



CSI
FLANDERS
Stimuleert innovatie
in het middenveld

CSI FLANDERS SLOTCONFERENTIE:

HET MIDDENVELD IN VLAANDEREN: EN AVANT MARCHE!

4 FEBRUARI 2020

MIDDENVELDORGANISATIES: GELDEN DAAR ANDERE PRINCIPES VOOR PERSONEELSBELEID?

Ine Smits & Lise Szekér



lise.szeker@kuleuven.be
Ine.smits@kuleuven.be
@CSIFlanders / #CSIFlanders

www.middenveldinnovatie.be

WELKE UITDAGINGEN?

**Uitwerken / herwerken van
personeelsbeleid**

Opleidingsbeleid

Doorgroeimogelijkheden

Voldoende & kwalitatief
personeel vinden

WERKDRUK

Werkbaar werk

Emotioneel belastend werk

VERLONING

Thuiswerk

Work-life balance

VERLOOP

Verzuim

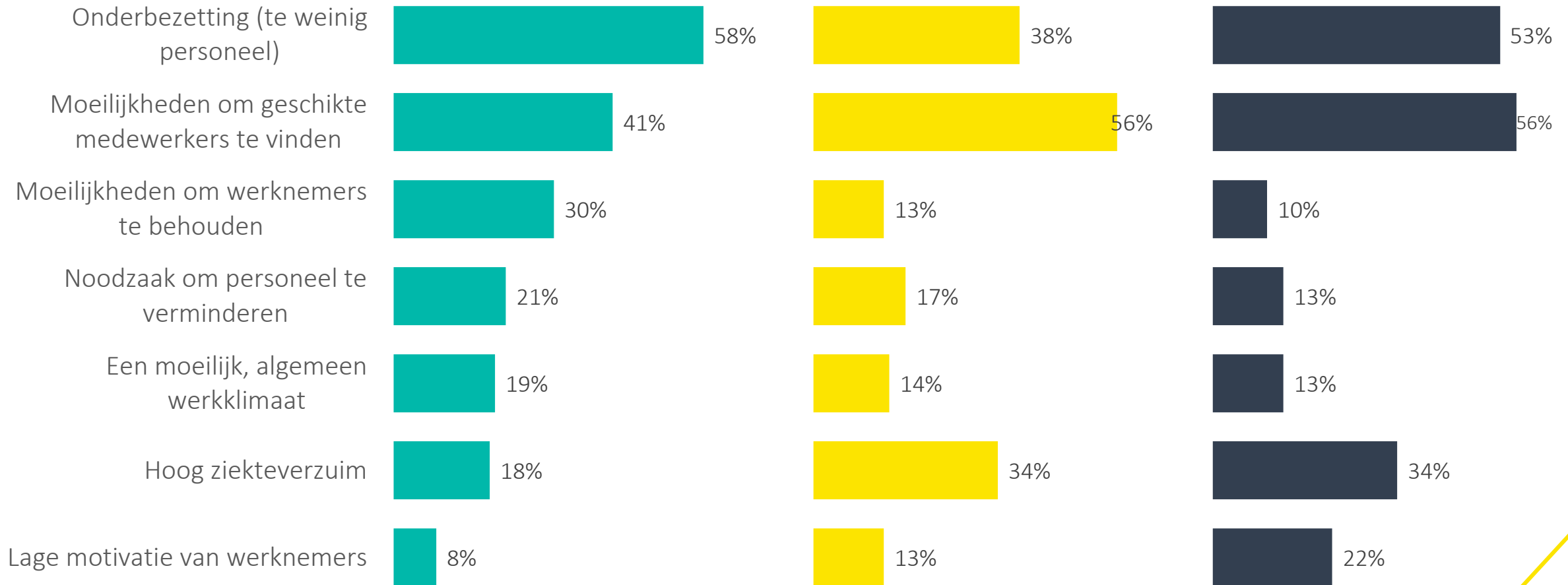


WELKE UITDAGINGEN?

SOCIAAL CULTUREEL

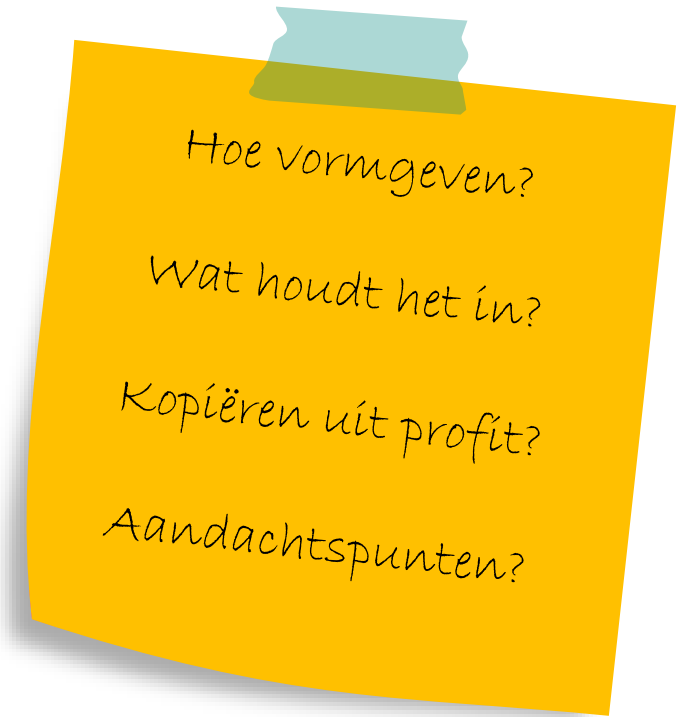
WELZIJN

SOCIALE ECONOMIE



NOOD AAN PERSONEELSBELEID / HRM PRAKTIJKEN

- Omgaan met uitdagingen op vlak van personeel
 - Rekrutering en retentie
- Vraag van personeel
 - Veeleisender
 - Vergelijken met profit sector
 - Veranderende samenleving
- Omgaan met maatschappelijke uitdagingen en trends
 - Hybridisering: brengt ook ideeën rond personeelsbeleid mee binnen
 - Eisen van financierders



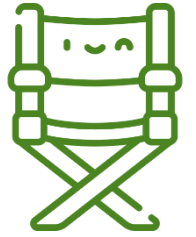
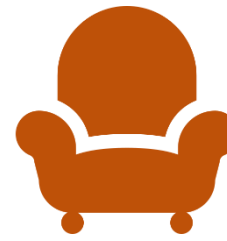
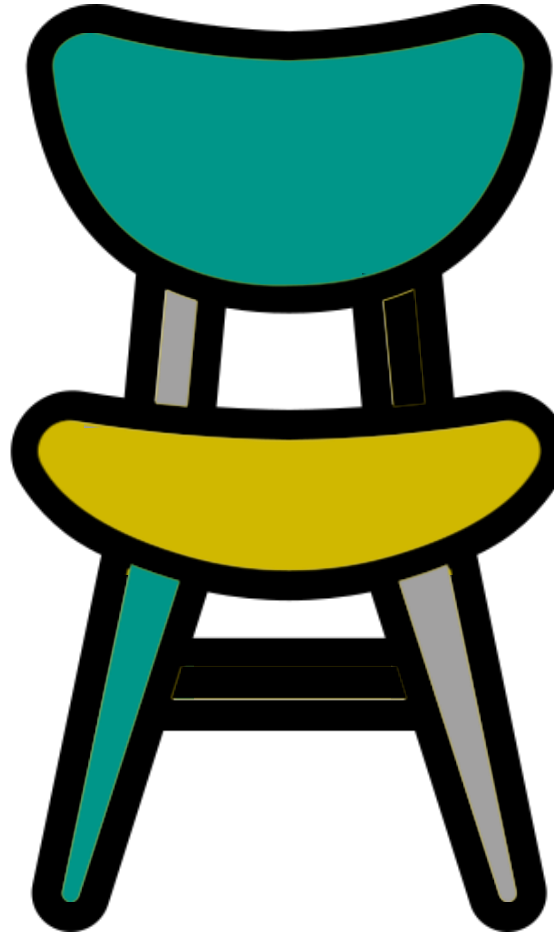
HRM PRAKTIJKEN IS 1 ONDERDEEL

- Brede set van aspecten van organisatiebeleid die impact hebben op welzijn en organisatieprestaties:
 - Personeelsplanning: passende personeelsbezetting
 - Job design: welke taken, hoeveelheid taken, hoe uitvoeren
 - Leiderschap: verschillende stijlen
- HRM praktijken

QUOD HRM PRAKTIJKEN?

HRM praktijken =
praktijken omtrent

- Rekrutering & selectie
- Training & ontwikkeling
- Verloning & beloning
- Prestatiebeoordeling
- Inspraak



Focus bij invulling van
praktijken:

- Productiviteit vergroten
- Betrokkenheid versterken
- In lijn met waarden

Afhankelijk van:

- Samenstelling personeel
- Mogelijkheden om stoel
aan te passen

MOGELIJKHEDEN OM DE STOEL AAN TE PASSEN?

SECTOR- & ORGANISATIESPECIFIEK

- Beperkte financiële middelen – subsidies
- Kleine organisaties:
 - Veel kleine organisaties (50% heeft 13 of minder personeelsleden)
 - Beperkte of onbestaande personeelsdienst
- Externe eisen

Wat kan er veranderd worden aan de stoel?

WIE ZIT ER OP DE STOEL?

MIDDENVELDERS ! ≠ profit werknemers

- Meer belang aan intrinsieke aspecten van werk
 - Leermogelijkheden
 - Betekenisvolle sociale relaties (collega's, doelgroep, vrijwilligers, ...)
 - Bijdragen tot de samenleving
- Belang aan herkennen in en match met waarden, missie en doelen van organisatie

Wat zoeken ze in een goede stoel?

WELKE FOCUS BIJ INVULLING VAN PRAKTIJKEN?

Focus

Theorie

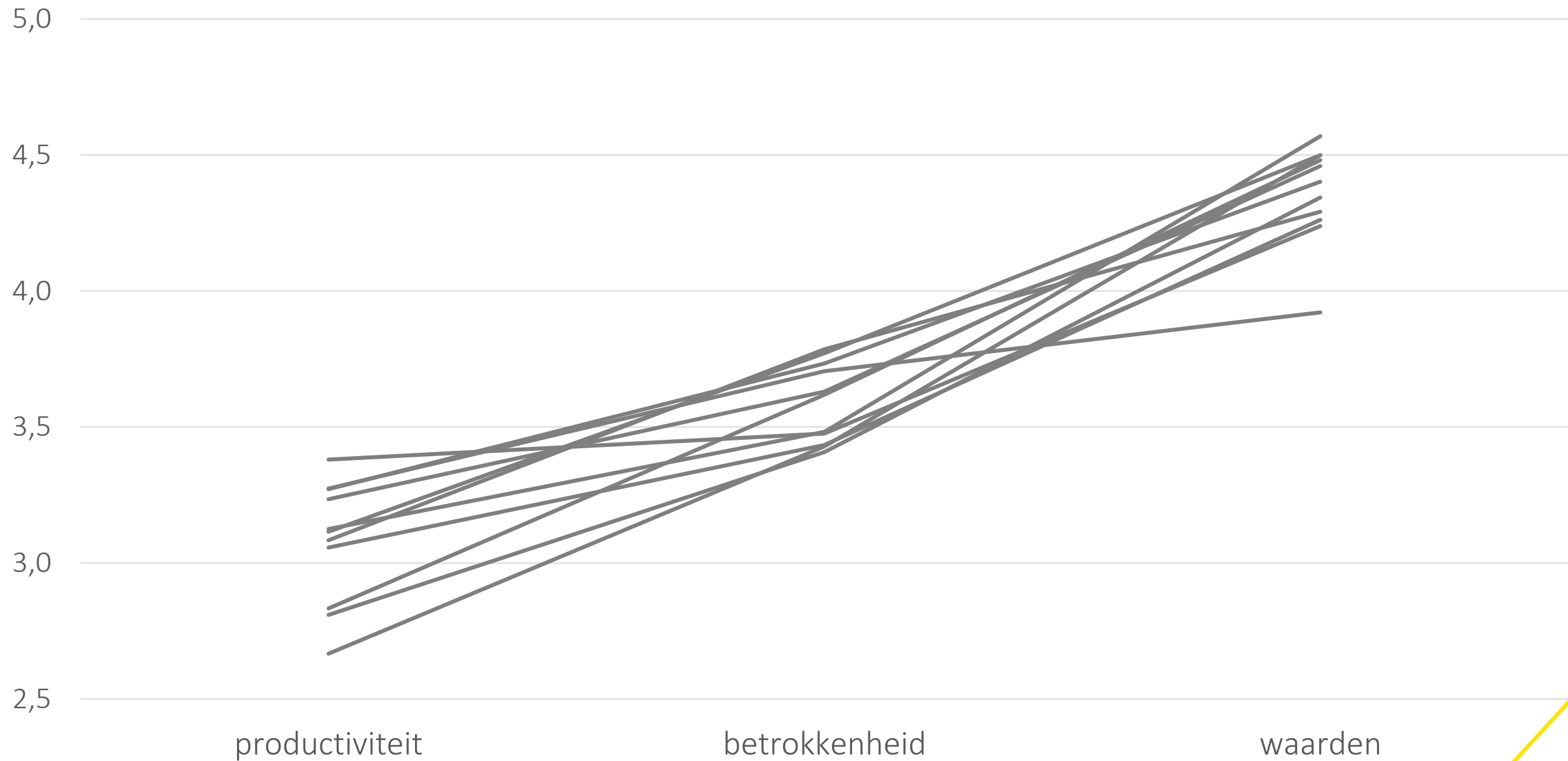
Praktijken

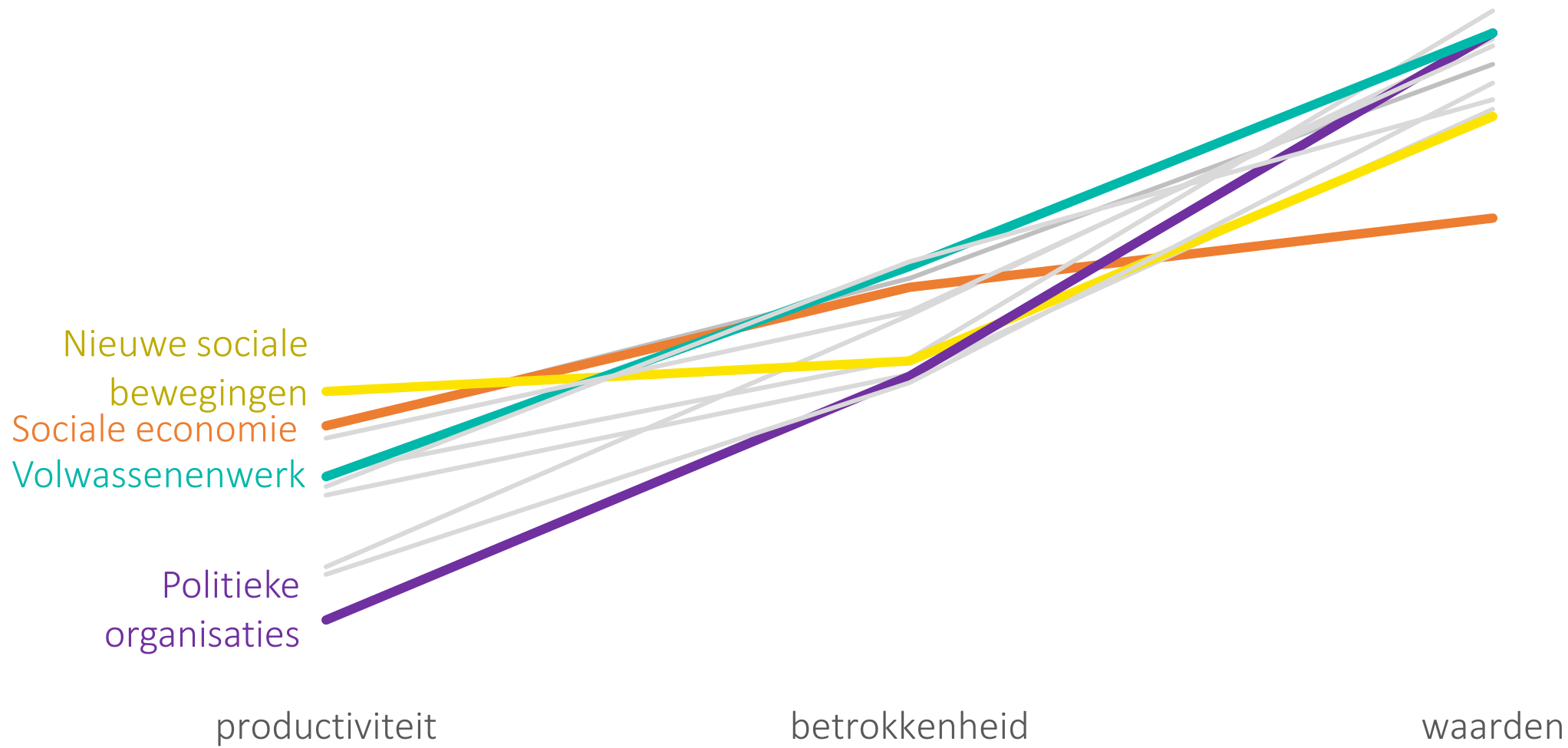
Productiviteit	Betrokkenheid	Waarden
Productivity-oriented HRM, high control HRM	Commitment-oriented, high-commitment, high-involvement HRM	Values-based HRM
• Selectie juiste profielen voor specifieke job • Training nadruk op verbeteren performantie • Prestatiebeoordeling o.b.v. objectieve resultaten, kwantiteit & kwaliteit van output • Individuele bonussen	• Selectie all-round profielen – breed inzetbaar • Voortdurende training, brede vaardigheden, lange termijn visie • Prestatiebeoordeling gericht op leren, feedback, bijdrage tot strategische doelen • Beloning gelinkt aan organisatieprestaties, extra-legaal	• Selectie profielen met zelfde waarden • Training over waarden, doelen, missie • Prestatiebeoordeling heeft oog voor identificeren en handelen in lijn met waarden • Beloning in lijn met waarden, visie



Geen of – of verhaal

Vaak een combinatie van concrete praktijken vanuit verschillende focus





HOE BEGIN JE ERAAN IN (KLEINE) MIDDENVELDORGANISATIES?

CASESTUDIES



HAL 5

- Leuvense Centrale Werkplaatsen
- 2 werknemers
- Doel: buurtversterkend werken
- Kernprincipes:
 - Voeding
 - Beweging
 - Gemeenschapsopbouw
 - Duurzaam ondernemen



ALLEE DU KAAI

- Project Toestand vzw
- Brussels Noordstation – Maximiliaanpark
- 4 werknemers
- Doel: open ruimte voor iedereen
- Kernprincipes:
 - Sociale focus
 - Vrije gebruikersprijs – prix libre
 - Open toegankelijk



PERSONEELSBELEID BIJ HAL 5

Rekrutering & selectie	Door kerngroep, extern, formele & informele kanalen, selectie vanuit specifieke noden. Ad hoc wervingsproces.	Betrokkenheid
Training & ontwikkeling	Tijdsnood, duidelijk gesteld: geen ruimte voor binnen de werkuren.	Productiviteit
Verloning & beloning	Barema's & beperkte extralegale voordelen. Promotie mogelijk door onderhandeling loonsopslag.	Productiviteit
Feedback & evaluatie	Nadruk op prestaties.	Productiviteit
Inspraak	Wie doet heeft gelijk, consultatie kerngroep.	Betrokkenheid

PERSONEELSBELEID BIJ ALLEE DU KAAI

Rekrutering & selectie	Ondersteuning Toestand vzw & RvB, extern, formele & informele kanalen, selectie volgens maturiteit, doelgroep & visie, specifieke noden project. Vaste basis wervingsproces. Iedereen "mee in het verhaal"!	Waarden
Training & ontwikkeling	Tijdsnood, oplossingen voor gezocht.	Betrokkenheid
Verloning & beloning	Barema's & beperkte extralegale voordelen. Weinig loonverschillen tussen collega's/functies.	(Waarden)
Feedback & evaluatie	Nadruk op groeitraject, lange termijn inzet, eigen verwachtingen en ambitie.	Betrokkenheid
Inspraak	Wie doet heeft gelijk, informele communicatie	Betrokkenheid - waarden

- 
- Soortgelijke organisaties, verschillende keuzes
 - Organisch gegroeid, groeit mee met de organisatie
 - Beperkte overkoepelende strategie
 - Moeilijk door gebrek aan expertise, tijd, personeel

WAAROM INZETTEN OP HRM PRAKTIJKEN?

- Kunnen HRM praktijken bijdragen tot ?
 - Welzijn van medewerkers? ⇒ burn-out
 - Prestaties van medewerkers? ⇒ werkbevologenheid
⇒ inzet voor organisatie
 - Behouden van medewerkers? ⇒ verloopintentie

DOET DIE FOCUS ERTOE ?

HRM focus op:

Productiviteit

Betrokkenheid

Waarden

Vooral HRM praktijken gericht op betrokkenheid en waarden hangen samen met positieve gevolgen voor personeel en de organisatie!

→ Toename van ...
--> Afname van ...

Gevolgen voor welzijn en organisatie

Werbevlogenheid

Inzet voor organisatie

Burn-out

Verloopintentie

ACHTERLIGGEND MECHANISME?

- HRM praktijken hebben invloed op gedeelde waarden in organisatie
 - Selectie van medewerkers met gelijkaardige waarden
 - Inzet op vormen, bijschaven, communiceren van organisatiewaarden

⇒ waardencongruentie

- HRM praktijken geven deels mee vorm aan de kenmerken van jobs binnen de organisatie
 - Hulpbronnen
 - Werkeisen

⇒ jobkenmerken

WAARDENCONGRUENTIE

= “gedeelde waarden tussen organisatie en werknemer”

- Motiveert werknemers om gedeelde doelen na te streven
- Positieve invloed op o.a. werk betrokkenheid

→ Toename van ...
- -> Afname van ...

Gevolgen voor welzijn en organisatie

Waardencongruentie

Werkbevoegenheid

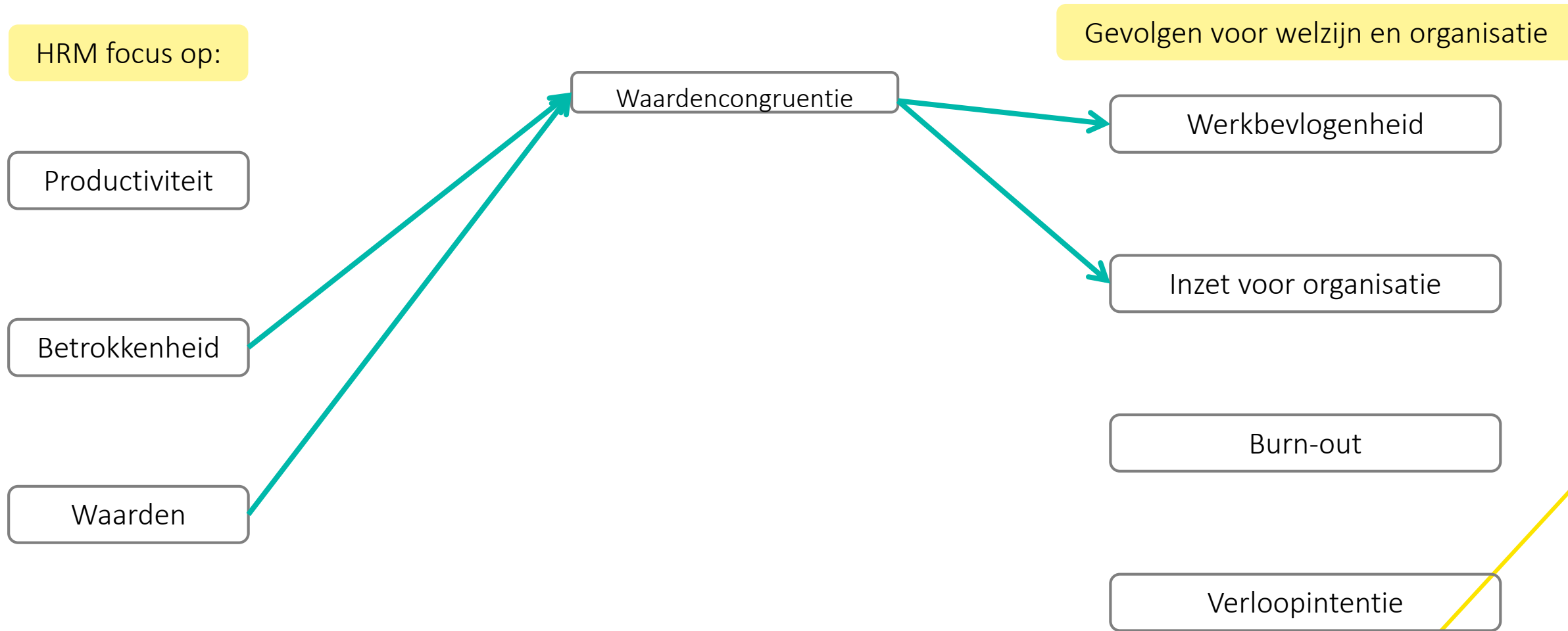
Inzet voor organisatie

Burn-out

Verloopintentie

HRM FOCUS & WAARDENCONGRUENTIE

→ Toename van ...
--> Afname van ...



ACHTERLIGGEND MECHANISME?

- HRM praktijken hebben invloed op gedeeltes van de werkcultuur

- Selectie van medewerkers met gelijkaardige waarden
- Inzet op vormen, bijschaven, communiceren van waarden



Focus op betrokkenheid en waarden versterkt de waardencongruentie en draagt zo bij tot meer werkbevologenheid en inzet voor de organisatie

- HRM praktijken geven deels mee vorm aan de jobkenmerken van jobs binnen de organisatie

- Hulpbronnen
- Werkeisen

⇒ jobkenmerken

JOBKENMERKEN (EXTENDED JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL)

HULPBRONNEN

- Helpen om werkdoelen te bereiken, persoonlijke groei, verminderen werkeisen
- Verhogen welzijn, motivatie, ... (motivationaleel proces)

- Taakautonomie
- Sociale steun
- Leermogelijkheden
- Feedback
- Participatie



WERKEISEN

- Vereisen fysieke of psychologische inspanningen
- Kunnen motiverend werken, maar ...
- Leiden tot stressreacties en minder welzijn & welbevinden (uitputtingsproces)

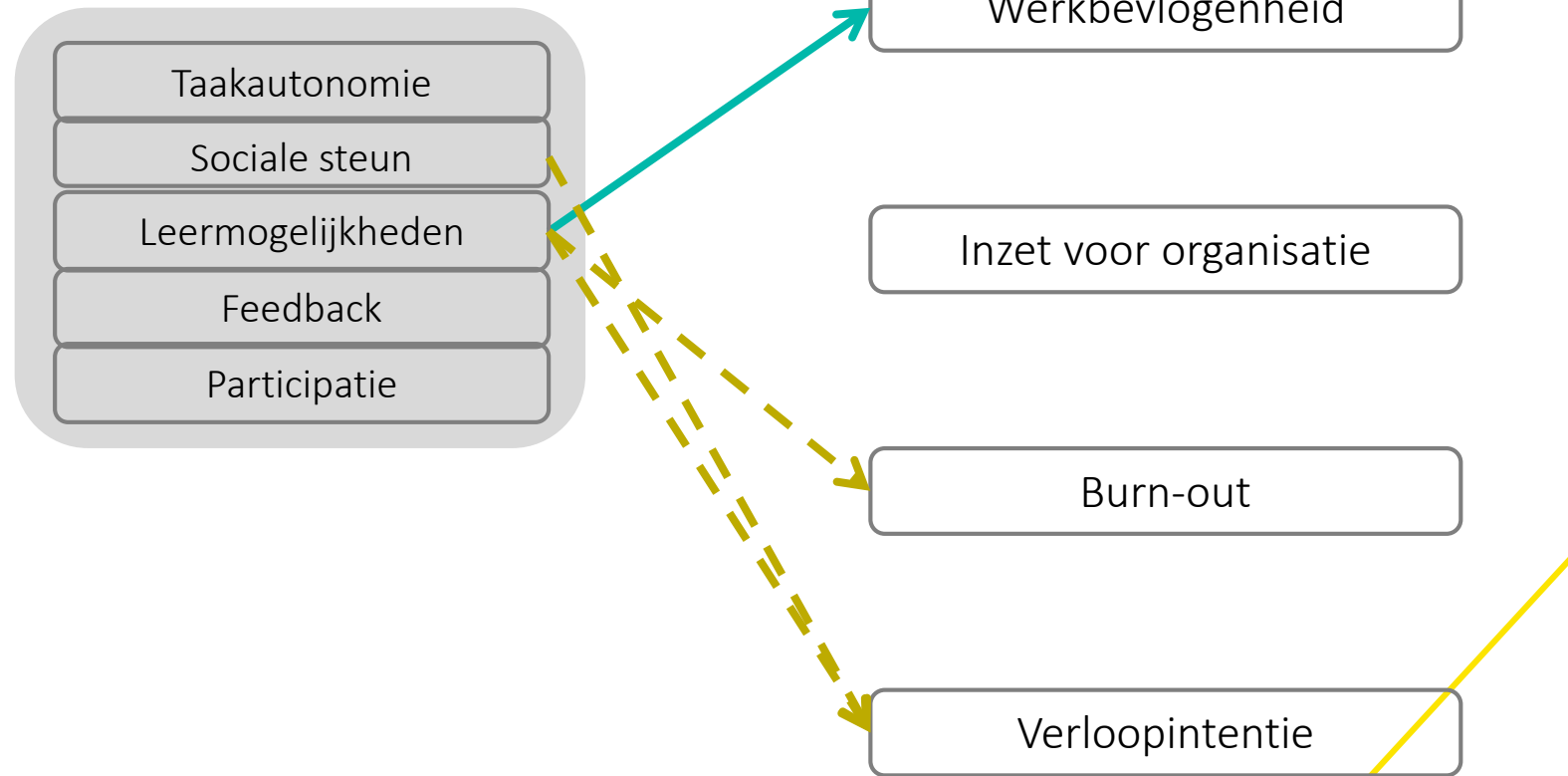
- Werkdruk
- Cognitieve belasting
- Emotionele belasting
- Kwantitatieve jobonzekerheid
- Kwalitatieve jobonzekerheid



JOBKENMERKEN

HULPBRONNEN:

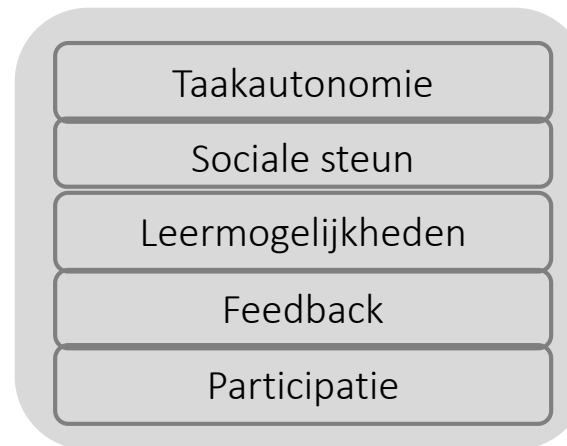
- Sociale steun:
 - verloopintentie
- Leermogelijkheden:
 - + werkbevoegdheid
 - burn-out
 - verloopintentie



JOBKENMERKEN

WERKEISEN:

- Werkdruk:
 - + werkbevlogenheid
 - + burn-out
- Cognitieve belasting:
 - + werkbevlogenheid
 - Verloopintentie
- Emotionele belasting:
 - + burn-out
- Kwalitatieve jobonzekerheid:
 - werkbevlogenheid
 - + burn-out
 - + verloopintentie



→ Toename van ...
- - -> Afname van ...

Gevolgen voor welzijn en organisatie

Werkbevlogenheid

Inzet voor organisatie

Burn-out

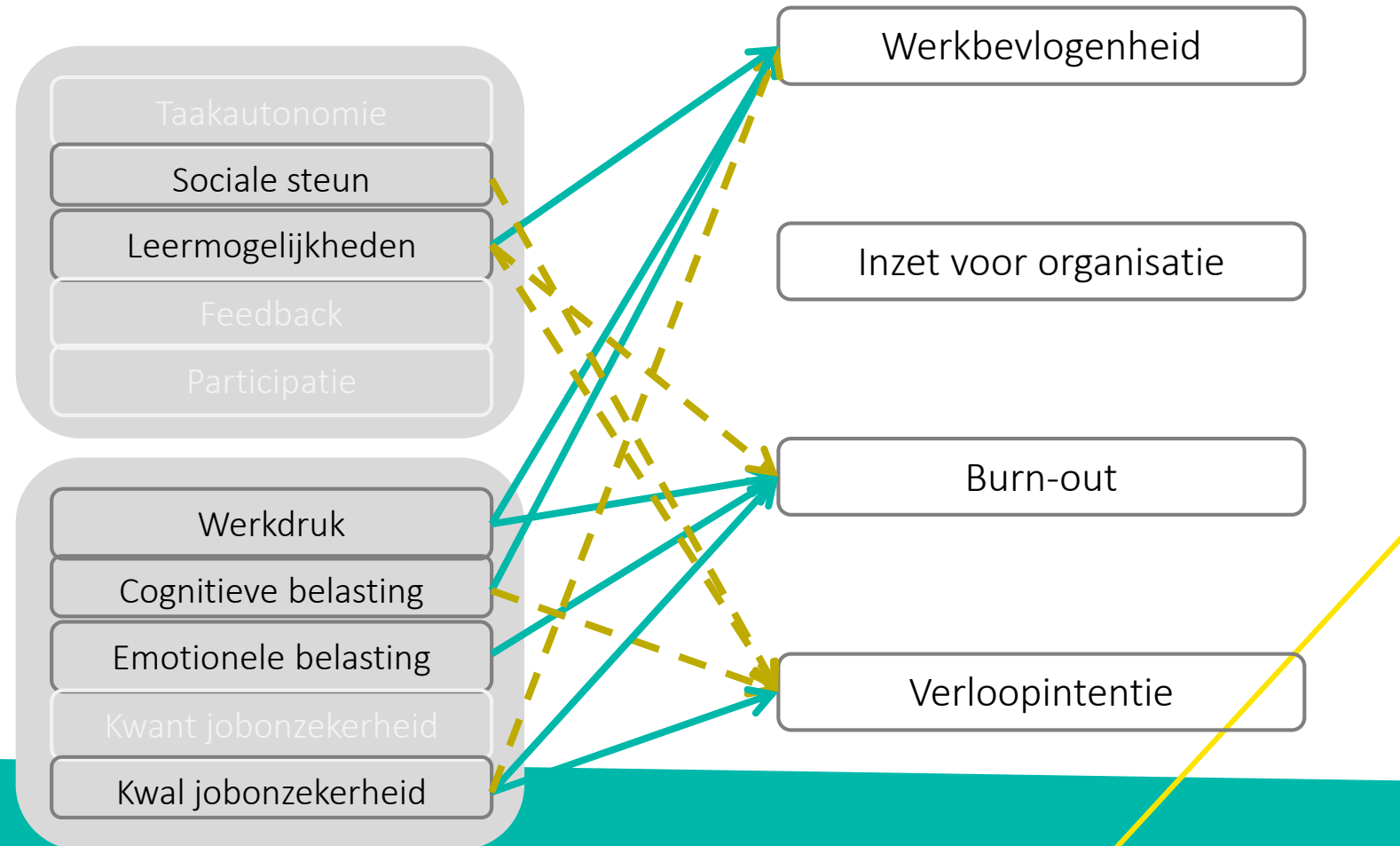
Verloopintentie



JOBKENMERKEN

HEBBEN INVLOED OP WELZIJN & ORGANISATIE:

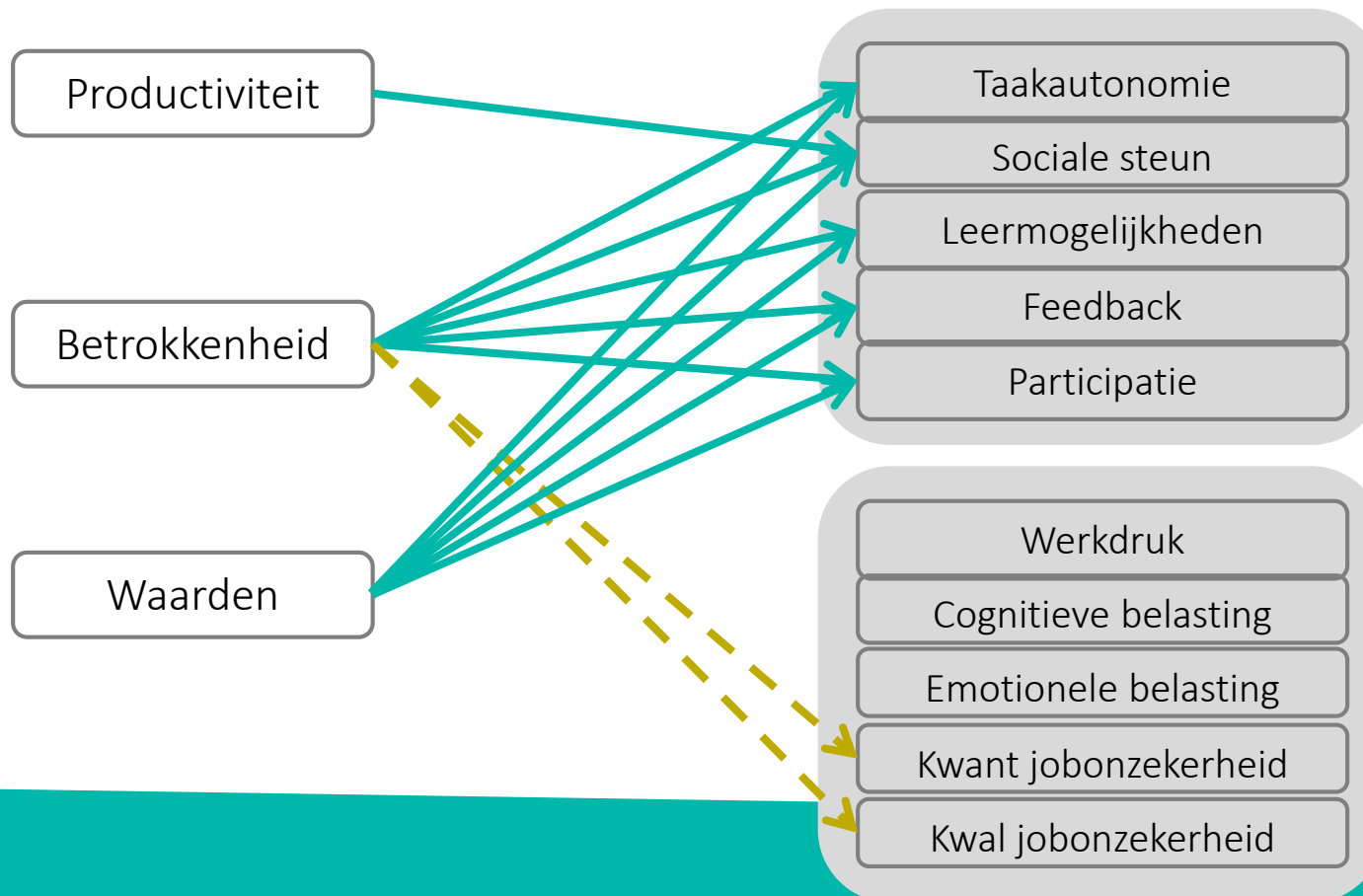
- Sociale steun
- Leermogelijkheden
- Werkdruk
- Cognitieve belasting
- Emotionele belasting
- Kwalitatieve jobonzekerheid



HRM FOCUS & JOBKENMERKEN

→ Toename van ...
- - -> Afname van ...

HRM focus op:



HRM PRAKTIJKEN & FOCUS:

- Geven vorm aan hulpbronnen binnen de job
- Geen impact op werkeisen zoals:
 - Werkdruk
 - Cognitieve belasting
 - Emotionele belasting
- HRM met focus op betrokkenheid verlaagt ook kwantitatieve & kwalitatieve jobonzekerheid
- HRM focus op productiviteit heeft weinig impact op jobkenmerken

ACHTERLIGGEND MECHANISME?

- HRM praktijken hebben invloed op gedeeltes van de organisatie
 - Selectie van medewerkers met gelijkaardige waarden
 - Inzet op vormen, bijschaven, communiceren van waarden



Focus op betrokkenheid en waarden versterkt de waardencongruentie en draagt zo bij tot meer werkebevlogenheid en inzet voor de organisatie

- HRM praktijken met een focus op betrokkenheid of waarden versterken de hulpbronnen en geven vorm aan de jobkenmerken van jobs

HRM praktijken met een focus op betrokkenheid of waarden versterken de hulpbronnen



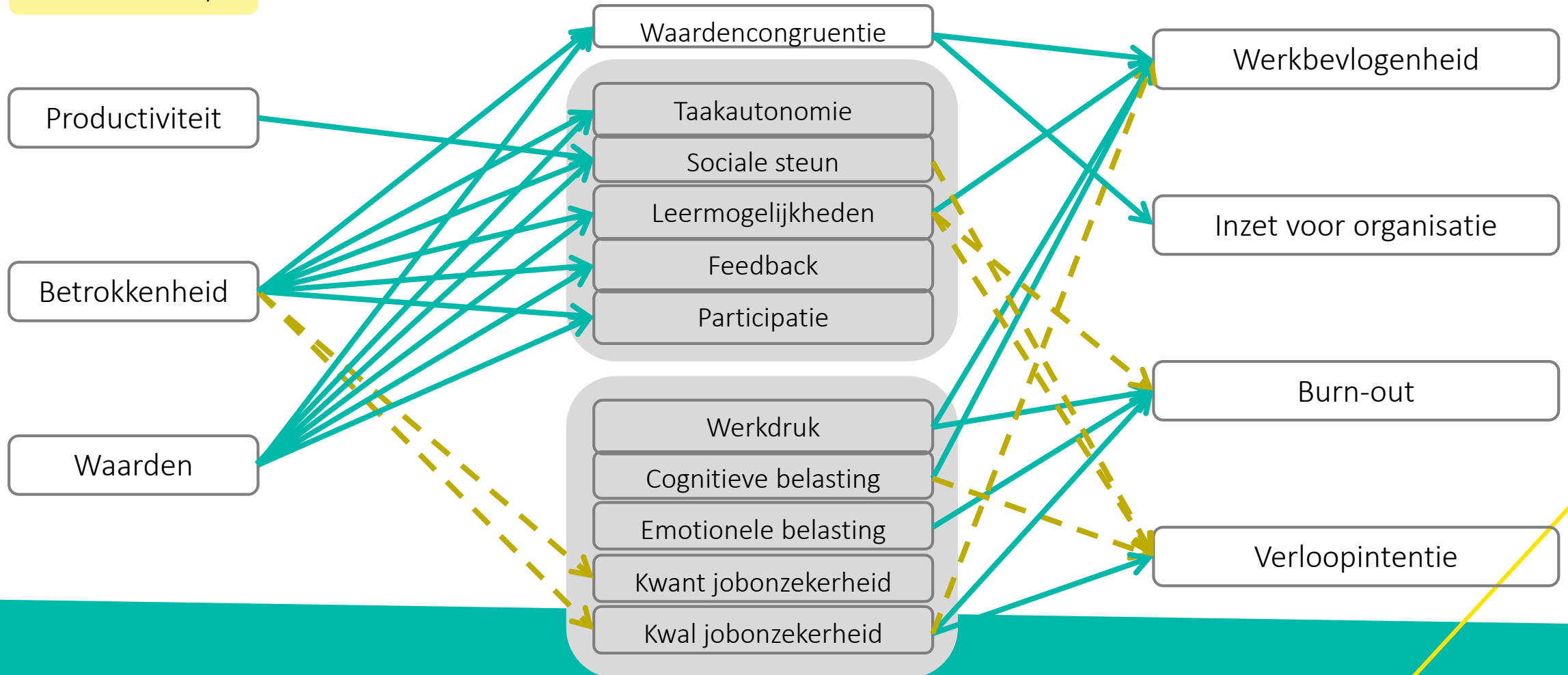
jobkenmerken

JOBKENMERKEN

→ Toename van ...
- - -> Afname van ...

HRM focus op:

Gevolgen voor welzijn en organisatie

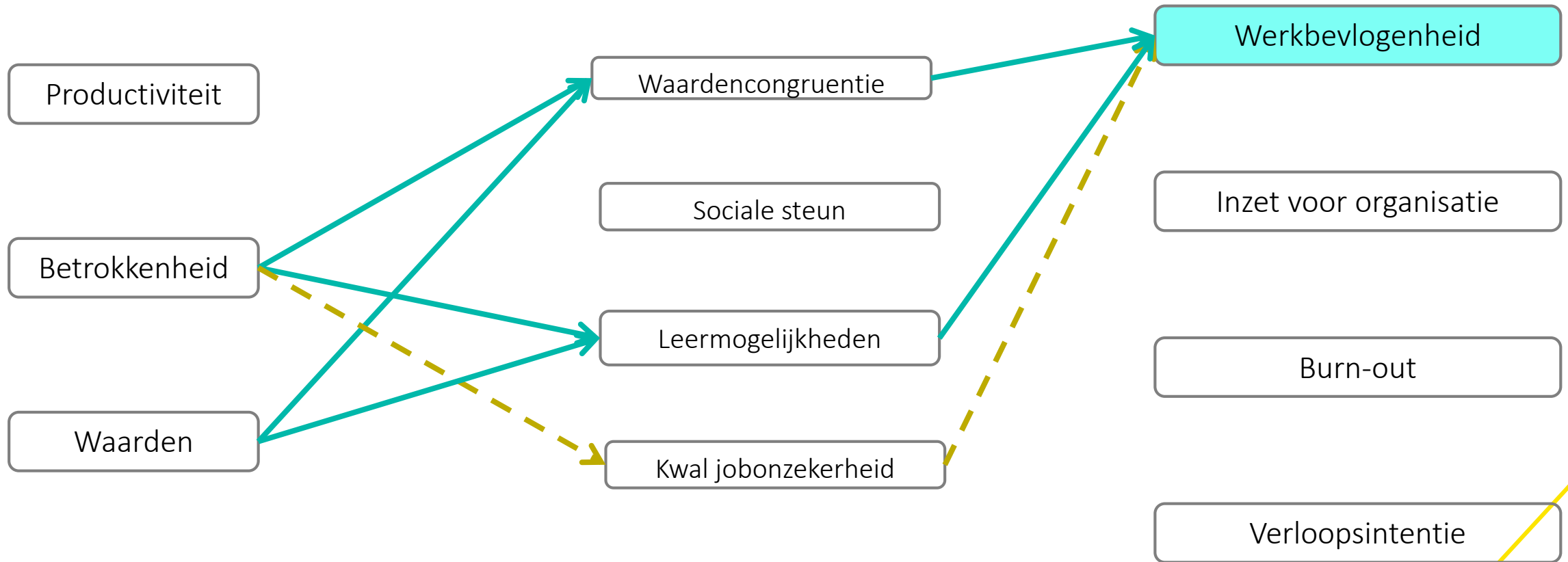


HRM DRAAGT BIJ TOT WERKBEVLOGENHEID

→ Toename van ...
- -> Afname van ...

HRM focus op:

Gevolgen voor welzijn en organisatie



HRM DRAAGT BIJ TOT INZET VOOR ORGANISATIE

→ Toename van ...
- -> Afname van ...

HRM focus op:

Productiviteit

Betrokkenheid

Waarden

Waardencongruentie

Sociale steun

Leermogelijkheden

Kwal jobonzekerheid

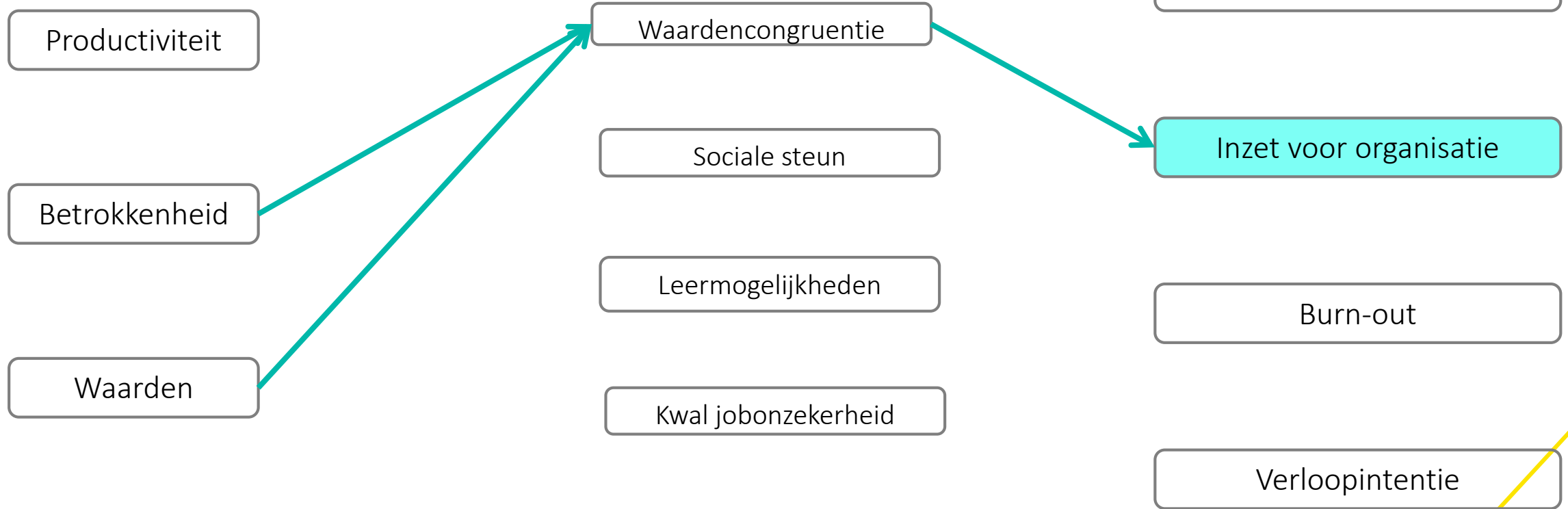
Gevolgen voor welzijn en organisatie

Werkbevologenheid

Inzet voor organisatie

Burn-out

Verloopintentie

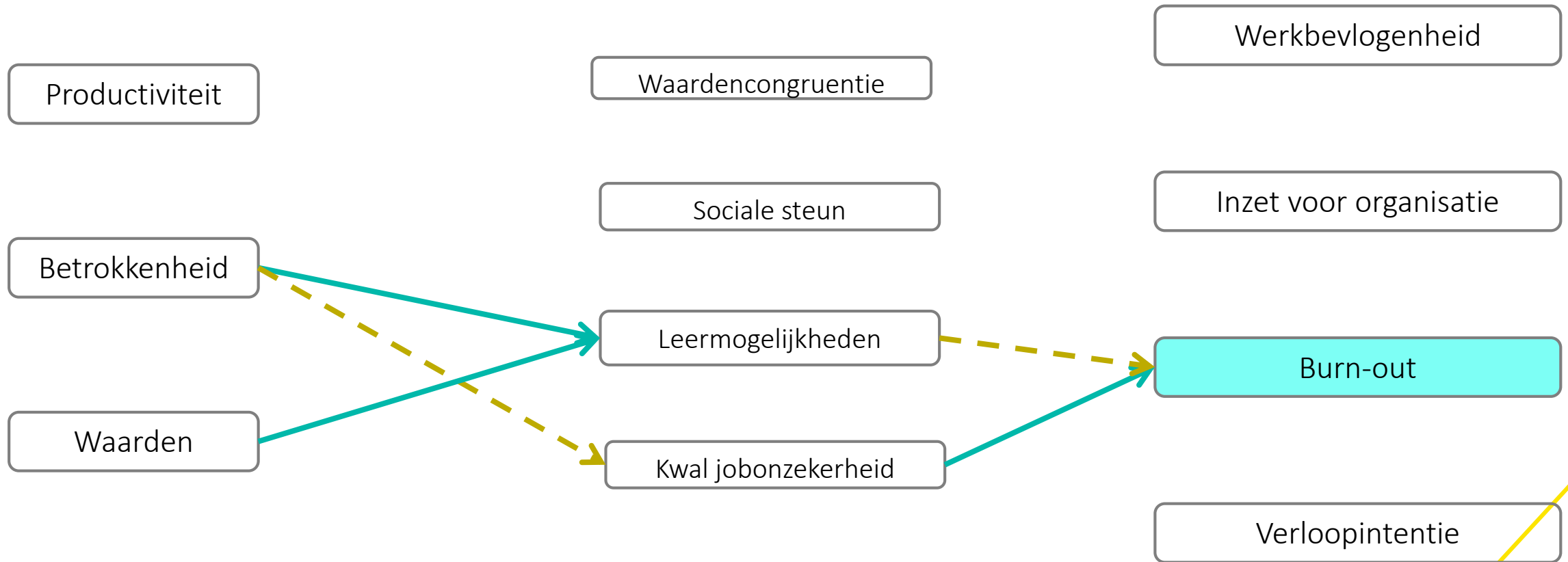


HRM DRAAGT BIJ TOT BURN-OUT (BEPERKEN)

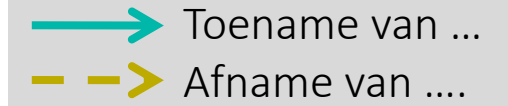
→ Toename van ...
- -> Afname van ...

HRM focus op:

Gevolgen voor welzijn en organisatie

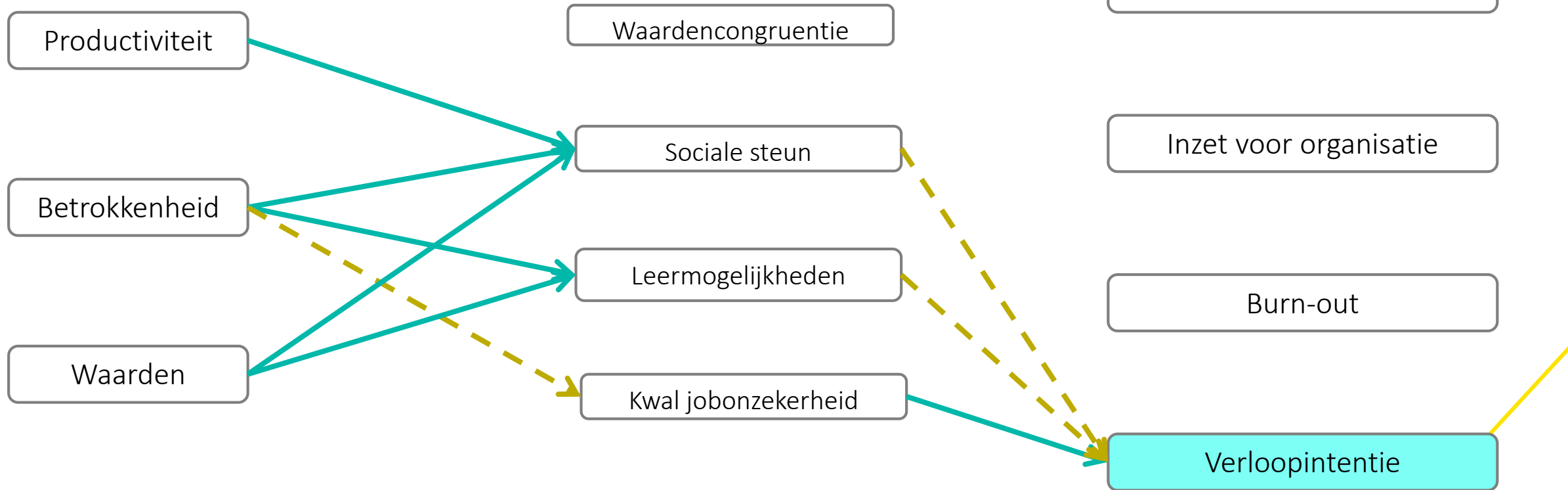


HRM DRAAGT BIJ TOT VERLOOPSINTENTIE (BEPERKEN)



HRM focus op:

Gevolgen voor welzijn en organisatie





HRM praktijken met een focus op **betrokkenheid** en **waarden** dragen bij tot welzijn van medewerkers en organisatieprestaties

Omdat:

- inzetten op het versterken van de **waardencongruentie**
- inzetten op het versterken van **sociale steun** en **leermogelijkheden**
- inzetten op het verlagen van **kwalitatieve jobonzekerheid**

HRM praktijken zijn maar 1 deel

Ook job design, leiderschap, personeelsplanning spelen een rol

