



HRscan



11 vragen over je
medewerkersbeleid

HRwijs wil kleine socialprofitondernemingen ondersteunen bij het bouwen aan een geïntegreerd medewerkersbeleid. Om je huidig HR-beleid in kaart te brengen, kan je deze HRscan gebruiken.

Wat willen we met deze HRscan bereiken?

1. Op een laagdrempelige manier kleine socialprofitondernemingen inzicht bieden in hun huidige HR-beleid.
2. De sterktes van je organisatie in kaart brengen.
3. Een inkijk geven in mogelijke aandachtspunten, prioriteiten en veranderingen.

HRwijs wenst je veel lees- en denkplezier bij het gebruik van deze tool. We horen graag je feedback. Is de tool bruikbaar? Heb je suggesties? Mail gerust naar info@hrwijs.be.



Een project van
Verso

is het gratis aanbod van Verso vzw rond medewerkersbeleid voor kleine ondernemingen in de social profit. Verso behartigt de belangen van de social profit in Vlaanderen.

HRwijs heeft een website met uitleg over HR-thema's, tools, praktijken uit kleine vzw's en een overzicht van HR-experten. HRwijs organiseert vormingen en is het aanspreekpunt voor werkgevers met vragen over HR. Lees er meer over op www.hrwijs.be.

1 HRscan

De HRscan gebeurt op basis van onderstaand model. De onderdelen van het model vinden hun oorsprong bij de courante thema's die aan bod komen binnen een HR-beleid en die we ook terugvinden op de website van HRwijs en de 'Talent Management Roadmap' van Hudson.

Door de overeenkomst met de thema's van HRwijs kan je gemakkelijk tools of informatie bij ons terugvinden.



(gebaseerd op de 'Talentmanagement Roadmap' van Hudson)

HOE VERLOOPT DE HRSCAN?

1. Er zijn 3 horizontale en 5 verticale HR-domeinen die we via deze HRscan bevragen. Deze zie je hierboven in de figuur.
2. Er is niet echt een voorkeursvolgorde, maar meestal wordt gestart met de horizontale domeinen. Op die manier kun je de organisatiedoelstellingen (horizontaal) verbinden met concrete HR-thema's (verticaal).
3. Binnen elk domein zijn er vragen waarmee je kan inschatten hoe je eigen organisatie scoort op dat onderdeel. Vervolgens motiveer je deze keuze aan de hand van enkele vragen.
 - Hoe verklaar je de score op dit HR-thema?
 - Zijn er zaken die deze score aantonen (cijfers, bevraging van het personeel, ...)?
 - Ben je tevreden over de aanpak van dit thema?

2 Vragen HRscan horizontale domeinen

Hoe je in de horizontale domeinen bezig bent, beïnvloedt rechtstreeks alle onderliggende verticale HR-domeinen. De uitdaging is ervoor te zorgen dat het horizontale HR-beleid gekoppeld is aan het verticale HR-beleid.



DOMEIN 1

Strategisch HR-beleid van de organisatie

A

Het HR-beleid komt eerder sporadisch en ad hoc aan bod op de raad van bestuur. De bestuursleden nemen eerder weinig initiatief om een visie op HR-beleid uit te werken.

B

Het HR-beleid is regelmatig onderdeel van de agenda van de raad van bestuur en/of een intern coördinatieoverleg. De bestuursleden vertalen de missie en visie van de organisatie mee naar concrete richtlijnen (kerncompetenties, procedures,...) voor directie en medewerkers.

C

Het HR-beleid is een permanent gegeven op de raad van bestuur. De bestuursleden vertalen de missie en visie naar concrete richtlijnen en volgen dit op aan de hand van o.a. metingen, cijfers, evaluaties waarop men het HR-beleid verder bijstuurt (bv. HR-dashboard).

4 KEUZE MOTIVERING



DOMEIN 2

Diversiteit in je organisatie

A

Onze organisatie beschikt niet over een diversiteitsbeleid en we ondernemen geen gerichte acties voor bepaalde doelgroepen.

B

Onze organisatie beschikt niet over een diversiteitsbeleid, maar waar het kan voorzien we in specifieke maatregelen voor bepaalde doelgroepen. Dit gebeurt sporadisch: als een bepaalde vraag zich voordoet, wordt naar een oplossing gezocht.

C

Diversiteitbeleid is in ons strategisch beleid geïntegreerd. Het aspect diversiteit maakt deel uit van onze missie, visie en waarden. Het medewerkersteam is nagenoeg een realistische weerspiegeling van de maatschappij en/of het cliënteel. We zijn een inclusieve organisatie waar medewerkers worden geselecteerd en ingezet op basis van hun diverse kwaliteiten én talenten. Er wordt kordaat en tijdig opgetreden tegen vooroordelen en pesterijen. We geven iedereen gelijke kansen en creëren kansen voor zij die achtergesteld zijn op de arbeidsmarkt.

KEUZE MOTIVERING



DOMEIN 3

HR-expertise van de coördinator-directeur-stafmedewerker

A

We hebben weinig HR-kennis en/of HR-vaardigheden in huis. We maken geen tijd vrij om ons hierin bij te scholen of erover uit te wisselen.

B

We maken geregeld tijd vrij voor diegene die een rol heeft in het HR-proces, om zich te laten bijscholen.

C

Er is een duidelijke verwachting om HR-competenties te verwerven voor diegene(n) die ze moet(en) toepassen. In de organisatie is het daardoor duidelijk wie het HR-beleid uitdraagt, stuurt en mee bepaalt.

KEUZE MOTIVERING



3 Vragen HRscan verticale domeinen



DOMEIN 1

Werving, selectie en onthaal van medewerkers

ORGANOGRAM EN FUNCTIE- EN COMPETENTIEPROFIELEN

A

Beschrijvingen van taken en verantwoordelijkheden voor een bepaalde functie worden enkel opgemaakt wanneer dat nodig is (bijvoorbeeld bij een vacature).

B

Wij beschikken over een organogram en voor de meeste functies over beschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden en competenties.

C

Het organogram en de uitgewerkte functie- en competentieprofielen worden gebruikt in verschillende HR-activiteiten (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, opleidingen,...). Het organogram wordt regelmatig aangepast om de structuur van onze organisatie te verbeteren. We vertrekken daarbij van de organisatiestrategie (organisatiedoelen). De meeste collega's weten van elkaar wie welke taken uitvoert en wie welke competenties heeft, waardoor iedereen goed op elkaar kan inspelen. Ook bij het samenstellen van teams houden we rekening met de competenties van elk teamlid zodat deze elkaar aanvullen.

6

KEUZE MOTIVERING

WERVING EN REKRUTERING VAN MEDEWERKERS

A

Medewerkers worden aangeworven wanneer dat nodig is of wanneer er nood is aan nieuwe en/of tijdelijke werknemers. We gebruiken meestal dezelfde vacatures en gebruiken dezelfde wervingskanalen.

B

Voorspellingen over personeelsverloop worden voor de korte termijn gemaakt. We stellen onze vacatures op een gerichte wijze op. We hebben een goed zicht op de mogelijke wervingskanalen (de eigen en andere websites, mond-tot-mondreclame, opleidingsinstellingen,...).

C

Voorspellingen over het personeel dat we nodig zullen hebben, worden op (middel)lange termijn gedaan. Deze voorspellingen worden gekoppeld aan andere, gerelateerde HR-activiteiten (bv. opleiding en ontwikkeling voor nieuwe medewerkers). We stellen onze vacature op een toegankelijke, maar gerichte wijze op. Opmaak en wervingskanalen kunnen verschillen naargelang de functie. We hebben oog voor de competenties die we al in huis hebben.

KEUZE MOTIVERING

SELECTIE VAN MEDEWERKERS

A

We hebben weinig knowhow in onze organisatie wat betreft selecties. De selectieprocedure wordt ad hoc bepaald voor elke vacature. We maken weinig tijd om ons voor te bereiden. Bij de selectiebeslissingen zijn er geen duidelijk omschreven criteria waaraan kandidaten moeten voldoen.

B

We organiseren selecties volgens vastliggende procedures (bijvoorbeeld telkens een selectiegesprek en eventueel een praktische proef). We kijken of de kandidaat past in het team qua persoonlijkheid, kennis en ervaring. We streven naar een goed evenwicht in de sociale achtergrond en de leeftijden van de medewerkers in de organisatie.

C

In de selectieprocedure worden betrouwbare en valide instrumenten gehanteerd. Hierin zijn competenties, talenten, motivatie en attitude van groot belang. We hebben eveneens oog voor wie we al in huis hebben. We weten welke stageplaatsen, coachings- en opleidingsmogelijkheden er zijn voor medewerkers en starters. Onze medewerkersploeg is een weerspiegeling van de maatschappij.

KEUZE MOTIVERING

7

ONTHAALPROCEDURE

- A** Medewerkers worden ingezet zonder een degelijk onthaal. Enkel de arbeidsovereenkomst en het arbeidsreglement worden besproken en ondertekend. Het takenpakket wordt slechts toegelicht op het moment dat de vragen bij de nieuwe medewerker opkomen.
- B** Voor elke medewerker die start, voorzien we in een voorbereid onthaal door de leidinggevende en een nabije collega. We zijn op de hoogte van de wettelijke verplichtingen en komen die na. Na een korte periode wordt het onthaalmoment afgerond zonder evaluatie van de onthaalperiode.
- C** Er is een kwalitatief goed onthaaltraject op organisatieniveau dat tot op bepaalde hoogte voor iedereen hetzelfde is. Er is een toegankelijke onthaalbrochure. We gaan in op de individuele noden van de medewerker en zorgen voor uitleg op maat, rekening houdend met het takenpakket. Iedereen krijgt een meter of peter toegewezen. We houden rekening met ieders persoonlijkheid en achtergrond en toetsen regelmatig af of alles duidelijk is voor de nieuwe medewerker. Er wordt goed zorg gedragen voor de binding aan de organisatie en in het team. We maken missie en visie van de organisatie duidelijk.

KEUZE MOTIVERING



8 **DOMEIN 2**

Functioneren en evalueren van medewerkers

- A** We bespreken het functioneren en de prestaties van een medewerker (eerder op informele wijze) wanneer de medewerker(s) en/of de leidinggevende dit nodig vinden. Gesprekken over functioneren en evaluaties gebeuren zonder uitgewerkte formulieren of andere documenten.
- B** We hebben een functionerings- en evaluatieprocedure uitgewerkt met een duidelijke timing, een aantal vastgelegde gesprekken en een duidelijke rolverdeling voor teamleden, teamverantwoordelijke, directie,... Tijdens de functionerings- en evaluatiegesprekken gebeurt een beoordeling van de te behalen individuele doelen, vaardigheden & competenties en eventueel ook van de match met de organisatiewaarden. Er zijn formulieren om tijdens de evaluaties te gebruiken.

- C** Er is een beleid en alle medewerkers komen aan bod. Alle leidinggevenden hebben hierover een vorming gekregen. De resultaten van de gesprekken worden gebruikt om andere HR-activiteiten te voeden (bv. VTO-beleid, loopbanen, welzijn). De leidinggevende is gemakkelijk aanspreekbaar op de werkvloer voor onvoorziene vragen. We gaan tijdens de gesprekken zeker in op te behalen doelstellingen en vaardigheden en eventueel op organisatiewaarden. De formulieren zijn zo opgesteld dat ze de koppeling met andere HR-activiteiten vergemakkelijken. Bij het bespreken van het functioneren communiceren we in twee richtingen en vanuit de twee gezichtspunten. We houden rekening met falen en succes en waarom iets al dan niet lukt.

KEUZE MOTIVERING



9 **DOMEIN 3**

Opleiding en ontwikkeling van medewerkers

- A** We voorzien niet in opleidingen of enkel wanneer dat nodig is. Deze opleidingen zijn meestal vaktechnisch van aard.
- B** Er is een standaard opleidingsaanbod ontwikkeld op basis van de opleidingsnoden in onze organisatie. De te volgen opleidingen zijn te raadplegen door de leidinggevenden en eventueel ook de medewerkers.
- C** Het standaard opleidingsaanbod wordt afgestemd op de organisatiedoelstellingen en op de opleidingsnoden uit de gesprekken. Elke medewerker krijgt de kans om een vorm van opleiding te volgen. Met opleiding bedoelen we ook coaching, begeleiding door een peter/meter of andere ontwikkelactiviteiten. De medewerker kan zelf voorstellen doen. We geven ook aan werkzoekenden en studenten de kans om (bv. via stage, IBO,...) beroepscompetenties bij te schaven.

KEUZE MOTIVERING



DOMEIN 4

Loopbaanplanning van medewerkers

- A We voeren geen loopbaangesprekken (gesprekken waarin we met een medewerker zijn/haar toekomstmogelijkheden bespreken).
- B Loopbaangesprekken vinden meestal plaats op initiatief van de medewerker of wanneer zich een specifieke nood voordoet. We zorgen op dat moment voor een passende oplossing.
- C Er bestaat een formele procedure rond loopbaangesprekken. De loopbanen van de medewerkers worden gekoppeld aan de profielen die nodig zijn om de organisatiestrategie in de toekomst te realiseren. De loopbanen van de medewerkers worden actief beheerd. De organisatie ondersteunt onze leidinggevenden om medewerkers te coachen en om deze medewerkers te helpen de nodige vaardigheden te ontwikkelen.

KEUZE MOTIVERING



C

Onze organisatie heeft oog voor mogelijke psychosociale risico's. Deze worden actief besproken, geanalyseerd en aangepakt vanuit de raad van bestuur, de directie en de medewerkers. De risicoanalyse wordt periodiek geëvalueerd op basis van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens (o.a. verzuimcijfers,...). We koppelen informatie vanuit de risicoanalyse terug naar ons HR-beleid. We hebben specifiek aandacht voor stressfactoren, ergonomie, preventie en ook voor de lichamelijke en psychische gezondheid van de medewerkers. Medewerkers kunnen hierover zelf ook de dialoog aangaan.

KEUZE MOTIVERING



DOMEIN 5

Psychosociaal welzijn van medewerkers

- A We hebben geen psychosociale risicoanalyse gemaakt op niveau van de organisatie. Het arbeidsreglement werd ook nog niet aangepast aan de laatste wettelijke verplichtingen (bv. bekendmaking preventieadviseur psychosociale aspecten of 'PAPA').
- B We hebben een psychosociale risicoanalyse gemaakt en het arbeidsreglement werd aangepast aan de laatste wettelijke verplichtingen. Binnen de organisatie is er een aanspreekpunt voor het thema en de opvolging van het preventieplan.

4

Samenvatting antwoorden vragenlijst

HR-beleid	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Diversiteit	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
HR-expertise	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Organogram en functie- en competentieprofielen	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Werving en rekrutering	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Selectie	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Onthaal	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Functioneren en evalueren	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Opleiding en ontwikkeling	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Loopbaanplanning	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)
Welzijn	-----	(A)	-----	(B)	-----	(C)

5

Meer advies of ondersteuning?

Kirsten D'Hooghe

Projectmedewerker HRwijs

kirsten.dhooghe@verso-net.be

0474 98 70 65



Vlaanderen
verbeelding werkt