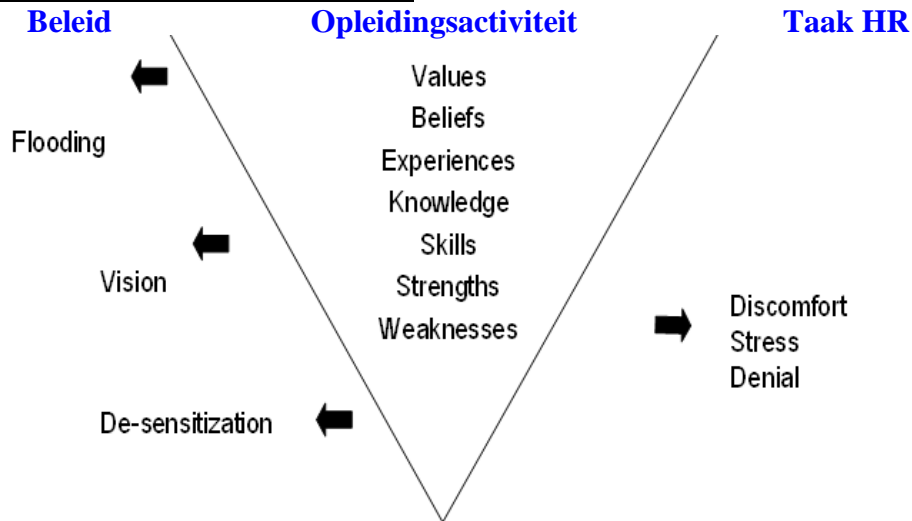
- **Micro implicaties**
 - ⇒ Hoge individuele leerbaarheid als noodzakelijke voorwaarde
 - ⇒ Het creëren van een 'lerende' sociale architectuur die kennis 'managed'
 - ⇒ Mutuele verantwoordelijkheid en vertrouwen
- **Macro implicaties**
 - ⇒ Individuele beperkingen
 - ⇒ Herdenken van het maatschappelijk organisatie-model

VTO-beleid: Vorming, Training en Opleiding

Inleiding

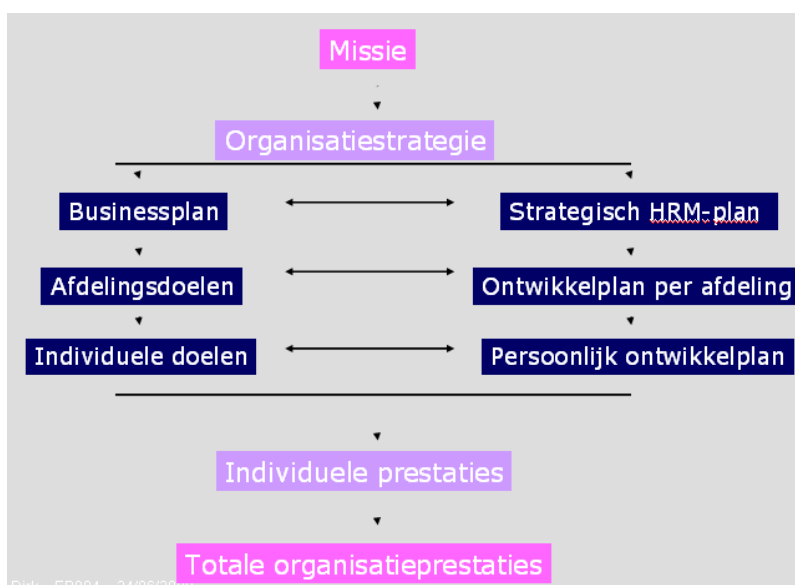
- **Informatie en kennis:**
 - ⇒ Kennis:
 - *Binnen het bedrijf:* een nieuw product, een nieuwe procedure of een procedure verbeteren
 - *Buiten het bedrijf:* Extern gecreëerd en wordt binnengehaald door het bedrijf. Iemand op opleiding sturen of een database aankopen.
 - ⇒ Voordurende innovatie
 - ⇒ Concurrentievoordeel

- **The organizational comfortzone**



- ⇒ **Flooding:** Iedereen in het bedrijf kan alles volgen wat hij wil, er is een overvloed aan opleidingen. **Nadeel:** Het budget voor opleidingen levert weinig op voor het bedrijf
- ⇒ **Vision:** er zit een visie achter het opleidingsbeleid: welke kunnen wel en welke niet? (goed!!)
- ⇒ **De-sensitization:** Niemand volgt opleidingen.
- ⇒ **Values:** vb startende medewerker krijgt opleiding over normen/waarden van het bedrijf => belangrijk bij socialisering => introductieprogramma.
- ⇒ **Experiences:** ervaringsuitwisseling is zeer belangrijk in opleidingen: als iemand het bedrijf verlaat zorgen dat iemand hem kan vervangen (dezelfde kennis bezit).
- ⇒ **Weaknesses:** De WN bewust maken van zijn eigen zwaktes en sterktes, vb 360° feedback.
- ⇒ **Discomfort, stress, denial:** Men moet mensen op hun gemak stellen ivm opleidingen.

- **Cascadesysteem:**



Dit missen veel organisaties.
*indien het wel zo is:
Strategisch opleidingsbeleid

- **Kennis door vier methoden gecreëerd:**

	<u>Persoonsgebonden kennis</u>	in	<u>expliciete kennis</u>
<u>Persoonsgebonden kennis</u>	(socialisatie) 1 meegevoelde kennis		(externalisatie) 2 conceptuele kennis
van			
<u>expliciete kennis</u>	(internalisatie) 3 operationele kennis		(combinatie) 4 stelsel kennis

- ⇒ **1:** Kennis is nergens consulteerbaar. Vb mentor: gedrag imiteren.
- ⇒ **2:** Externaliseren van persoonsgebonden kennis: Vb iemand kan goed met een machine werken => moet dit uitschrijven in een handleiding: 'Draaiboek van competenties'
- ⇒ **3:** Internaliseren: conceptuele kennis moet opnieuw persoonsgebonden kennis worden. 'voeling' (handleiding begrijpen).
- ⇒ **4:** Expliciet naar expliciet: combinatie. Voorbeeld een fusie van 2 bedrijven: 2 verschillende systemen combineren tot één goed systeem.

- **Kerncompetenties vs Individuele competenties**

Kerncompetenties  Individuele competenties

Strategische invalshoek :
worden gebruikt om het
competitief en strategisch
voordeel van sommige
organisaties te verklaren of
op te bouwen

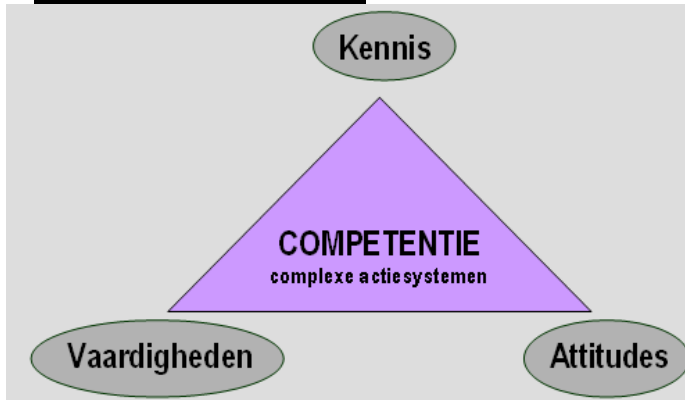
HR invalshoek :
HR specialisten willen
vooral individuele competenties
definiëren, recruterend, selecteren
en ontwikkelen

- ⇒ Kerncompetentie: = competentie die het bedrijf heeft om het verschil te maken t.o.v. de concurrentie (strategisch)

- **Het begrip 'Core Competence':**

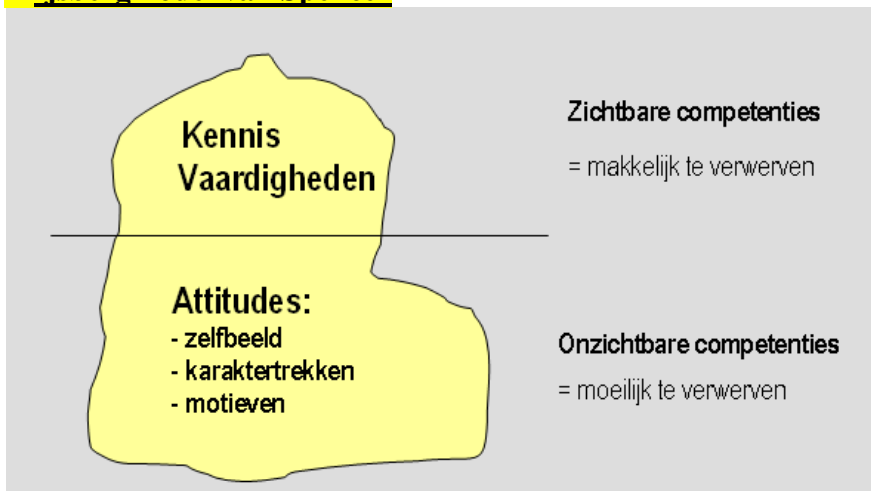
- ⇒ Definitie: Een unieke combinatie / integratie van kennis, vaardigheden, structuren, technologieën en processen waarmee een bedrijf een concurrentieel voordeel kan opbouwen en behouden.
- ⇒ Voorwaarden:
 - afgeleid van de doelstellingen van het bedrijf
 - dient potentiële toegang te verlenen tot brede variëteit van markten
 - belangrijke bijdrage betekenen voor het eindproduct of voor de klantvoordelen
 - moeilijk imiteerbaar voor de concurrentie (sterker naarmate het een product is dat een combinatie is van menselijke expertise en productievaardigheden)

• **Wat is een competentie?**



- ⇒ Kennis: Info, feiten en ideeën die een individu heeft in specifieke kennisgebieden.
- ⇒ Vaardigheden: De bekwaamheid om kennis te gebruiken.
- ⇒ Attitudes: Opgebouwd uit: motivatie, karaktertrekken en zelfbeeld.
- ⇒ Niet enkel resultaat bereiken maar ook de manier waarop.

• **Ijsbergmodel van Spencer**



- ⇒ Enkel die drie attitudes kan je aanpassen, de rest niet.
- ⇒ Veel MVO activiteiten richten zich op kennis en vaardigheden.

• **Types competenties:**

	STRATEGISCH	HRM
STRATEGISCH	Core competences	Generieke competenties
TACTISCH		Levelcompetenties
OPERATIONEEL		Individuele competenties

Note: The diagram includes pink arrows indicating relationships: a double-headed arrow between 'Core competences' and 'Generieke competenties', and two arrows pointing from 'Core competences' down to 'Levelcompetenties' and 'Individuele competenties'.

- ⇒ Generieke competenties: Jij wil dat IEDEREEN in je bedrijf die heeft, ze zijn vaak waardegerelateerd, vb Vlerick school: ondernemerschap, Engels kunnen.
- ⇒ Levelcompetenties: gelinkt aan eigen team/departement.
- ⇒ Individuele competenties: vb klantgerichtheid.
- ⇒ Vandaag: Organisaties kijken bij het recrutereren meer naar generieke competenties.
- **Opleiding: ‘winst’ voor medewerker**
 - ⇒ Kans om eigen kennis, vaardigheden en attitudes te ontwikkelen.
 - ⇒ Blijft op de hoogte van recente ontwikkelingen (vooral kennis).
 - ⇒ Verhogen van de eigen waarde .
 - ⇒ Verhogen van de inzetbaarheid: employability.
 - ⇒ Verhogen van de kans op promotie.
 - ⇒ Verhogen van de verantwoordelijkheid voor de eigen carrière.
 - ⇒ *Als medewerker moet je investeren in de eigen ontwikkeling want dit bepaalt je marktwaarde.*
- **Opleiding: ‘Winst’ voor de organisatie:**
 - ⇒ Kan beroep doen op gevormde medewerkers.
 - ⇒ Er zal meer aandacht gaan naar de realisatie van de doelstellingen.
 - ⇒ Door medewerkers te ontwikkelen, ontwikkelt ook het bedrijf.
 - ⇒ Het is mogelijk om op langere termijn te plannen en de organisatie erop af te stemmen.
 - ⇒ Bedrijf zal sterker staan in de concurrentie met andere bedrijven .
- **Managen van competenties: 5 B’s**
 - ⇒ Buying – Kopen: nieuw talent aanwerven door individuen van buiten de organisatie aan te trekken of van ergens anders binnen de organisatie.
 - ⇒ Building – Bouwen: trainen of ontwikkelen van talent via formele training, jobrotatie, taaktoewijzing, actiegericht leren.
 - ⇒ Borrowing – Lenen: allianties aangaan met individuen buiten de organisatie om nieuwe ideeën op te doen. Medewerker van een ander bedrijf lenen en een tijdelijk contract geven, vb een tijdelijk consultant binnenhalen.
 - ⇒ Bouncing – Afstoten: afstoten van individuen die slecht of onvoldoende presteren. BELANGRIJK!! Competenties die je niet meer nodig hebt afstoten! Persoon krijgt soms wel de kans dan nieuwe competenties aan te leren.
 - ⇒ Binding – Binden: vasthouden van de meest getalenteerde medewerkers.
- **Dilemma’s van de lerende organisatie:**
 - ⇒ Werken = leren = werken
 - ⇒ Grenzen van het employable zijn
 - ⇒ Multifunctionaliteit en nuttige overvloedigheid
 - ⇒ “Will we be smart enough?”
 - ⇒ Paradox van het afstuderen
 - ⇒ Verandering & de levenscyclus: vergrijzing

- **The Power of learning** (*uitleg bij slide gemist)

Single ←————→ Double loop learning

Rust ←————→ Beweging
(Wet van de zwaartekracht)

Leren te leren als attitude
(Learnability)

Een lerende organisatiecultuur

- **Waarom bedrijven zich over het VTO-vraagstuk buigen...**

Aanleren ⇒ Uitdaging van de 'moeilijke' arbeidsreserve, knelpuntberoepen
 ⇒ Technologische ontwikkelingen (aandeel van de traditionele sectoren daalt)
 ⇒ Kennismaatschappij

- Medewerkers zijn de spil van de werking van de organisatie
 - * Medewerkers als belangrijkste dragers van kennis
 - * Cruciale rol van de bekwaming van de medewerkers om bedrijfsobjectieven te realiseren
 - * Competitieve 'struggle for life', permanent zoeken en aanpassen
 - * The right man in the right place
- Nieuwe 'rules of the game'
 - * Vernieuwing van methodieken, nieuwe visies, manier van zich organiseren
 - * Verhoogde complexiteit, flexibiliteit van de arbeidscontext
 - * Veranderingen staan centraal, de onvoorspelbaarheid, het tempo,...

⇒ Overheidsdecreten en -stimulansen / Beleidsstrategie (kansengroepen, discriminatie wegwerken)

⇒ Toegenomen milieuproblematiek

⇒ Toegenomen eisen vanwege het arbeidspotentieel

- **Waarom u en ik leren...**

⇒ De samenleving wordt een lerende samenleving

- Competenties zijn situatie- en tijdsgebonden
- Kennis veroudert snel
- Ideaal van lifelong learning

⇒ Technologische ontwikkelingen

- Opportuniteiten voor werknemers op het vlak van high-tech, service- en informatiesectoren
- Toegenomen afhankelijkheid van computer-gebaseerde applicaties, ...

⇒ Europese éénwording, internationalisering van ondernemingen

- Aanpassingen in bedrijven aan Europese normen
- Leren over andere culturen, andere manieren van werken

⇒ Veranderingen in de gevraagde werkprestaties o.v. marktveranderingen

⇒ Economische marktdynamieken zoals fusies en overnames

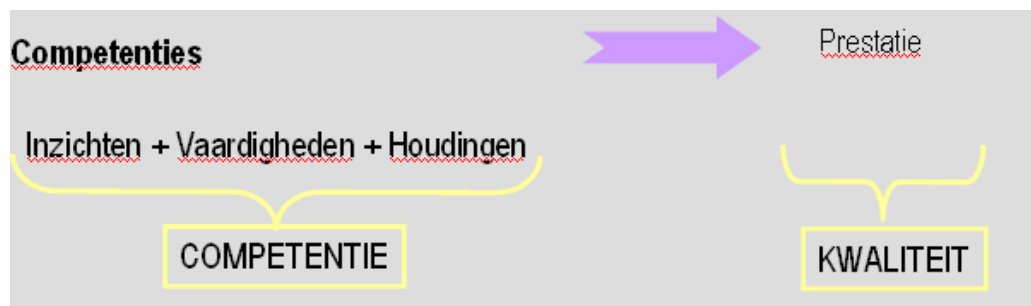
- Nood om zich snel aan te passen aan nieuwe managementstijlen

⇒ **Verhoogde nood aan continue vernieuwing van kennis en vaardigheden.**

Vorming, Training en Opleiding

• Wat is VTO?

- ⇒ **Definitie: Vorming, Training en Opleiding** verwijst naar het geheel van activiteiten en inspanningen dat het **leren** van professionele en vrijwillige medewerkers bevordert. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van hun **competenties** met het oog op een beter, een meer kwaliteitsvol, functioneren in het vervullen van functies en taken die deel uitmaken van de opdracht en de missie van de organisatie met het oog op het in staat stellen van de medewerkers om bij te dragen tot de **kennisontwikkeling** in de organisatie.
- ⇒ **Leren:** Leren is een proces waarbij het competentiereservoir van individuen en/of het kennisbestand van een collectief worden aangepast en dit met resultaten van vrij duurzame aard.
- ⇒ **Competenties:** Competenties zijn de groepen of basisstructuren van met elkaar samenhangende inzichten, vaardigheden en houdingen van een persoon die nodig zijn om nu en in de toekomst effectieve prestaties te kunnen leveren.



- **Competentiemanagement:** = Het geheel van activiteiten dat tot doel heeft de aanwezige en noodzakelijke competenties bij de medewerkers in kaart te brengen, te ontwikkelen en af te stemmen op interne en externe ontwikkelingen in de organisatie om zo haar missie en doelstellingen te helpen verwezenlijken.

Niet enkel kennis, ook vaardigheden en attitude.

- **Strategisch VTO beleid:**

= Een bewust, systematisch en pro-actief competentie- en kennismanagement met de participatie van alle leden van de organisatie dat relevant is en humaan is en dus afgestemd is op het organisatie- en personeelsbeleid

- ⇒ **Kennis:** Kennis is het geheel van in contexten betekenis gegeven informatie die een organisatie in staat stelt om zich te oriënteren en om bepaalde doelen te bereiken. Via kennis komt de organisatie tot een welbepaald handelen, optreden, interveniëren.

• Driedelige doelstellingen van VTO

1) Het zelfbewustzijn van de individuele werknemer verhogen:

- ⇒ De eigen rol in de organisatie
- ⇒ Het verantwoordelijkheidsdomein
- ⇒ Het aanpassen aan de gewenste managementcultuur
- ⇒ Hoe de eigen acties deze van anderen beïnvloeden en effecten op de organisatie als dusdanig

2) De vaardigheden van de individuele werknemer verhogen in één of meerdere expertise-domeinen:

- ⇒ Bekwaamheid van de werknemers upgraden om de job effectiever en efficiënter uit te voeren,
- ⇒ sneller tot oplossingen te komen
- 3) De motivatie van de individuele werknemer verhogen om zijn/haar job (beter) uit te voeren:
- ⇒ Bvb. door middel van jobrotatie

- **Driedigige VTO-strategie**

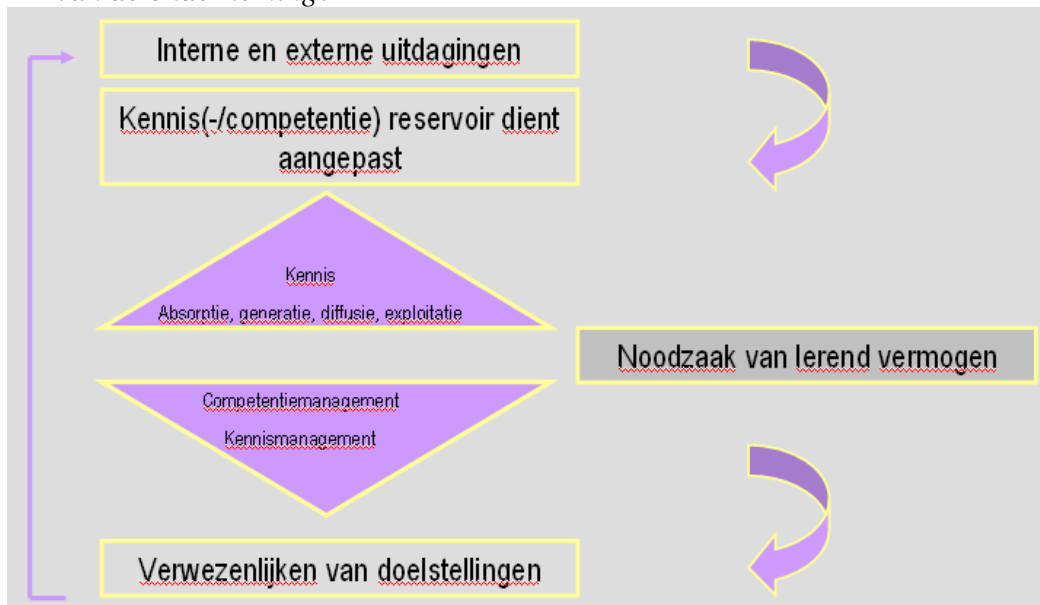
- 1) Company oriented training programmes: Hoe doen we het nu?
 - ⇒ Focus op het denken over de organisatie van de werknemer
 - ⇒ Bvb. Introductiesessies voor nieuwe werknemers
- 2) Behavioral modeling: Kijken bij anderen.
 - ⇒ Focus op het aanleren van nieuwe manieren van werken, ingesteldheid om zijn job uit te voeren
 - ⇒ Bvb. Traditionele on-the-job training, leren 'leren'
- 3) Planned environmental changes: Toekomstgericht.
 - ⇒ Bvb. Training the trainer
 - ⇒ Strategisch VTO-plan

Ideaal is als je ze alle 3 hebt

- **De lerende organisatie als streefinrichting**

- ⇒ Definitie lerend vermogen: het vermogen van een organisatie om door leerprocessen continu kennis te ontwikkelen en zodoende in te spelen op een veranderende interne of externe context. *Men onderscheid 4 soorten leervermogens binnen organisaties:*
- ⇒ Absorptievermogen (kennis binnenhalen):
 - Nieuwe mensen met nieuwe kennis
 - Werknemers cursussen laten volgen
 - Externe studies laten uitvoeren
- ⇒ Generatievermogen (kennis ontwikkelen):
 - Intern gegevens verzamelen en effectievere manieren van werken bepalen
 - Experimenteren met nieuwe werkwijzen
- ⇒ Diffusievermogen (kennis verspreiden):
 - Mentorschap, Interne nieuwsbrief
 - Teambuilding oefeningen
- ⇒ Exploitatievermogen (kennis aanwenden)
 - Functioneringsgesprekken

⇒ **Model van de lerende organisatie:** *Hoe aanpassen aan de nieuwe vereisten van de onderneming?*



⇒ **Kenmerken van de lerende organisatie:**

1) Het management

Het management legt de nadruk op:

- Uitzetten van een algemene koers (Strategie-Missie-Visie-Waardenverklaring – Organizational Behavior): zorgen dat er een innovatieve strategie is => 50% van de strategie is veranderlijk
- Ontwerpen van zelfregulerende organisatie-eenheden (Organizational Design) vb VOLVO cars: manager volgt zelf ook opleidingen
- Cultuurbeïnvloeding: leren stimuleren
- ...

Actieve rol van het topmanagement:

- Ruimte geven voor leer-initiatieven (tijd!)
- Kaders en structuren bepalen

Nieuw leiderschap:

- Tegengaan van symptoombestrijding
- Ondersteuning en begeleiding bieden
- Een voorbeeld zijn
- Coachen

2) De werkstructuur

Werkstructuur met vrijheidsgraden:

- Autonomie geven om initiatieven te nemen.
- Bv kleinschalige multidimensionele teams.
- Mengen van leerstijlen, generalismen, specialismen en roloriëntaties.
- Twee argumenten: motivatie-argument en effectiviteitsargument.

Intensieve interactie en communicatie met andere teams en de buitenwereld

Empowerment:

- Beslissingsmacht wordt gespreid
- Beslissingen zo dicht mogelijk bij het werkproces
- Zorg voor uitdagingen om te leren

3) Visie-en strategievorming

Gedecentraliseerde strategievorming

Strategie door middel van collectief leren en participerende beleidsvorming.

4) Leercultuur

Bereidheid tot:

- Afleren
- Tolerantie voor derden
- Experimentele houding
- Openheid en dialoog

Conditie voor vernieuwend leren scheppen

Change agents:

- Opstellen van leer-en veranderingsplannen
- Bewaken van veranderingsprocessen
- Belonen van geslaagde veranderingen
- Beslissingen zo dicht mogelijk bij het werkproces

5) Interne en externe informatie

Feedbacksysteem:

- Verzameling van informatie over trends, ontwikkelingen, sterktes en zwaktes
- Terugkoppeling van verzamelde informatie
- Expliciet tijd vrijmaken voor analyse, interpretatie en evaluatie van de informatie
- Actie op basis van bevindingen

Openheid naar andere organisaties (Benchmarking)

Aanleggen van adequate databanken

Soorten 'Leren' en Trainingsmethodes

6 Indelingen:

1) Schaal: individueel vs collectief leren

Individueel

- Bijstellen van competenties van individuen
- Rond het vakdomein van één persoon (Mentor)

Collectief:

- Bijstellen van collectieve elementen van een organisatie, een groep of team van medewerkers van de organisatie
- Draagt bij tot de kennisontwikkeling van de organisatie
- Bv bijstellen van de organisatiestructuur, strategie, communicatiepartijen

Collectief leren ⇔

- Individuen leren elk op zich
- De individueel ontwikkelde kennis wordt gedeeld met anderen.
- Delen van de kennis en ontwikkelen van competenties leidt tot een nieuw collectief gedrag.
- De ontwikkelde kennis wordt geconcretiseerd in de organisatie.
- kennis wordt vastgezet in het collectief geheugen.

2) Dieptegang: verbeterend vs vernieuwend leren

Verbeterend (incrementeel)

- Gericht op het verbeteren van bestaande competenties.
- Vaak nadat fouten in aanwezige competenties worden vastgesteld.

- Leren de dingen 'goed doen': Kwaliteit verbeteren.

Vernieuwend

- Vervangen van het bestaande door iets nieuws.
- Leren 'de goede dingen' doen.

3) Opzet leersituatie: formeel vs informeel leren

Formeel:

- De leersituatie wordt opzettelijk georganiseerd door derden.
- Een autoriteit bepaalt de gang van het leren.
- Bvb. Projectgroepen, workshops, cursussen, afstandslernen, stages (met de bedoeling om te leren).

Informeel:

- De leersituatie wordt niet door iemand expliciet gecreëerd met de bedoeling om te leren.
- Door mensen zelf gestuurde kern
- Bvb uitwisselen van informatie, discussies tussen collega's (niet opzettelijk).

4) Doelgerichtheid/Bewustzijn: incidenteel vs intentioneel leren

Incidenteel:

- Iemand leert onbedoeld, als bijverschijnsel bij andere activiteiten.
- Zonder planning of sturing vooraf.
- De lerende wordt zich hooguit achteraf bewust van het resultaat.
- Ook vaak 'impliciet leren' genoemd.
- Bvb. Iemand anders handelingen zien doen.

Intentioneel

- Iemand heeft de expliciete bedoeling iets te leren, leerdoelen worden vooral gespecificeerd
- De lerende is zich bewust van het leerdoel en het leerproces.
- Ook vaak 'expliciet leren' genoemd.
- Bvb. Collega vragen om uitleg, deelnemen aan studiedagen.

5) Voorstructurering leersituatie: overdrachtsgericht leren versus Ontwikkelingsgericht leren

Overdrachtsgericht

- De beoogde uitkomst van het leren kan op voorhand voorgesteld worden.
- Men weet wat er geleerd moet worden.
- Doel is de overdracht van beschikbare kennis
- Is steeds intentioneel

Ontwikkelingsgericht

- Startpunt is een probleem waarmee men geconfronteerd wordt.
- Het resultaat van wat men wil leren ligt niet van tevoren vast.
- Het leerproces wordt gestuurd door de lerende.

6) Plaats: werkplek vs buiten de werkplek

'On the site' leren

- Leerprocessen die plaats vinden tijdens de jobuitoefening en op de plaats waar de functie wordt uitgeoefend.

'Off the site' leren

- Leerprocessen die niet plaatsvinden in de directe nabijheid van de werkplek.
-