

Hulpkaarten

Deze hulpkaarten geven een kort overzicht van het ontwikkelde vakmanschap. In dit vakmanschap is ernaar gestreefd om met behulp van een aantal, bekende, personeelsinstrumenten invulling te geven aan sociale innovatie. Daarbij is de specifieke aandacht uitgegaan naar een van de drie kritische succesfactoren van sociale innovatie; slimmer werken. De uitgebreide toelichting en uitwerking van alle bevindingen en aanbevelingen zijn dan ook verwerkt in het vakmanschap.

De gekozen instrumenten dragen bij aan de bevordering van slimmer werken in de organisatie. Dat neemt niet weg dat andere (in de organisatie) gebruikte personeelsinstrumenten weggelaten kunnen worden. Deze instrumenten vormen een toevoeging of uitwerking aan het (bestaande) personeelsbeleid, verwerkt in HR-cyclus van Fombrun. Het doel is dat samen met de specifiek omschreven personeelsinstrumenten een sociaal innovatief personeelsbeleid ontstaat, ofwel een HR-cyclus die inspeelt op sociale innovatie.

De hulpkaarten

De hulpkaarten vormen tezamen een checklist voor de organisatie waarop kort het instrument wordt toegelicht. Daarna wordt de koppeling gemaakt met sociale innovatie. Puntsgewijs wordt aangegeven wat niet kan ontbreken in het betreffende personeelsinstrumenten om succes te behalen en een invulling te kunnen geven aan slimmer werken in de organisatie. De organisatie kan hiermee puntsgewijs 'afchecken' wat aanwezig is en wat nog ontbreekt.

Opgemerkt moet worden dat de instrumenten kort worden toegelicht met de belangrijkste highlights, het is de taak van de organisatie, de bestaande instrumenten met behulp van deze kaarten aan te passen. Is het instrument nog niet aanwezig dan is, voorafgaand aan het gebruik van deze checklist, een verdieping in het instrument gewenst.

Organisatiemodel

Allereerst wordt een weergave gegeven van het integraal model van Noomen, met behulp van dit model is gekomen tot de beschreven personeelsinstrumenten. Het model geeft aan dat sociale innovatie op meerdere plaatsen in de organisatie haar invloed heeft en dus vraagt om een invulling. De manier waarop vraagt verder onderzoek. Nu is toegespitst op slimmer werken en de invulling daarvan in het personeelsbeleid van een organisatie.

Model van Noomen

In deze tabel worden de genoemde bevindingen, gekoppeld aan het model van Noomen, met kernwoorden samengevat. Dit ter verduidelijking van de gedane stappen. De overall tabel vormt ook een checklist voor de stappen die gezet moeten worden en voor de invulling van deze stappen.

Organisatiecontext	Sociaal beleid	Personeelsinstrumenten
<u>Strategie</u> Investeren in mens en organisatie door: • Vernieuwende/ad-hoc-opstelling. • Verweven van de volgende begrippen met sleutelwoorden: dynamisch managen → ruimte voor de ontwikkeling van deze vaardigheden. Flexibel organiseren → Zelforganisatie en zelfsturende teams en ruimte voor professionele kennis. Slimmer werken → Kenniswerker, ontwikkelen en inzet talenten, gezondheid. <u>Structuur</u> Sociale innovatie vraagt om maatwerk en is moeilijk in een hokje te plaatsen. Vanuit de nulsituatie zouden het beste passen: • De adhocratie. Ook goed passen: • De flexibele organisatie. • De professionele organisatie. <u>Cultuur</u> • Eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, zelfsturende teams. • Openstaan voor verandering. • Professionele cultuur / taakcultuur.	Uitwerking van tussendoelen in de vorm van een personeelsbeleid. Met behulp hiervan kan worden gekomen tot een aantal passende personeelsinstrumenten. Tussendoelen personeelsbeleid: • Aandacht voor de mentale en fysieke gezondheid. • Stimuleren van ontwikkeling. • Belonen van geleverde resultaten. • Aandacht en ruimte voor ontwikkeling. • Aandacht voor de individuele medewerker. • Medewerkers worden kenniswerkers. Overige tussendoelen sociaalbeleid • Verandering cultuur om weerstanden te voorkomen. • Sturen op zelfsturende teams. • Ruimte creëren voor ontwikkeling van professionele kennis en creativiteit. • Sturen op dynamische vaardigheden.	Benodigde personeelsinstrumenten: • Vitaliteitsbeleid • Competentiemanagement • Werving en selectiebeleid • De gesprekscyclus • Opleiding en employability • Beloningsbeleid Belangrijke overkoepelende elementen. Deze elementen verwachten een invulling hiervan door de medewerker m.b.t. de personeelsinstrumenten: • Participatie en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. • Improviserend werken.

Vitaliteitsbeleid

Het vitaliteitsbeleid bevat twee insteken; aandacht voor de medische kant (fysiek, leefstijl en gezondheid) en aandacht voor de mentale kant (ontwikkeling, persoonlijke groei). Het doel daarbij is om de inzet en inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en uitval te voorkomen. Dit betekent dat er aandacht wordt besteed aan het individu zoals aandacht voor de balans tussen werk en privé, verkeerde voeding, onvoldoende scholing en ontwikkeling of werkdruk/werkstress.

Slimmer werken

Slimmer werken vraagt om een verbetering van de arbeidssituatie, waarbij ook goede werkplekken en hulpmiddelen een belangrijke rol spelen. Medewerkers moeten hun talenten graag kunnen en willen inzetten, daaraan voorafgaand zal ook de omgeving een belangrijke rol hebben.

Onderzoek door TNO wijst uit dat de inrichting van een werkplek belangrijk is om het werk, goed, snel en prettig te kunnen uitvoeren. Daarnaast geven zij aan dat bijvoorbeeld kantoorinrichting een kans is om productiviteit, gezondheid en innovatie te bevorderen.

Ook de gezondheid van de medewerker speelt een belangrijke rol. Een medewerker die niet gezond is, zich niet fit of vitaal voelt of niet lekker in zijn vel zit zal minder presteren. Wat ook van invloed is op zijn innovatief vermogen.

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten binnen het personeelsinstrument aandacht in de organisatie:

- De inrichting van de werkplek.
- Aandacht voor gezondheid, wat kan op allerlei manieren als bewegen bevorderen door bedrijfsfitness of bevorderen van traplopen, gezonde voeding, antirook kuren of mogelijkheden bieden voor het bezoeken van een diëtiste.
- Blijven handhaven van een ziekte- en verzuimbeleid met daarbij aandacht voor de individuele medewerker en aandacht voor preventie.
- Aandacht voor werkdruk of werkstress.
- Aandacht voor samenhangende arbeidsvoorwaarden als flexibele arbeidstijden.

Competentiemanagement

Competentiemanagement wordt gebruikt om de inzet en ontwikkeling van medewerkers beter af te stemmen op de doelen van de organisatie. Met behulp van competentie management kunnen organisatiedoelen worden vertaald naar het personeelsmanagement. Competenties verwoorden daarbij de door de organisatie gestelde gedragseisen voor succesvol functioneren.

Door *Kluytmans* wordt competentie management gedefinieerd als:

'Het continu, geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen die vertaald zijn in competenties'. Daarbij omschrijft hij competenties als 'Een zo specifiek mogelijk beschreven gedragskenmerk, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen'. Tot slot wordt talent omschreven als: 'Een begaafdheid waarmee het individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden'.

Slimmer werken

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten aandacht in de organisatie met betrekking tot competentie management:

- De competenties moeten aansluiten bij datgene dat is vastgelegd over slimmer werken en sociale innovatie in de strategische visie.
- Het moet de richting aangeven voor de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker en dus richting geven aan de gewenste verandering in de richting van sociale innovatie.
- Zowel de 'human control' als de 'talent development benadering' moeten een invulling krijgen.
- Ruimte en kansen geven aan medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen.
- De bestaande cultuur moet ruimte geven voor het invoeren van competentie management.
- Het moet een richtlijn geven aan managers ten behoeven van beoordeling maar ook ten behoeven van het herkennen van kennis en talenten, het moet managers helpen bij vormgeving van dynamisch managen.

Een aantal competenties mogen daarbij zeker niet ontbreken:

- Creativiteit, om nieuwe producten of diensten te kunnen creëren.
- Innovatief vermogen.
- Vernieuwende visie hebben.
- Zelfstandigheid, om sturing te kunnen geven aan de eigen ontwikkeling.
- Inzicht hebben, bijvoorbeeld inzicht in de klant.
- Communicatieve vaardigheden, communicatie is belangrijk om ideeën, ontwikkelingen etc. tot stand te kunnen brengen.
- Flexibiliteit, medewerkers moeten flexibel zijn om te kunnen gaan met veranderingen en om flexibel inzetbaar te zijn.
- Reflecterend vermogen, kunnen reflecteren op eigen handelen en de eigen ontwikkeling.
- Analyseren, kunnen analyseren van de situatie om bijvoorbeeld te komen tot vernieuwingen.
- Samenwerken.
- Pro-actief zijn.

Werving en selectiebeleid

Het werving en selectiebeleid voorziet de organisatie in zijn behoeften aan medewerkers en is erop gericht om nieuwe medewerkers aan te trekken die over de juiste (start) competenties bezitten. Het draagt bij aan het vinden van een fit, met nieuwe medewerkers, tussen de strategische doelstellingen, de organisatie cultuur, bestaande competenties en de wensen en eisen van het individu (interesses, waarden, kennis etc.) Naast de organisatie staat dus ook het individu centraal. Welke kandidaat wordt gezocht wordt bepaald met behulp een functiebeschrijving, waarin taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd en een competentieprofiel waarin de vereiste competenties zijn vastgelegd. Tezamen vormt dit het beeld van de verwachtingen van de nieuwe medewerker.

In onderstaande tabel worden de fasen van een werving en selectieproces kort weergegeven.

Fase	Activiteiten
Identificatie van competenties	• Behoeft van de organisatie • Functiebeschrijving • Competentieprofiel
Werving	• Lokalisatie van de doelgroep • Keuze van het medium • Opstellen van de boodschap
Selectie	• Informatie verzameling • Voorspellen van toekomstig gedrag • Beslissen
Evaluatie	• Past de medewerker in de organisatie of moet alsnog afscheid genomen worden

Slimmer werken

De belangrijkste werving en selectievragen kunnen daarbij gesteld worden in een sociaal innovatief perspectief:

- Zal de betreffende persoon ook op de lange termijn in de organisatie passen?
- Zijn de noodzakelijke competenties voldoende aanwezig? Heeft de medewerker al competenties in zijn bezit die nodig zijn voor de gevraagde kenniswerker?
- Beschikt de persoon over voldoende leervermogen en flexibiliteit om mee te groeien met veranderingen die ontstaan door sociale innovatie? Is de persoon innovatief genoeg om een bijdrage te kunnen leveren aan sociale innovatie?

Gekeken naar slimmer werken dan behoeven de volgende punten aandacht in de organisatie:

- Vaststellen van een functieprofiel en benoemen welke competenties daarbij nodig zijn, gericht op het feit dat de organisatie opzoek is naar een kenniswerker.
- Individuen selecteren binnen de behoeften die de organisatie heeft m.b.t. sociaal innovatief ondernemen en de bijbehorende strategische visie.
- Openstaan voor het individu en zijn talenten en kwaliteiten.
- Mogelijkheden bieden waardoor het individu bereid is zijn talenten en kwaliteiten in te zetten in de organisatie om zo een waardevolle bijdrage te leveren aan sociale innovatie. Belangrijk daarbij zijn bijvoorbeeld de eerder genoemde arbeidsvoorwaarden en omstandigheden die een bijdrage leveren aan sociale innovatie en voldoen aan de wensen en behoeften van de medewerker.

De gesprekscyclus

De gesprekscyclus in een organisatie bestaat uit een aantal verschillende gesprekken:

- Het beoordelingsgesprek → Tijdens het beoordelingsgesprek wordt het functioneren van een medewerker besproken waarbij wordt ingegaan op de kwantiteit en kwaliteit van het afgeleverde werk en het sociaal functioneren. Ook wordt het verbeteren van het functioneren, de prestatie en de motivatie van de medewerker, het optimaal benutten van de capaciteiten van de medewerker en het formuleren van arbeidsvoorwaardelijke beslissingen besproken.
- Het functioneringsgesprek → In het functioneringsgesprek staat verbetering centraal, het gesprek is dan ook tweezijdig. Een belangrijk doel is om knelpunten bij de medewerker op te sporen en daarvoor samen te komen tot oplossingen.
- Het POP-gesprek → De organisatie besteedt in dit gesprek aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en biedt ruimte voor ontwikkeling en het inzetten van talenten. Tijdens het gesprek worden ontwikkelplannen en wensen van de medewerker en mogelijkheden in de organisatie besproken. De beoogde ontwikkeling en gemaakte afspraken worden vastgelegd in het Persoonlijk OntwikkelPlan.

Slimmer werken

Slimmer werken, en dus sociale innovatie, is afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Daarbij is het de taak van de organisatie de medewerkers ruimte te bieden zich te ontwikkelen en te zorgen dat zij hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Een van de manieren om medewerkers te motiveren en te stimuleren is door het houden van de gesprekscyclus waarbij de ontwikkeling aandacht krijgt in de verschillende gesprekken. Daarbij wordt aandacht besteed aan de individuele medewerker en zijn wensen en behoeften, maar kan de organisatie ook sturing geven aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker. Op die manier sluit de gesprekscyclus ook aan bij de strategische visie en de tussendoelen uit het sociaalbeleid.

De gesprekscyclus vraagt de volgende aandachtspunten met betrekking tot slimmer werken:

- Op geplande en steeds terugkerende tijden houden van de verschillende gesprekken.
- Invulling geven aan de persoonlijke wensen en behoeften van de medewerker en deze met behulp van een POP ook vastleggen om de medewerker vertrouwen en zekerheid te geven.
- Niet vervallen in de implementatieparadox, door met behulp van de gesprekken structureel aandacht te geven aan het functioneren, talenten en de ontwikkeling van de medewerker.
- Bijdragen aan en stimuleren van de ontwikkeling van de medewerker door het structureel houden van de gesprekken.
- Tijdens de gesprekken ook het doel van de organisatie voor ogen houden, ernaar streven dat de medewerker zich ontwikkelt tot kenniswerker, binnen de grenzen van mogelijkheden in de organisatie.
- Bieden van mogelijkheden die zorgen voor meer inzet of motivatie bij de medewerker, zoals uitbreiding van taken, meer autoriteit of meer verantwoordelijkheden.
- Optimaal benutten van capaciteiten door een goede, onderbouwde, beoordeling te geven aan de medewerker met duidelijke ontwikkelpunten t.b.v. zijn functioneren.
- Tijdens het functioneringsgesprek streven naar verbetering door de aard en niveau van het werk, de beleving van het werk, factoren die belemmerd werken op het functioneren en toekomstplannen te bespreken.
- De gesprekken koppelen aan het geven van een beloning, in welke vorm dan ook.

Opleiding en employability

Een ontwikkeling die steeds belangrijker wordt voor medewerkers is employability. Employability betekend ook wel brede of blijvende inzetbaarheid. Van de medewerker wordt verwacht dat deze een interne flexibiliteit bezit: de medewerker is nu en in de toekomst op verschillende plaatsen in de organisatie inzetbaar. Volgens Kluytmans betekend inzetbaarheid: 'Dat medewerkers over de kwaliteiten beschikken om een diversiteit aan taken en functies adequaat te vervullen en zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving, niet alleen op dit moment maar ook in de toekomst.

Employability is dus voor een belangrijk deel de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. De medewerker moet zelf nadenken over de eigen loopbaan, scholing moet volgen en ook daadwerkelijk van werkzaamheden of functie gaat veranderen. Daarnaast is employability de verantwoordelijkheid van de organisatie, dit in faciliterende zin. Het is de taak van de organisatie om medewerkers mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen en te ontplooien. (Door opleidingen, cursussen, trainingen etc.)

Slimmer werken

De aandacht en energie voor het opleiden van medewerkers is in organisaties de laatste jaren nauwelijks gestegen. Juist door employability kan worden gewerkt aan deze paradox maar dus ook aan het vergroten van de aandacht voor opleiding en ontwikkeling en dus aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker. Slimmer werken vraagt om uitdagende functies en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers om de inzet van kwaliteiten en talenten te vergroten. Employability beleid kan hier dus een bijdrage aan leveren door de inzet van beschikbare instrumenten in de organisatie. Tot slot kan met employability en opleiden ook sturing worden gegeven aan de ontwikkeling van de medewerker tot kenniswerker, wat ook belangrijk is voor de organisatie. De organisatie biedt mogelijkheden voor de medewerker om zich te ontwikkelen maar kan daarbij ook een richting geven aan die ontwikkeling door het aangeven van een gewenste richting in de vorm van competenties.

Punten binnen slimmer werken en opleiden en employability die zeker aandacht behoeven zijn:

- Met employability aandacht geven aan wat slimmer werken een belangrijk uitgangspunt vindt: de individuele medewerker.
- Inzet van instrumenten, opleiden, gesprekken, flexibiliteit in functies etc. die bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerker en de ontwikkeling binnen de gewenste competenties (kenniswerker) van de organisatie.
- Sturen op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en het stimuleren van de wil inzetbaar te blijven.
- De wil om inzetbaar te blijven stimuleren door het bieden van mogelijkheden in de organisatie o.a. in de vorm van verschillende opleidingsmogelijkheden, denk ook aan stages op een andere afdeling, het mogelijk maken van functie uitbreiding of bieden van meer verantwoordelijkheden.
- Werken aan de flexibele opstelling van de organisatie om wensen en behoeften van medewerkers mogelijk te maken, de organisatie moet ruimte bieden voor employability en dus voor een leven lang leren. De benoemde instrumenten kunnen daaraan bijdragen.
- Managers trainen om wensen, behoeften, kwaliteiten en talenten te herkennen zodat medewerkers beter betrokken kunnen worden bij bijvoorbeeld productontwikkeling, procesvernieuwing etc. en om de productiviteit te kunnen verhogen.

Beloningsbeleid

Beloning in organisaties is in te delen in vier hoofdgroepen:

- Lidmaatschapsbeloning: Deel uitmaken van een organisatie betekend ook in aanmerking komen voor regelingen die gelden voor alle medewerkers in die organisatie (pensioen, aanvulling bij ziekte etc.)
- Functiebeloning: Het uitvoeren van een functie resulteert in een bijbehorend inkomen, een 'automatische' groei van het inkomen tot het norminkomen en beloning vanuit de gedachte dat de medewerker elk jaar wat wijzer en meer ervaren wordt.
- Competentiebeloning: De ontwikkeling van de medewerker wordt tot uiting gebracht, iemand die meer van zijn functie maakt moet een beter inkomen ontvangen. Vaak wordt gekozen voor een structureel karakter immers, eenmaal verworven competenties verloor je niet snel meer.
- Resultaat beloning: Binnen een bepaalde periode moet een resultaat worden behaald. Resultaten hebben een incidenteel karakter wat betekend dat resultaatbeloning vaak variabel is.

Uiteraard vraagt belonen om een beloningssysteem. Belangrijke elementen daarbij zijn het indelen van functiezwaarte, vaststellen van competentieprofielen en het meten hiervan bijvoorbeeld met behulp van de gesprekscyclus.

Slimmer werken

De koppeling die binnen het beloningsbeleid gemaakt kan worden met slimmer werken ligt in het verlengde van de overige, benoemde personeelsinstrumenten. Competentiebeloning kan bijvoorbeeld worden gekoppeld aan het competentiebeleid waarin van de medewerker wordt verwacht deze de door de organisatie vereiste competenties ontwikkeld en zich zo dus ook ontwikkeld tot een kenniswerker. Om de medewerker een extra motivatie om stimulans te geven kan daarbij belonen worden ingezet. Beloning kan dus worden ingezet om de ontwikkeling van de medewerker en de motivatie om de inzet van zijn kwaliteiten en talenten te vergroten. Beloning hoeft dan niet alleen in geld worden gegeven, zoals een bonus of salarisverhoging maar kan ook in natura, afhankelijk van de behoeften van de medewerker, door het bieden van ontwikkelmogelijkheden, geven van meer taken, functie uitbreiding, geven van meer verantwoordelijkheden of zelfs het geven van managementtaken. Op deze manier kan een individuele beloning worden gegeven voor de prestaties van de medewerker.

Aandachtspunten voor beloning en slimmer werken:

- Toekennen van individuele beloning aan de medewerker bijvoorbeeld in de vorm van bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden geven of toekennen van managementtaken.
- Koppelen van beloning aan andere personeelsinstrumenten zoals competentiebeloning waardoor met belonen een stimulans wordt gegeven aan de ontwikkeling tot kenniswerker.