HRM-samenvatting boek

# H1 Human resource management: wat is het en waar dient het voor?

## **1.1 definitie en doeken van HRM**

*Het belangrijkste doel* van HRM is om medewerkers zo in te zetten dat een organisatie haar doelstellingen zoals: winst maken, groeien en de beste worden, kan realiseren.

Wanneer een werknemer voor een werkgever gaat werken gaan zij een *arbeidsrelatie* aan. Zo’n arbeidsrelatie moet voor beide partijen in evenwicht zijn.

**Human resource management (HRM) gaat over alles wat een *organisatie*** **doet om de medewerkers *productief te* laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen.**

## **1.2 Niveaus van HRM**

Er zijn verschillende niveaus van HRM inzetbaar: operationeel, strategisch en organisatorisch.

### **1.2.1 HRM aan de basis: operationeel HRM**

Operationeel HRM betreft de dagelijkse aansturing en begeleiding van medewerkers. Het zijn vaak de leidinggevende die deze taken uitvoeren. Het is een breed scala aan taken: aannemen van de juiste mensen, begeleiden en inwerken, beoordelen, verbetermogelijkheden zoeken, Etc.

[1322 × 621](https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiatKTLmO7kAhXPI1AKHQSxDFQQjRx6BAgBEAQ&url=%2Furl%3Fsa%3Di%26source%3Dimages%26cd%3D%26ved%3D%26url%3Dhttps%253A%252F%252Fhrmy4.wordpress.com%252F2015%252F10%252F05%252Fopdracht-3-hr-cyclus-schema-toelichting%252F%26psig%3DAOvVaw03EhjwpgOZuwljT9KjgVWt%26ust%3D1569577125240694&psig=AOvVaw03EhjwpgOZuwljT9KjgVWt&ust=1569577125240694)

De samenhang laat zich als volgt beschrijven:

Eerst worden er mensen aangenomen volgens de werving en selectieprocedure. Daarna wordt er gekeken naar de prestatie. Als de presentatie goed beoordeeld wordt kan dit leiden tot een beloning. Ook kan het constateren dat een opleiding nootzakelijk is. Zo kunnen werknemers zich blijven ontwikkelen en doorstromen.

Wanneer een werknemer doorstroomt van de een naar de andere functie begint de HR-cyclus weer opnieuw.

Het kan ook zo zijn dat de werknemer dusdanig slecht presteert, dat de werkgever om de arbeid relatie te beëindigen. Dit is uitstroom.Bij alle onderdelen in de HR-cyclus worden medewerkers direct aangestuurd door een leidinggevende. Er is sprake van gedrag regulering.

**Human capital management is het optimaliseren van en investeren in menselijk kapitaal.**

### **1.2.2 koers bepalen: strategische regulering**

Naast directe gedrag sturing (operationeel) zijn er ook 2 andere manieren: strategisch en organisatorisch.

**Strategische regulering**

Organisaties zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van hun omgeving. Ze moeten eerst een afzetmarkt vinden om hun producten en diensten te verkopen. Ook moet er een start kapitaal ter beschikking zijn om te kunnen investeren. Daardoor zijn ze afhankelijk van de financiële markten. Tot slot moeten ze aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt.



**Strategisch HRM**

In eerste instantie zijn de strategische veranderingen in een organisatie niet gericht op HRM. Ze zijn bedoeld om de concurrentiekracht en het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen. Strategie gaat over de toekomst. Daarom gaan HRM- vragen over de toekomst. Welke veranderingen komen er en welke maatregelingen moeten we daarvoor treven richting het personeel? (Automatisering, doorstroom, uitstroom). De HRM-vragen hangen samen met de strategische beslissingen van een organisatie.

### **1.2.3 inrichten van de organisatie: organisatorisch of tactisch HR-beleid.**

De strategie is bepaald in de organisatie en nu moeten de nieuwe doelen daadwerkelijk worden bereikt. Hiervoor worden er typische vragen (zie boek) gesteld hoe de organisatie kan worden ingericht om de doelen te bereiken. Dit wordt vaak het organisatorische of tactische niveau genoemd.

Strategische en organisatorische beslissingen liggen dicht bij elkaar. Strategische doelen zeggen iets over ‘waarheen’ de organisatie wil, de organisatorische is ‘hoe’ de organisatie de doelen bereikt.

De organisaties verwachten dat een HRM-professional kan mee denken op alle niveaus. Boxall & purcell noemen dit deel van het HRM-vak ‘het creëren van organisasianal proces advanatges’. Slimmer werken (goed voor onderneming) in uitdagende functies met leermogelijkheden (goed voor medewerker).

Door **human capital advantages** kun je betere medewerkers in dienst nemen en deze ontwikkel kansen bieden. Door **Organisation process advantage** kun je de organisatie slim inrichten.

**1.2.4 HRM en maatschappij: institutionele regulering**

Maatschappelijke of Institutionele regelingen zijn regelingen die buiten de organisatie plaats vinden, maar een grote invloed hebben op de arbeidsrelatie van het personeel. Bijvoorbeeld het overleg dat tussen de vakbond en de werkgever waar een collectief arbeidsovereenkomst (hier in staat beschreven waar iedere medewerker recht op heeft als het gaat om arbeidsvoorwaarden) uit komt.

Het stelsel van arbeidsverhoudingen bepaalt wat er wel en niet is toegestaan bij de vormgeving van arbeidsrelaties in organisaties.

## **1.3 wat is een goed HR-beleid**

Om te laten zien hoe het HR-beleid in de praktijk te werk gaat bekijken we dit uit 4 invalshoeken.

* Bedrijfseconomische perspectief
* Sociaalpsychologisch perspectief
* Politiek perspectief
* Maatschappelijk perspectief

**Bedrijfseconomisch perspectief**

Bedrijfseconomisch perspectief ziet medewerkers voornamelijk als kostenpost. Ze moeten zo productief mogelijk zijn. Met een bedrijfseconomische kijk kunnen we de volgende HRM-vragen stellen.

* Wordt arbeid optimaal benut voor de organisatie?
* Hoeveel mensen hebben wij nodig en welke competenties moeten zij bezitten?
* Staan de loonkosten in verhouding tot de opbrengsten?
* Hoe kunnen we werkprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten?

Het management en de aandeelhouders beoordelen voornamelijk of het HRM-beleid goed is.

**Sociaalpsychologisch perspectief**

Tot tegenstelling van geld of machines hebben werknemers eigenbehoeftes en verwachtingen. Daar moet het management ook rekening mee houden.

Vanuit het sociaalpsychologisch perspectief gaat het HRM-beleid vooral om een goede afstemming tussen mens en organisatie.

Dan kunnen we deze vragen stellen:

* Kan de organisatie medewerkers voldoende aan zich binden?
* Kan de organisatie de medewerkers motiveren met een goed salaris, leuk en interessant werk, een fijne werkplek en goede afspraken?
* Of wel, zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (de vier a’s) in verhouding?

Het zijn voornamelijk de werknemers die dit perspectief beoordelen.

**Politiek perspectief**

Ook wel het belanghebbende perspectief genoemd.

Bij dit perspectief wordt voornamelijk gekeken naar de lusten en lasten binnen de organisatie en hoe deze zijn verdeeld. Het zijn voornamelijk ondernemingsraden en vakbonden die de kwaliteit van HRM vanuit dit oogpunt beoordelen.

**Maatschappelijk perspectief**

Dit perspectief gaat over de relaties die organisaties hebben met de samenleving. Organisaties produceren niet alleen goeden maar zorgen ook voor werkgelegenheid, hebben invloed op de gezondheid van mensen, op het leefmilieu enz. Maar omgekeerd moet de organisatie ook rekening houden met de maatschappelijke normen en perspectieven.

Tijdens het beoordelen van een organisatie onder maatschappelijk perspectief let je vooral op wat er in een organisatie gebeurt, wel toelaatbaar is.

Je kunt er deze vragen voor stellen:

* Neemt de organisatie ook medewerkers met een arbeidsbeperking aan, zoals de participatiewet dat wil?
* Zijn de omstandigheden waaronder mensen werken wel veilig?
* Wordt er gewerkt volgens de wettelijke regels?

## **1.4 verschillen in organisaties en human resources**

**1.4.1 verschillen tussen organisaties**

Elke organisatie is anders en dit zal altijd zo blijven. HRM heeft een grote ontwikkeling door gemaakt. Vroeger toen denken en doen nog gesplitst was in werk en het verzuim/verloop veel lager was gebruikten ze de tayloristische manier van organiseren. Waarin HRM de functie had om control and care te doen.

**Aard van het productieproces**

De manier waarop een organisatie is ingericht kan niet los gezien worden van de markt waarop zij opereert en van het type product dat de organisatie maakt of dienst die het levert. Het hangt altijd samen met het ander.

Vier manieren om te beschrijven hoe het werk en de organisatie samenhangen. (Indeling van schoenmaker)

1. Massaproductiewerk
2. Modern productiewerk
3. Massadienst verlening
4. Kennisintensieve dienstverlening

**Massaproductiewerk**

Bij massaproductiewerk maakt een organisatie standaardproducten voor een grote markt waarbij klanten als 1 grote doelgroep wordt gezien. De klanten hebben weinig invloed op het product en het productieproces. Het is erg veel lopende band werk of in administratieve organisaties. Klanten kijken naar de prijs/kwaliteitverhouding.

**Modern productiewerk**

Bij modern productie werk wordt er nog wel voor een grote markt geproduceerd, maar de invloed van de klant op het productieproces is groter dan bij massaproductie werk.

Bij dit onderdeel kan de klant het product kopen en het uiteindelijk volledig naar eigenwens inrichten/kleuren. Dit is een flexibeler productproces.

**Massadienstverlening**

Bij organisaties waar klantvriendelijkheid meer voorop staat komt dit voor. Bijvoorbeeld; horeca, reisbureaus, uitzendbureaus. In dit soort organisaties zijn de omgangsregelingen met klanten vaak erg duidelijk omschreven.

**Kennisintensieve dienstverlening**

Kortom kun je zeggen dat dit dienstverlening op maat is. Het is belangrijk dat de medewerker weet vriendelijk met de klant om te gaan maar daarbij ook kennis van zaken heeft. Voorbeeld hiervan is, adviesbureaus, advocatenbureaus.

**Verschillen in structuur en cultuur**

Organisaties verschillen niet alleen in de aard van hun productieproces, maar ook in de wijze waarop zowel de structuur als de cultuur zijn ingericht.Je kunt je afvragen op welke manieren gedrag in een organisatie onderling wordt afgestemd. Want dit is een kenmerk van een organisatie: het gaat om gecoördineerde actie. Mintzberg bracht dit in beeld.

1. **Onderlinge afstemming:** men spreekt samen af hoe men te werk zal gaan.
2. **Directe supervisie:** de een geeft aan wat de ander moet doen.
3. **Standaardisatie van werkprocessen:** er wordt voorgeschreven hoe men te werk zal gaan bijvoorbeeld door middel van een functieomschrijving.
4. **Standaardisatie van bekwaamheden:** door middel van vooropleidingseisen eventuele aangevuld met eigen opleidingen verzekert men er zich van dat iedereen weet wat men moet doen.
5. **Standaardisatie van de output:** men schrijft voor wat de uitkomst (output) moet zijn zonder aan te geven hoe men dat resultaat moet bereiken.

Op basis van deze indeling komt mintzberg tot de volgende structuurtypen:

* **Eenvoudige structuur:** niet veel regels.
* **Machinebureaucratie:** werk is verdeeld en voorgeschreven (massaproductie en massadienstverlening.
* **Professionele bureaucratie:** er wordt gestuurd op bekwaamheid (kennisintensieve dienstverlening)
* **Adhocratie:** een organisatie met weinig regels waarbij de professionals hun werk afstemmen.
* **Typische cultuur:** gaat samen met de structuur typen.

**1.4.2 verschillen tussen medewerkers (human resources)**

Bij elk type werk hoort dus een ander soort medewerker met een specifiek niveau van kennis en vaardigheden.

Lepak &snell (1999) gebruiken schaarste en verwachte productiviteit om te laten zien dat dit ook verschillen in HRM-beleid zal opleveren. Zei spreken niet van HRM-Beleid maar van ‘HR-configuraties’: doelen en middelen die horen bij bepaalde categorieën van resources.



1. **Kernwerknemers**

Het zijn de kernmedewerkers die ervoor zorgen dat een organisatie haar strategie kan realiseren. De arbeid relatie tussen organisatie en medewerkers is in dit geval organisatie specifiek. Het HR-beleid is er vooral op gericht op deze werknemers jaren aan het bedrijf te binden. (Doorstroom)

1. **Professionals**

Deze medewerkers zijn in staat om belangrijke strategische bijdragen te leveren, maar hun vaardigheden zijn ook elders inzetbaar. De arbeidsrelatie wordt dan ook symbiotisch genoemd. Dit betekent dat de arbeidsrelatie blijft staan zolang beide partijen tevreden is. Het HRM-beleid is er vooral op gericht om productiviteit en prestaties te verbeteren van professionals. Het zijn immers dure krachten, die wanneer ze goed aangestuurd worden veel waarde kunnen toevoegen.

Kwadrant 3&4 komen de medewerkers in voor die een lage strategische waarde hebben. Het gaat om werk dag vrij gemakkelijk kan worden uitbesteed.

1. **Ondersteunend personeel**

Deze werknemers zijn weliswaar noodzakelijk voor het voortbestaan van het bedrijf, maar die niet belangrijk zijn vanuit strategisch oogpunt. De arbeidsrelatie is gaat vooral over ‘voor wat hoort wat’. Taken zijn voor deze medewerkers vaak goed omschreven. Het HRM-beleid is typisch onderschikkend van aard. De medewerker zou zich moeten schikken naar de organisatie.

1. **Ondersteunende specialisten**

Deze medewerker is strategisch gezien niet belangrijk voor de organisatie, maar de medewerker heeft wel unieke vaardigheden. Het is te zeggen dat deze medewerkers vooral diensten leveren aan organisaties waar veel kennis voor nodig is. (Onderzoek, beleidsontwikkeling en juridische en financiële advisering).

Omdat de vraag naar dit soort diensten vrij klein is zal de organisatie dit soort medewerkers niet snel in dienst nemen. Ze gaan liever een vaste samenwerking aan, maar dit is geen arbeidsrelatie. Een HRM-beleid kan vooral gericht zijn op de samenwerking, maar dit kan verwarrend zijn door dat het geen arbeidsrelatie is. Wel kunnen dit soort medewerkers in grote organisaties in dient worden aangenomen.

De theorie van lepak en snell laat zien dat er verschillende soorten arbeidsrelaties bestaan. De theorie voorspelt ook welke HRM-beleid nodig is voor welk type medewerker.

**H2 Arbeidsmarkt en personeelsplanning**

**2.1 de arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt is het geheel van vraag (vacatures) en aanbod(medewerkers) naar arbeid.

Aan de vraagkant staan de organisaties. Zij stellen vacatures op en nemen mensen aan. Hiermee groeit of krimpt de totale werkgelegenheid. Aan de aanbodkant bieden mensen zich aan na een opleiding of andere redenen. Zij vormen samen met de mensen die al een baan hebben de: beroepsbevolking.De arbeidsmarkt is voortdurend in ontwikkeling. De afgelopen jaren zien we ontwikkelingen en trends:

**Structurele schaarste in bepaalde banen**

De economie is conjunctuurgevoelig ( **Conjunctuur** of **fluctuatie** is de verandering van het [groeipercentage](https://nl.wikipedia.org/wiki/Economische_groei) van de [economie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Economie) of de [productie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Productie) op de korte termijn. De gemiddelde groei over de lange termijn noemen we de trendmatige groei.).

Structurele schaarste bij een bepaald beroep betekend dat de vraag naar groter is dan het aanbod.

**De arbeidsmarkt wordt steeds internationaler**

Door alle digitale ontwikkelingen is werk, tijd en plaats afhankelijk geworden, waardoor ook mensen uit andere landen het kunnen uitvoeren. Mensen uit andere landen kunnen zich steeds makkelijker aanbieden op de Nederlandse markt en ook op vacatures reageren. Maar ook de Nederlandse medewerker vindt het niet erg om in het buitenland te werken.

**Digitalisering en robotisering nemen steeds meer over**

Door digitalisering en robotisering verdwijnen traditionele banen en komen er nieuwe banen bij. Wat gevolg heeft of de mensen die zich aanbieden op de arbeidsmarkt. Deze mensen zullen moeten beschikken over een nieuwe set van skills. Dit heeft weer consequenties voor het onderwijs.

**Flexibilisering van de arbeidsmarkt**

Mensen hebben meer behoefte aan flexibiliteit, bijvoorbeeld voor een privé situatie, verschillende soorten werkzaamheden en groei. Maar ook werkgevers hebben hierdoor veel meer dynamiek

Door digitalisering en robotisering verdwijnen traditionele banen en komen er nieuwe banen bij. Wat gevolg heeft of de mensen die zich aanbieden op de arbeidsmarkt. Deze mensen zullen moeten beschikken over een nieuwe set van skills. Dit heeft weer consequenties voor het onderwijs.

**Streven naar een inclusieve samenleving**

In het afgelopen decennium is (door druk van de overheid en maatschappelijke instellingen) steeds meer de nadruk komen te liggen op ‘Meedoen’.

Mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen.

**2.1.1 werking van de arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt is een complex begrip. Nederland kent een **open economie**. Dit houdt in dat wij op wereldtoneel mee handelen. Werkende Mensen binnen Nederland kunnen gemakkelijk naar het buitland kunnen om te werken en andersom. Dit is een **open arbeidsmarkt** en door onze open economie rekt het de grenzen van de arbeidsmarkt internationaal op. Maar er zijn ook begrenzingen van de arbeidsmarkt. Dan is er sprake van **deelmarkten** die juist kleiner zijn dan Nederland. Medewerkers zijn minder snel bereid om een lange woon-werkafstand af te leggen. Hierdoor zoeken werkgevers juist sneller in hun eigen regio.

Maar ook zijn er **sectorale grenzen** in de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld de vraag naar specifieke competenties en ervaring. Hierdoor gaan medewerkers die zo geschoold zijn alleen in deze sectorale grenzen opzoek, het is lastig voor hun om buiten deze sector een baan te krijgen.

**2.1.2 de drie o’s op de arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt wordt voornamelijk vormgegeven door de 3 O’s: organisatie, overheid en onderwijs. De grootste spanningen op de arbeidsmarkt zijn de verschillen in de tijdshorizon. Zo loopt onderwijs altijd relatief achter.Organisaties zoeken medewerkers op relatief kort termijn, maar wanneer dit voor een nieuwe functie is zal dit langer duren.De overheid kan naarmate er een voorspelling wordt gemaakt hierop inspringen en ervoor zorgen dat het onderwijs zich aanpast.

**2.1.3 drie niveaus voor de match tussen vraag en aanbod.**

**Macro:** landelijke arbeidsmarkt.

**Meso:** sector/ regio

**Micro:** individueel/ strategische personeelsplanning

**2.2 de noodzaak om te plannen**

**Sturen op toekomstige personeelsbehoefte**

Het eerste vraagstuk betreft hoeveel medewerkers je moet aannemen om de externe en interne ontwikkeling van de organisatie te kunnen realiseren, daarbij rekening te houden met de medewerkers die de organisatie verlaten.

**Sturen op voldoende aanbod personeel**

Het 2de vraagstuk gaat over het beïnvloeden vaan het aanbod op de arbeidsmarkt. Een organisatie kan vaak maar een bepaalde sector van het aanbod op de arbeidsmarkt beïnvloeden, maar wanneer een organisatie gaat samen werken met anderen kan er veel bereikt worden.

**2.3 strategische personeelsplanning**

*Samenhang strategisch beleid personeelsplanning*



Ssp is een cyclisch en daarmee telkens terugkerende proces, waarbij sprake is van continue afstemming tussen de richting die de organisatie op wil en de kwantiteit, kwaliteit en kosten van het personeelsbestand. De basis van het ontwikkelen van effectief HR-Beleid.

Ssp is erop gericht om tijdig antwoord te krijgen op de vraag: wie is de juiste persoon, met welke competenties, op welk moment, op welke plek, om welke gewenste bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie.

**Planning paradox:**

Als het nut van planning het grootst is, zal de mogelijkheid van planning het kleinst zijn.

Er zijn verschillende methoden ontwikkeld om met ssp aan de slag te gaan:

1. Het analyseren van de trends (de contex) in de omgeving van de organisatie en het bepalen van de strategische doelstellingen van de organisatie.
2. Het vertalen van de trends naar een toekomstige personele behoefte in termen van kwantiteit (aantal medewerkers), kwaliteit (Kennis) en kosten.
3. Het analyseren van het huidige personeel bestand in termen van kwantiteit, kwaliteit en kosten, inclusief autonome ontwikkelingen en verwachtingen.
4. Het vaststellen van het verschil tussen het huidige personeelsbestand en het toekomstig benodigde personeelsbestand (de gap).
5. De knelpunten benoemen.
6. Vertalen naar actieplan en HR-instrumenten inzetten
7. Korte en (middel) lange termijn beschrijven.

**2.3.1 analyse van trends in de organisatie en de strategische doelstellingen**

Als eerste brengt een organisatie de belangrijkste externe ontwikkelingen in kaart die impact hebben op de benodigde kwantiteit en kwaliteit van het toekomstige personeelsbestand. Hiervoor wordt vaak een DESTEP-analyse gemaakt.

**2.3.2 analyse in termen van kwantiteit, kwaliteit en kosten**

Wanneer de externe ontwikkelingen en de strategie helder zijn, moeten deze worden vertaald naar de impact op het personeelsbestand.

Met het gebruik van productiecijfers uit het verleden, personeelsplanning op data, kijken naar scenario's (data) en voorspellingen en inschattingen kun je een plan opstellen voor je toekomstige personeelsbestand.

De benodigde kwaliteit wordt in kaart gebracht door de leidinggevende. De antwoorden die hiermee uitkomen bieden aangrijpingspunten voor acties op lange en korte termijn.

Het kostenaspect kent 2 perspectieven. Allereerst het beschikbare budget. Met andere woorden, wat willen we uitgeven aan personeel. Het tweede deelheeft betrekking op de kosten die samenhangen met de kwantiteit en de kwaliteit die nodig is.

**2.3.3 analyse van huidige kenmerken en prestaties, inzetbaarheid, ontwikkelpotentieel en ambities**

Bij het analyseren van het huidige personeelbestand let je op drie zaken:

1. Huidige kenmerken
2. Ontwikkelpotentieel
3. Autonome ontwikkeling

**Autonome ontwikkelingen**

Zijn ontwikkelingen in het personeelsbestand waar de organisatie weinig of geen inspraak op heeft. Bijvoorbeeld uitstroom door pensionering.

**Huidige kenmerken en ontwikkelpotentieel**

Deze 2 kenmerken worden veelal in onderlinge samenhang in kaart gebracht. Twee veel gebruikte methodes hiervoor:

HR3P (human resources performance potentieel portfolio) en GRID- Methode. Ook wel vlootschouw genoemd, waarbij de kwaliteit van het personeel als het ware geschouwd wordt. Bij beide methodes maken we gebruik van een analyse langs twee dimensies: huidige functioneren(prestaties) en ontwikkelingspotentieel. Door medewerkers in 2 assen te potten ontstaat er een overzicht van het personeelsbestand.

**HR3P**

Met deze methode kan de organisatie erachter komen welke medewerkers functioneel en potentieel zijn.

**9 GRID**

Biedt meer nuance in de indeling en het benoemen van de verschillende categorieën medewerkers. Zorgt er ook voor dat er meer aandacht mogelijk is voor kleinere stappen binnen het bedrijf.

Het inschatten van huidig functioneren lukt meestal wel, het inschatten van potentieel is lastig. In het algemeen zijn de volgende elementen van belang:

* Werk en denkniveau
* Groei in het verleden
* Organisatiesensitiviteit
* Motivatie
* Levensfase

Verder is het belangrijk om bij het vlootschouw instrument rekening te houden met hoe dit gecommuniceerd wordt met de medewerkers. Werkgevers kunnen er voor kiezen om het niet te vertellen of juist wel.

**2.3.4 het vaststellen van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie**

Door het onderzoek dat de organisatie hiervoor heeft gedaan zijn de knelpunten in beeld gekomen. Nu is het van belang om deze knelpunten te prioriteren. Hierdoor ontstaan er dominante thema’s en kan de HR de juiste persoon voor het juiste werk werven.

Met de knelpunten inbeeld kan het hrm-beleid met behulp van 2 dominante thema’s een volgende keuze maken over het werven van personeel.

* Door ontwikkelen
* nieuwe medewerkers werven

Plan opstellen:

* Doel
* Wie doet wat
* Planning
* Kosten
* Communicatie

**2.3.5 actieplan voor de korte, middellange en lange termijn met (HR) instrumenten**

Wanneer helder is wat het verschil is tussen het huidige en toekomstige personeelbestand, is het tijd voor een actieplan.

Kortom;

1. Het bemensen van een organisatie is bepalend voor het succes van de organisatie.
2. Plannen is lastig vanwege een grillige arbeidsmarkt (conjunctuurgevoelig)
3. Indelen op 3 niveaus (micro, meso, macro)
4. Digitalisering en robotisering beïnvloeden de vraag naar arbeid.

**H4 matching van talenten en functies**

**4.1 werving**

Werving is het proces van het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt door het zoeken, werven, selecteren en inwerken van potentiele werknemers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie.

**Wervingsstrategie**

Tot de taken van wervingsfunctionaris behoort doorgaans onder andere het bedenken van een wervingsstrategie, het vormgeven en uitvoeren van het wervingsproces en het vertegenwoordigen van de organisatie. Dit wordt vaak door iemand gedaan die daar intern voor gekozen is. (Recruitment), Maar er kan ook een uitzendbureau worden ingeschakeld.

Het is van belang voor de organisatie dat de wervingsstrategie aansluit op de HR-strategie. De HR-strategie dient op haar beurt weer aan te sluiten op de organisatie strategie. Recruitment doet het daarom niet alleen. Er is een samenspel tussen lijnmanagement en HR, maar ook marketing en communicatie moet op de hoogte zijn van de wervingsstrategie.

**Het opstellen en plaatsen van vacatures**

1. Opstellen van vacature tekst
2. Plaatsen van een vacature
3. Selecteren van de juiste kandidaat
4. Voorbereiden en inwerken nieuwe werknemer

Bij het opstellen van een vacature tekst wordt er niet alleen een basis van het functieprofiel geschreven. Een functieprofiel is in wezen een feitelijke opsomming van taken, resultaatgebieden en competenties. Een vacature moet worden verkocht en vandaar dat een organisatie niet alleen de vraag voor een potentiele medewerker erin verwerkt maar ook wat de organisatie nog meer te bieden heeft. (Opleidingen, vakantiedag)

Een wervingskanaal is een medium dat vervolgens wordt ingezet om de vacature bij de potentiele sollicitant onder de aandacht te brengen. Belangrijke wervingskanalen volgens onderzoek van academie voor arbeidsmarktcommunicatie:

* Linkedin.
* Via-via recruitment.
* Interne vacaturebank. (Interne mobiliteit en doorstroom)
* Externe vacaturebank.
* Kandidaat in recruitmentsysteem. (Opensollicitaties)

Voor een goede ‘wervingsmix’ zijn deze kanalen goed om kwalitatief goede werknemers aan te trekken. Maar ook platformen zoals facebook en twitter kunnen worden gebruikt. Maar dit verschilt per doelgroep. Heb je een 16-jarige kassamedewerker nodig. Dan zal facebook een goede oplossing kunnen zijn. Maar heb je een afgestudeerde HRM student nodig, dan kan Linkedin je beter helpen. Er zit verschil in de manier waarop mensen te benaderen zijn en dus ook verschil in de wervingskanalen.

**Kwaliteit van werven**

De hoeveelheid reacties die je op een vacature kan krijgen zegt nog niks over de kwaliteit van de sollicitanten. Het rendement van een wervings- of recruitmenttraject kan worden uitgedrukt in *‘quality of hire’*.

Met *quality of hire* wordt de kwaliteit van de nieuwe medewerkers in kaart gebracht. Dit door het meten en vergelijken van prestaties op relevante functie-aspecten.

Ook is er een andere actieve benadering *“talent sourcing”*. Hierbij worden geschikte kandidaten gezocht en benaderd voor huidige en toekomstige vacatures. Met deze aanpak is het belangrijk om de ‘niet actief baanzoekende’ te bereiken. Hiermee kun je een bestand of netwerk opbouwen waar je in de toekomst weer wat aan kunt hebben.

Voor talent sourcing is het kader *‘employer branding’* erg belangrijk. De term *employer branding* verwijst naar het krijgen van een positief imago binnen de arbeidsmarkt, om zo de gewenste medewerkers aan te trekken en te behouden.

**4.2 vaststellen van het competentieprofiel**

**4.2.1 wat zijn competenties?**

Daar waar een functieomschrijving aangegeven wordt ‘wat’ er van een medewerkers verwacht wordt, geeft het competentieprofiel een beschrijving van ‘hoe’ de medewerker hier invulling op geeft.

Een competentie zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waar een medewerker over moet beschikken.

Elke competentie is opgebouwd uit 4 elementen:

1. Kennis. Wat moet je over een bepaalde functie weten, welke denkvermogen vraagt de functie
2. Vaardigheden. Wat moet je kunnen?
3. Motivatie. Is er bereidheid om aan een competentie te werken?
4. Persoonskenmerken: wat voor persoonseigenschappen moet je voor een bepaalde organisatie hebben?

Deze 4 elementen zijn in elke competentie te vinden, maar niet in dezelfde maten. Competenties kun je ontwikkelen. Zoals kennis en vaardigheden zijn makkelijk om via een training te ontwikkelen. Maar competenties die zijn gekoppeld aan persoonskenmerken en motivatie zijn lastiger te ontwikkelen. Om competenties concreet te maken vertalen we ze naar waarneembaar gedrag; gedragsindicatoren. Dit laat de breedte en diepgang zien van een competentie en geven hierdoor betekenis aan een competentie.

**Competentieprofiel: het bepalen van de benodigde competenties.**

Een competentieprofiel bevat een lijst van competenties die voor de uitoefening van de functie belangrijk zijn. Er kan onderscheid gemaakt worden naar verschillende typen competenties:

* **Kerncompetenties;** dit is een competentie waar de organisatie in wil uitblinken en die zij van iedere medewerker verwachten. (Klantvriendelijkheid in supermarkt)
* **Afdelingscompetenties;** de competenties waarmee een afdeling zich kan onderscheiden van een andere afdeling. Afdelingscompetenties zijn alle competenties binnen de afdeling. (Kunstafdeling competentie creatief)
* **Functiecompetenties;** deze competenties zijn voor een specifieke functie.
* **Leidinggevende competenties;** dit zijn competenties die voor bepaalde leidinggevende posities gemeenschappelijk wordt benoemd.

Naast de competenties werken organisaties ook met het verschillende gedragsniveau van een competentie. De rol en positie vragen vaak om specifiek gedrag en dus een bepaald niveau waarop de competentie beheerst wordt. De beschreven niveaus van gedrag bevatten waarneembare verschillen in gedrag. Niveau 1 beschrijft basis gedrag dat gewenst is voor de competentie. Elk daaropvolgend niveau beschrijft gewenst gedrag dat zwaarder of moeilijker is dan het voorgaande niveau.

Voorbeeld: aanpassingsvermogen niveau 1: voegt zich naar eenvoudige verandering. Niveau 2: speelt in op veranderende omstandigheden. Niveau 3: speelt in op complexe veranderingen.

*Gedragsniveau is de mate waarin een competentie ontwikkeld is.*

**4.2.2 selecteren op blijvende inzetbaarheid**

Bij het selecteren kijken we natuurlijk ook naar de duurzaam inzetbaarheid. Tegenwoordig is er sprake van een flexibele arbeidsmarkt (H2). Dit vraagt flexibiliteit van medewerkers en het vermogen om te kunnen leren en zich aan te passen. Competenties zoals: veranderkracht, reflecterend vermogen, flexibiliteit en leer vermogen worden belangrijker.

Voor het matchingproces is het belangrijk om de drijfveren mee te nemen. Drijfveren geven aan wat mensen motiveert en beweegt. Ieder mens heeft een uniek talent dat opbloeit wanneer het in de juiste omstandigheden is. (Drijfveer)

Bij matchen is het dus belangrijk om 3 vragen te stellen:

1. Wat kun je nu (competenties)
2. Wat kun je later (talenten)
3. Wat wil je (drijfveer)

**4.2.3 het inrichten van een selectie traject**

Het effectief inrichten van een selectietraject met verschillende instrumenten. Om te bepalen welke aanpak het beste past, zet je wat zaken op een rij:

* Gaat het om een functie met een hoog of laag afbreukrisico (verantwoordelijkheid)
* Is er sprake van een hoge tijdsdruk?
* Worden er veel of weinig sollicitanten verwacht?
* Zijn er harde criteria waaraan de sollicitant moet voldoen?
* Is er een compleet beeld van de sollicitant nodig om de beslissing te nemen?
* Wat is het budget?
* Zelf doen of uitbesteden?

Vervolgens kan worden bepaald op welke manier de selectie-instrumenten worden ingezet. In het algemeen geldt: hoe meer instrumenten er worden ingezet, hoe beter.

* Een getrapte, stapsgewijze procedure of de sollicitant integraal alle onderdelen in 1 keer laten doorlopen?
* Een grootschalige selectie dag of een individuele aanpak?
* Een online traject of een live assessment, of een mix van beide?

**Getrapte procedure**

Wanneer er sprake is van:

* Een relatief groot aantal sollicitanten
* Beperkt budget
* Beperkte tijdsinvestering van de organisatie

De aanpak waarbij sollicitanten stapsgewijs onderdelen van het selectie traject doorlopen. Doordat steeds na elke stap er sollicitanten afvallen, wordt er voorkomen dat sollicitanten meer moeten doen dan eigenlijk nodig is voor de werkgever om een beslissing te nemen.

Voorbeeld:

1. Cv check op opleiding en werkervaring
2. Intelligentietest om gewenst werk- en denkniveau te testen.
3. Persoonlijkheidstest om te bepalen of iemand bij de functie past.
4. Een gesprek
5. Eventueel assessment, bestaand uit interview met psycholoog en simulatie.
6. Aannamegesprek

Voordelen:

* Geschikt voor grote aantallen sollicitanten
* Efficiënt
* Budget technisch interessant

Nadelen:

* Sollicitanten kunnen het onpersoonlijk ervaren
* Er is een kans om potentiele kandidaten vroegtijdig weg te sturen
* Lange traject tijd
* Kan duurder zijn dan een integrale aanpak

**Integrale aanpak**

Na de cv-check en sollicitatiegesprek wordt op basis van het algemene beeld bepaald of kandidaten voldoende bij de functie en organisatie passen. Voorbeeld:

* Cv-check
* Sollicitatiegesprek
* Assessmentcenter
* Aanname gesprek

Voordelen:

* Kandidaten ervaren het persoonlijk
* Vrij snel een beeld van de kandidaat
* Geschikt voor hogere functies
* Kosten zijn lager

Nadelen:

* Kans bestaat dat de kandidaat niet aan de harde eisen voldoet, maar toch het selectie traject moet doorlopen
* Kan veel tijd kosten om bij een groot aantal sollicitanten iedereen af te gaan.
* Tijd investering

**Selectie dag**

Bij de meer grootschalige werving kiest men vaak 1 of meerdere dagen te organiseren waarop meerder sollicitanten tegelijk kunnen worden gezien. In het ene geval vinden alle onderdelen plaats op 1 dag in het andere geval vindt er van tevoren een selectie plaats waaruit de meest potentiele worden gekozen.

Voorbeeld programma:

* Plenair welkom
* Kennismakingsgesprekken
* Groepsopdracht
* Individuele prestatie
* Eind gesprek

Voordelen:

* Geeft de organisatie de kans om zichzelf te presenteren aan de sollicitanten.
* Krijgt een snel beeld
* Snel onderscheidt te zien
* Sollicitanten ervaren dit als leuk

Nadelen:

* Veel tijd en geld
* Door groepsopdrachten komt niet iedereen te spraken.
* Er kunnen veel beoordeelfouten naar voren komen.
* Kandidaten kunnen elkaar beïnvloeden.

**Individuele aanpak**

In de meeste gevallen zal er een individuele aanpak worden gekozen, waarbij elke sollicitant het traject zelf doorloopt. Vaak wordt het precieze programma aangepast aan de functie en de context.

Voordelen:

* Het traject kan aangepast worden
* Alle aandacht
* Meest efficiënt wanneer er een beperkt aantal kandidaten zijn.

Nadelen:

* Voor grote aantallen is het minder geschikt
* De kosten zijn hoog.

**Online traject**

Tegenwoordig wordt een groot deel van het selectie traject online doorlopen. Het kan tijd en geld besparen.

Voorbeeld:

1. Uitnodigen via het linkdin
2. Online persoonlijkheids- en intelligentietest
3. Rollenspel via webcam
4. Interview via skype

Voordelen:

* Minder afhankelijk van plaats en tijd.
* Kosten zijn laag
* Groot gedeelte kan online

Nadelen:

* Minder persoonlijk
* Afhankelijk van techniek
* Kwaliteit is minder

**Live assessment**

Bij een live assessment vindt er persoonlijke interactie plaats. Een voorbeeld van live assessment:

1. Interview
2. Praktijk opdracht
3. Rollenspel

Voordelen:

* Komt gedegen en zorgvuldig over. Zorgt voor acceptatie.
* Kan sollicitant in actie zien en krijgt een compleet beeld.
* Levert betrouwbaar geschiktheidsadvies op en kan geschikt zijn voor een functie met een hoog afbreukrisico (verantwoordelijkheid).
* Geeft een diepgaander beeld over kwaliteiten en ontwikkelpunten.

Nadelen:

* Afhankelijk van tijd en ruimte
* Kostbaar

**Mix van online en live**

In deze mix kan er een getrapte selectie gevraagd worden online waarbij de volgende stap een live rollenspel of interview is. Voorbeeld:

1. Online persoonlijkheids- en intelligentietest
2. Sollicitatiegesprek
3. Live simulatie
4. Live interview met assessmentpsycholoog

Voordelen:

* Kan sneller en kan goedkoper
* Persoonlijke interactie. Geschikt voor hogere afbreukrisico
* Geschikt voor getrapte selectie en grootschalige selectietrajecten.

Nadelen:

* Afhankelijk van techniek, tijd en ruimte

**4.3 Overzicht van matchingmethoden**

Vier klassieke matchingsmethoden:

1. Sollicitatiebrief
2. Cv
3. Interview (STARR-methodiek)
4. Reflectiecheck

**De sollicitatiebrief**

Bij het plaatsen van een vacature wordt vrijwel altijd gevraagd om een schriftelijke reactie: de sollicitatiebrief. Deze brieven zullen dus gelezen en beoordeeld moeten worden, Dit kan een tijdrovende klus zijn. Om een goede basis schifting van sollicitatiebrieven te maken is het raadzaam om deze richtlijnen te gebruiken:

* Beoordeel de brieven met een vast team mensen. Hierdoor wordt de objectiviteit bevorderd.
* Kijk wat iemand te bieden heeft. Motivatie om te solliciteren? Ambities?
* Let op spelling, taalgebruik en opmaak.
* Verdeel de brieven in 4 stapels: afwijzen, uitnodigen, twijfel en portefeuille. Twijfel gevallen kunnen later nog eens doorgelezen worden en dan kan een definitieve keuze gemaakt worden. Bij portefeuille is de kandidaat niet geschikt voor de specifieke functie, maar kan voor een andere toekomstige vacature interessant zijn.

Een andere manier is het sollicitatieformulier. Hierop worden een aantal gegevens gevraagd waardoor de standaard informatie al gewonnen kan worden. Het voordeel hiervan is dat er makkelijker vergeleken kan worden.

**Het Curriculum vitae**

Een CV is een feitelijke samenvatting van iemand levensverloop, waarin de nadruk ligt op opleiding en werkervaring. Het beoordelen van een CV gaat vrijwel hetzelfde als de boordeling van een sollicitatiebrief. Een CV en Sollicitatiebrief worden ook vaak samen gestuurd.

**Het interview**

De volgende stap is het sollicitatiegesprek/selectiegesprek. De bedoeling van het interview is om via vragen informatie te krijgen over de sollicitant om de beslissen bij instroom te ondersteunen. Onderwerpen die aanbod komen:

* CV en persoonlijke achtergrond
* Motivatie voor functie en bedrijf
* Competenties die voor de functie nodig zijn

Het interview is geen eenrichtingverkeer. Ook de kandidaat kan vragen stellen en kijken of zij een realistisch en volledig beeld heeft van de functie en organisatie.

Een interview kan op verschillende manier gehouden worden. Gestructureerd, semigestructureerd en ongestructureerd.

Bij een gestructureerd interview liggen de onderwerpen, vragen en vaak ook de volgorde al vast. Voordeel hiervan is dat het interview objectiever wordt. Wel kan dit als minder persoonlijk ervaren worden. Bij meerdere kandidaten is het verstandig om een semigestructureerd interview aan te houden. Hierdoor staan de onderwerpen en vragen vast die je nodig hebt maar is er ruimte om zaken verder te onderzoeken.

In het algemeen geldt: hoe meer gestructureerd het interview wordt gehouden, hoe beter de verkregen informatie gebruikt kan worden als voorspeller van toekomstig gedrag en hoe beter de sollicitant onderling vergeleken kan worden.

**De STARR-methodiek**

Een manier om een interview te structuren is STARR:

* Situatie: de situatie, context en achtergrond waarin het gedrag zich voordoet
* Taak: de specifieke taak of rol van de geïnterviewde
* Actie: de ondernomen actie of handeling, het daadwerkelijke gedrag.
* Resultaat: het resultaat of gevolg van getoond gedrag
* Reflectie: hetgeen de geïnterviewde geleerd heeft van de situatie en zijn of haar aanpak.

Bij deze aanpak gaat men er van uit het verleden de veste voorspeller is voor toekomstig gedrag. Het doel is om door een gestructureerde manier van uitvragen, inzicht te krijgen in hoe de sollicitant in het verleden gebruik heeft gemaakt van specifieke competenties die nodig zijn voor de functie.

Het inzetten van STARR vergt voorbereiding.

**Referenties**

Om in te zien hoe een sollicitant bij de vorige werkgevers functioneerde kun je referenties checken. Referenties zeggen pas iets over toekomstig gedrag wanneer de referentiecheck systematisch wordt aangepakt:

* Benader zo veel mogelijk referenties
* Gestructureerd. Bedenk welke informatie je nodig hebt
* Vraag naar motivatie, kwaliteiten en ontwikkelpunten
* Vraag naar aandachtspunten
* Vraag kritisch naar voorbeelden van geleverde werkprestatie

**4.3.2 andere methoden van matching**

**Psychologische tests**

‘Een systematisch onderzoek naar een gedeelte van gedrag met behulp van speciaal geselecteerde vragen of opgaven, met de bedoeling inzicht te krijgen in bepaalde persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat in vergelijking met anderen.’

Er bestaan verschillende psychologische testen:

1. Cognitieve of intelligentietest
2. Persoonlijkheidstest

**Cognitieve of intelligentietest**

Hierbij worden de intellectuele capaciteiten van de sollicitant gemeten. Aangezien intelligentie een van de sterkste voorspellers is van toekomstige prestaties, is het een effectief selectie-instrument.

Meeste onderzochte aspecten zijn verbaal redeneervermogen, numeriek inzicht, analytisch inzicht en logisch rederneren.

**Persoonlijkheidstest**

Hierdoor komen onderliggende karaktereigenschappen en gedragsvoorkeuren naar voren. Een groot deel van de persoonlijkheidstesten is gebaseerd op de ‘big five’: vijftal basispersoonlijkheidskenmerken (extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, openheid en emotionele stabiliteit). De score van de test geeft aan hoe gemakkelijk de persoon deze eigenschappen inzet.

Nadeel:

Kandidaat kan test naar sociale wens invullen \*\*\*

**Simulatie**

In een simulatie wordt een situatie uit de werkelijkheid na gebootst die in de functie kan voorkomen. Hierdoor kan de sollicitant laten zien hoe hij hier mee omgaat.

**Trends en nieuwe methoden**

**Situational judgement test (SJT)**

De uitslag van deze test geeft inzage in hoe een medewerker zal reageren in een bepaalde functie.

**Rollenspel met webcam**

**4.3.3 Criteria die van invloed zijn op de keuze van matchingmethode**

**Kwaliteit instrumenten**

Er zijn 2 belangrijke criteria als het gaat om de kwaliteit.

* Betrouwbaarheid
* Validiteit

Bij de betrouwbaarheid van een test gaat het erom dat een meetinstrument steeds dezelfde testresultaten geef onder dezelfde omstandigheden. De betrouwbaarheid is hoog indien deze test na herhaalde afname bij bepaalde personen dezelfde testuitkomst geeft.

De validiteit wijst naar de juistheid en accuraatheid van metingen. Meet de test wat ie moet meten?

**Kosten en acceptatie instrumenten**

Validiteit, kosten en acceptatie zijn de belangrijkste selectie-instrumenten.

Sommige sollicitanten vinden het niet prettig om testen te doen zoals intelligentietest. De acceptatiegraad gaat hier voor de organisatie achteruit.

**4.4 het assessment center**

Matchinginstrumenten kunnen los maar ook samen gebruikt worden om competenties te evalueren. Dit wordt het assessment center genoemd.

**4.4.1 Wat is een assessment center**

‘Een assessment center is de gebundelde toepassing van meerdere assessmentinstrumenten om in een zo kort mogelijke tijd zo veel mogelijke betrouwbare, valide informatie over kandidaten te verzamelen met het oog op een aannamebeslissing of een verandering van functie’

Assessment centers worden naast selectie ook gebruik om kwaliteiten en ontwikkelpunten van deelnemers in kaart te brengen. Om ontwikkel en opleiding adviezen te koppelen. Dit woord ontwikkelingsassessment genoemd. Ook worden assessments gebruikt voor loopbaan vragen. Dit wordt loopbaanassessment genoemd.

**4.4.2 Het beoordelen van gedrag: eisen aan beoordelaars**

Beoordelaars moeten ook weten welke competenties zij goed beoordelen. Soms hebben mensen immers hun eigen idee over gedrag. Het is daarom raadzaam om van tevoren de competenties te vertalen naar voorbeelden van observeer baar gedrag (gedragsanker).

Vervolgens gebeurt het beoordelen zelf volgens ORCWE-principe:

1. **O**bserveren: kijk en luister naar wat iemand zegt en hoe hij of zij zich gedraagt.
2. **R**egistreren: noteer feitelijk wat iemand zegt en wat hij doet, zonder daar iets van te vinden.
3. **C**lassificeren: Ga na tot welke competenties dit gedrag behoort.
4. **W**aarderen: beoordeel het gedrag in relatie tot het gewenste competentie niveau.
5. **E**valueren: bespreek de uitkomsten van verschillende beoordelaars.

**Beoordelingsfouten bij het beoordelen van gedrag**

De meest voorkomende beoordelingsfouten zijn:

* Halo-effect: een positief aspect van iemands prestatie wordt vergeleken bij andere aspecten.
* Horn-effect: een negatief aspect van iemand prestatie wordt vergeleken met andere aspecten.
* Contrast-effect: de voorgaande sollicitanten kunnen de beoordelaar beïnvloeden. Bijv. 2 slechte sollicitanten gehad dan straalt de laatste meer uit, kan ook omgekeerd.
* Eerste-indruk-effect: de beoordeling wordt bepaald door de eerste indruk.
* Leniency-effect: de neiging om systematisch een hoge beoordeling te geven.
* Severity-effect: de neiging om systematisch een lage beoordeling te geven.
* Centrale tendentie: steeds een centraal punt op de schaal gebruiken (veilig midden)
* Projectie/kloon-effect: de neiging om iemand die op de beoordelaar lijkt beter te beoordelen.
* Stereotypering: de neiging om stereotypeerde en onterechte kenmerk te geven naar mate uiterlijk
* Paard van Troje-effect: de neiging om kandidaten systematisch minder goed te beoordelen omdat de beoordelaar bang is dat ze anders beter zijn dan hem of haar.

**4.5 Het rendement van matching**

**4.5.1 Wat kost het wanneer een verkeerde medewerker wordt aangenomen?**

Er zijn verschillende gevolgen als er een verkeerde werknemer wordt aangenomen. Directe financiële gevolgen: wervingskosten, productiviteit verlies, reputatie schade of kosten voor een outplacementtraject. Indirecte negatieve gevolgen: negatieve sfeer onder werknemers of fouten moeten hersteld worden.

De hoogte van de kosten ligt mede aan de functie, het salaris en de mate waarin de persoon slecht functioneert.

**4.5.2 Hoe bepaal je of het matchingproces succesvol is geweest?**

De kwaliteit van het matchingproces ka op lange termijn beoordeeld worden aan de hand van post-hire (resultaten opgemeten na de aanname van personeel). Als je kijkt naar alleen kwantiteit kun je kijken naar hoeveel procent van de aangenomen werknemers nog steeds in dienst is.

Als je de kwaliteit wilt meten kun je kijken naar de doelstellingen en deze evalueren. Om het matchingproces te kunnen evalueren, moet men weten wat een goede match is. Om te meten wat een goede match is gebruiken we objectieve en subjectie citeriummaten.

Objectieve citeriummaten zijn bijvoorbeeld productiegegevens en personeelsgegevens. Doordat dit altijd in cijfers wordt uitgedrukt is dit makkelijk te meten. Maar objectieve citeriummaten hebben weinig te zeggen over de gevraagde competenties en het omvat niet alle essentiële kenmerken van de functie.

Subjectieve citeriummaten gaan over de beoordeling van de medewerker met betrekking tot competenties.

Naast het evalueren van het matchingproces met de functie moet er ook gekeken worden naar de match met de organisatie. De person-organization fit is de mate waarin mensen en organisaties bij elkaar passen, dit is het geval wanneer:

* 1 van beide partijen iets kan bieden waar de ander behoefte aan heeft.
* Fundamentele overeenkomsten
* Allebei

Wanneer een persoon een goede fit is voor een organisatie zal dit een positief effect hebben op het verloop, medewerkerstevredenheid, motivatie, werkgeluk en functieprestatie.

**Analyse van de resultaten van matching: big dat en hr analystics**

Big data wordt een steeds belangrijkere rol voor recruitment. Door big data heeft de organisatie specifieke gegevens, mogelijkheid om modellen te ontwikkelen, duidelijkheid welk wervingskanaal de beste kandidaat oplevert, welke sollicitatie gespreken je afneemt en welke interview vragen je het beste kunt stellen.

Het analyseren van beschikbare informatie op organisatieniveau heet HR analytics.

**4.5.3 inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers**

Een goed inwerkingstraject is net zo belangrijk als het wervingstraject. Belangrijke aspecten bij het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers zijn:

* Regelen van praktische zaken. (Werkplek, computer, mobiel)
* Zorgen voor een overdracht en inwerkplan. Aspecten die van belang zijn bij het inwerkplan: hoelang de inwerktermijn duurt, welke collega je op weg helpt, kennismaking met collega’s en afdelingen, hoe de taken worden beoordeeld.
* Informeren van personeel.

Voordelen van begeleiding of onboarding:

* Helpt wegwijs maken
* Geeft de medewerkers een gevoel van betrokkenheid
* Helpt bij het verwachtingsmanagement
* Biedt helderheid
* Kan bijdragen aan cultuurveranderingstraject.
* Nieuwe medewerkers zijn sneller, efficiënter en effectiever ingewerkt

**H5 Maatwerk in werk**

**5.1 hoe duurzaam werk werkt**

Duurzaam werk creëren is dynamisch. Banen ontwikkelen zich, mensen ontwikkelen zich en hebben ook invloed op de ontwikkeling van hun baan.

**5.1.1 Duurzaam werk als kwestie van ‘fit’**

In wetenschappelijk onderzoek werd de stroming van medewerkers hun behoefte voortgezet in de taak (her) ontwerptheorie. Deze theorie is gericht op het identificeren van essentiële bouwstenen van werk die betekenis geven aan werk en verantwoordelijkheden bieden die zouden leiden tot meer werktevredenheid, lager ziekteverzuim en betere arbeidsprestaties.

De vijf bouwstenen voor motivatie:

1. Variatie in vaardigheden:
2. Taakidentiteit
3. Taakbelang
4. Autonomie
5. Feedback

Maar niet alle werknemers ervaring dit ook. Mensen reageren verschillend op ogenschijnlijk goed en kwalitatief werk. Hiervoor heeft de literatuur 2 verklaringen:

1. Individuele verschillen tussen werknemers
2. Tij gerelateerde verschillen

Dus, wanneer we spreken over duurzaam werk hebben we te maken met drie ingrediënten:

* Kwalitatief ‘goed’ werk
* Werk wordt afgestemd op de individuele verschillen tussen werknemers.
* Weet mee te bewegen met werknemers over de tijd

Die drie ingrediënten zijn nodig om als organisatie zo goed en zo lang mogelijk met zo veel mogelijk werknemers optimaal te kunnen presteren, ondanks de continue verandering in het werk en de context van het werk.

**5.1.2 Een dynamisch fitperspectief op werk**

Bij het begrip ‘fit’ wordt onderscheid gemaakt in twee typen person-job fits:

1. Demands-abilities fit: een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan
2. Supplies-values fit: eem fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt

Da en SA- fit zijn niet altijd allebei tegelijk even goed in orde. Dat verklaart waarom bijvoorbeeld gemotiveerde werknemers toch minder kunnen presteren. Ze missen de vaardigheden. Andersom geldt dit ook dat vaardigheden bezitten niet direct betekent dat iemand gemotiveerd is.

De volgende HR-maatregelen kunnen worden ingezet om fit te herstellen of te bevorderen:

* Aanpassingsmaatregelen. Werknemers niet verder onder druk zetten door het werk te verlichten of te ontzien.
* Onderhoudsmaatregelen, met het doel om het huidige niveau van fit en functioneren in dezelfde baan te onderhouden en behouden
* Ontwikkelmaatregelen, met het doel verdere ontwikkelingen te blijven boeken. Fit wordt gezocht in een nieuwe baan binnen of buiten de organisatie
* Benuttingsmaatregelen, met het doel anderen onbenutte of de jaren verbeterde kwaliteiten beter te benutten in dezelfde functie. Werk past zich meer aan de kwaliteiten van de werknemers.

Job engineering is het werk op maat maken van wat de werknemer goed kan en graag wil. Hier zijn verschillende maatwerktechnieken voor:

* Job crafting: boetseren van de huidige baan richting een betere individuele baan fit
* Job carving: opknippen van de huidige baan, waarbij losgeweekte taken ten goede kunnen komen aan een nieuwe baan.
* Job slashing: het combineren van de beste onderdelen van de huidige baan met taken in een tweede baan. De combinatie vormt het ideale passende werk, zonder geheel van baan te moeten veranderen.

Maatwerk in banen is een continue opdracht voor de hrm’er het kan bijdragen aan productieviteit, motivatie en gezondheid. Het is alleen niet gemakkelijk om dit te realiseren. Een hrm’er die zich een rol van ‘maatwerkingenieur’ zou willen aanmeten heeft baat bij de volgende competenties:

* Bijdragen aan de analyse van maatwerkbehoefte en mogelijkheden
* Kunnen inschatten van de grenen van maatwerk en tegenkrachten
* Ontwikkelingen monitoren rond duurzaam werk in de organisatie

**H7 De HR-gesprekcyclus: prestatie- en ontwikkelingsmanagement**

**7.1 Prestatie en ontwikkelingsmanagement en de HR-Cyclus**

Als organisatie zal je je medewerkers moeten beoordelen. Zodat je medewerkers kan belonen en hun gedrag kan sturen, maar ook om te zien wat de medewerker nog moet leren. Hiervoor hebben we de HR-gespreks-cyclus. Deze cyclus heeft verschillende soorten periodieke gesprekken:

* Planningsgesprekken: hierin worden afspraken gemaakt over de activiteiten van een werknemer voor de komende periode
* Functioneringsgesprekken: hierin wordt aandacht besteed aan alle omstandigheden rond het werk. Deze gesprekken voer je om balans op te maken.
* Beoordelingsgesprekken: hierin wordt teruggekeken op de afgelopen periode. Zijn afspraken nagekomen?
* Persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en loopbaangesprekken: hierin draait het om de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Vaak leidt dit gesprek tot een persoonlijk ontwikkeling plan. (POP & PAP)

**7.2 wat is het en wat kun je ermee?**

Organisaties kennen verschillende systematieken om prestaties en ontwikkeling van medewerkers zichtbaar te maken en bij te sturen:

* Als het een **wat** vraag is kun je de prestatie feitelijk worden gemeten en beoordeeld (wat moet de prestatie zijn)
* Ook belangrijks is om te weten **hoe** de prestaties tot stand zijn gekomen en of ze kunnen verbeterd of ontwikkeld worden.

Iedere systematiek heeft bepaalde kenmerken waarbij de accenten verschillend zijn en kunnen liggen op resultaat, gedrag of ontwikkeling. Ook de aard van het gesprek verschilt, eenzijdig of wederkerig.

Gesprekcyclus is een krachtig middel om mensen te motiveren en te ontwikkelen, maar er zijn ook valkuilen:

* Onvoldoende tijd en aandacht
* Waarneming en interpretaties van leidinggevende zijn onbetrouwbaar
* Onvoldoende zicht op feitelijke prestaties van medewerker
* Procedures sluiten niet aan bij de praktijk en beleving
* Beoordeling van medewerkers is moeilijk bij onvoldoende functioneren
* Verschil tussen functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek is lastig en onzuiver
* Afspraken worden niet nagekomen, waardoor medewerkers vertrouwen verliezen in de gesprekken
* Leiderschapsstijl van de manager leent zich niet voor open en constructieve dialoog

Het functioneren van medewerkers wordt bepaald door de zogenoemde AMO-factoren: ambilities (kennis, vaardigheden en capaciteiten), motivatie en Oppertunities (de mogelijkheden).

De SMART-Methode is een goed bruikbaar hulpmiddel om gedrag en prestaties aan te sturen, te evalueren en beoordelen. Afspraken tussen leidinggevende en medeweker moeten in dit model aan het aantal voorwaarden voldoen, namelijk: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden.

Een integraal prestatiemanagementsysteem verbindt idealiter de doelen van de organisatie via een trapgewijze benadering aan de individuele prestatie. Daartoe worden functies, competentie of rolprofielen ontwikkeld.

Bij het inzetten van beoordelingsmethoden moet op een aantal zaken gelet worden:

* Is de methode valide en dus werkelijheidsgetrouw
* Is de informatie betrouwbaar
* Is de informatie relevant
* Is de methode voor iedereen transparant, acceptabel en levert meerwaarde op

Veel beoordelingsmethoden werken met inhoudelijk gefundeerde scores en waarderingsschalen, maar het blijft lastig voor een leidinggevende om medewerkers te beoordelen. Een goed beoordelingssysteem dwingt managers om naast de goede beoordeling ook kritische kanttekeningen te plaatsen bij de prestaties van hun medewerkers. Hoe goed managers hiermee omgaan, ligt aan de persoon en de methode de ze gebruiken om te objectiveren.

Naast de meer traditionele gesprekcyclus en scoringssysteem staan leidinggevende ook andere beoordelingsmethoden ter beschikking:

* Groepsbeoordeling
* Zelfbeoordeling
* 180 en 360 gradenfeedbacksysteem
* Competentie metingen

Bij het uitvoeren van prestatie en ontwikkelinssystematieken moet rekening gehouden worden met:

* Wat men er mee wil bereiken
* Stapsgewijze gefaseerde invoering
* Transparante beschrijving van wat de gevolgen zijn van die systematiek voor medewerkers
* Heldere functiebeschrijving
* Sociaalvaardige managers die met kwaliteitsvolle gesprekstechnieken kunnen communiceren over prestatie en beoordelen
* Werken met pilots om tijdig te evalueren en zaken bij te stellen

**H12**

Data gestuurd werken voor de hrm-praktijk betekent middels onderzoek data over HR-activiteiten verzamelen, ordenen en analyseren om vervolgens op basis van correlaties en causale verbanden inzichten te verkrijgen die de besluitvorming omtrent te nemen maatregelen kunnen verbeteren.

Met een grondige analyse van data kan hrm strategische en operationele meerwaarde leveren aan de organisatie.

Er zijn 4 redenen om te leren data gestuurd te werken, namelijk:

* Om het beleid of de bedrijfsprocessen bij te sturen en daarmee te verbeteren
* Om ervoor te zorgen dat de hrm-afdeling goed begrijpt waarom medewerkers doen wat ze doen, wie er goed presteert en wie niet, en hoe de diversiteit in het personeelbestand is verdeeld over de organisatie
* Om de hrm-professional een realistischer en completer beeld te geven van de werknemers in de organisatie.
* Om te laten zien wat er gedaan moet worden om de prestaties van de organisatie te verbeteren

We kunnen onderscheid maken tussen beschrijvend onderzoek en voorspellend onderzoek

Data hebben op zich geen betekenis, maar zijn het startpunten. Data krijgen pas betekenis door ze in een context te plaatsen en te analyseren

Data gestuurd werken zorgt ervoor dat de hrm-afdeling goed begrijpt waarom medewerkers doen wat ze doen, wie er goed presteert en wie niet, en hoe de diversiteit in het personeelsbestand is verdeeld over de organisatie. Het laat zien wat er gedaan moet worden om de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Data gestuurd werken in de HRM-Praktijk kent 4 stappen:

1 gegevens of wel data verzamelen

2 analyse van de data aan de hand van statische methoden

3 het verkrijgen van inzicht in de resultaten van de analyse

4 acties ondernemen die weer meetbare verbeteringen opleveren

Datagestuurd werken zorgt ervoor dat hrm keuzes kan verantwoorden op strategisch vlak en verbeteringen kan doorvoeren gebaseerd op gegevens.

Naast data verzameling zijn het analyseren van data, inzicht verwerven door middel van statistiek en actie ondernemen op basis van de uitkomsten essentieel stappen in het onderzoek