

# PERSONEEL(SBELEID)

## IN HET VLAAMSE MIDDENVELD:

### WAT LEREN WE UIT HET CSI-ONDERZOEK?

#### WELKE UITDAGINGEN?



#### **Uitwerken / herwerken van personeelsbeleid**

Opleidingsbeleid

Doorgroeimogelijkheden

Voldoende & kwalitatief  
personeel vinden

WERKDRUK

**Werkbaar werk**

Emotioneel belastend werk

**VERLONING**

Thuiswerk

Work life balance

**VERLOOD**

Verzuim

## WELKE UITDAGINGEN?



## INNOVEREN

### Uitwerken / herwerken van personeelsbeleid



Opleidingsbeleid

Doorgroeimogelijkheden

Voldoende & kwalitatief personeel vinden

WERKDRUK



Werkbaar werk

Emotioneel belastend werk

VERLONING

Thuiswerk



Work life balance

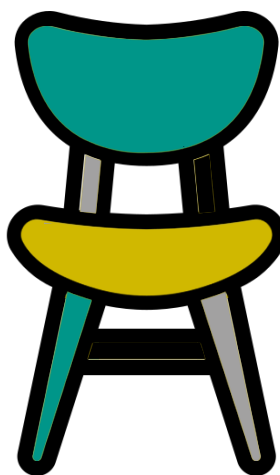
VERLOOD

Verzuim

## QUOD PERSONEELSBELEID?

Personeelsbeleid = praktijken omtrent

- Rekrutering en selectie
- Training & ontwikkeling
- Verloning en 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 aspiraties
  - Leermogelijkheden
  - Betekenisvolle sociale relaties (collega's, doelgroep, vrijwilligers, ...)
  - Bijdragen tot de samenleving
- Minder belang aan extrinsieke aspiraties
  - (veel) geld verdienen
  - Prestige en aanzien
  - Macht
- Intrinsieke aspiraties = goed voor welzijn en organisatie
  - Meer werk betrokkenheid
  - Meer inzet voor organisatie
  - Meer innovatief werkgedrag
- Extrinsieke aspiraties = minder goed voor welzijn en organisatie
  - Meer burn-out risico
  - Hogere intentie om organisatie te verlaten
  - Meer stress

## WIE ZIT ER OP DE STOEL? MIDDENVELDERS !

### ≠ profit werknemers

- Meer belang aan intrinsieke aspiraties
  - Leermogelijkheden
  - Betekenisvolle sociale relaties (collega's, doelgroep, vrijwilligers, ...)
  - Betere samenleving

- Min... sieke

*Wat zoeken ze in een goede stoel?*

- Intrinsieke aspiraties = goed voor welzijn en organisatie

- Meer werk betrokkenheid
- Meer inzet voor organisatie
- Meer innovatief werkgedrag

- Extrins... er goed
- Me... voor w...
- Ho... ver...
- Me...

*Waarop best inzetten?*

## WELKE FOCUS BIJ INVULLING VAN PRAKTIJEN?

	Productiviteit	Betrokkenheid	Waarden
<b>Focus</b>	Productivity-oriented HRM, high control HRM	Commitment-oriented, high-commitment, high-involvement HRM	Values-based HRM
<b>Theorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectie juiste profielen voor specifieke job</li> <li>• Training nadruk op verbeteren performantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectie all-round profielen – breed inzetbaar</li> <li>• Voortdurende training, brede vaardigheden, lange termijn visie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectie profielen met zelfde waarden</li> <li>• Training over waarden, doelen, missie</li> </ul>
<b>Praktijken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatiebeoordeling o.b.v. objectieve resultaten, kwantiteit &amp; kwaliteit van output</li> <li>• Individuele bonussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatiebeoordeling gericht op leren, feedback, bijdrage tot strategische doelen</li> <li>• Beloning gelinkt aan organisatieprestaties, extra-legaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatiebeoordeling heeft oog voor identificeren en handelen in lijn met waarden</li> <li>• Beloning in lijn met waarden, visie</li> </ul>
<b>Aspiraties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerder extrinsiek: geld, prestige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerder intrinsiek: leermogelijkheden, bijdragen, sociale relaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerder intrinsiek: bijdragen, sociale relaties, leermogelijkheden</li> </ul>

## WELKE FOCUS BIJ INVULLING VAN PRAKTIJKEN?

Focus

Productiviteit

Betrokkenheid

Waarden



Geen of – of verhaal

Vaak een combinatie van concrete praktijken vanuit verschillende focus

### Allee du Kaai (project van Toegestand vzw)

- Lokaal project - Brussel
- 4 werknemers
- Doel: open ruimte aanbieden voor iedereen & alles
- 3 kernprincipes:
  - Sociaal
  - Prix libre
  - Geen privé gebruik

**Productiviteit:**

- Vinden we niet terug

**Betrokkenheid:**

- Coördinator = all-round profiel
- Prestatiebeoordeling: samen profiel opmaken – van daaruit beoordeling

**Waarden:**

- Ondersteunende functies: ook identificatie met waarden
- Werknemers weerspiegelen gelaagdheid van doelpubliek

## WELKE FOCUS BIJ INVULLING VAN PRAKTIJKEN?

Focus

Productiviteit

Betrokkenheid

Waarden



Geen of – of verhaal

Vaak een combinatie van concrete praktijken

### Hal 5

- Lokaal project - Leuven
- 2 werknemers
- Doel: buurtversterkend werken
- Inkomstenbronnen:
  - Verhuur voor evenementen
  - Barinkomsten
  - Huurgelden van partners in de hal

**Productiviteit:**

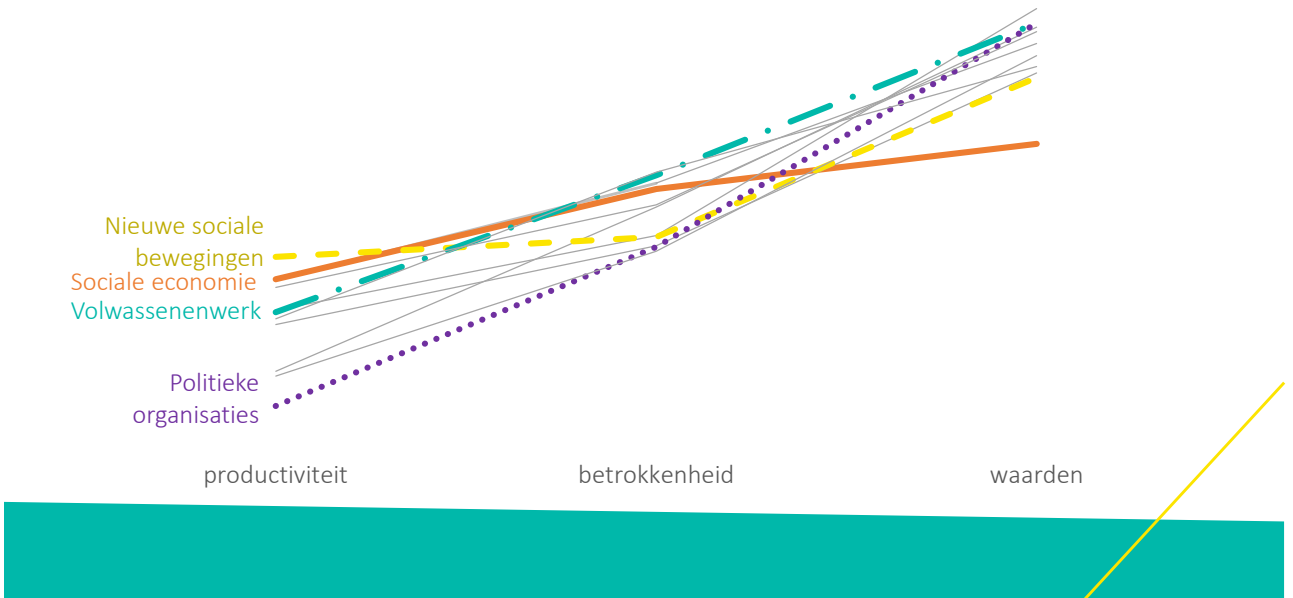
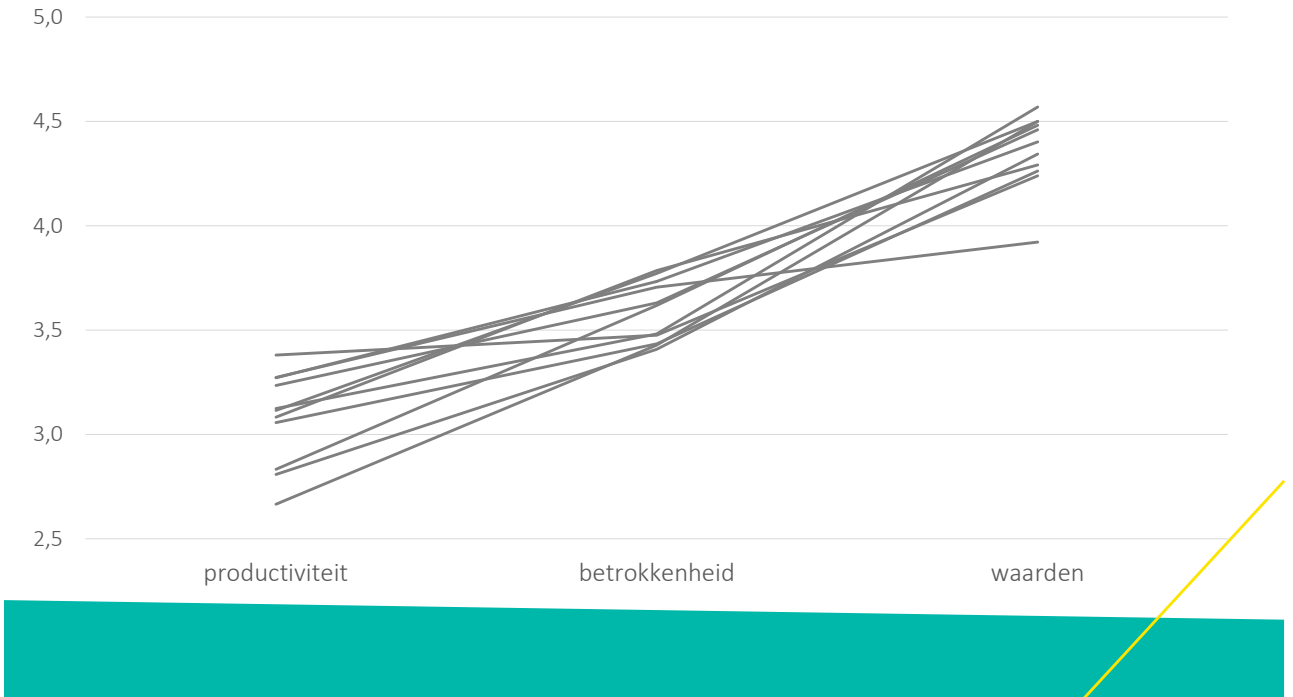
- Training: expliciet gemaakt dat geen tijd en geld voor is – in eigen tijd
- Prestatiebeoordeling: vaste timing

**Betrokkenheid:**

- Coördinator = all-round profiel

**Waarden:**

- Keuze van partners



## DOET DIE FOCUS ERTOE ?


Focus benadrukt, beantwoordt en versterkt bepaalde aspiraties

- Intrinsieke aspiraties
  - ~ focus op waarden
  - ~ focus op betrokkenheid
- Extrinsieke aspiraties
  - ~ focus op productiviteit

Focus gerelateerd aan welzijn en organisatie prestaties

- Waarden
  - ~ werk betrokkenheid
  - ~ inzet voor organisatie
  - ~ als organisatie invloed kunnen uitoefenen op beleid, burgers kunnen sensibiliseren
- Betrokkenheid
  - ~ werk betrokkenheid
  - ~ innovatief werkgedrag
  - ~ tevredenheid
- Productiviteit
  - ~ verloop en verloopsintentie
  - ~ moeilijkheden geschikte werknemers vinden

## TAKE HOME MESSAGES

- *Personeelsbeleid = geheel van kleine praktijken*  
 ⇒ *stap voor stap beginnen – antwoorden op specifieke vragen en uitdagingen*  
 maar ook *meer dan geheel van praktijken*
- *Vormgeven:*
  - *Context*
  - *Werknemers*
  - *Focus : vaak combinatie van verschillende focussen*
- *Focus op waarden (en betrokkenheid) !*  
*In lijn met de intrinsieke aspiraties van middenvelders*