

Human Resource Management

Deel 1: HRM, anders dan gewoon personeelsbeleid

Heel vaak zien we dat de termen 'personeelsbeleid' en 'HRM' door elkaar gebruikt worden, ondanks dat er veel verschillen zijn tussen beiden

HR, 'common sense'?

Bij de introductie werden enkele stellingen besproken die aantonen dat niet zomaar iedereen aan HRM kan doen en dat hier weldegelijk bepaalde kennis voor nodig is

- 'Goed zijn in en kennis hebben over veranderingen managen als werknemer is voor HR-managers de belangrijkste competentie'
 - Juiste antwoord: juist
 - Als HR-professionals goed waren in het loodsen van mensen door veranderingen, in tools te ontwikkelen waarbij de leidinggevendenden het belang/de noodzaak van verandering goed konden communiceren of om weerstand bij bv. werknemers tegen te gaan, dan werden die professionals als heel competent en waardevol gezien
 - Zien we vandaag de dag nog steeds: organisaties maken veel meer veranderingen door dan vroeger
 - Continu veranderende samenleving
 - Ook noden van klanten veranderen continu → we moeten ons hier als bedrijf steeds aan aanpassen, want anders zijn we niet meer aantrekkelijk genoeg en niet succesvol
 - We moeten ons als organisatie dus heel flexibel kunnen opstellen, maatwerk brengen → gevolg: herstructureringen, veranderingen, ...
 - Wat is dan nu belangrijk? Dat HR-professionals ons helpen die veranderingen in goede banen te leiden (tools ontwikkelen, juiste communicatie leveren, ...)

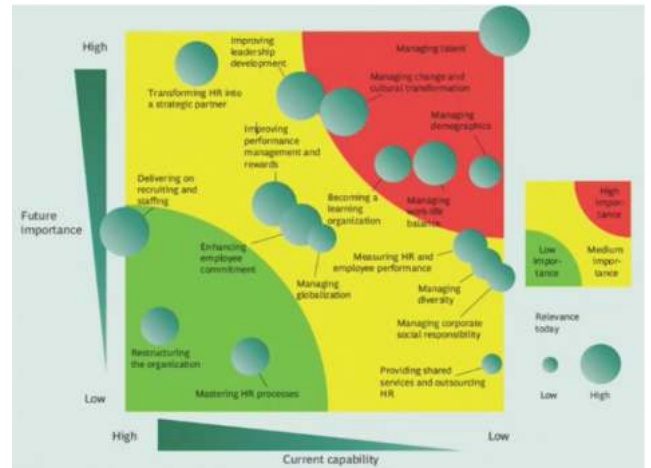
HRM: Thema's naar prioriteit

Welke thema's zijn vandaag de dag prioriteit?

- Onderzoek van The Boston Consulting Group die opnieuw zijn gaan vragen aan leidinggevendenden wat hun blik is op de toekomst van HRM (nuance: multinationals)
- Y-as: 'future importance'
 - Waar zal HR in de toekomst vooral op moeten inzetten? Waar moeten zij van wakker gaan liggen?
- X-as: 'current capability'
 - Vinden jullie dat HR op dit moment al de capaciteiten heeft om voor deze thema's goede oplossingen/antwoorden te geven? Om hier op een goede manier mee om te gaan?

Resultaten?

- Groen: de activiteiten die vanzelfsprekend zijn voor HR, die echt behoren tot de stabiele-omgeving van het bedrijf
 - Dingen die zeker moeten gebeuren en die we ook al een tijdje goed doen
 - Niet meer echt prioriteiten voor in de toekomst (het is vanzelfsprekend, behoort tot de stabiele-omgeving)
 - Zijn grotendeels de activiteiten die in de introductie werden besproken
- Rood: thema's die de prioriteiten vormen voor HR in de toekomst en waar we van wakker moeten liggen, maar waarvoor we nog niet de juiste antwoorden hebben
 - Managen van talent als het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers (≠ talent management)
 - Vooral het aantrekken van talentvolle medewerkers is vandaag de dag een grote uitdaging (weinig potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt voor bepaalde vacatures waarbij hooggeschoolde en talentvolle werknemers worden verwacht)
 - Mismatch qua opleidingsniveau (we zitten op de arbeidsmarkt vooral met laagopgeleiden, en deze gaan zich dan ook vooral aanbieden)
 - Managen van veranderingen en culturele transformaties
 - HR moet met deze veranderingen kunnen omgaan, deze kunnen managen
 - In een context van 'war for talent' waarin werkgevers allemaal in dezelfde vijver van talentvolle werknemers vissen
 - In een context van 'VUCA' → een volatiele, onzekere, complexe en ambigue context waarin we bewegen
 - Managen van demografische kenmerken
 - Grote diversiteit binnen onze organisaties (op vlak van leeftijd, gender, etniciteit, ...) → Hoe gaan we hier mee om?
 - Managen van de work-life balance
 - Zeker met de context van thuiswerken gedurende deze coronapandemie komt dit issue steeds vaker aan bod
- Oranje: thema's worden al iets meer behandeld door HR vandaag de dag, maar nog steeds niet 100%, ook al vormen het ook belangrijke thema's
 - Improving leadership development: het werkt om de middenkader van je organisatie te gaan opleiden (hierin te investeren), omdat het een significante bijdrage levert in de ontwikkeling van die leiderschapscompetenties bij deze werknemers
 - Waarom zo belangrijk? Als je een slechte verstandhouding hebt met je leidinggevende (niet competent, kan mensen niet goed aansturen, ...), dan gaan mensen je organisatie verlaten
 - Directe leidinggevendens moeten dus die competenties hebben, want kwaliteit van HR wordt mede bepaald door die leidinggevendens



Andere grafiek waarop gelijkaardige gegevens staan

- We zien opnieuw dezelfde thema's terugkomen bij de hoge prioriteit
- Deze grafiek stelt wel dat we enkele van deze thema's al goed beheren
- Maar ook pijnpunten (rode circel)
 - Vaak te maken met die veranderingen, digitale transformatie, flexibiliteit, ...
 - Voor alles wat te maken heeft met dynamiek en flexibiliteit, lijken we nog niet de juiste antwoorden te hebben



Wat HRM 'anders' maakt: zes kenmerken/evoluties

1. Menselijk kapitaal als bron van opbrengsten
 - We zien dit kapitaal als bron van inkomsten waarin we moeten investeren, wat HR dus heel belangrijk maakt in een organisatie
 - Voor het doel van onze organisatie te bereiken, hebben we onze mensen nodig
 - Belangrijk om werknemers op een goede manier te gaan managen
2. Verankering van HRM in de ondernemingsstrategie
 - Van passief (reactief) naar pro-actief beleid
 - HR zal een bijdrage leveren aan het bereiken/realiseren van de doelstellingen van het bedrijf
3. Uitbreiding van de rollen die HR moet vervullen
 - Om als belangrijke speler te fungeren in een bedrijf (een meerwaarde beiden), zien we een uitbreiding van de functies van HR
 - Vroeger: heel administratieve rol
4. Een nieuwe taakverdeling in de HR community
 - Ook leidinggevend in een bedrijf gaan steeds vaker instaan voor die HR (goed communiceren naar werknemers, ze tevreden houden, ...)
 - Het wordt een gedeelde activiteit
5. Aandacht voor interne consistentie
 - Kern HR-activiteiten (selectie, ...) moeten allemaal een bepaald gelijkaardig gedrag stimuleren dat gewenst is om de doelen van de organisatie te realiseren
 - Zorgen dat deze activiteiten op elkaar afgestemd zijn
6. Integratie van werknemers- en organisatiebelang

Personeelsbeleid 1945-1995: personeelsbeleid of non-beleid?

Kenmerken personeelsbeleid (deel 1)

1. Ondergeschied

- HR nam een ondergeschikte positie in in bedrijven
- Werd voornamelijk gezien als een 'administratief noodzakelijk kwaad'
 - Arbeiders belonen wanneer ze het goed doen, promoveren, eventueel ontslaan wanneer nodig, ...

- Administratieve activiteiten die je nu eenmaal moet ondernemen als je met personeel werkt
 - Heel veel administratieve zaken, weinig focus op andere zaken
- Aanpassingsgericht: ze moesten brandjes blussen
 - De negatieve gevolgen van de werking van het bedrijf bezachten
- Negatieve gevolgen hadden alles te maken met het **Taylorisme**
 - **Frederick Taylor** als belangrijke managementdenker van die tijd
 - Zeer grote impact gehad op hoe we binnen onze SL kijken naar scholen, management, relatie tussen arbeid-kapitaal, ...
 - Impact op hoe onze bedrijven gestructureerd zijn en hoe onze werknemers zich zijn gaan voelen in die organisatie
 - 'Hoe kunnen we het werk zo efficiënt mogelijk laten verlopen, zodat de collectiviteiten tussen werknemers erop vooruitgaat?'

Taylorisme – voornaamste principes

R = denkarbeid, regeling

U = fysieke arbeid, uitvoerende werk (maken van product van A tot Z)

→ Principes Taylorisme:

- Denken en doen uit elkaar halen (scheiding tussen regeling en uitvoering)
 - Gespecialiseerde diensten oprichten die op een wetenschappelijke manier gaan bepalen wat de beste manier is om het werk te gaan uitvoeren
 - Denken krijgt echt een apart departement
 - Onderscheid tussen fysieke en intellectuele arbeid in fabrieken
 - Hoe was het daarvoor? Werknemers waren 'mini-zelfstandigen' die zelf de werktekening gingen maken, gebaseerd daarop de machine gingen instellen, zelf het productiewerk doen, de kwaliteitscontroles en het onderhoud → alles van A tot Z
 - Productiviteit werd dus op dat moment volledig bepaald door de arbeiders
 - Scheiding tussen denken en doen = **verticale arbeidsdeling**
- Ook een opsplitsing gaan doorvoeren onder de denkers en onder de doeners (= **horizontale arbeidsdeling**)
 - Vooral in het uitvoerende werk had dit gigantische implicaties: arbeider moest vroeger alles van A tot Z doen, en nu alleen maar 1 deel van het hele productieproces
 - Productieproces werd voor de arbeiders dus opgesplitst in verschillende deeltaken die werden toegewezen aan arbeiders (verschillende U's)
 - Zij die kwaliteitscontroles deden, mensen van het onderhoud, het lijnmanagement (controleerden en stuurden bij waar nodig), ...
 - Ook splitsing van de regeling (onder de denkers)
 - Heel wat specialisatie binnen dat denkwerk (verschillende afdelingen voor bv. de kwaliteitscontroles, het lijnmanagement, ...)
- Uitvoeren van **tijd- en bewegingsstudies**
 - Gedetailleerde werkvoorschriften werden voorgelegd waarin uitgelegd stond hoe de arbeider zijn taak moest uitwerken (tot op de seconde bepaald)
 - Met welke beweging, in welke tijdsspanne, met welk materiaal, ...
 - → **standaardisatie**

- **Stukloon/prestatieloon**
 - Arbeiders werden vooral op een extrinsieke manier gemotiveerd, via een stukloon
 - Stukloon: hoe meer stuks jij produceert, hoe hoger je loon
 - Arbeiders zijn op zichzelf lui en gaan uit zichzelf niet hard willen werken
 - We moeten de arbeiders dus motiveren via een loon

In onze hedendaagse organisaties merken we nog steeds die principes van het Taylorisme

- Enorme bureaucratie vol regels en procedures, functionele/gespecialiseerde afdelingen, lijnmanagement dat komt controleren of alles juist verloopt, ...
- Sprake van **centralisatie**: enkele mensen aan de top die beslissingen nemen en bepaalde zaken vastleggen voor alle werknemers, die gewoonweg moeten uitvoeren wat er hen gevraagd wordt (geen autonomie en geen inspraak)
- Voorbeelden: Aldi en Amazon
- Ook bij Bpost wordt er de laatste tijd vaak bericht over dit issue
 - Ze hebben te weinig tijd om hun route te doen, ze moeten aan een razendsnel/onrealistisch tempo alle pakjes/brieven leveren

Taylorisme – gevolgen

- Welke impact heeft dit op de werknemers?
 - Demotivering bij werknemers
 - Vervreemding van werknemers van de arbeid
 - Te hoge werkdruk (wat leidt tot veel stress en eventuele burn outs)
 - Weinig creativiteit (geen autonomie, geen plaats meer voor eigen innovatieve denken, vakmanschap uit de weg gehaald wat ook te maken heeft met identiteit, ...)
- Welke impact heeft dit op HR?
 - Vooral administratieve taken van HR (andere rollen zoals talent management of strategie niet aan de orde)
 - Ondergeschikte positie in organisatie
 - Geen belang van selectie in personeel
 - Taken té simplistisch, wie ze uitvoert maakt eigenlijk niet zoveel uit
 - Opleiding niet noodzakelijk
 - Moesten gewoon de brandjes blussen die het gevolg waren van dat Taylorisme, zonder veranderingen teweeg te brengen en de oorzaak van deze gevolgen (nl. werking organisatie) te gaan aanpakken
 - Ontervredenheid bij werknemers, ...
 - Oorzaken van de problemen die we hebben wordt niet opgelost, maar problemen worden gewoon verzacht

Kenmerken personeelsbeleid (deel 2)

2. Gecentraliseerd

- Personeelsafdeling met specialisten in dienst
- Centralistische personeelsafdeling waarin sommigen verantwoordelijk waren voor de contracten, anderen voor de verloning, ...

- Dus gecentraliseerd/geconcentreerd: 1 dienst die verschillende HR activiteiten ging uitwerken op een heel geformaliseerde manier (die zich bezighoudt met het personeelsbeleid), met toepassing op de volledige organisatie (op iedereen en alles)
- Wat zien we vandaag de dag? Niet alleen HR-specialisten (specialist voor selectie, voor compensation en benefits, ...), maar ook generalisten
 - HR-businesspartners/generalisten: weten van alles specialisaties binnen HR iets af en gaan voor 1 specifiek departement in HR iets uitwerken
 - Veel meer sprake van maatwerk: elk departement heeft zijn eigen activiteiten en eigen noden/verwachtingen
- Organigram: heel duidelijk dat personeelsdienst gecentraliseerd staat binnen het bedrijf en bepaalde zaken gaat uitwerken voor het volledige bedrijf
 - Geen sprake van generalisten of maatwerk

3. Geïsoleerd

- 'One size, fits all'
- Allemaal tools die werden ontwikkeld door de personeelsdienst en die van toepassing waren op de volledige organisatie (ongeacht de andere noden/verwachtingen van verschillende afdelingen, andere cultuur, ...)
- Vandaag de dag generalisten die bv. verantwoordelijk zijn voor het departement productie of kwaliteit (dus maatwerk)
- Reactief beleid
- Uitgehouden door bedrijfsversterkend sociaal overleg
 - Alles start bovenaan bij het interprofessioneel akkoord (waarbij algemene regels worden vastgelegd die van toepassing zijn op de volledige arbeidsmarkt)
 - Niveau daaronder: sectoraal overleg (regels voor bedrijfstakken/sectoren)
 - Niveau daaronder: bedrijfsgebaseerd overleg
 - Moment dat de HR aan de beurt is om nog enkele regels toe te voegen of aan te passen, zijn er al veel minder mogelijkheden en minder vrijheid
→ weinig mogelijkheden om creatief te zijn en eigen ideeën toe te voegen aan de hele organisatie van het bedrijf

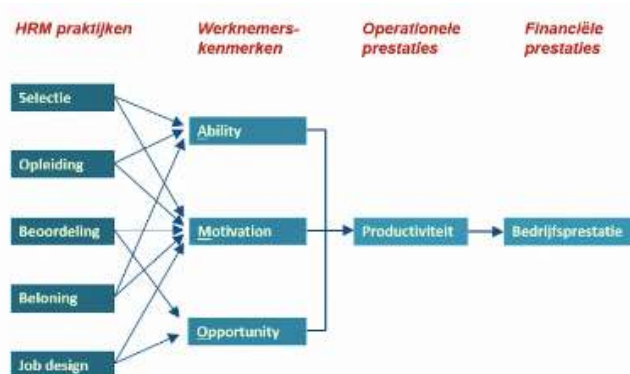
Waarom is HRM dan verschillend?

1. Menselijk kapitaal als bron van opbrengsten

- Je werknemers zien als iets essentieels en iets waarin geïnvesteerd moet worden, is steeds meer op de voorgrond aan het plaatsnemen
- Bv. situaties van fusies of overnames: waardebeoordeling van dat bedrijf
 - Gebaseerd op materiële zaken
 - Gebaseerd op niet-materiële zaken (waaronder HR-gerelateerde elementen)
 - Bv. kwaliteit van de strategie, de geloofwaardigheid van je management, stabiele werkplek waarin werknemers loyaal zijn, ...
 - Heel duidelijk belang van menselijk kapitaal en duidelijk dat hoe bedrijven omgaan met werknemers en dit soort zaken bepalend is voor de waardebeoordeling van een bedrijf

- Bv. Southwest
 - Luchtvaartmaatschappijen beginnen bij de start vaak op dezelfde manier (op hetzelfde speelveld, zelfde vliegtuigen, zelfde regels, ...)
 - Speelveld is sterk gereguleerd en er is weinig differentiatie
 - Toch zie je dat bepaalde low-cost maatschappijen over kop gaan terwijl anderen heel succesvol zijn (zoals Southwest)
 - Waarom zo succesvol?
 - Te maken met hoe men binnen het bedrijf omgaat met dat menselijk kapitaal
 - Bv. vliegtuigen worden goed onderhouden, weinig bagage die kwijtgeraakt, vliegtuigen kunnen steeds op tijd vertrekken, weinig ontslagen ...
 - ➔ Bepaalde operationele troeven
 - Hoe konden ze dit realiseren? Door hun HR-beleid
 - Zetten sterk in op coördinatie/samenwerking tussen functies
 - Mensen bij de gate, mensen die het onderhoud doen, mechaniekers, stewards, ...
 - Coördinatie tussen die verschillende functies is enorm belangrijk, en zo blinken zij uit ten opzichte van andere maatschappijen
 - Zetten in op wederzijdse verwachtingen, wederzijdse doelen, relationele componenten, ...
 - Relationele skills van potentiële HR-professionals krijgen dan ook veel belang bij de selectie van personeel
- Bv. SAS (softwarebedrijf)
 - Doen het slechter dan andere bedrijven en dit heeft opnieuw te maken met een slecht HR-beleid

Het AMO-model



Het model geeft heel mooi visueel weer hoe dat je menselijk kapitaal moet zien als een opbrengst

- Via je HR-praktijken kan je de waarde van je medewerkers opkrikken, zodat deze bijdrage aan de opbrengsten van de organisatie (operationele prestaties en financiële prestaties)
- Schakeldenken: hoe de linkse componenten de rechtse elementen beïnvloeden en mogelijk maken
 - Menselijk kapitaal gaan zien als een product voor opbrengst
- **AMO = ability, motivation & opportunity**
 - Ability: de bagage die je medewerkers bij zich hebben
 - Hun kennis, ervaring, skills, competenties, ... om de job op de goede manier uit te oefenen en bij te dragen tot de doelstellingen van de organisatie

- Motivation: werknemers moeten gemotiveerd zijn om die bagage te willen inzetten voor de doelen van de organisatie
- Opportunity: werknemers moeten hiervoor de kansen krijgen
 - Juiste materialen ter beschikking, inspraak hebben, ondersteund worden door leidinggevende, ...

Hoe kunnen deze 3 elementen gemeten worden?

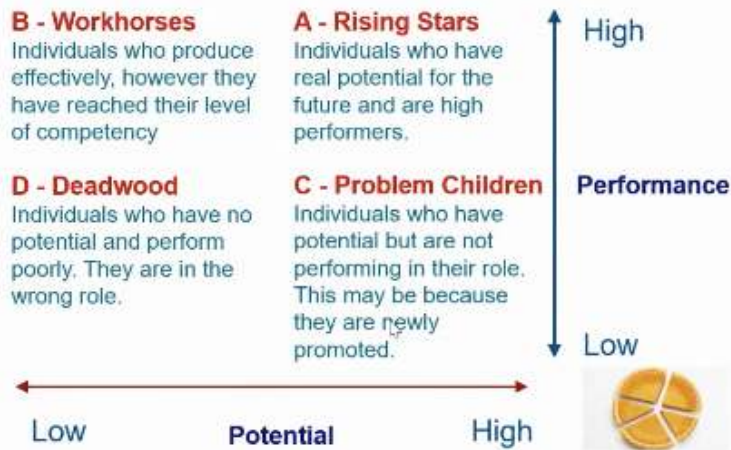
- Ability → **perceived ability-job fit**
 - Hebben werknemers de vaardigheden die nodig zijn?
- Motivation → **taking charge**
 - Wordt door iemand anders ingevuld over de medewerker
 - Is de medewerker gemotiveerd om het maximum te halen uit de job en zijn best te doen om de job goed uit te oefenen?
 - Oplossingen aanbieden, creatieve ideeën geven, ...
- Opportunity → **supervisory support**
 - Hierbij wordt gekeken naar de ondersteuning van de leidinggevende
 - Is de leidinggevende ondersteunend? Begeleidt hij/zij de werknemer op de juiste manier? Wordt er voldoende feedback gegeven?
 - Je voelt als werknemer een oordeel over je leidinggevende (geen zelfbeoordeling)

Wanneer bedrijven in crisis zitten en er bepaalde besparingen moeten gebeuren, gebeurt dit vaak bij HR → Niet strategisch

- Wanneer je minder gaat investeren in HR en dus dat menselijk kapitaal, dan loopt het vanaf de eerste schakel al mis en creëer je een negatieve spiraal die leidt tot een vermindering in prestaties
- Studies stellen ook dat inzetten op HR en menselijk kapitaal leidt tot meer opbrengst
 - Het is dus niet logisch om te besparen op HR want dan vererger je het probleem

Bedrijven gaan voornamelijk investeren in datgene dat het meeste opbrengt

- Menselijk kapitaal hoort daaronder
 - Maar het is ook interessant om te bekijken in welk menselijk kapitaal (welke personen) men dan precies het beste zou investeren om zo positieve gevolgen teweeg te brengen?
 - Welke personen zijn dit? Personen met de ability en de motivatie
- Daarom is er de afgelopen jaren door HR veel geïnvesteerd in potentieel- en prestatiebeoordelingen
 - Prestaties en toekomstig potentieel van werknemers in kaart brengen deed men vroeger niet, maar vandaag de dag is dit iets standaard geworden
 - **People Performance Potential Model**
 - Jaarlijks gaat men proberen alle werknemers te categoriseren onder 1 van de 4 categorieën/kwadranten
 - Typische modellen die gebruikt worden bij bedrijven zoals Nestlé, Unilever, Procter&Gamble, ...
 - Afhankelijk van waar je terechtkomt als werknemer, ga je meer of minder HR investeringen opmerken
 - Creeërt wel een bepaalde ongelijkheid (zeker vanuit het perspectief van sociaal verantwoordelijk ondernemen)



Rising Stars (A): werknemers die heel goed presteren in hun huidige job het afgelopen jaar + veel potentieel voor in de toekomst (de mogelijkheid om eventueel door te stromen naar een job met meer mogelijkheden en verantwoordelijkheden)

- High potentials
- Potentieel om in die organisatie- of managementposities terecht te komen
- In deze mensen wordt er vaak nog wat extra geïnvesteerd (groter stukje van de taart)
 - Je gaat als bedrijf voornamelijk investeren in wat het meeste opbrengt, en dat zijn dus op vlak van menselijk kapitaal dit soort werknemers

Workhorses (B): werknemers die het heel goed doen in de huidige job (hele goede prestaties geleverd), maar waarbij we niet echt veel groei-perspectief meer zien

- Niet veel potentieel om nog veel anders te gaan doen, maar hebben wel een grote toegevoegde waarde aan je bedrijf door de prestaties die ze in hun huidige job leveren
- Je wilt deze groep dus behouden als organisatie
 - Lastige taak: je moet ze blijven motiveren, zonder hen echt groei-potentieel of perspectief te kunnen bieden

Problem Children (C): werknemers die het potentieel wel hebben (de ability), maar geen motivatie

- Zitten eigenlijk niet op hun plek in hun huidige job
- In de toekomst zouden we hen naar een andere afdeling kunnen sturen waarbij deze motivatie wel terug groeit
 - Passen niet goed in hun huidige rol
 - Moeten herplaatst worden binnen de organisatie of ontslagen worden

Deadwood (D): werknemers die helemaal niet goed presteren in hun huidige rol en ook geen potentieel hebben voor andere (hogere) functies

- Dit zijn de werknemers die we laten gaan als bedrijf

→ Bedrijven gaan dus geregeld hun werknemers indelen op basis van dit soort modellen en op basis van de uitkomsten hun investeringen regelen

2. Verankering van HRM in de ondernemingsstrategie

Wanneer je de HR gaat ontwikkelen, moet je echt vertrekken vanuit de ondernemingsstrategie

- **Verticale fit** creëren: fit tussen de strategie en je HR-beleid
 - Moeten op elkaar afgestemd zijn

- HR moet deel uitmaken van/verankerd zijn in die strategie
- Het HR-beleid moet gebaseerd zijn op de visie en de doelen die het bedrijf voor ogen heeft voor de toekomst
 - Op maat van die strategie het HR-beleid bepalen

Heel vaak zie je de misvatting dat er één bepaalde juiste manier is om aan HR te doen

- 'Best practices van HR'
- Als we op die manier zouden werken, zou ieder bedrijf op de markt op dezelfde manier te werk gaan en kan je als bedrijf geen competitief voordeel meer leveren
- Afbeelding illustreert dit: er is niet zoiets als 'één maatschappij'
 - Er zijn verschillende realiteiten binnen deze maatschappij
- Je moet je HR-beleid afstemmen op de strategie van de organisatie
 - HR-beleid is dan ook uniek en op maat gemaakt
 - HR-beleid van een bank ziet er dan ook heel anders uit dan dat van een ziekenhuis
 - Nood aan differentiatie
- Organisaties die een specifieke strategie hebben, hebben dus ook nood aan een specifiek HR-beleid

Score card logica

Hoe ga je je HR-beleid afstemmen op de organisatiestrategie? Waarop baseer je je dan?

→ Score card logica als één van de strategieën waarbij je in kaart gaat brengen wat je toekomstige doelen zijn en wat de kritieke factoren zijn om deze doelen in de toekomst te bereiken

- Gevolg: unieke benadering van je HR-beleid

Toepassing: petrochemisch bedrijf (productie aardgas)

- Zijn deze score card logica gaan toepassen
- Wat zijn onze doelen voor de toekomst? Inkomstendoelen
 - We willen het marktaandeel (klantenbestand) dat we op dit moment hebben minstens behouden
 - Hiervoor hebben we klantendoelen nodig: inzetten op klantenbinding zodat we deze klanten ten minste behouden
- Grote marktstudie uitgevoerd om te gaan analyseren welke hindernissen zich mogelijk voordoen bij dat tevreden houden van de klanten (en dus het garanderen van onze inkomst)
 - Wat brengt dit doel in gevaar op dit moment?
 - Leverbetrouwbaarheid bleek één van de belangrijke elementen te zijn om klantentevredenheid te stimuleren
 - Maar dit kon men niet altijd garanderen
 - Waarom kwam dit onder druk te staan? De leidingen waren soms te lang buiten gebruik door slecht onderhoud
 - HR kan hier iets aan veranderen (laatste stap)
 - Het bedrijf wist dat het probleem zich daar afspeelde
 - Werknemers moeten hier meer aandacht voor hebben dat die installaties niet in panne vallen en onze leidingen daarom langdurig buiten gebruik zijn

- Wat kon de HR doen op basis van ability, motivation en opportunity?
 - Ability: opleiding (zodat de arbeiders in het bedrijf de kennis en vaardigheden hadden om dat preventief onderhoud op een goede manier uit te voeren en de nood aan zo een onderhoud te detecteren)
 - Motivation: teambonussen (totale tijd dat leidingen buiten gebruik zijn als criteria gebruiken of bonussen al dan niet terecht zijn)
 - Extrinsieke motivatie
 - Opportunity: betere reparatiematerialen, meer personeel voor onderhoud, meer tijd voorzien voor het onderhoud, de relatie tussen de arbeiders-controleurs van het onderhoud versterken (verstandhouding verbeteren)

Plannings- en controlecyclus

Toepassing die vooral in de bankensector gebruikt wordt

- Men wou de bank veiligstellen voor de toekomst (want veranderende SL)
- Één belangrijke doelstelling voor de toekomst: klantgerichtheid (bleef belangrijk) en kostenbeheersing
- Ze zijn op HR gaan inzetten op dat doel (kostenbeheersing) te realiseren
 - Strategisch beleid: kostenbeheersing als doel
- Kritieke succesfactoren geformuleerd die daaraan zouden moeten bijdragen:
 1. *Loyaliteit*: je wilt dat alle investeringen die je doet in je medewerkers ook zullen renderen (opbrengen, return on investment) → je wilt niet dat je investeert in je medewerkers en ze uiteindelijk overstappen naar de concurrentie → loyaliteit creëren om kosten te gaan beheeren
 2. *Flexibiliteit*: je wilt klantgericht zijn → veel meer flexibiliteit creëren om aantrekkelijker te zijn voor de klant
 3. *Beschikbaarheid*: er voor zorgen dat er op elk moment een optimale bezetting is van de werknemers zodat je je klanten op een optimale manier kan bedienen
 4. *Kwaliteit*
 5. *Klantgerichtheid*
- Bijgevolg HR-beleid ontwikkelen om die doelen/objectieven tot stand te brengen (planningsfase)
 - Inzetten op retentiemanagement voor loyaliteit te boosten
 - Multi-inzetbaarheid (bv. meer gevarieerde werkuren van personeel) voor flexibiliteit
 - Verzuimprogramma's voor beschikbaar
 - Inzetten op opleiding voor kwaliteit en klantgerichtheid
- Evalueren of die initiatieven ook effectief zijn
 - Controlefase
 - Ontwikkelen ken- en stuurgetallen: tools ontwikkelen om de doeltreffendheid van je initiatieven te meten
 - Brengen ze een verandering in die A, M en O?
 - Zijn ze doeltreffend/effectief?
- Implementatie HR-beleid
- Meting van beleidseffecten
 - Hebben die veranderingen in A, M en O nu ook effectief de bedrijfsprestaties, kostenbeheersing, ... gerealiseerd?

- Dragen die veranderingen in A, M en O bij tot het strategisch beleid? (Terugkoppeling aan strategie)

→ Mooi voorbeeld dat aantoont hoe dat investeringen in HR bepaalde positieve gevolgen teweeg kunnen brengen

→ **Verticale fit**

3. Uitbreiding van de rollen die HR moet vervullen

HR moet weldegelijk serieus genomen worden, ookal werd dat vroeger zelden gedaan

- Illustratie: bordje in het WC van een hotel
 - Als je ging kijken naar waar die HR zich dan precies bevond, was dit een hele kleine stoffige kamer naast het kamertje van het onderhoudspersoneel
 - 1 man die daar aan het werk was en verantwoordelijk was voor 1200 medewerkers die tewerk gesteld waren binnen dit hotel
- We willen de legitimiteit en de status van HR opkrikken en meer evolueren naar het beeld waarbij HR mee deel uitmaakt van de belangrijkere afdelingen
 - HR kan dan mee bepalen hoe de strategie van het bedrijf kan gerealiseerd worden
- We zien vandaag de dag wel dat die evolutie zich heeft afgespeeld

Vier managementrollen voor HR (D. Ulrich)

Ulrich vond dat HR serieuzer genomen moest worden en dat de rollen van HR uitgebreider moesten zijn (niet alleen die administratieve taken uitvoeren)

- HR zal dus niet alleen die administratieve expert functie uitvoeren (administratieve taken), maar ook andere rollen zullen toegevoegd worden
- As 1:
 - Rollen die zich afspelen op het strategische domein (lange termijn)
 - Rollen die zich afspelen op het operantionele domein (dagdagelijkse management van werknemers, kortetermijntaken die dagdagelijks van belang zijn)
 - Employee champion: gaan aan de slag met de instrumenten die door de administrative expert zijn ontwikkeld
- As 2:
 - Rollen die eerder gebaseerd zijn op mensen of het ontwikkelen van processen

Wil je als bedrijf een sterk HR beleid hebben, dat moet je sterk staan binnen deze 4 rollen

- **Administratieve expert:** enorm belangrijke rol voor het dagdagelijkse functioneren van het bedrijf
 - Administratie: loonadministratie (pay roll), juridische praktijken in orde brengen, verlofdagen administratief regelen, contracten in orde brengen, ...
 - HR-praktijken: tools en instrumenten ontwikkelen waar de directe leidinggevendenden dagdagelijks mee aan de slag zullen gaan en ervoor zorgen dat deze instrumenten en tools op een adequate manier ontwikkeld zijn
 - Bv. selectiestrategieën opstellen, criteria opstellen voor bepaalde functies, ...



- Bv. bepaalde cursussen of work shops voor werknemers regelen/in orde brengen → voorafgaand denkwerk
- **Strategische partner**
 - Verankeren van het HR-beleid in de strategie van de organisatie
 - Gaat de strategie van het bedrijf analyseren, mee nadenken over wat er nodig is om de doelen te realiseren en bepalen hoe het HR-beleid er dan precies moet uitzien
 - Nadenken over de hefboomen die je nodig hebt binnen HR om de strategie te realiseren en de doelen te bereiken
 - Strategisch nadenken, op lange termijn niveau
- **Employee champion**
 - Het motiveren van werknemers, ervoor zorgen dat ze de juiste competenties hebben, werknemers helpen ontwikkelen, ...
 - De (één-op-één) relatie met medewerkers
 - Hoe je in het dagdagelijkse je mensen gaat managen (ze betrekken, ze motiveren, ...)
- **Change agent**
 - Organisaties worden geconfronteerd met enorm veel veranderingen zoals herstructureringen, nieuwe culturen die geïmplementeerd worden, digitalisering, ...
 - De change agent moet deze kleine en grote veranderingen faciliteren
 - Zorgen dat er op een goede manier gecommuniceerd wordt binnen het bedrijf over deze veranderingen (de nood aan verandering belichten, de voordelen bespreken, de aanpak belichten, ...)
 - De nood voor de medewerkers duidelijk benadrukken
 - Een taak op lange termijn: medewerkers in deze veranderingen meenemen en leidinggevenden ondersteunen bij deze veranderingen

Prioriteit vandaag de dag ligt vooral bij die 'strategic partner' die het HR-beleid gaat uitstippelen gebaseerd op de strategie van de organisatie → inzicht in belang van andere rollen groeit

Oefening: voorbeeldomschrijvingen HR rollen

Zie dia's → Voorbeeld **examenvraag** HR rollen: uit vacature afleiden naar welke rollen binnen HR er precies verwezen wordt

The ING context

Door de digitalisering gaan er binnen bedrijven heel veel jobs verdwijnen, maar komen er ook veel nieuwe functies bij

- Nood aan mensen met andere (meer digitale) competenties
- We willen meer maatwerk gaan leveren aan klanten, sneller inspelen op de behoeften van de klant/de markt
- Stel: je werkt op de HR-afdeling van ING binnen deze context van vandaag de dag
 - Welke type vragen ga je dan stellen binnen elk van deze 4 rollen bij het aanwerven van personeel? Wat wordt er nu binnen elk van deze 4 rollen verwacht van personeel? → Situatie waar ING mee te maken had
- Strategische partner
 - Jobs verdwijnen en we hebben nood aan personeel met nieuwe/andere competenties, maar de arbeidsmarkt is beperkt

- Is er een mogelijkheid om de werknemers die we al hebben via ontwikkeling deze competenties aan te leren en ze alsnog te behouden?
 - Is de strategie die we willen aannemen realistisch met de arbeidsmarkt die we hebben?
- Administratieve expert
 - Selectieprocedures aanpassen aan nieuwe profielen die nodig zijn
 - Een tool uitwerken zodat personen die hun job zullen verliezen de tijd krijgen om intern voor andere functies te solliciteren zodat ze alsnog in het bedrijf actief kunnen blijven
- Change agent
 - Zal voldoende moeten communiceren over de veranderingen die zullen doorgevoerd worden, waar we naartoe gaan en ook waarom
- Employee champion
 - Ervoor zorgen dat het welzijn van de werknemers goed zit en dat ze gemotiveerd blijven tijdens tijden van verandering

Van hulpkok naar sous-chef? Aanwezigheid HR in bestuursorganen

80% van de bedrijven heeft HR weldegelijk in haar directiecomité zitten

- Heel groot verschil met vroeger
- Maar wel verschillen tussen bedrijven: bij sommige bedrijven is HR al vanaf het begin betrokken (mee strategie bepalen, ...) en bij andere bedrijven heeft HR eerder een adviesverlenende functie
- Ze hebben een zitje bemachtigd, maar welke rol ze er precies spelen verschilt

Ook verschil in het hebben van een personeelsdienst en personeelsverantwoordelijke in het bedrijf

- Hangt ook samen met de grootte van het bedrijf (# werknemers)
 - Kleine bedrijven (KMO bedrijven) hebben vaak geen verantwoordelijke voor het personeel en al zeker geen personeelsdienst
 - Bij groei kan dit een groot probleem vormen
 - Bij hele grote bedrijven is dit heel vaak wel het geval
 - Hebben een heel duidelijk HR-beleid met duidelijk uitgestippelde beloonssystemen, selectiestrategieën, ...
 - Vaak sprake van standaardisatie

Er is sprake van een **roluitbreiding** binnen HR → Steeds meer zaken die je als HR-manager onder de knie moet hebben

- Dit heeft een invloed op de competenties die je moet beschikken als manager
 - Uitbreiding in de competenties die je nodig hebt
- Welke competenties zijn er nodig om een zitje bemachtigen binnen die bestuursorganen? Wat moet je kennen en kunnen?
 1. Je organisatie goed kennen: je moet weten wat de kernactiviteiten zijn, welke mensen je in huis hebt, wat de doelen zijn van de organisatie, welke competenties werknemers nodig hebben voor de activiteiten die moeten worden uitgevoerd, inzicht hebben in de marktpositie, concurrentieanalyses kunnen analyseren, ...
 2. Ken het HR-afdeling van het bedrijf
 3. Een voorbeeld departement zijn: als je work-life balance, leiderschap, welzijn, ... belangrijk zegt te vinden, is het ook belangrijk dat je dit toepast binnen het HR-beleid → 'leading by example'

4. Meet je uitkomsten: hebben de veranderingen die je doorvoert effect op de motivatie van werknemers, hun betrokkenheid, hun tevredenheid, de prestaties, de omzet, ...
5. Onderbouw je standpunten en manier van aanpak met argumenten gebaseerd op data en onderzoek
6. Ken de voordelen van technologie (digitalisering en HR) → maakt meer ruimte vrij voor belangrijkere dingen en om efficiënter te werk te gaan
7. Strategische partnerrol: komen met strategische initiatieven die effectief bijdragen tot de realisatie van de strategie en doelstellingen van het bedrijf

Vijf competentiedomeinen van HR



→ Vijf competenties die je als HR-professional moet beschikken door de **roluitbreiding** die zich heeft voorgedaan

→ Opnieuw dezelfde soort competenties terug te vinden

Personal credibility = persoonlijke geloofwaardigheid die je moet proberen te behouden

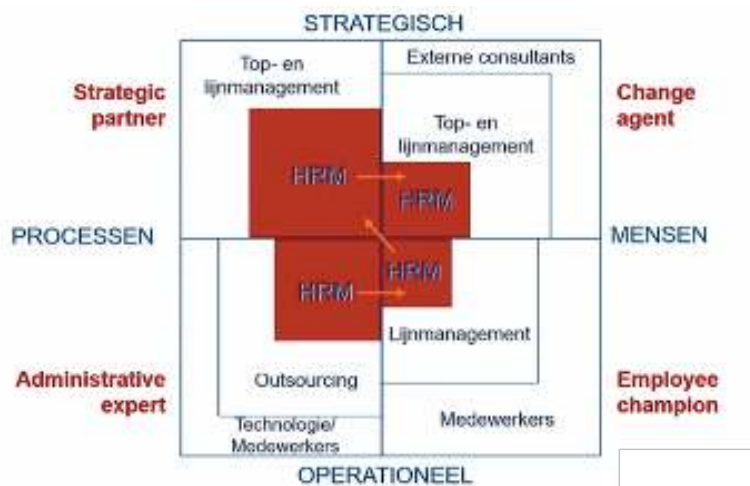
- Soms tegenstrijdige rollen: bv. ING wilt veel verschillende mensen ontslaan doordat bepaalde functies irrelevant zijn geworden a.g.v. technologische ontwikkelingen
 - Strategische partner: meegaan in deze strategie en HR-beleid aanpassen aan wat nodig is om strategie te realiseren (en dus mensen ontslaan en nieuwe profielen zoeken)
 - Employee champion: maar je wilt ook je werknemers tevreden houden en hun belangen voorop stellen
 - Duidelijk spanningsveld voor HR-professionals
- Je moet je geloofwaardigheid aan beide kanten proberen te bewaren
 - Bij collectieve ontslagen is het vaak de taak van HR om mensen hierover in te lichten en hierover te communiceren
 - Ookal is dit dan je taak die logisch volgt op een nieuwe strategie die het bedrijf wil aannemen, is het ook wel belangrijk dat je dit geloofwaardig doet en ervoor zorgt dat werknemers hun geloof in 'een personeelsdienst die er voor de werknemers is' niet verliezen

4. Een nieuwe taakverdeling in de HR community

Het opnemen van die verdeelde rollen is een **shared responsibility** geworden, een gedeelde verantwoordelijkheid

- Andere ondelen binnen het bedrijf gaan mee proberen die rollen te ondersteunen en te vervullen
- Bv. de leidinggevenden

Het model van Ulrich toegepast



Voorbeeld van een mogelijke taakverdeling (verdeling van deze uiteenlopende rollen)

Het is slechts een exemplarisch voorbeeld (verdeling kan op veel andere manieren), maar er valt hieruit wel een trend af te lezen die in veel bedrijven terug komt

- Rode vlak: HR
 - Wat valt er op? Belangrijkste rollen voor HR bevinden zich vooral aan de kant van processen en minder aan de kant van de mensen (terwijl we in eerste instantie meer gewicht zouden verwachten bij de rollen gericht op de mensen)
 - Maar moet wel genuanceerd worden: afhankelijk van welke functie je binnen HR inneemt zal je sterker/minder sterk met die mensen in contact komen
 - Maar toch zien we dat HR vooral instaat voor het denkwerk rond processen
- Je ziet dat voor elke rol ook andere functies verantwoordelijk zullen zijn om die rol te vervullen (gedeelde verantwoordelijkheid)
- **Administratieve expert**
 - **Outsourcing** (= uitbesteding): beroep doen op externe gespecialiseerde actoren die diensten leveren aan bedrijven
 - Welke activiteiten worden vaak uitbesteed door bedrijven? Transport, catering, onderhoud, ...
 - Bij HR? Assessments centers (= centers waar je als sollicitant naartoe wordt gestuurd waarin je verschillende taken moet uitvoeren als één van de laatste fases van de selectie), wervingsbureau's (bureau's die ons helpen met hoe de vacature op te stellen en welke kanalen te gebruiken), pay roll (loonadministratie) uitbesteden aan externe bedrijven, training en ontwikkeling, ...
 - Technologie/medewerkers: bv. KULeuven die KU Loket aanbiedt aan studenten maar ook werknemers waarin ze hun verlofdagen kunnen doorgeven, loonbrieven kunnen terugvinden
 - Maakt het administratief vaak veel gemakkelijker
 - Technologie is hier natuurlijk van belang & werknemers moeten bijdrage leveren (zijn hier zelf een belangrijke rol in gaan spelen)
- **Employee champion**
 - HR neemt hier dan meer de rol op van advies, terwijl het lijnmanagement de dagdagelijkse taken zal overnemen

- Lijnmanagement: beoordelingsgesprekken op zich nemen, beoordeling van individuele werknemers uitvoeren, bekijken wat hun loopbaanperspectief is en waar ze naar toe willen, of er nood is aan ontwikkeling, ...
 - Waarom? Staan veel directer in contact met werknemers
 - Er wordt op vlak van people management en coaching heel veel verwacht van dat lijnmanagement, met ondersteuning van HR
- Eveneens medewerkers betrekken: bv. seniors die gaan helpen met de integratie van de juniors in het bedrijf
- **Strategische partner**
 - Om de strategie te formuleren heb je het top- en lijnmanagement nodig
- **Change agent**
 - Opnieuw top- en lijnmanagement dat erg betrokken is bij dit strategische en lange termijn nadenken
 - Vaak doet men ook beroep op externe consultants (freelancers voor een bepaalde periode om veranderingen in goede banen te leiden)

Trends

1. Internalisering of HR-delegatie
2. Externalisering of HR-outsourcing
3. Digitalisering
4. Sharing

Trends: internalisering

HR-internalisering waarbij ook andere actoren mee de taken van HR gaan opnemen

→ HR-gerelateerde taken die worden doorgeschoven naar het bijvoorbeeld het lijnmanagement

- Bv. taken omtrent beoordeling: taken zoals beslissen over de gevolgen van beoordelingen, uitwerken van beoordelingsprocedures en het ontwikkelen van beoordelingsinstrumenten
 - Wie is nu waar verantwoordelijk voor?
 - Beoordelingsprocedure: wie gaat wie beoordelen? Leidingsgevende de werknemer of ook andersom? Werknemers elkaar?
 - Belangrijke taak voor het personeelsmanagement
 - Ontwikkelen beoordelingsinstrument waarmee de instanties personeel kunnen beoordelen
 - Opnieuw personeelsmanagement die hierin belangrijke rol speelt
 - Gevolgen van beoordeling: loonsopslag, promotie, ontslag, ...?
 - Kan je beroep aantekenen als werknemer als je niet akkoord bent?
 - Daarbij is het lijnmanagement dan weer meer betrokken & directie
- Bij taken omtrent selectie en ontslag zien we opnieuw zo een verdelingen
 - Algemeneren taken komen bij het personeelsmanagement (HR) terecht, maar de taken op een meer individueel niveau belanden dan weer bij het lijnmanagement en de directie
 - Bv. keuze voor het aanwerven van een kandidaat → bij eerste fases zal HR hierin een rol spelen, maar als het echt aankomt bij het selecteren uit een beperkte groep, gaat lijnmanagement en directie een belangrijker rol spelen
 - Bv. beslissing over ontslagen wordt genomen door lijnmanager en directie, maar de mededeling wordt overgelaten aan HR (vaak zwarte piet)

Conclusie: HR kan dus sterk geplaagd worden aan de processen-kant, bij de administratieve expert rol en bij het ondersteunen van het lijnmanagement

- Directe leidinggevendenden nemen dan weer vaker beslissingen, voeren gesprekken met de medewerkers, ...

Trends: waarom internalisering vaak fout loopt...

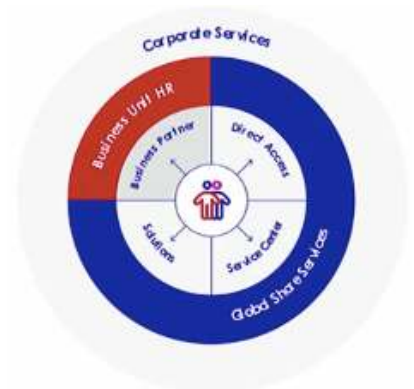
Problemen met HR-verantwoordelijkheid van lijnmanagers

1. Poor second
 - HR heeft lage prioriteit vergeleken met business objectives
2. Why bother?
 - Als het dan toch geen prioriteit heeft, waarom moet ik me er dan mee bezig houden ('ik word er toch niet op afgerekend')
 - Gebrek aan institutionele druk om HR-taken ernstig te nemen
3. Als ik ooit eens vijf minuten tijd heb
 - Delegatie van steeds meer taken + steeds bredere span of control
 - Zeker bij zeer grote bedrijven nemen lijnmanagers heel veel zaken op zich (grote groep aan personeel) → vertrouwen dus op HR om hun HR-gerelateerde taken over te nemen, want zelf zelden tijd
4. People join companies and leave managers
 - Mank lopend mensmanagement hoofdoorzaak van verloop
5. Anyone can do HR
 - Een kwestie van gezond verstand, niet meer en niet minder

Trends: digitalisering en sharing

Case: systeem dat er binnen Janssen Farmaceutica wordt gehanteerd voor HR

- Hun HR-beleid is de afgelopen jaren sterk veranderd en ziet er dus nu heel anders uit als een aantal jaar geleden
- Principe 1: de werknemers zitten in het midden
 - Eerste personen die vragen kunnen hebben voor de personeelsdienst
 - De manier waarop ze die personeelsdienst bereiken is heel anders dan vroeger
 - Vroeger: kwamen terecht bij de persoon die eveneens de strategische partner is en moet rapporteren aan leidinggevendenden
 - Nu: die 'business unit HR' (strategische partners) gaan zich nu vooral bezighouden met dat strategische
 - Waar gaat medewerker dan naartoe? Blauwe cirkel
 - Direct access: medewerker wordt eerst geacht om te kijken of hij/zij het antwoord kan vinden op de website (grote portal)
 - Indien niet: servicecenter (maar zit niet meer in België)
 - Solution group: zodra de vraag het individuele overstijgt (bv. vraag over loon van een hele afdeling)
 - Die 'good share services' (blauwe gedeelte) bestaat uit allemaal medewerkers, maar die zich niet meer bevinden in vaak in België



- **Digitalisering:** je kan als werknemer zelf opzoek gaan antwoorden op je vragen via digitale platformen
- **Sharing:** 'shared service center'
 - Als je de informatie toch niet terugvindt op het internet/op het digitale platform of wanneer je met technische moeilijkheden zit, kan je dus bellen naar de 'shared service center'
 - Bevinden zich niet meer in België, maar je krijgt er wel iemand aan de telefoon die je vragen zal beantwoorden

• Een voorbeeld van meerbanden-systeem in HR (Farma):



→ Vroeger kwamen al deze vragen meteen terecht bij de HR-experten
 → Gevolg: puur administratief werk, waardoor ze zich niet meer konden bezighouden met de essentie van hun job (eerder het strategische)

Door dat 'vierbanden-systeem' dat ze hebben gecreërd (verschillende fases doorlopen als medewerker, beginnen vanaf het begin) zie je dat het antwoord op de vraag vaak door de medewerkers zelf kan teruggevonden worden

→ Ander voorbeeld: KULoket voor medewerkers

→ Door trend van **digitalisering** en die **shared services** heb je binnen HR veel meer ruimte gemaakt om met andere dingen bezig te zijn en tijd gecreërd om te besteden aan die strategische partner rol die vandaag de dag zo belangrijk is en prioriteit krijgt

HRM without HR managers?

Mensen hebben verschillende visies bij deze trends

→ Hebben we wel nog een interne HR nodig wanneer we alles uitbesteden, alles gedigitaliseerd wordt en we bepaalde shared services opzetten in andere landen die globale vragen beantwoorden van medewerkers over de hele wereld?

- Eerder de doemdenkers

Of ademruimte voor strategisch HR?

Eveneens optimisten die dit als een goede evolutie zien: er wordt extra tijd vrijgemaakt voor andere zaken, je kan als medewerker nu zelf aan informatie en moet hiervoor niet altijd bij een andere persoon zijn, ...

→ Ook een positief perspectief: we creëren meer ademruimte om van HR een operationeel en strategisch domein te maken



Studie naar tijdsbesteding HRM

Waar besteedt HR zijn tijd aan? En welke invloed heeft dit op de bedrijfsprestaties?

- Wanneer bedrijven veel tijd spenderen aan de strategische partner rol heeft dit een positieve impact op de prestaties van het bedrijf

- Maar nuancering: wanneer we kijken naar waaraan HR nu de meeste tijd spendeert, zien we dat dit voornamelijk is aan de meer administratieve expert rol
 - Op vlak van de strategische partner rol zijn we een beetje opgeschoven, maar er is toch nog veel ruimte voor verbetering

5. Aandacht voor interne consistentie

Enerzijds verticale fit gaan nastreven (afstemming op de strategie), maar anderzijds is een **horizontale fit** ook van belang (= **interne consistentie**)

- Verschillende HR-praktijken moeten ook intern consistent zijn
 - Op elkaar afgestemd
 - HR-praktijken combineren zodat deze te samen een versterkend effect hebben → gaan elkaar versterken

Michigan matching-model

Op die manier kan je aan je werknemers meegeven welk gedrag er verwacht wordt binnen de organisatie

- Alle HR-praktijken moeten diezelfde waarden en gedragingen uitstralen naar de werknemers
 - 'Deze competenties worden gewaardeerd in de organisatie → deze gaan we dan ook belonen'
 - Via beoordeling
 - Of voor de competentie gaan we proberen je verder te ontwikkelen
 - Deze reacties (beloning/ontwikkeling) zorgen er dan voor dat die gewenste gedragingen/gewenste prestaties geboost worden bij je werknemers → Betere prestaties
- Bv. KU Leuven gaat bij de selectie kijken naar de persoon zijn onderzoeksprestaties (welke onderzoeken en hoeveel) en didactische competenties
 - Als KU Leuven dan bij het geven van promoties (eens aangenomen) alleen nog gaat kijken naar die onderzoekpublicaties, is er een mismatch met de selectie bij de start
 - Gevolg: tegenstrijdige signalen en inconsistent beeld uitdragen
- Model stelt ook wel voorop dat die verticale fit belangrijk is
 - Welke prestaties door de organisatie worden gezien als 'noodzakelijk' en 'goed' hangen af van de strategie van de organisatie
- DUS HR-praktijken moeten op elkaar afgestemd zijn enerzijds, en anderzijds moeten die prestatiebeoordelingen in lijn liggen met de strategie van de organisatie

Studie Schuler & Jackson (1987)

Organisaties kunnen verschillen strategieën gaan nastreven (bv. kostenbeheersing, kwaliteitsverbetering, innovatie, ...)

- Om die strategie te realiseren, moeten we nadenken over welke type HR-praktijken we nodig hebben
- Gewenste gedrag: wat zijn de gedragingen/prestaties die we verwachten van onze medewerkers
 - Bij innovatie: creativiteit, kunnen samenwerken (stimuleert innovatie), bereidheid om risico's te nemen, ...
- Welke HR-praktijken matchen met de strategie en gaan ervoor zorgen dat we dat gewenste gedrag dat nodig is om de strategie te kunnen realiseren, boosten?

- Bij innovatie: samenwerking en interactie stimuleren tussen werknemers, collectieve doelen opstellen (bij de beloning bv. meer werken met teambeloningen dan individuele beloningen, ...)

6. Integratie van werknemers- en organisatiebelang

Aandacht voor menselijk kapitaal

- Belangen en behoeften van de werknemers mee in rekening nemen

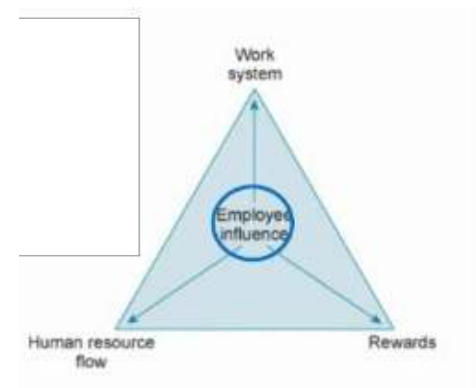
Het Harvard-model

Je hebt verschillende belanghebbenden binnen een organisatie (aandeelhouders, management, overheid, maar ook werknemers)

- De belangrijke stakeholders binnen HR zijn het management aan de ene kant en de medewerkers aan de andere kant
- Soms zijn de belangen en behoeften tussen beiden partijen verschillend
 - Je wilt een match tussen deze belangen, congruentie
- Hoe laten congrueren? Rol van de werknemer meer centraal plaatsen
 - Inspraak of invloed geven aan werknemers
 - Op die manier gaan werknemers meer gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor de doelen van de organisatie

Je hebt vier aandachtsvelden/beleidsdomeinen waarvoor je aandacht moet hebben als HR en de werknemers centraal moet zetten

- Werksystemen: de manier waarop het werk verdeeld en georganiseerd is binnen de organisatie (lopende band, in shiften, gespecialiseerde taken of algemene taken, decentralisatie of centralisatie, ...)
 - Decentralisatie/centralisatie: krijgen werknemers inspraak of laten we die verantwoordelijkheid over aan het management
 - Hierin werknemers inspraak geven (hoe je je werk doet, wanneer, welke methoden je gebruikt, ...)
- HR-stromen: heel het HR-beleid moet een verticale fit maar ook een horizontale fit realiseren
 - Inspelen op wat de werknemers willen (werkzekerheid, perspectieven, ...)
- Beloningssystemen: met deze systemen ga je heel duidelijk een signaal sturen naar je werknemers welk gedrag verwacht wordt en gewenst is
 - Werknemers hiermee aantrekken en behouden binnen je organisatie
 - Inzetten op goede lonen, promoties, extra legale mogelijkheden, loopbaanperspectieven, ontwikkelingsmogelijkheden, ...
- Werknemersinvloed: je gaat werknemers empowerment geven, ervoor zorgen dat zij meer inspraak hebben in hun werk
 - Je gaat zorgen dat er in al die andere 3 domeinen inspraak van werknemers mogelijk gemaakt wordt
- Door in te zetten op deze beleidsdomeinen als HR en binnen deze domeinen werknemersinvloed te realiseren, komen we tot bepaalde mooie resultaten en lange termijn gevolgen



Illustratie: Ryanair dat geen oog blijkt te hebben voor dat menselijk kapitaal

- Belangen werkgever lijken altijd voorop te staan
- Bv. scorebord dat opgehangen wordt en toont hoeveel je verkocht hebt tijdens de vlucht, uren dat ze gepresteerd hebben maar die niet worden betaald, ...
- Ondanks dit gegeven is Ryanair wel een succesvol bedrijf
 - Principe van **equifinaliteit** = verschillende HR-praktijken toepassen kan tot dezelfde resultaten leiden
 - Een verschillend HR-beleid toe passen kan toch dezelfde resultaten teweegbrengen als een ander HR-beleid
- Harvard model toont hoe het zou moeten, maar in de praktijk zien we vaak dat organisaties zich hier niet echt aan houden
 - We zien dat er verschillende bedrijven zijn die enorm succesvol zijn zonder rekening te houden met dat menselijk kapitaal (hun werknemers)
 - Die organisaties zouden dan ook in vraag stellen waarom ze geld hierin zouden investeren als hun omzet goed loopt zonder
 - In de praktijk wordt het idee van het Harvard Model niet altijd geïntegreerd
- We moeten de belangen van de werknemers EN de werkgevers in kaart brengen en beiden integreren in strategie en HR-beleid

Illustratie: SAS (softwarebedrijf)

Zetten in op verschillende zaken binnen hun organisatie waarbij ze oog hebben voor hun werknemers

1. **Generous benefits:** ze investeren in verschillende faciliteiten zoals dagopvang voor werknemers, sportfaciliteiten, gezondheidszorg, ...
 - Onder welk beleidsdomein van het Harvard Model kan dit gekoppeld worden?
Beloningssystemen
 - Ze hebben dus oog voor de belangen en behoeften van hun werknemers
2. Kortere werkweken geïmplementeerd
 - Daardoor zijn de productiviteit en de resultaten niet verminderd
 - Onproductieve tijd wordt nu vermeden (die geen meerwaarde had)
 - Fouten werden vaker vermeden
 - Bracht work-live balans meer in evenwicht
 - Onder welk beleidsdomein? Werksystemen
3. Privé werkplek voor werknemers
 - Valt wel kritiek op te formuleren, niet altijd even effectief
4. Mooie werkplekken voor werknemers (bv. mooie kantoren van Deloitte)
5. HR is gebaseerd op wederzijds vertrouwen

Deel 2

Instroom van personeel

Inleiding

Instroom van personeel = het laten binnenkomen/instromen van personeel in je organisatie

Werving en selectie

Trechtermodel – een procesoverzicht

- Hiermee valt er een duidelijk onderscheid te maken tussen werving en selectie
- Eerste fase: **werving** of **rekrutering**
 - Je gaat proberen om potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt te identificeren en hen proberen te overtuigen om te solliciteren voor de vacature
 - Je gaat dus proberen potentiële kandidaten op te sporen, te identificeren en te overtuigen
 - Werving als voortraject voor de tweede fase
- Tweede fase: **selectie**
 - Je inspanningen bij de wervingsfase gaan het succes van de selectie bepalen
 - Een gerichte werving gaat zorgen voor een meer efficiënte selectie
 - Als de vacature vrij vaag is en de verantwoordelijkheden en functiebeschrijving zeer slecht belicht zijn, ga je veel mensen hebben die gaan solliciteren die eigenlijk niet in aanmerking komen voor de job
 - Gevolg: kwaliteit van kandidaten- of sollicitantenpool is laag, is niet goed uitgefilterd
 - Gevolg: grote groep kandidaten → meer tijd nodig → kosten lopen op
 - Je gaat uit je sollicitantenpool die je hebt overtuigd om te solliciteren, selecteren wie nu het meest geschikt is
 - Je gaat proberen om d.m.v. selectietechnieken en tools te voorspellen hoe zij in de toekomst zullen functioneren binnen een bepaalde job
 - Meer zekerheid krijgen over hun kwalificaties
 - Je moet er ook al voor zorgen dat de kandidaten geïnteresseerd blijven
 - Je ziet heel vaak dat kandidaten bij verschillende bedrijven solliciteren → je wilt deze mensen niet te snel verliezen
 - Belangrijk: de doorlooptijd
 - Bv. Bpost die daar enorm op inzet: enorm moeten inzetten op een imagocampagne + op doorlooptijd (voorheen 2 weken en gereduceerd naar 3 dagen)
 - Screening en doorlooptijd werd dus sterk gereduceerd
- Derde fase: meest geschikte persoon geselecteerd a.d.h.v. selectietechnieken en deze persoon een **aanbod** doen
 - Overtuiging opnieuw belangrijk: je moet de geselecteerde gaan overtuigen het aanbod te aanvaarden

→ Verschillende fases/stappen zijn nauw met elkaar verbonden, maar zijn toch conceptueel verschillend + gebaseerd op afzonderlijke onderzoeksdomeinen

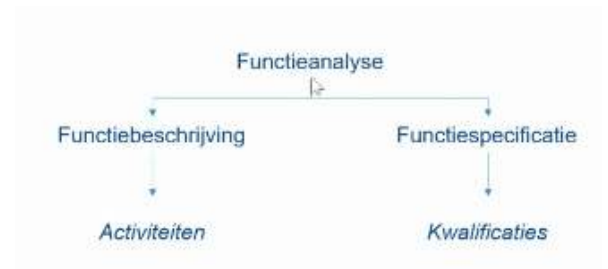
Werving versus selectie

1. Werving
 - Geschikte kandidaten opsporen/ identificeren
 - Hen bewegen tot solliciteren/ motiveren/ aantrekken
2. Selectie
 - Uitkiezen van personen voor vervulling van functie
 - Middels voorspelling over tot toekomstig functioneren

Proces van werving en selectie

Vorbereidende fase

- Personeelsplanning
- Functieanalyse: hoe ziet de functie eruit die in de toekomst open zal komen te staan?
 - **Functiebeschrijving:** hoe de functie eruitziet, de opdrachten/taken/activiteiten, de resultaten die behaald moeten worden, ...
 - **Persoonsspecificatie/functiespecificatie:** wat moet de persoon die de job zal uitoefenen (functiebeschrijving) kennen en kunnen, welke competenties moet hij of zij hebben, welke attitudes zijn belangrijk, ...



Wervingsfase

We weten wat de vacature is, we weten wat een persoon zal moeten doen binnen deze job en wat de persoon zal moeten kennen en kunnen

- Identificeren van doelgroep: welke doelgroepen van de arbeidsmarkt komen in aanmerking voor deze vacature? Bij welke doelgroepen moet ik wervingsinspanningen leveren?
 - Bv. pas afgestudeerden
- Lokalisatie van doelgroep: waar bevinden deze doelgroepen zich en hoe kan ik ze bereiken?
- Opstellen van boodschap voor de vacature
- Keuze van wervingskanaal om doelgroep te bereiken
 - Hangt dus af van de doelgroep waarop je je richt
 - Bv. pas afgestudeerden → jobbeurzen

Sollicitatiefase

Kan gelijklopen met de selectiefase (de vierde fase) of gaan eraan vooraf

- Informatie-uitwisseling/kennismaking
 - Vaak via een telefonische screening waarbij ze kandidaten opbellen en hen extra informatie geven/kennis maken
 - Gesprekken over je cv, waarom je gesolliciteerd hebt voor een job, ...
 - Eerste informatie-uitwisseling vanuit de organisatie
 - Eerste informatie-uitwisseling vanuit de werknemer is op het moment dat ze op de vacature willen ingaan en hun cv inzenden en hun motivatiebrief

Selectiefase

- Informatieverzameling
- Voorspellen toekomstig gedrag
- Beslissingen maken over wie de meest geschikte persoon is

Introductie

- Snelle socialisatie

Werving: het belang van een aantrekkelijk werkgeversimago

Het is belangrijk dat je als werkgever een aantrekkelijk imago hebt, want dit heeft een enorm grote impact op je attractiviteit als bedrijf naar de buitenwereld toe

- Voorbeeld: milieuramp van Deepwater Horizon
 - Boorplatform van BP ontplofte waardoor liters olie in de golf van Mexico belandde
 - Greenpeace deed een oproep om het logo te gaan hertekenen met als gevolg enorm veel inzendingen van mensen met nieuwe logo's
 - Gevolg imagoschade: vacatures geraakte enorm moeilijk ingevuld + weinig werknemers hadden de motivatie om te komen werken
- Voorbeeld: Amazon
 - Niet enkel in de winkels, maar ook in de hoofdkantoren leeft er een echte cultuur van 'overwerk' en 'prestatie'
 - In meetings is men enorm kritisch voor elkaars ideeën en heerst er ook competitiviteit
 - 'Amazon as employer' werd vaak in een negatief daglicht gesteld door bv. de NYT
- Voorbeeld: Patagonia
 - Bedrijf met een cultuur waarin er veel aandacht wordt gegeven aan de werknemers (bv. kinderopvang op de werkvloer)
 - Veel investeringen in goede doelen, werknemers kunnen 20 dagen verlof op nemen om vrijwilligerswerk te gaan doen voor milieuvriendelijke initiatieven, ...
 - Bij besparingen: niet besparen op ontwikkeling, health care, ...
 - Wat zien we? Enorm veel kandidaten bij een openstaande vacature

Conclusie: het is heel belangrijk, en zeker in de krappe arbeidsmarkt vandaag de dag, om een goed werkgeversimago neer te zetten

Werving: Magda?

Wat mag je bij vacatureberichten wel, en wat mag niet?

- Verwijzen naar het gewenste geslacht? Nee
 - Antidiscriminatiewet die stelt dat men niet mag discrimineren op basis van bv. geslacht
 - Uitzondering: positieve discriminatie
 - Als er in een bedrijf een onderrepresentatie is van bepaalde groepen zoals bijvoorbeeld vrouwen of mensen met een migratie-achtergrond, mag dit wel expliciet vermeld worden bij het zoeken naar personeel
- Vragen naar een vrouwelijk model voor vrouwenlingerie? Ja
 - Een van de uitzonderingen waar het wel mag
 - Acteurs, modellen, ...

- Door aard van het beroep
- Mag je verwijzen naar raciale voorkeur/nationaliteit? Nee
 - Antiracisme wet die duidelijk stelt dat je niemand mag discrimineren op basis van ras, huidskleur, nationaliteit, ...
- Adverteren in een andere taal? Ja
 - Vroeg mocht dit niet, maar sinds het Vlaamse Taaldecreet is het wel toegelaten dat je een vacaturebericht in het Engels opstelt
 - Wanneer het gaat over officiële interne documenten die de relatie werknemer-werkgever capteren, dan zijn er wel veel meer regels en mag er heel vaak niet zomaar in een andere taal gecommuniceerd worden
 - Maar vacatureberichten wel (wordt niet echt gezien als zo een type document, gaat daar een beetje aan vooraf)
- Vragen naar tweetalige poetsmedewerker? Ja/Nee
 - Je mag naar talenkennis vragen, maar het moet wel noodzakelijk zijn voor de job
 - Poetsmedewerker? Noodzaak voor tweetaligheid zou niet aanwezig zijn
- Mag je persoonlijke gegevens opslaan in een databank? Ja
 - GDPR
 - Bv. gegevens van sollicitanten die sollicitatie afleggen mag je bijhouden
 - Maar er zijn wel vaak richtlijnen (bv. je mag ze maar een week bijhouden of eventueel een jaar)
 - Sterk regelgevend kader
 - Je moet als werknemer/sollicitant altijd de mogelijkheid hebben tot inzage van de gegevens die bedrijven over jou hebben bijgehouden
 - Bij selectieproeven heb je dus het recht die gegevens in te kijken
- Verwijzen naar een boekhouder tussen 25 en 30 jaar? Nee
 - Je mag nooit expliciet verwijzen naar leeftijd (antidiscriminatie wet)
- Vragen naar een jonge dynamische kracht? Nee
 - Het woord 'jong' gebruiken is impliciet verwijzen naar een bepaalde leeftijd (sgrens)
- Vragen naar een junior accountmanager? Ja
 - Junior is niet gelinkt aan de leeftijd, maar gelinkt aan de functieklasse die je vraagt
 - Niveau van de functie en de ervaring die je vraagt bij die job
- Vragen naar minimaal 3 tot 5 jaar werkervaring? Ja
 - Je vraagt naar de anciënniteit en dat is in principe niet verbonden aan leeftijd

In werving en selectie is er soms wel sprake van discriminatie

- Experimenteel onderzoek dat ook ondersteund dat het hebben van een naam zoals Mohammed je kansen op een sollicitatiegesprek of op het aangeworven worden, vermindert
- Controle op discriminatie binnen werving en selectie is ook beperkt
- Sommigen pleiten dan ook voor het invoeren van praktijklessen
 - Bv. mysterie-calls waarbij van die controleorganen bedrijven opbellen en kijken hoe ze reageren op bepaalde cases
 - Bv. fake sollicitatie van 2 personen (Mohammed en Jan) en bekijken of de organisatie dezelfde criteria hanteert om beiden te evalueren

Werving en selectie: conflicten en sollicitatiefase



Tijdens die wervingsfase kunnen zich er enkele conflicten voordoen tussen de potentiële werknemers en de organisatie

1. *Organisatie doet zich beter voor dan ze is*

- Jobmarketing-conflict
- De organisatie heeft de neiging om de openstaande functie enorm aantrekkelijk voor te stellen en vooral de positieve elementen naar voor te brengen
 - Negatieve/ongunstige elementen negeren en niet belichten
 - Iets te rooskleurig beeld dat wordt meegegeven aan sollicitanten
- Gebeurt heel vaak in de praktijk
- Eens werknemers dan starten met bepaalde verwachtingen binnen het bedrijf, en men belandt al snel in een realityshow
- Breuk in dat psychologisch contract tussen werknemer en werkgever
- Gevolg: ontevredenheid, lagere betrokkenheid, hogere intentie om organisatie te verlaten, ... → op korte en lange termijn dus grote gevolgen

Hoe kan je dat conflict voorkomen? Realistic job previews (RJP's)

1. Realistisch beeld van vacante functie en organisatie
 - Zowel positieve als negatieve informatie geven en op die manier een realistisch beeld geven van de functie
 - Risico op 'reality shock' beperken
 - Ook belangrijk bij pas afgestudeerden: zij hebben vaak nog geen realistisch beeld van hoe een job eraan toe gaat en hebben in hun studietijd enorm veel autonomie en vrijheid gekregen
 - Het is dus voor werkgevers belangrijk om duidelijk te maken dat er soms een strikt schema geldt en dat bepaalde aspecten aan de job minder leuk zijn
2. Hoe doen we dit dan precies? Inhoud
 - Objectieve informatie: salaris, arbeidsvoorwaarden, mogelijkheid tot thuiswerk, werkuren, loopbaanverloop, beleid rond overuren, ...
 - Deze informatie enerzijds opnemen in je vacature of bij de gesprekken die je hebt met sollicitanten
 - Subjectieve informatie: video's van getuigenissen van werknemers in bedrijf, ...
 - Voorbeeld: politie van Antwerpen
 - Voorbeeld: sollicitanten bij Plopsa die tijdens een bezoekdag ook de mogelijkheid kregen om in gesprek te gaan met iemand die al reeds actief was bij Plopsa
3. Effect?
 - Weinig 'terugtrekken' uit wervingsprocedure

- Daling vrijwillig verloop
 - Vrijwillige verloop = werknemers verlaat uit eigen initiatief de organisatie
 - 1/3 van de werknemers verlaat een organisatie binnen de 6 maanden
 - Mede door de verwachtingen van deze werknemers die niet ingelost worden
- Dus instrument retentiemanagement

2. Sollicitant doet zich beter voor dan hij is

- Waarom gebeurt dit? **Sociale wenselijkheid**
 - Je weet wat werkgevers verwachten/wat ze willen horen bij een vacature, en je gaat daar als sollicitant dus op inspelen
- Gevolg: organisatie gaat je aanwerven terwijl je eigenlijk niet geschikt bent
- Maar nuancering: als je een goede selectiestrategie hebt en goede selectietools implementeert om na te gaan of de persoon geschikt is, dan zou je dit gegeven moeten kunnen doorprikken
 - Weldegelijk een beeld kunnen schetsen van wie de persoon echt is

3. De organisatie wilt een kwaliteitsvol iemand selecteren, maar wilt ook dat dit snel gaat

- Organisaties zullen dan eerder kijken naar de diploma's die de kandidaat heeft gehaald en de ervaring die hij/zij heeft
- Je gaat de competenties van de persoon gewoon inschatten op basis van het diploma en de ervaring, want het moet allemaal heel snel gaan
 - We gaan ons daar dan ook een beetje op blindstaren
- Zeker in de context van **war-for-talent**: alle werkgevers zijn in dezelfde pool van kandidaten aan het vissen met een als maar grotere lokaas
 - Er zijn weinig geschikte kandidaten, we zitten met een krappe arbeidsmarkt (van talentvolle en geschikte mensen)
 - Door alleen af te gaan op het diploma en de ervaring gaan we dat probleem eigenlijk gewoon nog wat versterken en komen we vast te zitten
- Op dia: cijfermateriaal over de krappe arbeidsmarkt
 - We stromen allemaal later toe op die arbeidsmarkt dan vroeger (studies duren langer, we willen langer studeren, ...)
 - Ontgroening: er worden ook gewoon minder kinderen geboren dan vroeger
 - Gemiddelde Vlaming gaat rond zijn 60 jaar op vervroegd pensioen
 - Vervangingsdruk is dus gigantisch
 - Dus spanning: organisaties die een hoge vervangingsdruk ervaren en de arbeidsmarkt die beperkt is

Conflict 3 voorkomen: doelgroepsvergroting

1. Criteria voor aanwerving en selectie versoepelen OF meer diverse sollicitanten aantrekken
 - Mensen niet uitsluiten op basis van diploma en ervaring, maar ook geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie, religie, ...
2. Hoe?
 - Werving: aanpassen van recruiteringskanalen
 - Klassieke recruiteringskanalen waarvan we zien dat ze meestal de eerder traditionele kandidaten aantrekken
 - Op zoek gaan naar andere kanalen die andere personen aantrekken

- Aandacht voor diversiteit in advertenties/vacatures
 - Campus recruitment
 - Samenwerken met specifieke uitzendkantoren (bv. Instant A Plus)
3. Positieve effecten: uit onderzoek zien we dat die doelgroepsvergroting positieve gevolgen met zich meedraagt
- Kwantiteit: meer potentiële werknemers die zich aanbieden, sollicitantenpool wordt groter
 - Kwaliteit: meer kwaliteitsvolle kandidaten
 - Efficiëntie: met minder middelen kan je de doelgroep bereiken
 - Als verschillende organisaties zich gaan richten op een bepaalde doelgroep, ontstaat er een soort van competitie
 - Je moet daardoor al snel gaan onderhandelen (bv. op vlak van het loon)
 - De middelen die je dus moet inzetten om iemand binnen te halen zijn dus kleiner hier
 - Spillover: uit onderzoek wordt opgemerkt dat organisaties die een divers personeelsbestand hebben, ook meer diverse klanten/groepen aantrekken
 - Daardoor meer omzet genereren

4. Je wilt als kandidaat snel een job vinden & zal dan ook snel een job aannemen die boven/onder je niveau is

- Een job hebben die boven/onder je niveau is blijkt veel negatieve gevolgen met zich mee te brengen
 - Weinig motivatie, ...

Personeelsplanning

Je gaat een planning maken voor in de toekomst over hoe je personeelsbestand er precies uit moet zien → Wat is de personeelsbehoefte voor in de toekomst?

Personeelsplanning

Evoluties in vraag en aanbod van arbeid

- Eerste vraag: wat is onze voorspelling voor onze **personeelsbehoefte** in de toekomst?
- Bv. we gaan een nieuwe winkel openen en ons bedrijf gaat groeien → meer personeel nodig
 - Bv. op basis van je marktaandeel in de toekomst en die van je concurrenten je personeelsbehoefte inschatten
 - Toenemen of afnemen
 - Hier: toenemen (rode lijn)
- Tweede vraag: **personeelsbeschikbaarheid**
 - Hoe zal ons aanbod van arbeid (# werknemers) in de toekomst evolueren?
 - Dit zal altijd dalen (blauwe lijn)
 - Aanbod van arbeid zal altijd krimpen in de toekomst
 - Door werknemers die op pensioen gaan, vrijwillig verloop, ...



→ Deze twee concepten probeer je dus in te schatten

→ Inschatting zal meebepalen hoe je personeelsplan eruit zal zien en hoeveel mensen je al dan niet zal aannemen

- Voorbeeld scenario: in de toekomst hebben we meer personeel nodig dan dat we nu in huis hebben, want we willen dat ons bedrijf groeit
 - Alles wat je toevoegt van personeel aan je huidige niveau van personeel, zijn **uitbreidingsvacatures**
- Ander scenario: ik heb een groep medewerkers ontslaan omdat ik deze wil vervangen door mensen met andere/betere competenties (bv. meer digitale skills)
 - **Vervangingsvacatures**

→ Om de gap tussen de personeelsbehoefte en de personeelsbeschikbaarheid (het personeel dat je op dit moment hebt) te dichten, ga je vacatures uitsturen (uitbreidingsvacatures + vervangingsvacatures)

- Voorbeeld: Infrabel die vorig jaar 270 nieuwe mensen wou aanwerven
 - Verklaring: veel werknemers die op pensioen gingen (natuurlijk verloop)

Wervingsplan

Personeelsbehoefte gaat toenemen en de personeelsbeschikbaarheid zal dalen (voorspelling)

- Hoe kan je die personeelsbeschikbaarheid inschatten?
 - Bv. je baseren op cijfers van voorgaande jaren (bv. gemiddelde van werknemers die organisatie vrijwillig verlaten ieder jaar)
- Je ziet dus dat je nieuwe aanwervingen zal moeten doen en vacatures zal moeten uitsturen
 - Dus een **wervingsplan** nodig

Afvloeiingsplan

Het moeten aanwerven van personeel is niet het enige scenario dat zich voordoet

- Tweede scenario: je hebt ingeschat dat je personeelsbehoefte zal dalen in de toekomst (je hebt een beperkt aantal mensen nodig) en je personeelsbeschikbaarheid blijft eerder stabiel EN hoger dan die personeelsbehoefte
 - Nachtmerrie voor HR (geen goed nieuws)
 - Gevolg: collectief ontslag
 - Je zal personeel moeten ontslaan zonder nieuwe werknemers aan te werven
 - Dit soort scenario's met collectieve ontslagen hebben vaak een enorme negatieve bijklank
 - Maar: er zijn weldegelijk manieren (plannen) die het mogelijk maken om dit beter te laten verlopen
 - **Afvloeiingsplan**
 - Aanbevelingen en tips om die downsizing op een goede manier aan te pakken

Flexibiliteitsplan

Derde scenario: gemiddeld gezien zal je vraag naar personeel het aanbod volgen, maar dit is afhankelijk van de maand/het seizoen/het jaar, ...

- Je gaat dus echt pieken en dalen kennen
- Soms zit je met te veel personeel en soms met te weinig om aan de personeelsbehoefte te voldoen
 - Bv. bepaalde momenten te weinig personeel om aan de vraag van de klanten tegemoet te komen
- Nood aan een **flexibiliteitsplan**
 - Om met problemen van over- en onderbezetting om te kunnen gaan
- Voorbeeld: fruitteelt

- Bepaalde maanden dat er zeer weinig personeel nodig is, maar ook maanden dat er tijdelijk personeel moet aangeworven worden om het fruit te plukken
- Ander voorbeeld: installaties van airconditioning
 - Als voorbereiding op de zomer laten veel mensen een airconditioning plaatsen, maar in de zomer zal dit terug op een laag pitje komen te staan
 - Dus in de winter/lente veel aanvragen, maar in de zomer weer minder

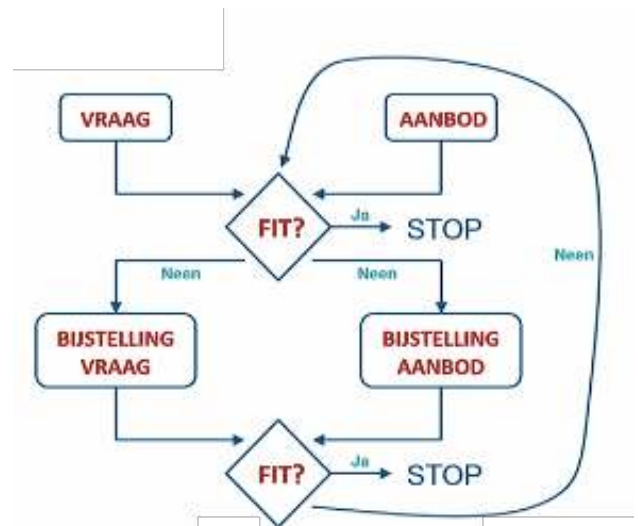
Een basismodel

Allereerst een onderzoeksfase: huidige personeelsbestand in kaart brengen

- Wie? Hoeveel? Welke profielen? Welke competenties hebben ze?
- Dus kwaliteit en kwantiteit van huidige personeel in kaart brengen

Voorspellingsfase: vraag en aanbod in de toekomst inschatten

- Inschattingshorizon bepalen: hoe ver gaan we vooruitkijken, voor hoeveel jaar is dit plan?
 - Opmerking: die voorspelling is vergeleken met vroeger sterk onder druk komen te staan (horizon heel erg ingekort)
 - Helemaal niet meer evident om vooruit te plannen
 - Nu eerder een continue activiteit geworden: continu reflecteren



Komen vraag en aanbod overeen? Geen actie ondernemen (geen ontslagen en geen aanwervingen)

Komen vraag en aanbod niet overeen? Actie ondernemen

- **Bijstelling van vraag**
- **Bijstelling van aanbod** (mensen laten gaan of extra mensen aanwerven)

→ Vaak denken we automatisch dat we dan het aanbod moeten bijstellen, maar ook de vraag wordt geregeld aangepast

- Bv. orders van klanten weigeren omdat je aan een tekort van personeel zit en hier geen aanpassingen in wilt brengen
- Bv. leveringstijd van pakjes verlengen omdat je zo met het personeel dat je hebt toch de diensten kunt leveren
- Zou je niet meteen verwachten (want verlies aan economische activiteit), maar het wordt wel gedaan

→ Aan de hand van simulaties ga je dan nagaan of je bij het ondernemen van een actie welke een fit kan creëren tussen vraag en aanbod (balans)



Verschillende factoren die een impact hebben op de personeelsbehoefte voor in de toekomst (factoren die je in rekening moet nemen bij je personeelsplanning)

Oefening: evoluties in vraag en aanbod van arbeid

Tabel als reëel voorbeeld van een manpowermap waarbij het bedrijf een soort van personeelsplanning doet

Personeelsbehoefte

- (3a) Personeelsbehoefte binnen een jaar = 80 (we willen groeien met 5 mensen) → **uitbreidingsvacatures**

Personeelsbeschikbaarheid

- (1) Huidige bestaffing, mensen die op dit moment actief zijn binnen de afdeling (aanbod van arbeid) = 75
- (2a) Krimp in het aanbod van arbeid, het verlies → Moeten dus vervangen worden (via **vervangingsvacatures**)
- (2b) Aangeworven personeel voor daling aanbod arbeid (2a) = 3 van de 8 al aangenomen
- (4) Er wordt gekeken naar het gemiddelde verloop van personeel dat het bedrijf doorheen de jaren heeft gehad
 - Op basis daarvan inschatting maken voor dit jaar: hier vrij hoge inschatting van het verloop dat er zal zijn binnen dit en een jaar (20%)
 - Van 20% van je huidige bestaffing (75 personeelsleden) verwacht je dat ze het komende jaar zullen vertrekken
 - Opnieuw krimp in je aanbod van arbeid
 - Dus 15 **vervangingsvacatures** uitsturen
- (5) Als we kijken naar het verloop, wordt heel vaak het verloop onder nieuwe rekruten (nieuw personeel) niet in rekening genomen
 - Maar: ligt vaak vrij hoog, dus wordt beter wel mee ingeschat (zie grafiek)
 - Voorspelling hier: 20% van de 25 nieuwe werknemers zullen de organisatie het komende jaar verlaten
 - Dus 5 **vervangingsvacatures** uitsturen

→ DUS: 30 nieuwe vacatures die je zal moeten uitsturen het komende jaar (= totaal te voorzien personeel)

Personeelscategorie:		Jaar:	
Aantallen en bewegingen		Aan te werven	Opmerkingen
1. Personeel op 1.1. 2019 (zonder bekende afvloeiing)	75		-25 30 25-34 20 35-44 15 45+ 10
2. a. Verwachte pensionering, afvloeiing, promoties	8		
2. b. Gekende aanwervingen en gerealiseerde aanstellingen	3	5	
3. a. Vraag op 1.1. volgend jaar	80		
3. b. Huidige bestaffing	75	5	
4. Verwacht personeelsverlies t.g.v. normaal verloop	15	15	-25 12 25-34 2 (Schatting) 35-44 1
5. Verwacht verloop onder nieuwe rekruten	5	5	Korte termijn turnover van 20% (op 25 wn)
Totaal te voorzien personeel		30	5 te realiseren voor 1 februari

Een basismodel (2)

Twee factoren die van belang zijn bij het inschatten van je aanbod van arbeid: personeelsverloop en bedrijfsdemografie



1. Personeelsverloop

Verschillende types verloop: 3 criteria die types onderscheiden

1. Naar omvang
 - Individuele uitstroom
 - Collectieve uitstroom (grote groep medewerkers die de organisatie verlaat)
 - Vaak denken we hierbij dat het initiatief bij de werkgever ligt en ze werknemers collectief hebben ontslaan, maar zeker niet altijd het geval

- **Turnover clusters:** als één medewerker vertrekt, gaat er soms een hele groep van individuele medewerkers volgen (besmettingseffect)
- 2. Naar initiatiefnemer
 - Gedwongen ontslag (2 categorieën)
 - Contracten van onbepaalde duur opzeggen
 - Contracten van bepaalde duur (bv. project van 8 maanden dat niet verlengd wordt)
 - Vrijwillig ontslag/incidenteel verloop

→ Grijs zone: vaak weten we de mechanismen achter deze verlopen niet heel goed als buitenwereld (wat er precies speelt of wat er precies is gebeurd, vrijwillig of niet?)

 - Natuurlijk verloop (bv. ongeval, overlijden, pensioen, ...)
- 3. Naar effecten (vrijwillig verloop)

→ Verloop is niet per se iets negatief: het is goed om verloop te hebben, maar te veel is dan weer niet goed (balans in hebben om gezond functionerend te blijven)

 - Functioneel verloop
 - Hoe kan verloop iets functioneel zijn? Frisse wind (nieuwe medewerkers, menselijk kapitaal), oudere werknemers vervangen voor meer junior-profielen (ook lager loon), geen doorgroeimogelijkheden, ...
 - Disfunctioneel verloop
 - Wanneer is het disfunctioneel? Wanneer de high-potentials de organisatie verlaten

Belgische cijfers

'Amper personeelsverloop op de Belgische arbeidsmarkt'

- Weinig interne mobiliteit op Belgische arbeidsmarkt
- We blijven graag op onze stoel zitten (we zijn in België weinig mobiel)
 - Zeker oudere werknemers die minder geneigd zijn om van job te veranderen

Pull & push-factoren

Bij verloop in de organisatie is het enorm belangrijk dat je gesprekken hebt met de werknemers over de redenen waarom ze de organisatie verlaten + kunnen we daar iets aan veranderen/is het vermijdbaar? → Intern onderzoek doen (naar kwalitatieve aspect van personeelsverloop)

→ Onderzoek van KU Leuven naar verloop bij verpleegkundigen bij Gasthuisberg

- Vermijdbaar vertrek verpleegkundigen
 - **Push-factoren** = factoren die medewerkers wegduwen van de organisatie, maar die wel controleerbaar zijn (je kan er intern iets aan doen, erop inspelen)

→ Eerste vier als belangrijkste

 - Leiderschapsstijl directe leidinggevende
 - Sociaal klimaat op de afdeling
 - Voldoening in het werk
 - Werkdruk
- Onvermijdbaar vertrek verpleegkundigen
 - **Pull-factoren** = factoren die medewerkers wegtrekken uit de organisatie en die voor de organisatie ook niet controleerbaar zijn (externe factoren)
 - Gezins-/werksituatie
 - Reisafstand/reistijd
 - Verhuis

- Belangrijkste factoren voor vertrek verpleegkundigen waren die pull-factoren
 - Factoren waar je als organisatie eigenlijk weinig aan kan veranderen

2. Bedrijfsdemografie

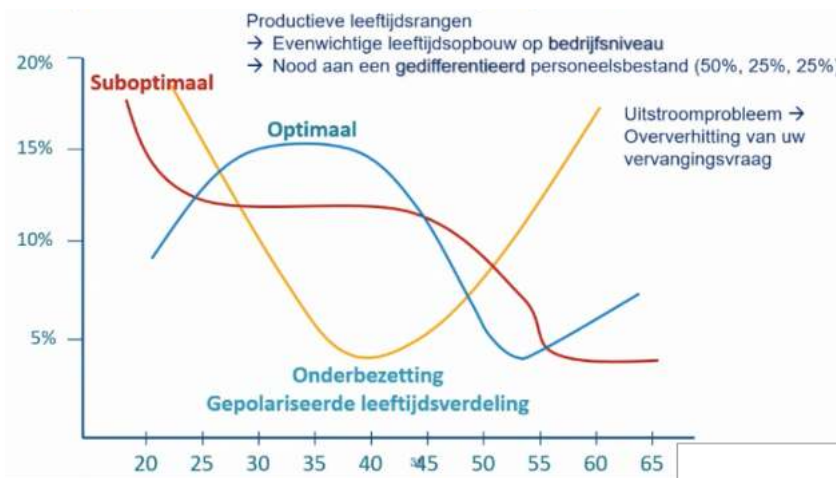
Aanbod = personeelsbeschikbaarheid

- Zal altijd in dalende lijn gaan (neerwaarts)
- Een andere factor naast personeelsverloop die een invloed heeft op het aanbod van arbeid: bedrijfsdemografie
 - Optimale leeftijdsopbouw die je moet proberen te realiseren in de organisatie, relatie tussen leeftijd en productiviteit, ...

Optimale versus suboptimale leeftijdsopbouw

Hoe kijken bedrijfsdemografen naar die optimale leeftijd binnen bedrijven?

- Productieve leeftijdsrangen = op welke leeftijd zijn de werknemers voor een bepaalde functie het meest productief
 - Richtlijnen
 - Voor manuele arbeid: meest ideale leeftijdsrang wordt gesitueerd tussen 25-40 jaar
 - Administratieve arbeid/hoofdarbeid/routine arbeid: tussen 30 en 45 jaar
 - Hogere rolfuncties (kaderfuncties, managementfuncties): tussen 35 en 50 jaar
- Algemene richtlijnen
 - Maar twee bedenkingen:
 - Je mag dit op bedrijfsniveau projecteren, maar niet op individueel niveau
 - Kaderlid bv. die zich niet bevindt in die rang is niet per se niet meer productief
 - Er zijn verschillen tussen de verschillende beroepen (ook in hetzelfde niveau)
- Wat doe je nu beter niet als bedrijf? Alleen werknemers aannemen tussen die leeftijden?
 - Want dan krijg je op lange termijn een onevenwichtige leeftijdsopbouw: enkele jaren later zit je dan met het probleem dat het grootste deel die productieve leeftijd is gepasseerd, waardoor de toegevoegde waarde van die werknemers eronder zal lijden



- Wat willen we dan wel? **Gedifferentieerd personeelsbestand**
 - 50% die zich bevindt binnen de ideale leeftijdsrang

- 25% die jonger is
 - Zij gaan doorheen de tijd voor een geleidelijke aanvulling zorgen voor die middengroep
- 25% die ouder is
 - Zij gaan zorgen dat er geleidelijk ook mensen zullen uitlopen (natuurlijk verloop in de organisatie)
 - Daardoor komen er vacatures vrij en kan je loopbaanperspectieven geven aan je medewerkers
- Daarmee creëer je die **evenwichtige levensopbouw** op bedrijfsniveau

Drie fictieve scenario's met betrekking tot de leeftijdsopbouw

Rode en gele lijn: suboptimale scenario's

- **Gele lijn:** veel jonge en oude mensen, weinig mensen met de optimale leeftijd
 - 2 extreme groepen en een groot gat in het midden (zeer gepolariseerd)
 - Welke problemen komen hierbij kijken?
 - Een groot deel van de ervaren werknemers gaan binnenkort op pensioen (grote uitloop) → Nieuwe mensen moeten aantrekken (grote vervangingsdruk)
 - Probleem 1: Je hebt nood aan nieuwe werknemers om de vacatures van die mensen in te vullen, maar we zitten met een krappe externe arbeidsmarkt (niet veel ideale profielen)
 - Probleem 2: We hebben intern wel groot aantal werknemers (dus interne arbeidsmarkt niet zo beperkt), maar dit zijn allemaal jonge mensen met weinig ervaring die nog in een leerfase zitten
 - Gevolg: **oververhitting van de vervangingsvraag**
 - Grote groep ervaren medewerkers zullen organisatie verlaten, waardoor er een grote vervangingsdruk is
 - Deze vervangingsvraag zal zo oververhit geraken aangezien we extern met een krappe arbeidsmarkt zitten (vacatures geraken niet opgevuld) en we intern vooral jonge mensen ter beschikking hebben
 - Gevolg: jonge werknemers zullen al snel in de hogere functies belanden waarvoor ze eigenlijk niet voldoende ervaring hebben
→ Oververhit loopbaanperspectief voor deze mensen
 - Je zal hierdoor sterk moeten investeren in opleidingen (veel tijd en geld), wat je had kunnen vermijden als je een goede leeftijdsopbouw had
- **Rode lijn:** te weinig oudere werknemers die het bedrijf zullen verlaten en te veel jonge werknemers die toestromen
 - Weinig natuurlijk verloop en weinig loopbaanperspectieven
 - Als je die perspectieven wilt bieden, zal het moeten komen van vrijwillig of onvrijwillig ontslag

Blaauwe lijn: optimaal scenario

- Productieve leeftijd heeft een goede bezetting
 - Goede brede basis
- Opwaartse oudere werknemers die uiteindelijk op pensioen zullen gaan en voor loopbaanperspectieven zorgen binnen de organisatie

- Jongere werknemers die in stijgende lijn het bedrijf aanvullen
 - Stap per stap doorgroeien naar hogere functies door brede basis in het midden
 - Geen verhitte vervangingsdruk oudere werknemers

→ Allemaal reële scenario's die zich voordoen bij veel bedrijven

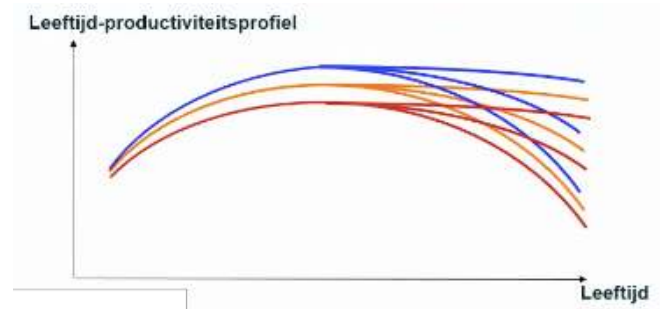
- Intern onderzoek doen naar hoe de leeftijdsopbouw in je organisatie eruitziet = relevant!
- Must bij het personeelsplanningproces
- Op korte termijn kan je hier weinig aan doen, maar op lange termijn kan je die opbouw wel meer in evenwicht krijgen
 - Maar let op: je mag niet gewoon mensen aanwerven op basis van hun leeftijd (mag niet in vacature, geen discriminatie)
 - Maar wel: meer focussen op junior profielen in vacatures, vragen naar voldoende ervaring, ...

Vergrijzing

'Oude werknemers zijn minder productief dan jongere werknemers' = niet helemaal correct

Nuance 1a: verschillen tussen individuen stijgen met de leeftijd

- Relatie tussen leeftijd en productiviteit: omgekeerde U
 - De productiviteit aan het begin van de loopbaan ligt wat lager, dan volgt er een piek met ten slotte een daling naarmate men ouder wordt
- Als we dus naar het gemiddelde kijken, zien we dat er productiviteitsverlies is naarmate men ouder wordt
- Maar nuance: als we individuen gaan vergelijken, zien we dat de individuele verschillen tussen jonge werknemers niet zo groot zijn
 - 'Gemiddelde jonge werknemer' que productiviteit
 - Zodra men wat ouder is en de piek bereikt, zijn er opnieuw niet zo heel veel verschillen tussen werknemers
 - Maar op oudere leeftijd: verschillen tussen die mensen lopen heel erg uiteen
 - Spreiding rond dat gemiddelde neemt toe met de leeftijd
 - Individuele verschillen stijgen met de leeftijd (grotere uitwaaiingseffecten)
 - Dus enerzijds mensen bij wie de productiviteit tot pensioenleeftijd zal blijven stijgen
 - Anderzijds mensen bij wie dit stabiliseren of dalen
- Andere kleine nuance: cross-sectioneel onderzoek
 - Onderzoek naar productiviteit binnen bedrijf op één specifiek moment

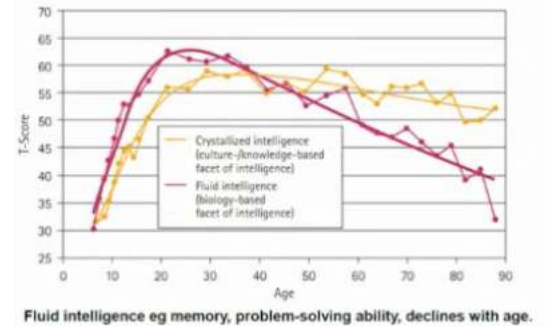


Nuance 1b: verrijkte leeromgeving kan deze neerwaartse evolutie afremmen

- Omgekeerde U op vlak van **vloeiende intelligentie**
 - Intelligentie van mensen: vloeiende vs. gekristalliseerde intelligentie
 - **Vloeiend** = logisch, abstract leervermogen (mate waarin we gemakkelijk nieuwe dingen kunnen leren, snelheid informatieverwerking in geheugen, ...)

→ Vloeiende intelligentie zal neerwaarts evolueren naarmate men ouder wordt (bv. een taal aanleren gaat gemakkelijker als we jong zijn)

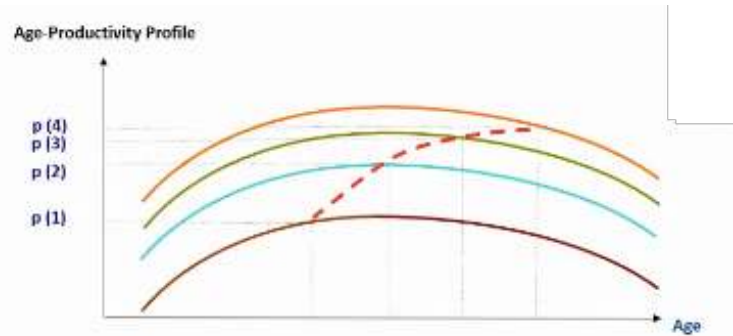
- **Gekristalliseerd** = kennis die we hebben opgedaan door ervaring, door oefening, door herhaling
 - Stabiliseert/Plafonneert naarmate men ouder wordt



- Maar: niet iedereen kent deze neerwaartse evolutie (of toch niet in dezelfde mate)
 - Rol van werkomgeving heeft een hele belangrijke impact hierop
 - 2 experimenten:
 - Experiment 1: verrijkte omgeving vs. standaard omgeving voor ratten
 - Hoe gingen de hersenen van die ratten verder ontwikkelen?
 - Resultaat: hersenen van ratten in verrijkte omgeving waren veel verder ontwikkeld dan hersenen van andere ratten
 - Dus: omgeving blijkt hier dus al een belangrijke impact te hebben
 - Experiment 2: studie bij eenjarige tweelingen (want identiek)
 - Ene persoon voor lange tijd in een uitdagende job
 - Andere persoon voor lange tijd in meer routine jobs
 - Longitudinale studie
 - Resultaat: persoon die in routine job terecht kwam maakte meer kans op het ontwikkelen van Alzheimer (geheugenprobleem) dan de andere persoon
 - Werkomgeving kan dus een gigantische impact hebben op die vloeiende intelligentie, die we op oudere leeftijd voor een stukje verliezen
 - *Andere studie in bedrijf (BMW):*
 - Context van veel oudere werknemers in assemblage productielijn
 - Één specifieke taak uitoefenen, specialisatie, zeer belastende job
 - Aandeel ouderen veel hoger dan in andere productielijnen
 - Met elkaar gaan vergelijken
 - Gesprekken gehad met werknemers eerste groep met als resultaat verschillende aanpassingen doorgevoerd: meer zittend werken, kleinere afstand tussen benodigdheden, jobrotation (ene shift ene taak, andere shift andere taak), ...
 - Resultaat: productielijn met groot deel oudere werknemers even productief als productielijn met minder oudere werknemers
- Dus: werkomgeving en jobdesign creëren met meer uitdaging, meer vaardigheden die nodig zijn, ... heeft positieve impact op productiviteit en efficiëntie
 - Dus kan neerwaartse evolutie in vloeiende intelligentie voor een stukje afremmen

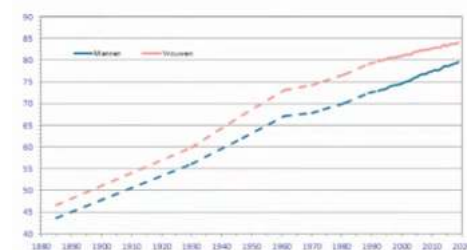
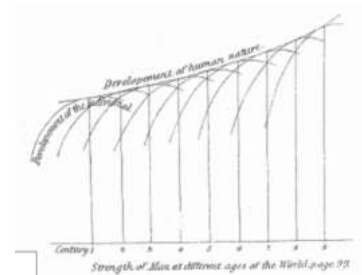
Nuance 2a: we worden allemaal productiever...

- Longitudinaal onderzoek: eenzelfde groep van mensen over de tijd heen opvolgen (verschillende meetmomenten met x aantal jaar tussen)
- Opvallend: omgekeerde U keert terug op elk meetmoment
 - Op elk meetmoment zie je dat de oudere minder productief zijn dan de werknemers die op de meest productieve leeftijd zitten
- Rode stippenlijn: ontwikkeling van individu
 - Persoon is productiever geworden doorheen de tijd (ieder meetmoment stijgt de U)
 - Hoe komt dit? Conditie waarin we werken zijn verbeterd doorheen de tijd
 - Bv. thesis schrijven: vroeger geen laptop, geen online literatuur, ...
 - We zijn dus veel productiever kunnen worden
- Iedereen is dus productiever geworden met de jaren, door de ontwikkelingen die zich hebben afgespeeld in de werkomgeving
 - 'Productiever geworden doorheen mijn carrière' → maar: oudere werknemers wel nog steeds minder productief dan jongere werknemers



Nuance 2b: de 60-jarige van vandaag is niet vergelijkbaar met de 60-jarige van morgen

- Over de tijd zie je dat elke generatie piekt op een hoger niveau van productiviteit/menselijk kapitaal
 - Al ondervonden in 1842
- Een 60-jarige van vandaag is dus niet vergelijkbaar met een 60-jarige van 10 of 20 jaar geleden
- Situatie bij invoering pensioenen: pensioenleeftijd lag op 65 en de levensverwachting lag toen nog maar op 68 (dus daarna nog maar enkele jaren te leven)
 - Daarom begonnen met vervroegd pensioenstelsel zodat je al op 55 op pensioen kon
 - Nu: levensverwachting enorm gestegen
 - Zowel voor mannen als vrouwen →
 - Pensioenleeftijd opgetrokken van 65 naar 75
 - Nu wel gerechtvaardigd



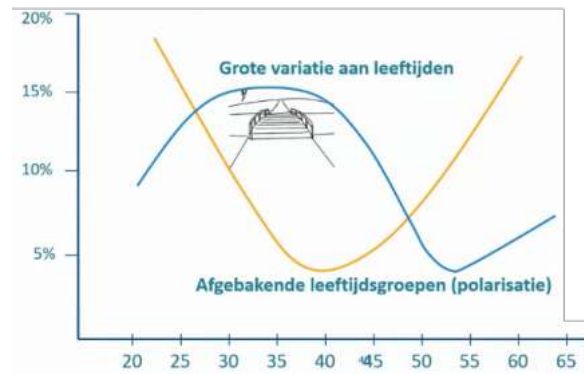
Nuance 3: 'prestatie' kent vele dimensies

- Multidimensioneel concept waarbij we naar verschillende elementen kunnen kijken
- Oudere werknemers scoren op sommige dimensies beter dan de jongere (en omgekeerd)
 - Maar nuance: cut-off van 'oudere werknemers' lag op 45 jaar
 - Als de cut-off op 55 jaar had gelegen (realistischer), dan zouden ze niet altijd even goed scoren op bepaalde dimensies

- 3 grote dimensies:
 - Taakprestaties: hoe goed presteren mensen in hun huidige job? Hoe goed kunnen ze de taken uitvoeren die ze moeten uitvoeren?
 - Contextuele prestaties: meer doen dan wat er in je functieomschrijving staat
 - Creatief zijn, opleidingen volgen, ...
 - Contraproductief werkgedrag: tegenwerken in je gedrag
 - Agressief gedrag stellen, contraproductief te werk gaan, minder aanwezig zijn, ...
- Conclusie: oudere werknemers zijn in bepaalde dimensies van prestatie beter dan jongere werknemers (leveren dus soms wel betere prestaties)

Nuance 4: leeftijdsdiversiteit op de werkvloer

- Als we kijken naar de ideale combinatie van jong-oud (leeftijdsopbouw), dan zien we dat diversiteit op de werkvloer heel veel voordelen met zich meebrengt
- Oudere werknemers hebben veel gekristalliseerde kennis, veel ervaring, groot menselijk kapitaal, groot sociaal kapitaal (netwerk) → heel erg belangrijk
- Aanvullend met vloeiende intelligentie van de jongeren (snel verwerken informatie, goed overweg met digitalisering, ...) = goede combinatie
- Heterogeniteit op de werkvloer = belangrijk
- Maar soms wel wat verschillen in waarden tussen groepen
 - Bv. jonge groep wilt die work-life balance meer in balans brengen, terwijl oudere werknemers hun leven lang enorm veel gewerkt hebben
 - Kan voor conflicten zorgen als waarden te uitéén liggen
- Als je een slechte leeftijdsopbouw hebt (veel jong en veel oud): waarden kunnen dan zeer sterk verschillen => risico op conflicten
- Als je een goede leeftijdsopbouw hebt (ook een middengroep): tussengroep gaat als brug dienen tussen twee generaties => conflict vermijdend
 - Beter scenario



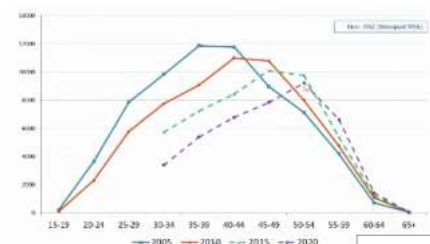
Vergrijzing: snel wijzigende leeftijdsverdeling

In heel veel verschillende sectoren is de grote uitstroom van oudere werknemers (oplopende staart) duidelijk aanwezig

- Veel sectoren zullen hiermee te maken krijgen
- In kaart brengen van bedrijfsdemografie voor personeelsplanning in deze context dus heel erg belangrijk

Illustratie: sector chemie

- Gemiddelde leeftijd is naar rechts opgeschoven
- Leeftijdsopbouw: veel meer oude werknemers in sector (scheve verdeling)



Illustratie: financiële en verzekeringssector

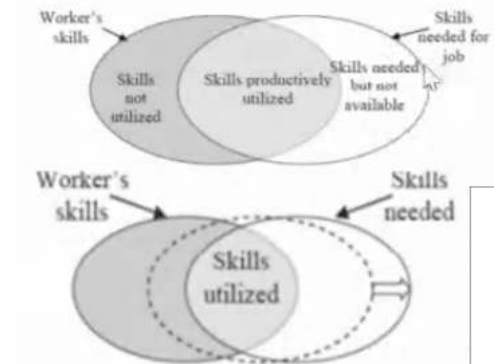
- Verdubbeling van het aantal 55 tot 59-jarigen vergeleken met 2005
- Personeelsbestand is dus in veel sectoren nog wat ouder aan het worden



Vergrijzing: enkele risico's

Risico 1: kennisveroudering of skill obsolescence

- Illustratie Duitsland: 30% van het personeel heeft nu al een probleem met kennis
 - Skills en kennis zijn niet up-to-date (zullen toekomstige taken niet zonder problemen kunnen vervullen)
- Bedrijven worden met snelle (technologische) veranderingen geconfronteerd → de cirkel van 'de skills die nodig zijn, maar die de werknemer niet heeft' schuift steeds meer op naar rechts en wordt dus groter
 - Nood aan nieuwe skills en dus ontwikkeling om die groei tegen te houden



Risico 2: lost knowledge

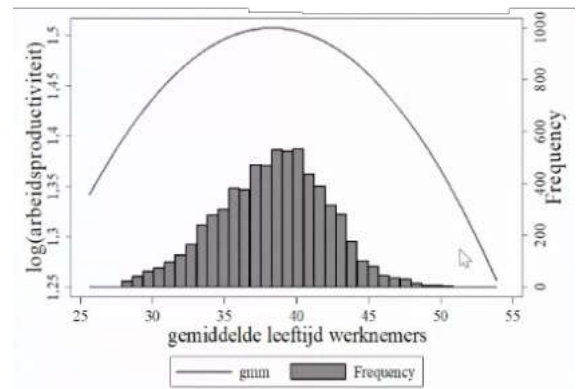
Oudere werknemers hebben veel gekristalliseerde kennis, veel sociaal kapitaal, veel ervaring, ...

→ Aangezien zij de sector binnenkort zullen verlaten, is het belangrijk voor bedrijven dat ze die kennis niet volledig verliezen door in te zetten op opleiding en ontwikkeling van werknemers

- Bijsturen, preventief optreden, ... om kennis in organisatie te houden

Risico 3: gemiddelde leeftijd en productiviteit

- Belgisch onderzoek over relatie tussen leeftijd en productiviteit
 - Opnieuw omgekeerde U
- **Probleem van verloning:** waarde van jou als individu zou moeten dalen naarmate we ouder worden (want productiviteit daalt ook)
 - Situatie in België: anciënniteit wordt beloond
 - Loon blijft toe nemen naarmate werknemers oud worden, maar productiviteit daalt wel
- We zouden deze situatie in vraag moeten durven stellen: loon zou misschien moeten dalen of stabiliseren naarmate men ouder wordt (rechtvaardiger?)



Arbeidsmarktscanning

Bij personeelsplanning belangrijk om op voorhand de arbeidsmarkt al eens gescand te hebben

→ Bv. mogelijk om beroep te doen op externe arbeidsmarkt?

1. Studie van de externe arbeidsmarkt (**NIET UITGELEGD. ZIE P85-86 BOEK OP TOLEDO**)

- Structuur
- Geografische structuur
- Omvang
- Dynamiek

- Prijszetting

2. Relevantie in verschillende situaties (Is de onderneming aan het groeien of aan het krimpen? En hoe zit het bij de concurrenten/sector)

- Groeiende onderneming – groeiende sector
 - Dus: concurrentie rond talent (war-for-talent)
 - Strategie 1: zuivere concurrentiestrategie aangaan (sollicitanten overtuigen door hoog loon, goede arbeidsvoorwaarden, ...)
 - Maar perspectief dat je kan bieden aan toekomstige werknemers over loon komt sterk onder druk te staan (zie gastcollege) → dus creatief uit de hoek komen
 - Strategie 2: inzetten om retentiemanagement
 - Talentvolle werknemers proberen te binden aan de organisatie (behouden)
 - Strategie 3: doelgroep vergroting strategie
 - Criteria versoepelen en doelgroep vergroten (meer mogelijkheden)
- Krimpene onderneming – groeiende sector
 - In onderhandeling gaan met organisaties die het goed doen en kijken of er eventueel werknemers kunnen overgenomen worden
 - **Probleem van leegloop**: moment dat je zelf moet ontslaan, zie je ook dat het vrijwillige verloop in de organisatie zal toenemen
 - Door ontslagen volgt er een vrijwillig verloop waardoor je plots terug mensen moet gaan zoeken en aanwerven
- Groeiende onderneming – krimpene sector
 - Je hebt heel veel keuze in personeel: veel personeel wordt ontslagen bij concurrenten en jij kan daar beroep op doen
 - Goede contacten onderhouden met concurrenten om met hen in onderhandeling te gaan over overname werknemers in eigen organisatie
- Krimpene onderneming – krimpene sector
 - Grote ramp en ideale recept voor stakingen
 - Je moet arbeiders laten gaan, maar ze zullen niet snel weer anders werk vinden want andere organisaties in de sector krimpen ook

Afvloeiingsplan

In situatie krimpene onderneming moet je overgaan naar collectieve ontslagen, omdat het niet langer haalbaar is al je personeel bij te houden

→ Zijn er manieren om die collectieve ontslagen op een goede manier aan te pakken?

Downsizing als planningsvraagstuk

Wat moet je **wel doen**:

1. Werknemers een lange-termijn doelstelling geven
 - Werknemers een perspectief bieden
 - Bv. deze collectieve ontslagen volgen op een nieuw project dat we willen opstarten en dat hopelijk weer meer mogelijkheden zal bieden
 - Leegloop en onzekerheid wegnemen bij huidige werknemers
2. Werknemers het gevoel geven dat je alles gedaan hebt vooraleer je ontslaat
 - Verschillende dingen die je kan doen vooraleer je moet overstappen naar en collectief ontslag

3. Selectief-downsizen
 - Maar: op een goede manier doen
 - Voorbeeld slechte manier: ontslaan op basis van anciënniteit → wie hier al lang aan het werk is, gaan we proberen op vervroegd pensioen te laten gaan
 - Als je op die manier zou downsizen, verliest je leeftijdsopbouw haar stabiliteit
 - Wat wel? Ervoor zorgen dat je de personen in huis houdt die je nodig hebt in de toekomst, goed presteren, potentieel hebben, een goed sociaal netwerk hebben, ...
4. Ingrijpen in de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd
 - Belangrijk dat al het werk nu niet volledig terecht komt bij de werknemers die blijven
 - Werkdruk mag niet gigantisch stijgen (want risico leegloop)
5. Werknemers betrekken in het herstructureringsproces
 - Hoe kunnen we het werk terug goed verdelen na de ontslagen? Hoe kunnen we veranderingen doorvoeren zonder al te veel problemen? ...
6. Eerlijke en open communicatie
 - Transparant zijn in beslissingen, meedelen dat financiële situatie niet goed is, ...
 - Onderzoek naar psychisch welzijn werknemers bij ontslag:
 - Meetmoment 1: aankondiging collectief ontslag → welzijn ging dalen
 - Meetmoment 2: aankondiging wie → welzijn ging voor iedereen stijgen (door duidelijkheid die nu volgde)
 - Dus: zorg voor duidelijkheid om onzekerheid weg te werken
7. Gepaste behandeling van degenen die job verliezen
 - Waardering tonen, begeleiden naar een nieuwe job, ...
8. Gepaste behandeling van survivors
 - Vertrek werknemers heeft ook een invloed op de personen die moeten blijven (= **Layoff Survivor Syndrome**)
 - Personen hebben angst, voelen zich schuldig, zijn gekwetst, ...
 - Moeten dus ook op de goede manier behandeld worden
9. Oog hebben voor effect op andere stakeholders
 - Effect op imago klanten, berichtgeving in de media, ...
10. Resultaten evalueren
 - Leren uit de situatie en herstructurering door te spreken met managers en arbeiders

Flexibiliteitsplan

Vraag naar arbeid (personeelsbehoefte) ken pieken en dalen, afhankelijk van het moment

- Proberen je aanbod van arbeid (mensen die je in huis hebt) aan te passen en afstemmen op de schommelende vraag naar arbeid
- Omgaan met problemen van over- en onderbezetting



De instrumenten

1. **Functionele flexibiliteit**
 - Ervoor zorgen dat je mensen in huis multi-inzetbaar zijn
 - Geen gespecialiseerde taken, ...

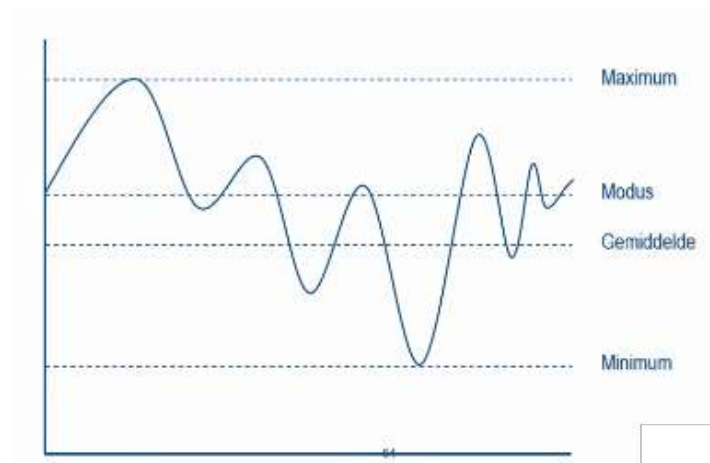
- Veranderen van taken en activiteiten om tegemoet te komen aan veranderingen in werklust, organisatie en gebruikte technologie
- 2. Numerieke flexibiliteit**
- Het aantal arbeidsuren vermeerderen of verminderen van het huidige personeel
 - Contractueel: werken met tijdelijke contracten en dus tijdelijk nieuwe mensen aannemen voor drukkerie periode (bv. werken met interimkantoor)
 - Temporeel: ervoor zorgen dat de mensen die vast in de organisatie werken tijdelijk meer of minder uren gaan presteren (bv. mensen overuren laten presteren)
- 3. Financiële flexibiliteit**
- Een loonsysteem hebben dat die numerieke en functionele flexibiliteit gaat stimuleren (bv. meer verdienen als je ingezet kan worden in meerdere jobs)
 - Mogelijkheid om arbeidskosten aan te passen aan situatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt
 - Nieuwe loonsystemen

Keuze benodigde capaciteit

Personeelsbehoefte die afhankelijk is van vraag klanten naar producten, ...

→ Schommelend patroon

- Kan je aan beantwoorden via 4 verschillende strategieën
- Meeste bedrijven passen modus-strategie toe: kijken naar het afgelopen jaar en wat toen de meest gevraagde capaciteit was
 - Zoveel mensen ga je dan ook vast in dienst nemen
- Gemiddelde-strategie: gemiddelde berekenen over de jaren heen



Minimum-strategie

Vast personeel in huis (personeelsaanbod) minimaal houden

- Heel weinig eigen personeel in huis hebben
- Risico: heel vaak probleem van onderbezetting
 - Personeelsbehoefte zal vaak hoger liggen dan het personeel dat je in huis hebt
- Oplossing: contractuele of temporele flexibiliteit creëren

Positief: vast personeel dat je in huis hebt is laag, dus je hebt ook weinig vaste kosten

Negatief: tijdelijke werknemers die zich steeds moeten inwerken (frequentie lange inleertijden), wisselend kennisniveau van werknemers, verlies specifieke kennis aan concurrentie en lagere leverbetrouwbaarheid

Maximum-strategie

Je personeelsbeschikbaarheid zal maximaal zijn

- Risico: probleem van overbezetting (te veel personeel in huis)
- Oplossing: 'labour hoarding' of economische werkloosheid

- **Labour hoarding** = medewerkers inzetten bij verschillende taken die niet altijd even belangrijk zijn maar toch noodzakelijk
 - Bv. gedurende zomermaanden vaak rustiger in bedrijven (weinig aanvragen, ...) → onderhoudstaken kunnen dan perfect uitgevoerd worden
 - Arbeidsactiviteiten uitstellen tot op het moment dat de personeelsbehoefte gaat dalen → arbeidskrachten inzetten op andere activiteiten
- Economische werkloosheid = mogelijkheid als bedrijf om werknemers tijdelijk hierin te plaatsen bij overbezetting

Positief: veel vaste werknemers dus behoud strategische kennis, constante kwaliteit en hoge leverbetrouwbaarheid (je bent altijd zeker dat je optijd zal kunnen presteren)

Negatief: hoge vaste kosten en permanente dreiging van overbezetting/onderbenutting

Deel 3: Werving van personeel

Domein van werving en selectie is sinds kort weer zeer sterk de focus geworden binnen HR

→ We zitten met een beperkte arbeidsmarkt

→ War-for-talent

Werving en selectie van young graduates

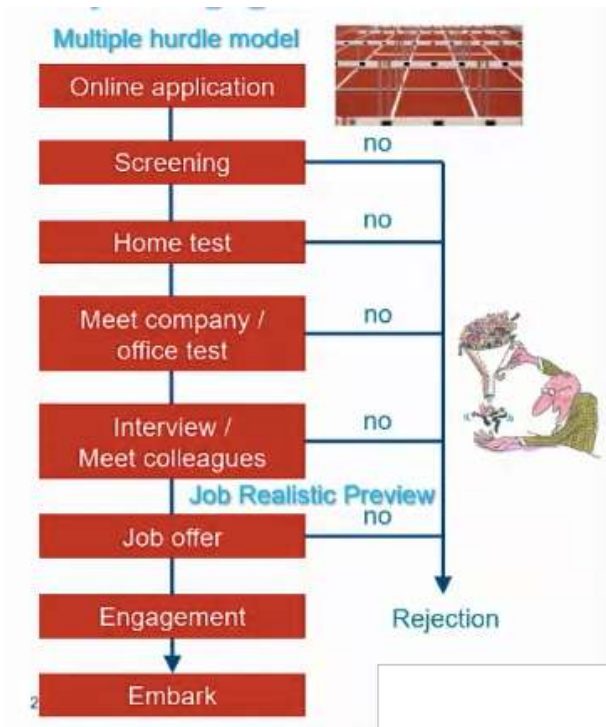
Een voorbeeld

- 4 verschillende wervingskanalen die worden ingezet om deze groep te bereiken
 - Job advertenties (bv. in kranten, in bepaalde magazines, ...)
 - Internet (op gespecialiseerde jobwebsites waarop ze hun vacatures plaatsen)
 - Internal job posting (intern platform dat toegankelijk is voor interne medewerkers maar ook om de vacatures toegankelijk te maken voor externen)
 - Stimuleert jobmobiliteit binnen de organisatie, maar je bereikt hiermee ook de externe arbeidsmarkt
 - Vaak platformen met veel informatie en veel keuze (filtermogelijkheden)
 - **Employee referral**
 - Je gaat je eigen werknemers inschakelen bij een nieuwe vacature door hen te stimuleren op zoek te gaan naar een kandidaat tussen hun kennissen
 - Ijzersterk wervingskanaal: heel goed kanaal, heel veel werkgevers zetten dit kanaal in
 - Ze gaan hier vaak een bonus aan vasthangen voor de werknemers
 - Year-en draw als andere manier om te belonen: op het einde van het jaar een loterij houden en daarbij kunnen ze iets winnen
 - Internal homepage, CEO: ze mogen op de foto met de CEO en verschijnen op het interne platform
 - Één nadeel: we gaan mensen binnenhalen die vaak op ons gelijken
 - Resultaat: homogene samenstelling van personeel
 - Diversiteit is van belang binnen personeel
 - Informeel wervingskanaal (vergeleken met de anderen)

Multiple hurdle model

Verschillende stappen ingebouwd (horde) → Als kandidaat moet je een stap/horde succesvol nemen om naar de volgende stap te geraken

- Uitfiltering van kandidaten
- Nadeel: we gaan proberen te voorspellen in welke mate de kandidaat geschikt is
 - Maar: er kunnen regelmatig voorspellingsfouten gemaakt worden



- Je zou dan een kandidaat aan het begin van het model kunnen verliezen, gewoon omdat je hem/haar fout hebt ingeschat in 1 van de stappen

Online-applicatie: ingaan op een vacature, je cv en motivatiebrief toevoegen

Screening: eerste screening van een kandidaat op basis van de eerste informatie (kan je al veel fouten in maken)

Home test: vaak bepaalde testen die je moet afleggen die je vaardigheden analyseren

Office test: testen die iets representatiever zijn voor de job die je zou uitoefenen (specifiekere vaardigheden testen)

Interne vs. externe werving

Pro en contra interne werving

Externe werving = je richten op de externe arbeidsmarkt (je gaat de mensen die nog niet deel uitmaken van je organisatie proberen te overtuigen om de solliciteren)

Interne werving = je richt je op de interne arbeidsmarkt, de mensen die al actief zijn in de organisatie

Voordelen van interne werving, zijn de nadelen van externe werving (en omgekeerd)

PRO

- Lagere kosten
 - **Vacancy chain:** als je een interne vacature hebt die je wilt invullen en hiervoor intern iemand aanwerft, dan betekent dit dat de persoon verticaal of horizontaal is verplaatst (zelfde soort job, of hogerop geraakt/gepromoveerd)
 - Veel verschuivingen door interne aanwervingen
 - Onderaan de ladder is dan iemand doorgeschoven naar een nieuwe functie intern, waardoor je onderaan de ladder (vaak toch) niemand meer gaat vinden binnen de organisatie die deze functie zal innemen
 - Als je op het einde van die keten bent (cirkel van telkens interne medewerkers aan te nemen die verschuiven), zal je uiteindelijk een extern iemand moeten aannemen omdat een functie uiteindelijk wel zal blijven openstaan
- Snellere procedure
 - Bij een interne werving moet je geen rekening houden met opzeggingstermijnen (wat bij externen wel het geval is)
- Selectiefunctie
 - Je beschikt al over veel accurate informatie over je medewerkers
 - Je moet geen echte voorspelling meer maken, waardoor je makkelijker kan selecteren

- Ontwikkelingsfunctie
 - De persoon kan gaandeweg zijn functie de vaardigheden aanleren die men zal nodig hebben in een hogere functie (ze leren dit door ervaring binnen de organisatie)
 - Deze ervaring hebben externen nog niet mee
- Vertrouwde bedrijfscultuur
 - **P/O Fit:** die is er al bij je eigen medewerkers
 - Ze werken graag binnen de organisatie
- Motivatiefunctie
 - Door die verschuivingen mogelijk te maken, motiveer je ook je medewerkers
 - Ze hebben dan loopbaanperspectieven (ze kunnen hogerop geraken, moeten niet ter plaatse blijven trappelen)
- Legitimatiefunctie
 - Als iemand zich hogerop werkt die je al reeds kent (waarvan je de prestaties kent en de moeite die hij/zij erin gestoken heeft), dan is dit promotie meer gelegitimeerd
 - Iemand die extern wordt aangenomen en al meteen een hoge functie mag bekleden → ligt gevoeliger

CONTRA

- Geringe formalisering
 - Bij interne werving is vaak alles een beetje laxer: we kennen de persoon, vriendjespolitiek, geen duidelijke en transparante criteria voor functie, ...
 - Advies literatuur: een interne werving op exact dezelfde manier behandelen als een externe werving
 - Duidelijk profiel meegeven functie, duidelijke criteria, zelfde stappen doorlopen, ...
 - Hiermee die vriendjespolitiek en geringe formalisering vermijden
- Ongezonde competitie
- Inteelt, bedrijfsblindheid
 - Je personeel wordt vrij homogeen (zie we vooral vaak bovenaan de organisatie)
 - Je wordt hier blind voor als organisatie
- **Peter principle**
 - = het doorgroeien naar een functie waar je eigenlijk niet geschikt voor bent
 - De persoon die we hebben angeworven is té incompetent
 - Bij interne werving ga je kijken naar hoe de interne medewerkers gepresteerd hebben in het verleden
 - Diegenen met de beste prestaties gaan we dan de mogelijkheid geven om te promoveren
 - Maar: prestaties op een lager niveau blijken zeer slechte voorspellers voor de prestaties die men zal leveren op een hoger niveau
 - Bv. van verpleger naar hoofdverpleger

Welke keuze maak je dan best tussen interne en externe werving? Je moet een goede balans vinden

- Welk profiel zoeken we? Hebben we een frisse wind nodig? Is het haalbaar om dit profiel in te vullen met onze medewerkers? ...
- Weinig wetenschappelijk onderzoek over

Wervingskanalen

Formele wervingskanalen

Marktbereik = voor hoeveel procent van de vacatures die op de arbeidsmarkt komen, wordt het wervingskanaal ingezet (door het bedrijf)?

- Illustratie vanuit het bedrijf
- Grijs balk: als we naar 100 vacatures kijken, wordt bij 36,7 vacatures ingezet op advertenties om te rekruteren
 - 2/3 van de jobs wordt dus niet bekend gemaakt door advertenties
- Cijfers wel niet meer echt up to date voor situatie vandaag

Marktaandeel = voor hoeveel van de 100 aanwervingen was dit kanaal doorslaggevend (hebben we met dit kanaal iemand kunnen binnenhalen)

- Hierbij gaan we dus kijken naar de personen die al reeds zijn angeworven en via welk kanaal zij binnengeraakt zijn

VQ = vervullingsquote (marktaandeel/marktbereik)

- Doeltreffendheidsmaatstaf van wervingskanalen
- 1 = als het kanaal wordt ingezet, dan levert het je ook een kandidaat op
- 0 = als je het kanaal inzet, zal het je nooit een kandidaat opleveren

VDAB: elke werkgever die meer dan 20 werknemers in huis heeft, is verplicht om die nieuwe vacature te melden aan de VDAB

- Heel veel werkgevers doen dit duidelijk niet, want dat percentage bij het marktbereik ligt daarvoor veel te laag
 - Je ziet dat het veraf is van een optimaal bereik
- Waarom doen ze dit niet? Heel vaak hebben werkgevers bepaalde percepties over de mensen die aangeboden worden door de VDAB
 - Ze zouden minder gemotiveerd, minder slim en minder sociaal zijn (vooroordelen)
 - VDAB speelt dus een beetje met een negatief imago

Uitzendarbeid: ik heb de tijd en het geld niet om op zoek te gaan naar een kandidaat voor een vacature die ik heb openstaan

- Beroep doen op een uitzendbureau → Gewoon de beste krachten geven aan mijn bedrijf, geen echte kwalificaties
- Na een bepaalde periode gaan we dan één van deze krachten behouden en de anderen ontslaan (wel niet meer zo evident als vroeger)

Informele wervingskanalen

Je doet beroep op je sociale netwerken en gaat de vacature niet algemeen bekend maken

- Je gaat ze niet voor iedereen bekend maken, je maakt ze enkel bekend onder bepaalde sociale netwerken

Interpretatie marktbereik spontane sollicitaties: 15,6 procent van de vacatures van bedrijven komt van bedrijven die ook effectief openstaan voor spontane sollicitaties

- Ijzersterk wervingskanaal (VQ = 0,80)
- VQ: als je solliciteert bij een bedrijf dat ook effectief rekening houdt met spontane sollicitaties, dan bestaat er een grote kans dat je aangeworven zal worden

Post-hire effecten

Post-hire lange termijneffecten: als we de wervingskanalen met elkaar vergelijken, vertonen werknemers die werden aangenomen door het ene kanaal dan minder/meer vrijwillig verloop en een beter/minder goed prestatieniveau dan werknemers aangeworven door het andere kanaal?

1. Vrijwillig verloop

- Hoe komt het dan dat werknemers die een spontane sollicitatie hebben afgelegd minder hoog scoren op vrijwillig verloop
 - Je gaat vaak niet zomaar bij een bepaald bedrijf solliciteren
 - Je bent geïnteresseerd in het bedrijf, je wilt er werken, ...
 - Reality-check eens je er werkt zal dan ook niet zo verschillend zijn van wat ze verwachtten
- Ook laag voor kandidaten aangebracht door eigen personeel
 - Bv. prof die een masterstudent kent die als heel geschikt wordt gezien voor de functie volgens hem/haar
 - Prof zal dan de masterstudent hierover aanspreken, maar hem/haar ook meteen meegeven wat er verwacht wordt, hoe de job er precies zal uitzien, wat de nadelen zijn, ... (realityshock zal er dus niet echt zijn)
- Verklaring: **realistische-informatiehypothese**
- Hoger voor advertenties in kranten
 - Verklaring: vaak mensen die bij veel bedrijven hebben geprobeerd en niet echt een specifieke voorkeur hebben
 - Deze mensen zien we dan vaak ook vertrekken als ze een ander aanbod hebben gekregen

2. Prestatieniveau

- Hoger voor spontane sollicitaties, kandidaten aangebracht door eigen personeel, advertenties in professionele bladen
 - Verklaring: **individuele-verschillenhypothese**
 - = Verschillende rekruteringskanalen zullen verschillende type kandidaten/kandidaten met verschillende kenmerken binnenhalen
 - Voor bepaalde rekruteringskanalen komen er betere kandidaten binnen dan voor andere (bv. hogere versus lagere intelligentie, kandidaten die heel bewust voor een bedrijf kiezen of op meerdere bedrijven gegokt hebben, ...)
- Lager voor advertenties in kranten

What about social media?

Heel veel bedrijven gaan steeds meer inzetten op sociale media

- Maar onderzoek staat echt nog in kinderschoenen (we weten er heel weinig over)
- Eerste resultaten: sociale media best teleurstellend als rekruteringskanaal
 - Wel geschikt voor die employer branding

Deel 4

Functieanalyse

Van functieanalyse tot predictor

Je hebt een vacature, en je gaat in kaart brengen wat de functievereisten zijn, welk profiel er gezocht wordt, welke opdrachten uitgevoerd zullen moeten worden, ...

- Die gegevens ga je dan gebruiken om je selectiecriteria enzovoort op te stellen
- Functieanalyse moet niet gedetailleerd gekend worden
- Die functieanalyse mondt uit in een functiebeschrijving
 - Je gaat nog niet over een persoon spreken hier, maar puur over de functie en de taken die er centraal staan
- Daarna volgt een persoonsspecificatie
 - Welke bagage moet een bepaalde persoon nu hebben om die functie goed uit te oefenen?
 - Een profiel plakken op de functie
- Op basis van die persoonspecificatie ga je dan bekijken hoe de persoon scoort op 2 belangrijke criteria: **conceptuele** en **operationele criteria**

Voorbeeld: functiebeschrijving assistent-begrafnisondernemer

- Duidelijke functiebeschrijving: de kernactiviteiten en de resultaten die geboekt moeten worden
 - Daaronder bepaalde activiteiten die zullen moeten uitgevoerd worden hiervoor
 - Het gaat hier dus puur om de functie en wat die inhoudt

Voorbeeld: persoonspecificatie

- Welke ervaring, capaciteiten, kennis, ... moet de persoon hebben om de job goed uit te oefenen?
- Je gaat bepaalde criteria selecteren waarvan je écht zeker van wilt zijn dat de kandidaat over die kenmerken beschikt
 - Anders is hij/zij té incompetent voor de functie
 - = **conceptuele criteria/predictoren**
- Op basis van de predictoren ga je ook **operationele criteria/predictoren** opstellen
 - Selectietechnieken die je gaat gebruiken om die conceptuele predictoren te voorspellen (om in te schatten in welke mate de kandidaat die belangrijkste kenmerken/kennis/... beschikt)
 - De meetinstrumenten om die belangrijkste criteria te gaan meten

Conceptuele predictoren

Typologie

1. Resultateisen

- Het kunnen halen van een bepaald resultaatniveau
- We gaan niet kijken hoe de persoon iets doet, maar gewoon naar het resultaat
- Bv. voor de job van een metsers gaan we de kandidaat vragen om zo snel mogelijk een muur te metsen (die loodrecht moet zijn, mooi afgewerkt, ...)
 - De persoon die het snelste die kwaliteitsvolle muur kan metsen, zullen we aanwerven

- Nadeel? Je gaat kandidaten met veel ervaring voortrekken (zij hebben een voordeel)
 - Misschien zullen de minder ervaren kandidaten op lange termijn beter presteren

2. Uitvoeringseisen

- Beheersing van bepaalde procedure techniek (uitvoeringswijze)
- Hierbij ga je dus wel kijken naar de 'hoe'
 - Heeft deze persoon een bepaalde techniek/procedure die we verwachten? Heeft hij/zij de goede werkmethode?
- Bv. fastfoodketens: uniforme bereidingsvoorschriften die ze in de vingers moeten hebben
 - Persoon een proef laten doen om te kijken of hij/zij die voorschriften toepast
 - Bv. voorschriften omtrent hygiëne (meteen handen wassen?)
- Kan je vooral toepassen bij jobs waarbij er een 'one best way to do it' is
 - Als er echt met bepaalde regels en procedures gewerkt wordt

3. Persoonseisen

- Biografische kenmerken: de biografie van een persoon
 - Alle activiteiten die je doorheen je leven hebt doorlopen
 - Opleiding, diploma, vrijwilligerswerk, werkervaring, ...
- Dispositionele kenmerken
 - Intelligentie
 - Persoonlijkheidskenmerken (relatief stabiel doorheen de tijd, aangeboren kenmerken)
- Habituele kenmerken: datgene dat je hebt geleerd door gewoonte, herhaling, oefening, opvoeding, opleiding, ...
- Motivationale kenmerken: onze kenmerken die ons duwen richting een bepaald doel

2 criteria die belangrijk zijn:

- Stabiliteit (in de tijd): je wilt dat dat wat je gemeten hebt tijdens de selectieprocedure blijft bestaan
 - De persoon mag geen grote verandering doormaken zodra hij start in de organisatie (je wilt de persoon die je gekozen hebt)
 - Dezelfde kwaliteiten, persoonlijkheidskenmerken, kennis, ...
 - Zeker voor kennis die echt belangrijk is voor de job
- Transsituatiele constantie
 - Persoon blijft dezelfde in verschillende situaties

Maar opmerking: uitdaging voor de toekomst: is het nog wel mogelijk om die stabiliteit te verwachten als jobs en de arbeidsmarkt continu veranderen

- Trend in selectie waarbij men meer aandacht gaat hebben voor de utiliteit van een kandidaat (= mate waarin de persoon niet alleen geschikt is voor een bepaalde job, maar in aanmerking komt voor een bepaalde loopbaan binnen een organisatie)
- Niet alleen aandacht voor job-fit maar ook organisatie-fit (past de persoon binnen de cultuur van de organisatie)

Selectietechnieken

= Je gaat selectietechnieken inzetten en proberen hieruit informatie te halen om een voorspelling te maken over hoe goed de persoon zou presteren in de job

= Operationele predictoren

Arbeidsproef/simulatieoefening

Bv. job van vrachtwagenchauffeurs bestaat er vooral uit om een vrachtwagen goed te besturen en de levering goed te vervoeren → In een simulatie kunnen we dan perfect nagaan of de persoon geschikt is voor deze job

- Deel van de functie wordt getest bij de sollicitanten (rijgedrag, parkeren, bepaalde situaties voorleggen, bepaalde problemen die zich voordoen, ...)
- Andere jobs waarbij dit ook kan: vroedvrouwen (pop goed laten bevallen tijdens sollicitatie als test)

Arbeidsproef: voorbeeld sample-techniek

Wat?

- Nabootsen/simuleren van één of meerdere aspecten van de functie in een realistische omgeving
- Voorbeeldgedrag dat we gaan observeren ter voorspelling van toekomstig functioneren
- Bv. Toyota 'day at work': sollicitanten komen dan een dag meewerken aan de lopende band → bekijken of de persoon de techniciteit in de vingers heeft

Pro

- Exacte/rechtstreekse meting van capaciteiten
- Testen van leervermogen
 - Persoon meerdere keren dezelfde test laten ondergaan (bv. nieuwe professor een les laten presenteren om die skills te testen)
 - Na de eerste keer feedback geven en kijken wat de persoon hiermee doet de volgende keer → Verbetering? Leervermogen?
- Indicatie behoefte bijkomende opleiding
 - Je neemt een persoon aan, maar je weet dat ook deze persoon bepaalde zwaktes heeft (kan niet alles hebben)
 - Je weet waar de zwaktes van een persoon liggen na die test → Je weet dus waar je moet aan werken zodra je aan het werk bent
- Hoge **face validity** (verhoogde aanvaardbaarheid)
 - Als je tegen een sollicitant kan zeggen dat dat ze een persoon hebben gevonden die de test beter had afgelegd, zal hier meer aanvaardbaarheid zijn dan wanneer niemand een test moest afleggen en het dus gewoon gebaseerd is op iets anders
- **JRP** = job realistic preview
 - Het is belangrijk dat realistische verwachtingen gaat creëren bij je kandidaten (functies niet rooskleurig voorstellen) → JRP
 - Door een arbeidsproef af te leggen en dus een deel van de functie af te leggen gedurende de test, weet de kandidaat al wat meer wat te verwachten
- Hoge **predictieve validiteit**
 - Correlatie tussen testscore en prestaties van kandidaat in de toekomst
 - Bij arbeidsproef is die correlatie vrij hoog, goede voorspellende kracht

Contra of eerder risico's

- **Probleem van representativiteit (inhoudsvaliditeit)**
 - Een job bestaat uit heel wat verschillende taken, activiteiten, opdrachten en situaties waarmee je te maken zal krijgen
 - Bv. professor: lesgeven (in aula, maar nu ook online), wetenschappelijk onderzoek doen, gastcolleges geven, ...
 - Met een arbeidsproef ga je maar een deeltje van de functie in kaart brengen (bv. prof een gastles laten geven)
→ Geen arbeidsproef die alle activiteiten analyseert
 - Probleem: kan je de prestatie bij deze activiteit wel veralgemenen naar de andere taken? Is de inhoud van de proef voldoende representatief voor de job in haar geheel?
- **Beperking van instrumentele dimensie**
 - Tests kunnen misschien wel iets zeggen over de resultaat- en uitvoeringseisen, maar minder over de fit met organisatie bijvoorbeeld
- **Duur en tijdsintensief**

→ Sample-perspectief

Visuele presentatie

Populatie van situaties: alle activiteiten, taken, situaties waarmee een persoon te maken krijgt bij een bepaalde job/functie

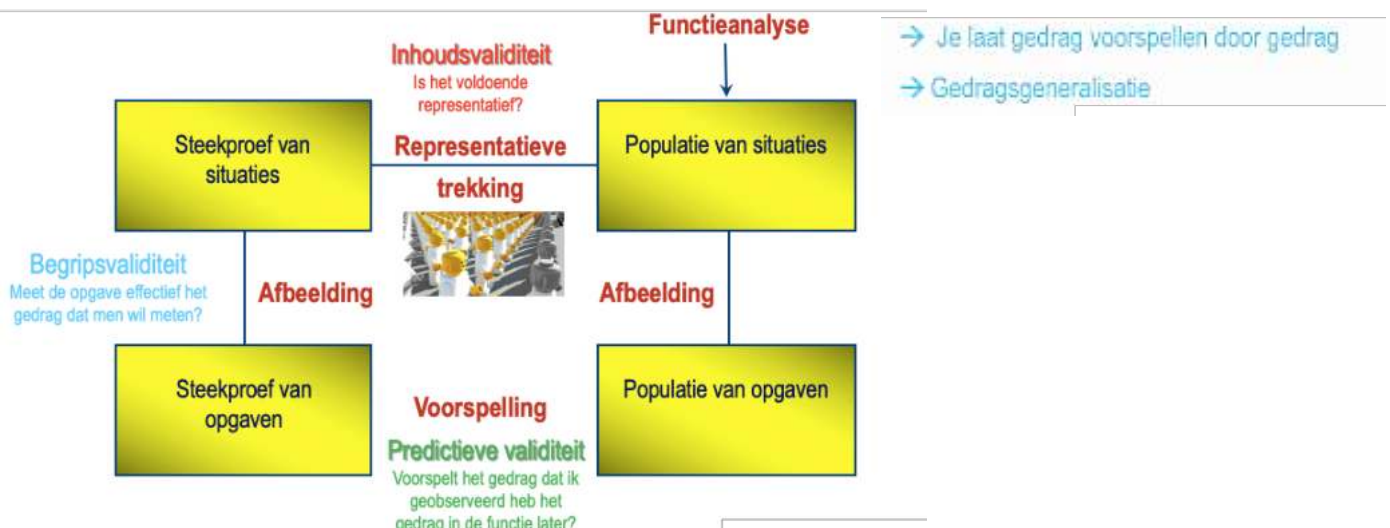
→ Je kan deze deelaspecten van een functie niet allemaal meten in een arbeidsproef

→ Je zal selectief moeten zijn

- **Steekproef van situaties: de belangrijkste zaken selecteren, dingen die de sollicitant echt moet kunnen voor de functie**
- **Representatieve trekking**

→ Idee: het gedrag dat de persoon zal stellen tijdens de proef (met een steekproef van opgaven) is representatief voor het gedrag dat de persoon zal stellen bij alle deeltaken (de functie in zijn geheel)

- Gedrag in steekproef gaat als **voorspelling** dienen voor gedrag in de populatie van opgaven (alle taken en situaties horend bij de functie)
 - = Statistische generalisatie
 - Gedrag voorspelt gedrag



Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid = her-test betrouwbaarheid

- Gaan we steeds dezelfde consistente resultaten krijgen wanneer we de test bij dezelfde persoon meermaals afleggen?

Validiteit = meet het instrument hetgeen het beoogd te meten? Kan ik met deze meting toekomstig werkgedrag gaan voorspellen?



Roos 1: betrouwbaar, maar niet valide

Roos 2 en 3: geen van beiden

Roos 4: betrouwbaar en valide

Psychologische test

Voorbeeld van sign-techniek (1)

Je gaat hier persoonskenmerken meten en een voorspelling proberen te doen over welk gedrag en welke prestaties de persoon zal leveren in de toekomst in de functie

1. Types

- Projectieve test of expressieve test
 - Voorbeeld projectieve test: Rorschach test
 - Voorbeeld expressieve test: teken een boom
- Algemene intelligentietests
- Test speciale vermogens (leunt aan bij intelligentie)
 - Speciale, specifieke vermogens (bv. ruimtelijk inzicht, geheugen, ...)
- Persoonlijkheidstests

Voordelen:

- Hoge predictieve validiteit
- Veralgemeenbaarheid

Voorbeeld persoonlijkheidstest: Big Five – Universele structuur van kentrekken

5 termen die in alle culturen (universeel) terugkomen en hoofddimensies zijn voor persoonlijkheid

- Openheid, consciëntieusheid, extraversie, altruïsme of aangenaamheid, neuroticisme en integriteit
- De meest valide persoonlijkheidstesten zijn gebaseerd op deze 5 dimensies
 - Voorbeeld: OPQ (Occupational personality questionnaire)
- Belangrijke opmerkingen:
 - Predictieve validiteit? Beperkt (correlatie is vrij laag)
 - Consciëntieusheid scoort het beste qua correlatie
 - Hanteer het als 'toetssteen'
 - Laat je beoordeling hier niet volledig van af hangen (gebruik het als informatiebron, niet als eindbeslissing)
 - Bv. kandidaten al meteen laten vallen na een persoonlijkheidstest is niet altijd aan te raden (want niet heel predictief)
 - Risico op faking
 - Situatieafhankelijk
 - Lage face validity

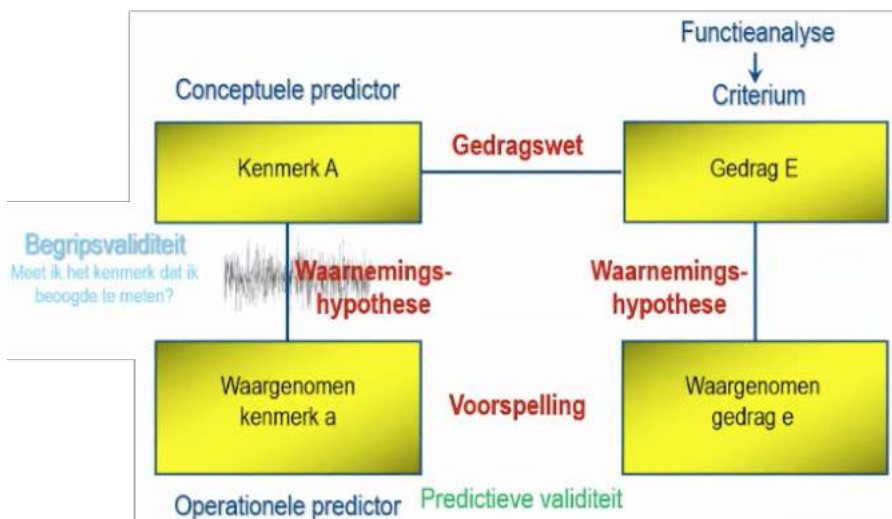
Voorbeeld sign-techniek (2)

2. Kwaliteitsvoorwaarden

- Standaardisatie
 - Van belang: je wilt kandidaten kunnen vergelijken en dus is het belangrijk dat ze een identieke test hebben afgelegd
- Normering: testresultaten van kandidaten kunnen vergelijken met normresultaten (wat we willen of verwachten)
- Objectiviteit
- Betrouwbaarheid
- Validiteit
- Variantie: de spreiding in je testresultaten moeten een goede weerspiegeling zijn van de werkelijke prestatieverschillen tussen personen in de uiteindelijk job

→ Sign-perspectief

Visuele presentatie



Gedrag E: gedragingen die gewenst zijn in de job (welke situaties, taken, gedragingen, ...)

- Wat is hier dan anders? Je gaat geen steekproef trekken uit deze gedragingen
 - Gebruik maken van gedragswetten uit de psychologie: 'als de persoon sterk scoort op deze kenmerken, is het kans groot dat die dergelijke gedragingen zal stellen in de toekomst' → Niet gedrag observeren, maar PSHkenmerken
- Je gaat je dus baseren op persoonskenmerken (kenmerk A) die een hoge voorspellende waarde hebben volgens die **gedragswetten** voor het gedrag E
- Relatie tussen kenmerk A en gedrag E: geen zekerheid
 - We gaan veronderstellen dat wanneer de kandidaat beschikt over kenmerk A (conceptuele predictor), dat de kans groot is dat de persoon gedrag E zal stellen in de toekomst
 - Maar geen zekerheid, gebaseerd op gedragswetten uit de psychologie
- Bv. 'kandidaat moet met veel overtuiging een product kunnen verkopen' (gedrag)
 - Welke persoonlijkheidskenmerken? Sociale oriëntatie, assertiviteit, ...

Waarom deze methode hanteren? Arbeidsproef is heel jobspecifiek en tijdsintensief

- Je kan je hier baseren op veel gemakkelijkere technieken (bv. persoonlijkheidsvragenlijst)
- Moet je maar één keer ontwikkelen (kandidaat zal daarna het werk moeten doen)

Maar: begripsvaliditeit en predictieve validiteit

- Begripsvaliditeit: kenmerk 1 kan je niet rechtstreeks waarnemen tijdens de selectie
 - Je zal een instrument nodig hebben om dat kenmerk A te gaan meten = operationele predictor
 - Die predictor ga je inzetten om dat kenmerk te gaan meten → waargenomen kenmerk a
 - Je moet dus een omweg maken via een instrument om dit te meten
 - Vaak wel wat ruis (= **begripsvaliditeit**)
 - Bv. vertrouwdsheid van kandidaat bij dit soort testen heeft hele grote impact op resultaten (gewenningsbonus), toevalligheden, ...

Selectie-interview

Eerste opmerking: je kan zowel bij het sample- als bij de sign-perspectief behoren, afhankelijk van hoe je het selectie-interview ontwikkelt en toepast

Algemene bevindingen

Drie algemene fouten die we vaak zien voorkomen bij selectie-interviews

1. First impressions
 - Beslissingen komen vaak al vrij vroeg tot stand
 - Eerste indrukken die vroeg in stand komen tijdens het interview, zijn vaak indicatief (rest van het interview = zoeken naar bevestiging van eerste indruk)
 - Sympathie die je ontwikkelt voor een kandidaat komt vaak heel in het begin van het interview tot stand → zal bepalen hoe warm het gedrag zal zijn van de interviewer (wat jammer is)
2. Contrast effect
 - Als er interviews worden gepland met een hele groep kandidaten op één dag, kan het goed zijn dat er heel wat goede kandidaten je voorgaan
 - Kan een impact hebben op hoe de persoon wordt beoordeeld
 - Kan twee richtingen in gaan: volgen op een goede of net slechte kandidaat → Eventueel dus ook bovengemiddeld ingeschat worden, terwijl dit niet is
 - Oplossing: normering (norm heel duidelijk voor jezelf vastleggen)
3. Attraction
 - Als een kandidaat een oplossing of uitleg geeft die heel hard gelijkend is op het antwoord dat de recruiter zou geven, dan kan er zich mogelijks een probleem van attraction afspeelen
 - Kandidaat beter beoordelen omdat de denkwijze in lijn ligt met die van jouw

Oplossingen:

- Panel-interviews: meerdere interviewers die tegelijk een bepaalde kandidaat gaan zien (meerdere beoordelaars, meerdere meningen)
- Serie-interviews: één op één interviews
 - Bv. HR-manager spreekt als eerste de kandidaat, gevolgd door de leidinggevende, ...
 - Idealiter ook volgorde laten verschillen tussen kandidaten (tegen contract-effecten)

Sign selectie-interview

1. Wat?

- Proberen persoonlijkheidskenmerken te capteren
 - Uit antwoorden, reacties, non-verbale gedrag, ... proberen af te leiden welke PSH de kandidaat heeft (signaal)
- Bv. neemt persoon tijdens pauze selectie een mandarijn of appelsien?
 - Zou iets zeggen over iemand zijn persoonlijkheid → mensen die kiezen voor een appelsien, zijn mensen die risico's durven nemen en niet altijd de veilige optie nemen
- Bv. sollicitant krijgt de vraag 'als je een product van onze winkel zou zijn, welk product zou dat zijn?'

2. **Contra**

- Intrede discutabele persoonlijkheidstheorieën
- Specifieke situatie of stabiele persoonlijkheidstrek?
 - Is het persoonlijkheidskenmerk dat we hier observeren situatiespecifiek of is dit echt een stabiel persoonlijkheidskenmerk van deze persoon?
- Subjectieve waarneming en interpretatie
- Lage correlatie persoonlijkheidsstreken tijdens interview en later werkgedrag (lage predictieve validiteit)

Sample selectie-interview

1. Wat?

- Situationeel interview: wat zou je in deze situatie doen?
- Vraaggesprek over het verleden (gedragsgericht interview): heb je in het verleden een soortgelijke situatie meegemaakt?

2. **Pro**

- Bij situationeel interview: voorgelegde situaties hebben duidelijk verband met de functie
- Bij vraaggesprek over verleden: niet beperkt tot wat iemand 'zou doen'; focus op wat iemand in vergelijkbare situaties 'gedaan' heeft (gedragsgericht of behaviour-oriented interview)
 - Bv. 'heb je in het verleden ooit al eens een leidinggevende rol moeten opnemen?'
 - Je gaat vragen of de persoon in het verleden een situatie heeft meegemaakt die gelijkaardig is aan de situaties bij de job + wat die persoon dan precies heeft gedaan

→ Prof: voorstander van sample-interviews (hogere predictieve validiteit)

Situationele test

Sample-gebaseerd, variant op arbeidsproef

Situationele tests: bevinden zich volledig aan de kant van het sample-perspectief

1. Wat?

- Sample-georiënteerde test, met sterke focus op capaciteiten inzake individuele besluitvorming of gedrag in groepsprocessen
- Geschikt voor functies met minder duidelijke resultaateisen en uitvoeringseisen
 - Vergeleken met de arbeidsproef die hier net wel zeer geschikt voor is

- Geschikt voor bv. hogere functies (onderhandelen, overtuigingskracht, leiding nemen, ...)
- Grote diversiteit in takenpakket voor leidinggevende functies, maar vaardigheden die we vaak niet goed kunnen omzetten tot duidelijke criteria
- Bv. motiveren van werknemers: niet één goede manier

2. Meting van ...

- Probleemdiagnose
- Oplossingsvermogen
- Mondelinge communicatie - overredingskracht
- Managementvaardigheden

Voorbeeld: in-basket

Je krijgt de taak als sollicitant om even de taken over te nemen van iemand die tijdelijk weg is en vervangen moet worden

- Je krijgt dan als persoon het postvakje van deze persoon voor je, vol met documenten en memo's van enkele maanden geleden tot nu → **in-basket**
- Datgene wat je in het postvakje vindt, is representatief (realistische problemen en conflicten)
- Op voorhand goede briefing en achteraf soms een focused-interview

Moderne variant: **PC in-basket** (je krijgt de laptop en mailbox van de persoon)

- Voorbeeld op dia: hoe ga je het aanpakken om de persoon toch te overtuigen? Hoe zou je hierop reageren? Zou je begrip tonen?
- Hier toetsen ze meer je sociale vaardigheden
- Hoge predictieve validiteit (voorwaarde: representatieve documenten en taken)

→ In-basket techniek wordt meestal toegepast op het einde van het selectieproces (met nog enkele kandidaten) of in een assessment center bijvoorbeeld

Types situationele tests

1. Individueel

- In-basket
- PC in basket
- Interviewsimulatie
- Presentatieoefening (bv. in de verkoop)

2. Collectief

- Leaderless group discussion
- Rollenspel (bv. recruiter plaatst zich in de plaats van de klant en jij moet als sollicitant de verkoper spelen die de klant moet overtuigen)
- Maquette test
- Managementspel

Examen:

- Case/beschrijving van een selectietechniek
 - Welke techniek kan je hier identificeren? (Operationele predictoren identificeren)
 - Plaats je deze bij de sign- of sample-perspectief en waarom?
- Situatie wordt gegeven en er wordt gevraagd welke selectietechniek volgens jou het meest geschikt is
 - Waarom? Leg duidelijk uit wat je dan precies zou doen (bv. situationele test – rollen spel/in-basket/...)

Assessment center

1. Gestandaardiseerde beoordeling van gedrag op basis van meervoudige inputs, gebruik makend van meerder getrainde observatoren en met gebruik van meerdere technieken (meerdere testen in 1 center)
 - Vaak iets dat pas op het einde van de selectieprocedure volgt
 - Je hebt een aantal geschikte kandidaten op het einde overgehouden en stuurt ze naar een assessment center om daar nog wat taken af te leggen
 - Gestandaardiseerd: volgorde testen, manier van beoordeling, ... is identiek voor alle kandidaten
2. Componenten
 - Meerdere technieken, minstens één simulatie-techniek
 - Keuze van conceptuele predictoren op basis van functieanalyse
 - Vertrekkende vanuit de functieanalyse → keuze van operationele predictoren afstemmen om de conceptuele predictoren
 - Assessoren (beoordelaars) getraind voor observatie en evaluatie gedrag
 - Beslissing op basis van consensus (integratie)
 - Beslissing duurt daarom vaak heel lang
 - Iedereen moet achter de keuze staan van die ene kandidaat

Fase 1: inventarisering

1. Doel?
 - Selectie
 - Identificatie van potentieel
 - Bv. assessment center inzetten voor interne promoties en welke werknemer het meeste potentieel heeft om een hogere functie op te nemen
 - Opsporen opleidingsbehoeften
 - Prestatiebeoordeling
 - Bv. leerkrachten die al even aan het werk zijn en dus ervaring hebben opgedaan sturen naar zo een assessment center om hun prestaties te beoordelen en te bekijken hoe goed ze het doen (en wat beter kan)
 - Managementontwikkeling
 - Werknemers naar zo een center sturen om bepaalde managementvaardigheden net aan te leren (presentatievaardigheden, overtuigingsvaardigheden, probleemoplossend denken, ...)
2. Doelgroep?
 - Veelal complexe functies die inzet van totale persoon vergen
 - Maar... ook aan belang gewonnen voor manuele jobs
3. Inhoud?
 - Welke criteria kunnen afgeleid worden uit de functieanalyse?
 - Selectief zijn in populatie van situaties en taken die representatief zijn voor de job

Fase 2: operationalisering

1. Selectie en training van beoordelaars
 - Waar zet training op in?

- Kunnen begrijpen van organisatiecultuur
- Kunnen observeren tijdens de oefeningen
- Kunnen categoriseren van gedrag op de aangeboden dimensies
- Kunnen verwerken van informatie uit verschillende oefeningen
- Kunnen komen tot één globale evaluatie van een persoon (consensus)

2. Selectie en instructie kandidaten

- Voor elke individuele kandidaat een sterkte en zwakteprofiel
- Competitie tussen kandidaten dus vermijden (streven naar homogeniteit)

Onderzoek Schmidt & Hunter: voorspellende validiteit (t.a.v. functieprestatie)

Voorspellende validiteit: correlatie tussen score bij het assessment center en de prestaties die de persoon uiteindelijk heeft geleverd in de organisatie

- Gemiddelde validiteit van het assessment center is een beetje teleurstellend
- Een verklaring: homogeniteit kandidaten bij assessment center
 - Vaak zijn alle kandidaten bij zo een center geschikt voor de job (je blijft op het einde van het selectieproces over met enkele goede kandidaten die allemaal geschikt zijn)
 - Gevolg: scores bij het assessment center en de prestaties tussen kandidaten in de toekomst zullen dus ook niet hard verschillen van elkaar
 - Correlatie is daarom dus eerder laag
 - Verschillen tussen kandidaten zijn gewoon niet groot genoeg
 - Stel dat je met kandidaten zou zitten die ofwel totaal niet geschikt zouden zijn of net wel, dan zouden hun scores bij dit center wel een betere voorspelling zijn voor de latere prestaties

In kaart brengen conceptuele predictoren en operationele predictoren

Met zo weinig mogelijk technieken wil je zoveel mogelijk dimensies meten

→ Enige nadeel bij deze tabel: geen rangorde bij dimensies/conceptuele predictoren

- Bepaalde dimensies vinden we belangrijker dan anderen, niet elke dimensie is even belangrijk om te meten
- Bv. van bepaalde dimensies willen we cross-validiteit (met twee technieken meten om zo de prestaties binnen die dimensie twee keer in kaart te kunnen brengen en dus dubbele zekerheid te hebben)

	Groeps-discussie leiderschap	Analys-oefening Presentatie	Interview-simulatie	Groeps-discussie creativiteit	Interview
Planning, organisatie	X	XXX	XX	X	XX
Oordeel-vorming	XXX	XXX	XX	XXX	
Probleem-analyse	XXX	XXX	XX	XXX	
Creativiteit	X	XX	XX	XXX	XXX
Flexibiliteit	XX		XXX	XX	XX
Zelfstandig-hed	XX	XXX		XX	XX
Initiatief	XX	XXX	X	XX	XX
Zelf-ontplooiing					XXX

→ Doel: met zo weinig mogelijk technieken zo veel mogelijk dimensies meten (op een representatieve manier)

Fase 3: uitvoering

1. Observatie van feitelijk gedrag
2. Gedetailleerd noteren van gedrag (beschrijven)
3. Individueel waarderingen toekennen op geselecteerde dimensies

Fase 4: eindevaluatie

1. Samenvoegen van opinies van meerdere assessoren en tot een gezamenlijk eindoordeel komen
2. Terugkoppeling van kandidaten

Laatste opmerkingen omtrent de voorspellende validiteit

- Validiteit is slechts één graadmeter om selectietechnieken te beoordelen
 - Andere criteria zijn ook belangrijk
- Predictieve validiteit is afhankelijk van het criterium dat je gebruikt
 - Welke conceptuele predictoren hangen volgens jou samen met een bepaalde prestatie in de toekomst die we willen voorspellen?
- Het is belangrijk dat je technieken combineert
 - Cognitieve vaardigheidstests zijn valide, maar steeds in combinatie met andere technieken
→ Alleen deze inzetten is niet meer zo valide