

Human resource management

College 1

Taj Hotel Case:

- Tijdens een terreuraanval in het hotel namen de werknemers zelf de verantwoordelijkheid om de gasten veilig te stellen
- Dit is het resultaat van een goede bedrijfscultuur!
- HR beleid van Taj:



Romantiek van Leiderschap

Foute assumpties:

- Leiders zijn knap en groot
- Leiders zijn extravert
- Leiders zijn charismatisch
- Mannen zijn betere leiders
- Je bent als leider geboren

Leiderschap = een systematisch proces van beïnvloeding

Human Resource Leadership

HR-praktijken waar alle leiders (finance, marketing, operations, ...) mee geconfronteerd worden!

- Job ontwerp: bepalen welke taken werknemers wel/niet moeten uitvoeren
- HR planning en rekrutering: anticiperen wie je nodig hebt en ze aan boord halen
- Selectie: De persoon met de juiste kennis, vaardigheden, en attitudes selecteren die jou zal toelaten om je doelstellingen te bepalen
- Training: Bepalen of je werknemers bijgeschoold moeten worden
- Prestatie-management: Zorgen dat werknemers jouw helpen om je doelstellingen te behalen en stuur bij waar nodig is
- Beloning; De juiste beloning toekennen om werknemers te houden en te motiveren
- Verloop: Het behouden van goede werknemers en ontslaan van minder goede werknemers

Strategisch HRM

Beleidslijnen, praktijken, systemen die werknemer gedrag, attitudes en prestaties beïnvloeden

1. Wat proberen we te bereiken
2. Wie helpt ons om dat te bereiken
3. Hoe zorgen we dat deze mensen goed presteren
4. Waarom doen we wat we doen?

Evidence-based HRM

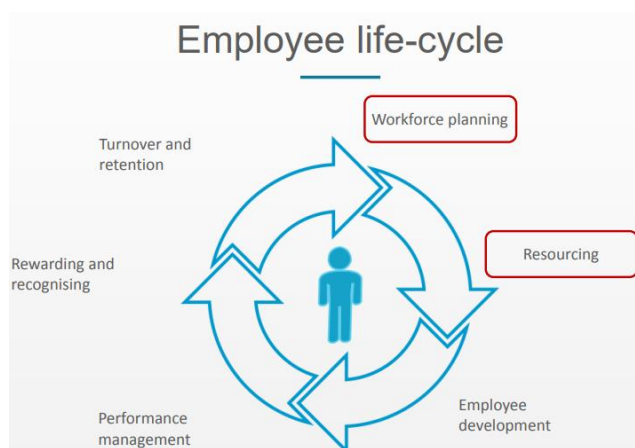
- Evidence-based HR: verzamelen en gebruiken van data om aan te tonen dat HR-praktijken een positieve invloed heeft op de bottom-line van het bedrijf
- Basis-assumptie: Baseer management beslissingen op een combinatie van kritische analyse en de best beschikbare evidentie
- Evidentie:
 - o Professionele ervaring (n=1)
 - o Best practices (n= < 10)
 - o Data uit de organisatie (n=1000)
 - o Data uit andere organisaties - benchmarking (n>1000)
 - o Onderzoeksbevindingen (n>100.000)
- Obstakels:
 1. Verouderde kennis (bv. MBTI = persoonlijkheidsverschil oefening, klopt niet meer maar wordt toch nog steeds gebruikt)
 2. Persoonlijke ervaring (bv. Mindfulness)
 3. Specialist kennis (hammer-nail)
 4. Hype (bv. Sterktes)
 5. Dogma/ideologie (bv. Stock options)
- Problemen met evidentie:
 - o Er is te veel
 - o We hebben geen toegang
 - o Te weinig goede evidentie
 - o Moeilijk toe te passen
 - o De beste evidentie is vaak niet goed genoeg/niet de meest overtuigende
- Tenslotte:
 - o Mensen proberen je te misleiden (bijv. consultants)
 - o We misleiden onszelf (we zien wat we willen zien)
 - o We onderschatten de neveneffecten

Evidence-based mindset:

- Bewijzen vragen
- Logica bestuderen
- Experimenteren
- Het "niet weten" omarmen
-

College 2: People planning & Recruitment

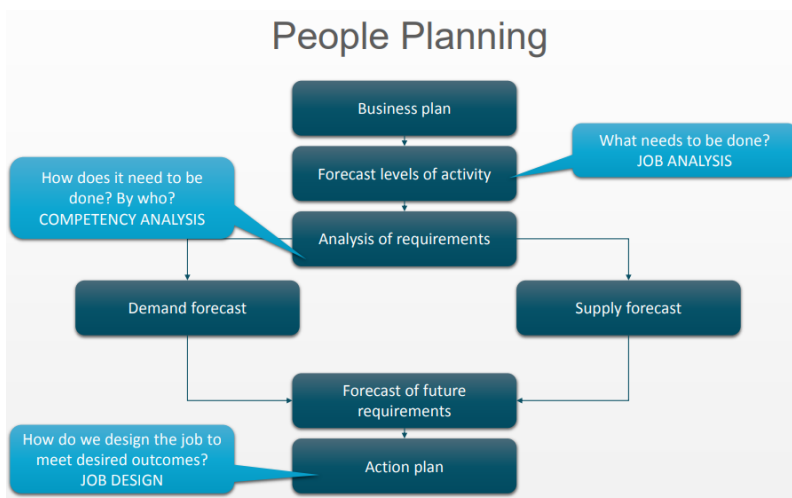
Werknemers-levenscyclus





People planning

- Business plan
 - o Je weet pas wie je nodig hebt in het bedrijf als je weet wat het doel is
- Levels van activiteit voorspellen
 - o Service of producten produceren?
- Analyse van vereisten
 - o Vraag voorspellen en voorraad voorspellen
 - o Hoe zal het werk gedaan moeten worden? Door wie?
- Toekomstige eisen voorspellen
- → Actie plan
 - o Hoe ontwerpen we het werk/de omgeving om de gewenste uitkomsten te bereiken
 - o → Job design



Job analysis → Job-focused

Competency analysis → Organisation-focused

Job design → person-focused

Job analysis

- Wat is een functieanalyse? → Een proces waarbij de beschrijving van een functie wordt afgeleid – Beschrijving van de totale vereisten van een functie/taak

Job tasks – overview

- Onderzoek → 60%
- Onderwijs → 20%
- Service → 10%

- Consulting → 10%

Job tasks – Onderwijs voorbeeld

- Prepare classes → 60%
- Address students → 20%
- Course administration → 10%
- Teaching → 10%

Waarom is een job analyse belangrijk?

- Om te weten welke taken er nodig zijn en hoeveel
- Om te identificeren welke skills er nodig zijn
- Om te identificeren wat de beste manier is om passende kandidaten te rekruteren
 - o Zijn de vaardigheden intern beschikbaar? Moeten we nieuwe mensen rekruteren?
- Als basis om geschikte kandidaten te beoordelen
- Vaststellen van verwachtingen voor nieuwe rekruten
- De basislijn identificeren voor ontwikkeling en prestatie management

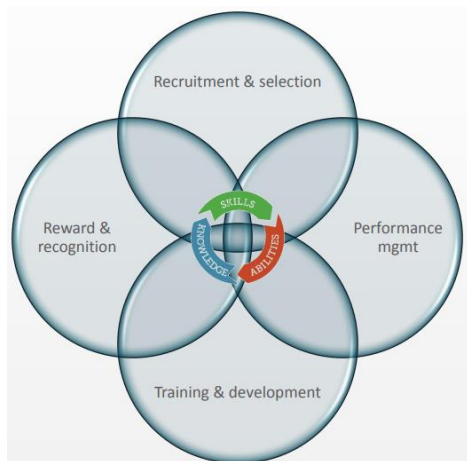
Job competencies

- een onderliggend kenmerk van een persoon dat resulteert in effectieve en superieure prestaties op het werk

Plaatje ijsberg:

- Bovenste zijn te observeren, onderste niet



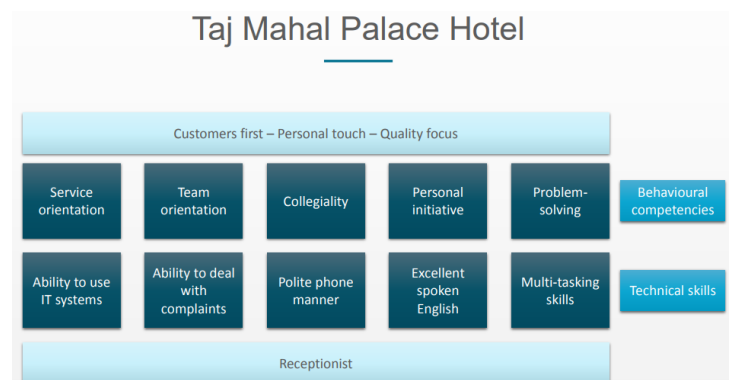
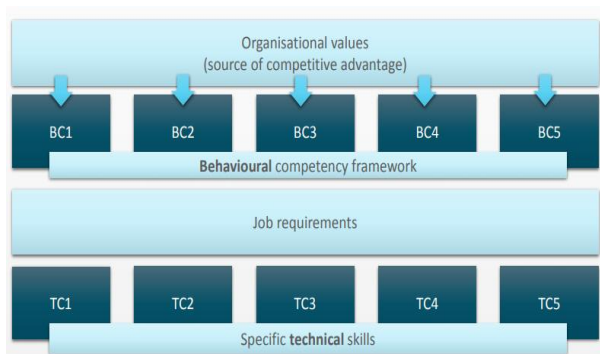


Technical skills: Moeten aanwezig zijn, ongeacht het type bedrijf waar gewerkt wordt.

Behavioural skills: Afhankelijk van de organisatie waar gewerkt wordt

➔ Taj Mahal Palace Hotel voorbeeld:

- Technical skills: IT systeem kunnen gebruiken, Engelse taal beheersen, Multitasking
- Behavioural skills: Service oriëntatie, persoonlijk initiatief, probleemoplossend vermogen



Drie soorten hoofdbronnen van informatie

- Documentair bewijs
 - Bestaande JD's
 - Trainingshandleidingen
 - Relevante procedures
- Informatie van functiehouder (s)
 - Bestaande functiehouder
 - Mensen in vergelijkbare rollen
 - Sleutelcontacten
- Informatie van de manager
 - Oordeel
 - Experience
 - Waarnemingen

Verschillende bronnen om een compleet beeld te krijgen

Job analyse methoden

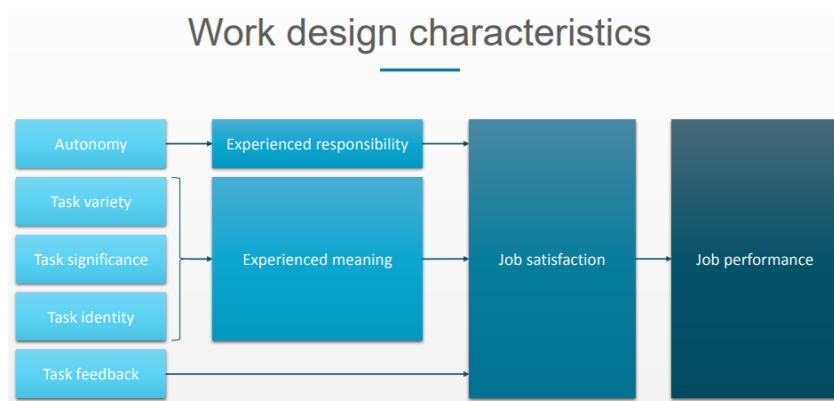
- Interviews
- Waarnemingen
- Open-ended questionnaires
- Structured questionnaires

- Manager identificeert behoeften
- Andere geïnterviewden
- ➔ Welke manier en hoe formeel is niet heel erg van belang, zolang het maar compleet is.

Job design

- Hoe moet het werk ontworpen worden om de beste prestaties te krijgen en het werk zo effectief mogelijk te maken?
- Wat onderscheid verschillende typen werk van elkaar?
 - o Autonomie
 - o Task significance (Betekenis van de taak)
 - o Skill variety (skill variëteit)
 - o Task identity (taak identiteit)
 - o Feedback from the task

Work design characteristics



Recruitment → getting people to apply for the job

Selection → The decision the organization makes for their workers

Hoe beslis je of je gaat solliciteren naar een baan?

- Aantrekkelijkheid en de fit met de baan en organisatie
- ➔ Waar krijg je die informatie?

Employer Brand

= Een reeks attributen en kwaliteiten - vaak ontastbaar - die een organisatie onderscheidend maakt, een bepaald soort werkervaring belooft, en een beroep doet op die mensen die het goed zullen doen en presteren in hun cultuur

- Deel van de cultuur van een organisatie

Employer branding and delivery of the deal



Reputatie is belangrijk!

- For example:
 - o ... studenten voelen zich gunstig tegenover bedrijven die universitaire evenementen gesponsord hebben
 - o ... het bevorderen van ondersteunende, open en eerlijke werkomgeving is belangrijk

Cues (signalen)

- Mensen reageren meer op diffuse dan specifieke signalen uit hun omgeving
- Perceptie van het merk
 - o Gevormd door mate van bekendheid met de organisatie en externe beoordelingen van reputatie
 - o Bedrijfscommunicatie van reputatie had geen impact
 - o Implicatie voor employer branding? Geld uitgeven aan het doen van grote expliciete uitspraken heeft geen zin als de diffuse signalen over het merk iets anders zeggen

College 3

Recap:

Vraag: The process of identifying what activities a person needs to do in their job is known as..

- Job analysis → goede antwoord
- Job Design → How things need to be done
- Competency analysis → skills in order to do their job

Vraag: You are recruiting for a position which requires particularly specialist skills, and there is likely to be only a small number of people available with those skills, who are not necessarily looking for a new job right now.

- Commercial job board
- Own corporate website
- Professional networking site
- Recruitment consultants → goede antwoord

Selectie

- What could possibly be more important than who gets hired? Business is a game, and as with all games, the team that puts the best people on the field and gets them playing together wins. It's that simple. Jack Welch, former CEO of GE

Selectie =

- *The process by which an organization attempts to identify applicants with the necessary knowledge, skills, abilities, and other characteristics that will help it achieve its goals.*
- Het proces waarbij een organisatie probeert om aanvragers te identificeren met de noodzakelijke kennis, vaardigheden, vaardigheden en andere kenmerken die het helpen haar doelen te bereiken.
 - o Mensen beoordelen andere mensen
- Hoelang kijken recruiters naar een CV? → 90 seconden!
 - o Kijken meer naar het uiterlijk van het CV dan naar de inhoud
- Eerste indruk het belangrijkste tijdens sollicitatie

Hoe selecteren we de 'beste' persoon voor een baan?

- Reliability
- Validity
- Generalisability
- Utility

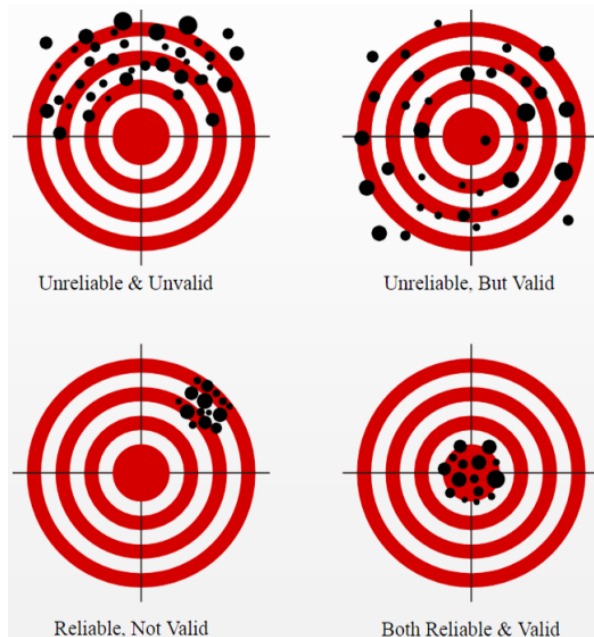
Reliability (betrouwbaarheid)

- De mate waarin een meting vrij is van random error of noise

- Inter-rater reliability: Consistentie van metingen tussen beoordelaars
- Test-retest reliability: Consistentie van metingen over tijd

Validity (validiteit)

- Definitie: Mate waarop een [prestatiemaatstaf] alle relevante - en alleen de relevante - aspecten van [functieprestaties] beoordeelt.
- Meer in het algemeen: mate waarin een score op een meting gerelateerd is aan wat de meting moet beoordelen
- Maatregelen zijn niet universeel geldig, maar zijn geldig voor bepaalde concepten



Generalisability (Generaliseerbaarheid)

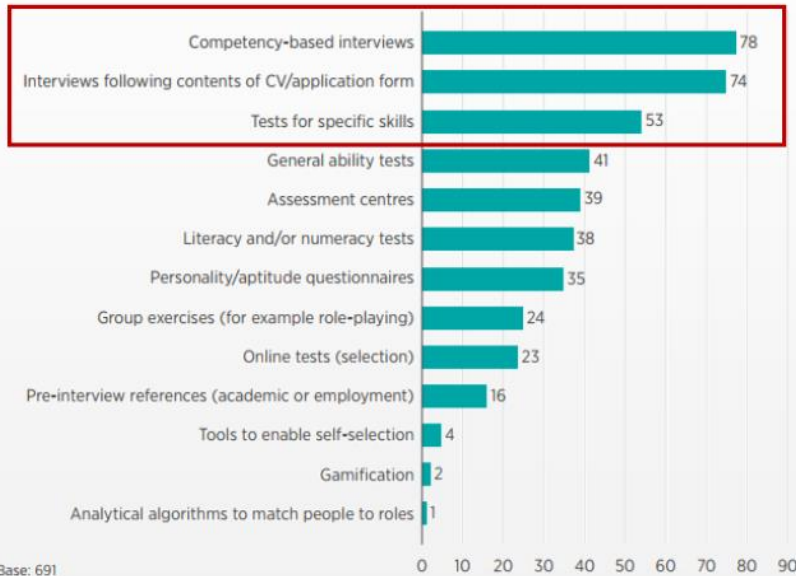
- Mate waarin de validiteit van een selectiemethode die is vastgesteld in een context zich uitstrekt tot andere contexten.

Utility (nut)

- Mate waarin informatie afkomstig van selectiemethoden de effectiviteit van selectie van personeel in echte organisaties vergroot
- Kosteneffectief?
- Praktisch om te implementeren?
- Tijd effectief?

Meest gebruikte methodes

Figure 12: Methods used to select applicants (%)

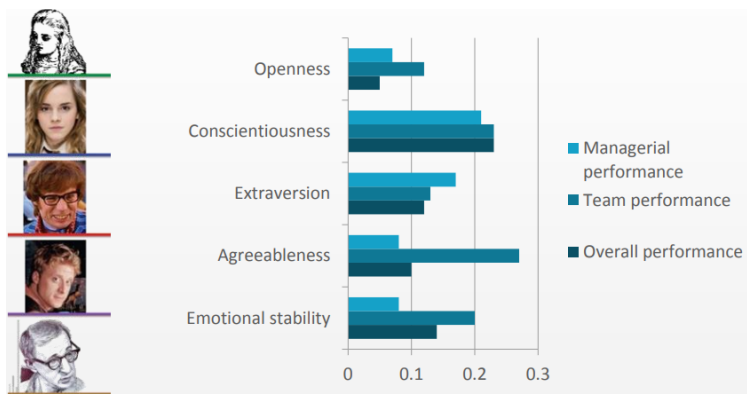


Welke methode zouden we dus moeten gebruiken?

- Afhankelijk van wat we willen meten...
 - o Persoonlijkheid of prestatie

Persoonlijkheid en selectie

- Openness to experience
- Conscientiousness → Beste overall performance & managerial performance
- Extraversion
- Agreeableness → Beste team performance
- Neuroticism (emotional stability)



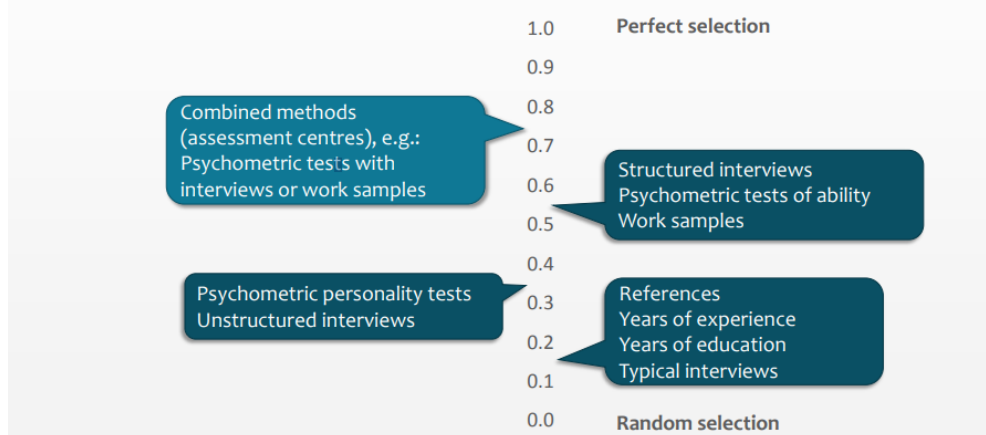
Kantelpunt

- Wanneer wordt extraversie arrogant?
- Wanneer wordt conscientiousness control over freakishness

Proactief gedrag:

- Voordelig als de fit met het bedrijf goed is

Selection methods: predictive validity (performance)



Who would you select as a teammate?

	Low-----Warmth-----High	
High Competence Low	Competent Jerk	Lovable Star
	Incompetent Jerk	Lovable Fool

- Meeste mensen kiezen voor een wam persoon i.p.v. een competent persoon in hun team

Tips om gezien te worden als een warmer persoon

- Power pose voor 2 minuten
- Verbind je met je lichaam voor 1 minuut
- Adem diep in voor 30 seconden
- Blijf stil voor 10 seconden
- Schud iemands hand voor 4 seconden
- Maak oogcontact voor 2 seconden

Structure and interview performance

Degree of structure	Applicant Tactics		
	Appearance	Verbal/non-verbal	Impression management
Low	0.88	0.69	0.46
Medium	0.52	0.47	0.34
High	0.18	0.37	0.21

Conclusion:

Candidates were able to influence results with non-performance factors more when unstructured

- Interviews met een lage structuur kunnen beïnvloed worden door non-prestatie factoren (bijv. uiterlijk)

De beste gestructureerde interviews:

- Inclusief Q's ontwikkeld na taakanalyse
- Gebruikt een combinatie van situationeel gedrag, gedrag uit het verleden en werkgerelateerde achtergrondvragen
- Inclusief evaluatie op verankerde beoordelingsschalen
- Worden gedaan door getrainde interviewers

Het voorspellen van prestatie-bewijs

- Om de best geïnformeerde selectie beslissing te maken, gebruik:
 - o Ability test + work sample test
 - o Ability test + integrity test
 - o Ability test + conscientiousness test
 - o Ability test + structured interview
- Maak je geen zorgen om:
 - o Jaren van educatie/onderwijs
 - o Werkervaring
 - o Leeftijd

Kritiek op beoordelingscentra:

- Individuele taken hebben net zo goede voorspellende waarde als het hele bereik
- Beoordelingen van beoordelaars hebben een grote invloed en worden vaak beïnvloed door elkaar
- Ze zijn niet echt indicatief voor competenties

Dus zijn ze het geld en de tijd waard?

Zelf-selectie

Realistische baan voorvertoning (job preview)

- Ontworpen om zelf-selectie te bevorderen en de fit van persoon / organisatie te ondersteunen, dus socialisatie te verbeteren en vroege omzet te verminderen
- Moet gebaseerd zijn op job analyse om nauwkeurigheid te garanderen
- Moet een evenwichtige weergave van het werk zijn

Vragen over RPJ (realistic preview job)

- Hoe 'echt' zou het moeten zijn?
- Hoe beschrijvend (algemene voorwaarden, werkuren) en veroordelend zou het moeten zijn?
- Wanneer moet het gedaan worden (vroeg of laat in het proces)?

Social media

- Veel gebruikt maar is nog problematisch
- Algoritmes worden ook al gebruikt:
-

Machine learning in selection

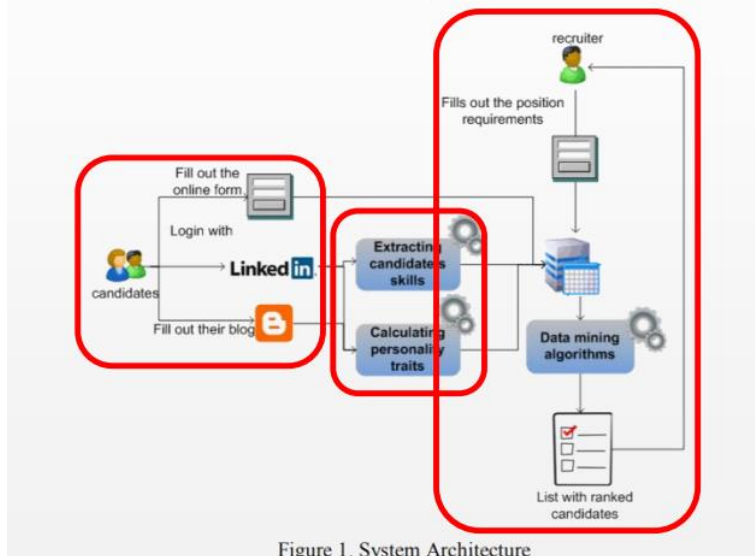


Figure 1. System Architecture

Accuraatheid van social media?

- Er is een kleine correlatie tussen persoonlijkheid en het social media profiel
- Algoritmen lijken een betere voorspeller van de persoonlijkheid te zijn op basis van sociale media-profielen dan mensen
- MAAR recruiterbeoordelingen van Facebook-pagina's waren niet gerelateerd werkprestaties of turnover

Ethische overwegingen?

- 36,5% van de tweets in de steekproef had werkgerelateerde inhoud (van Zoonen et al., 2016)
- Kandidaten kunnen cyber-doorlichting oneerlijk vinden (Madera, 2012)
- Moeilijk om te ziften relevant van irrelevante informatie:
- In een experiment toonden Bohnert en Ross (2010) aan dat gedrag en voorkeuren (bijvoorbeeld drinken) een aanzienlijke invloed hadden op de algehele evaluatie van sollicitanten.
- Berkelaar & Buzzanell (2015): 90% van de hiring managers gebruikte foto's om kandidaten te evalueren

College 4: Training & Development

Recap:

What does it mean when a selection tool has a high adverse impact?

Answer: It means that candidates from protected demographic groups (e.g. women, racial minorities etc.)

Which of the following typically has a positive effect on the utility of a selection tool?

Answer: A high validity of the selection tool

"Beyond smile sheets:"

- Doelen/Goals:
Voorbeeld: wat is het doel van jouw educatie?
- A) Maak je ouders trots, B) goede baan krijgen, C) veel geld verdienen, D) een leider worden, E) maatschappij veranderen.. Etc.

- Deze doelen suggereren verschillende evaluatie criteria
- Eigendom:
 - Wat is de rol van de professor in jouw evaluatie?
 - Wat is de rol van studenten in jouw evaluatie?
 - Wat is de rol van het programma management?
- Input:
 - Hoe klaar en volwassen zijn de studenten? (dobbelsteen, cases, rollenspel?)
 - Past het onderwijs bij de behoeften en stijl van de student?

Training:

- geplande inspanningen om werknemers de relevante kennis, vaardigheden, en attitudes aan te leren met het doel ze toe te passen in de job
- Focus: huidig
- Doel: Voorbereiden voor je huidige baan
- Participatie: Verplicht

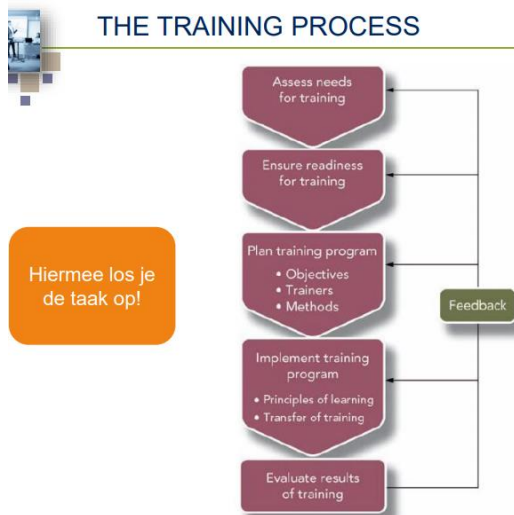
Development:

- combinatie van formeel onderwijs, werkervaring, relaties en beoordeling van persoonlijkheid en vaardigheden die werknemers helpen om zich voor te bereiden op de toekomst
- Focus: toekomst
- Doel: verandering anticiperen
- Participatie: niet verplicht

Training proces:

- Schat de behoefte aan training
 - WAT – job analysis
 - WIE – Person analysis
 - Bron van problemen
 - Gereedheid
 - WAAR – Organization analysis
 - Past het bij de strategie/cultuur
 - Middelen(tijd/geld)
 - Management support voor training (sterktes)
- Verzeker de gereedheid voor training
 - Hoge pre-training motivatie onder de getrainde door:
 - Persoonlijk interesse
 - Emotionele volwassenheid
 - Open mindset
 - Hoge waarschijnlijkheid van motivatie door:
 - Persoonlijke karakteristieken: Conscientiousness, GMA (IQ)
 - Situationele karakteristieken: Organizatieondersteuning
- Plan training programma:
 - Objectiviteit
 - Trainers
 - Methode
 - Doelen:
 - Link naar de organisatie
 - Specifiek en meetbaar (SMART)
- Implementeer het programma
 - Principes van leen
 - Overdracht van training

- Conditities:
 - Wat moeten trainers doen om het succesvol te maken?
 - Wat moet de getrainde doen om het succesvol te maken/
- Evalueer de resultaten van de training
 - Leerling tevredenheid
 - Transfer of training → zal het echt gebruikt worden?
 - Nieuwe vaardigheden, kennis
 - Prestatieverbeteringen
 - ROI



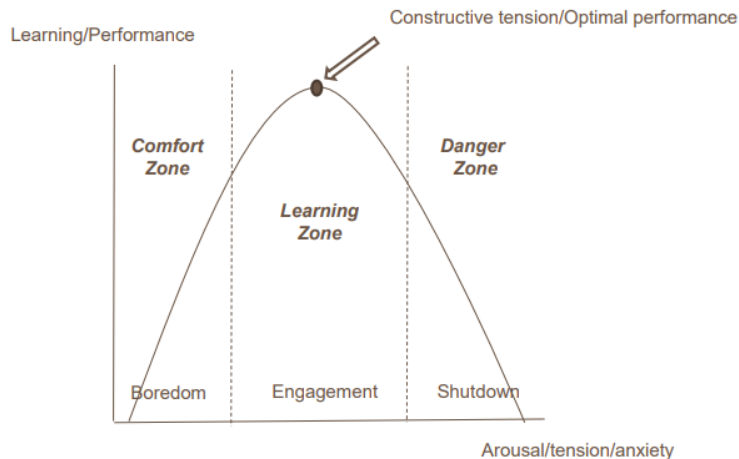
Training methodes:

- Presentation methods
- Hands-on methods
- Group-building methods

METHOD	TECHNIQUES	APPLICATIONS
<i>Presentation methods:</i> trainees receive information provided by others	Lectures, workbooks, video clips, podcasts, websites	Conveying facts or comparing alternatives
<i>Hands-on methods:</i> trainees are actively involved in trying out skills	On-the-job training, simulations, role-plays, computer games	Teaching specific skills; showing how skills are related to job or how to handle interpersonal issues
<i>Group-building methods:</i> trainees share ideas and experiences, build group identities, learn about interpersonal relationships and the group	Group discussions, experiential programs, team training	Establishing teams or work groups; managing performance of teams or work groups

Training moedigt leerling aan om inhoud te organiseren en uit te breiden

- Verscheidenheid en variabiliteit van taken en methoden
- Error management training
- Ervaringsgerichte methoden
- Match de mate van controle op capaciteiten



DIVING UNDER THE COMPETENCY ICEBERG



Transfer of training:

- Mogelijkheid om de geleerde capaciteit te gebruiken (Bijv. komedie)
- Zelf-management skills (Bijv. nieuw jaar)
- Peer support (bijv. BHAG)
- Manager support (bijv. mentor)
- Technologische support (bijv. apps)

Training: meten van succes en impact

- Hoe?
 - o Doe een pre en post meeting van relevante criteria
 - o Meting van verschillende criteria (bijv. leren, transfer en organisatie impact)
- Wanneer meten we de impact?
 - o Hoe lang duurt het voor het effect er is?
 - o Hoe lang blijft dat effect?
 - o → meet continu of op meerdere momenten

Romantiek van leiderschap

Foute assumpties:

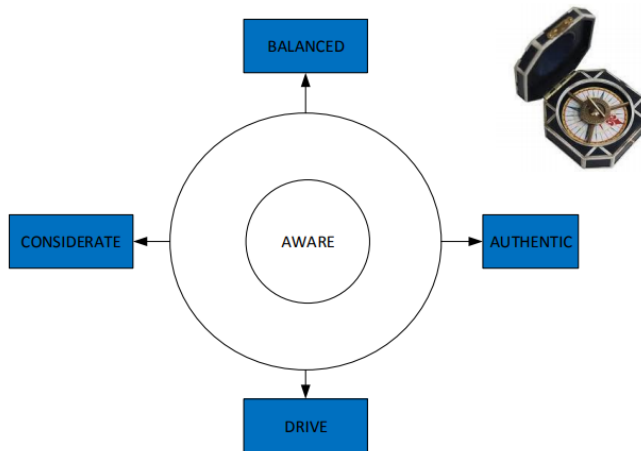
- Leiders zijn knap en groot
- Leiders zijn extravert
- Leiders zijn charismatisch
- Mannen zijn betere leiders
- Je bent als leider geboren

Vier pijlers van leiderschapsontwikkeling:

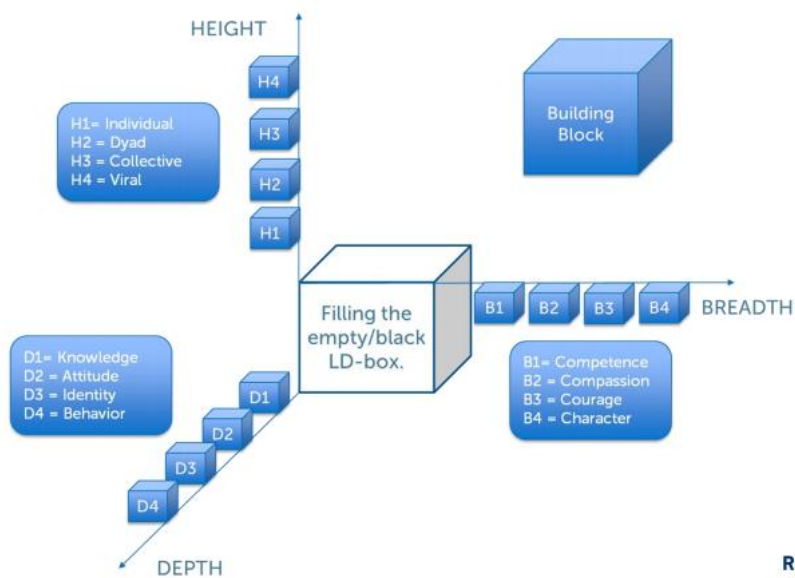
- Formele opleidingen
 - Business schools: (E)MBA
 - Onafhankelijke consultants:
 - Bold expedition, Mobile school, solar construction, Marine police confrontation, Humanitary school (Harvard), Case competition (Michigan), Leadership gaming (Washington)
- Assessments
 - MBTI/Big five
 - Insites
 - Disc model
 - 360 feedback
 - Hartslag variatie
 - Assessment centers: In-basket, interview, personality, cases
- Job ervaringen
 - Overgangen maken:
 - onbekende verantwoordelijke heden: Manager moet omgaan met verantwoordelijkheden die anders, nieuw of veel breder zijn dan eerst
 - Jezelf bewijzen: Manager krijgt druk om te bewijzen dat hij het aan kan
 - Verandering creëren:
 - Nieuwe richtingen ontwikkelen: iets nieuws beginnen, strategische veranderingen
 - Erfelijke problemen: Problemen van vorige managers oplossen
 - Verminderingsbeslissingen
 - Problemen met werknemers oplossen
 - Hoge mate van verantwoordelijkheid
 - Hoge inzet: duidelijke deadlines, druk van senior management
 - Managing business diversity
 - Taakoverbelasting: veel tijd en energie nodig
 - Omgaan met externe druk
 - betrokken zijn bij niet-autoritaire relaties
 - Beïnvloeden zonder autoriteit
 - Confrontatie met obstakels
 - Ongunstige, zakelijke omstandigheden
 - Weinig top management support
 - Weinig persoonlijk support
 - Een moeilijke baas
- Interpersoonlijke relaties
 - Mentoring
 - Intellectueel, politiek en ervaringen
 - Coaching
 - Socratische methode
 - Support groep
 - Regel van drie

Leiderschap = een systematisch proces van beïnvloeding

Being a force for positive change

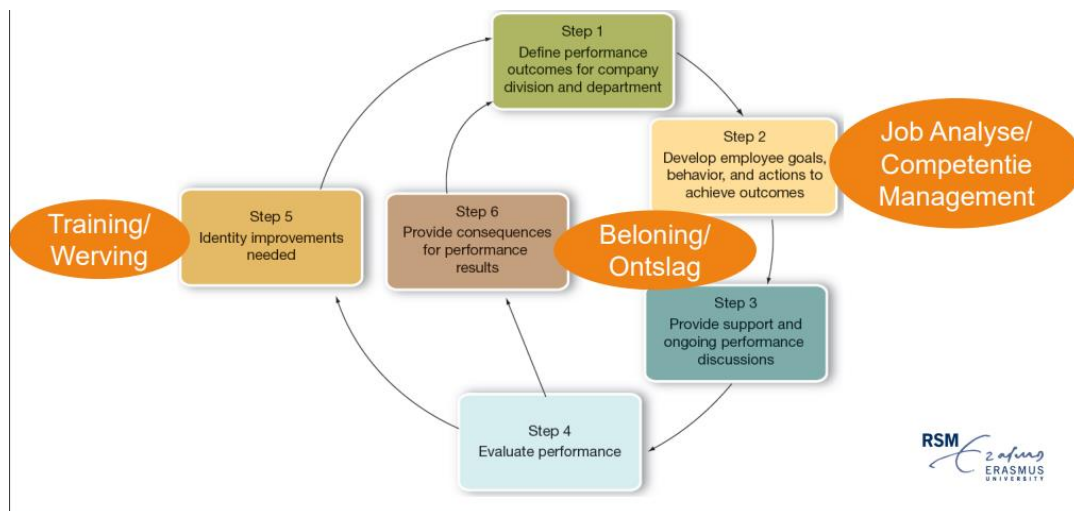


MAPPING LEADERSHIP DEVELOPMENT



College 5: Managing and evaluating performance

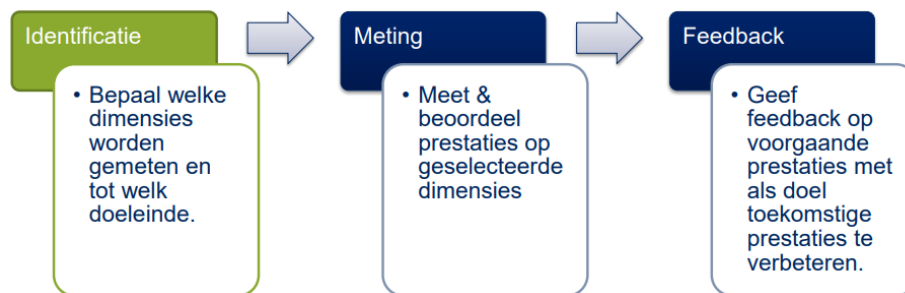
Prestatiemanagement = het process waarmee een manager verzekert dat de activiteiten en resultaten van werknemers bijdragen aan organisatiedoelen



Belangrijkste doelen:

- Strategisch: activiteiten van werknemers afstemmen op doelen van de organisatie
- Administratief: de basis om beslissingen rond salaris, bonussen en ontslag te maken
- Ontwikkeling: identificeren van sterktes en ontwikkelingsnoden voor de ontwikkeling van werknemers
- → Problemen wanneer deze in één gesprek worden gecombineerd

Prestatiebeoordeling:



Wie beoordeelt prestaties?

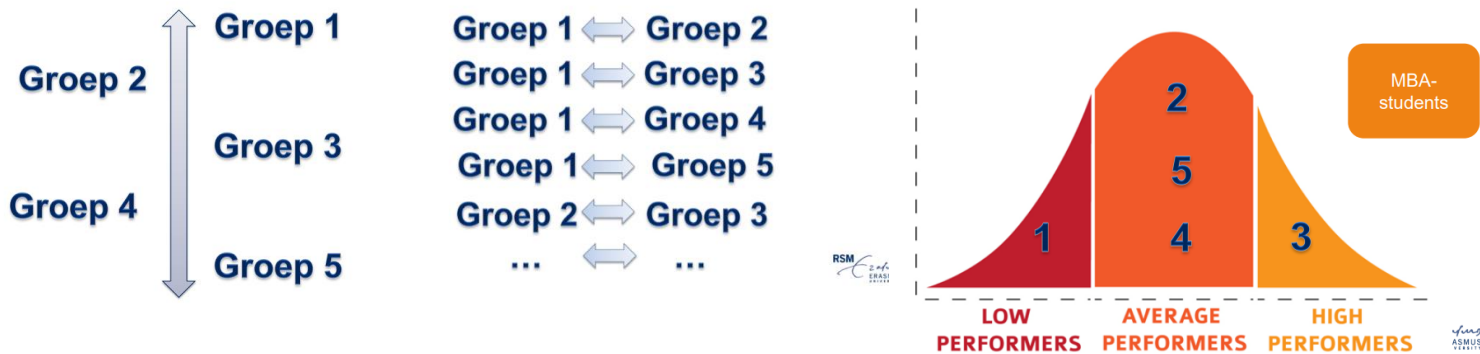
- Traditioneel: Directe leidinggevende
- Andere bronnen
 - o Collega's
 - o Zelf
 - o Klanten
- Combinatie van bronnen
 - o 360 graden feedback → peers, customers, managers, employees

Prestatiebeoordeling criteria:

- Relatief:
 - o Werknemers worden ten aanzien van elkaar vergeleken
 - o Uitkomst van beoordeling hangt dus af van anderen

- Absoluut:
 - o Definieer prestatiecriteria en cut-offs
 - o Evaluatie is onafhankelijk van de prestaties van andere werknemer

Relatieve beoordeling type #1: Ranking. Relatieve beoordeling type #2: Paarsgewijze vgl'ing. Relatieve beoordeling type #3: Gedwongen verdeling.



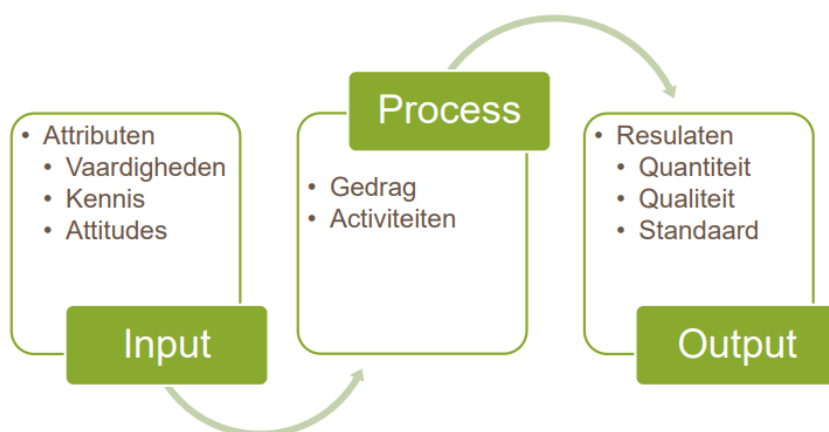
Pros & gebruik van relatieve vergelijking:

- Forceer differentiatie
- Gemakkelijk in gebruik en te implementeren
- Geschikt voor administratieve doeleinden

Cons:

- Assumpties over grootte van verschillen zijn vaak niet accuraat
- Geen informatie over wat hoge prestaties betekenen
- Promoot competitie tussen werknemers
- Onpopulair bij beoordelaars en beoordeelde
- Wettelijke problemen

PRESTATIE EVALUATIE: ABSOLUUT



1.

PRESTATIE-EVALUATIE: ATTRIBUTEN

Three traits being assessed:		Levels of performance in statements:	
Initiative (INTV)		High (H)	
Intelligence (INTG)		Medium (M)	
Relations with others (RWO)		Low (L)	
Instructions: Please indicate next to each statement whether the employee's performance is above (+), equal to (0), or below (–) the statement.			
INTV	H	1. This employee is a real self-starter. The employee always takes the initiative and his/her superior never has to prod this individual.	+
INTG	M	2. While perhaps this employee is not a genius, s/he is a lot more intelligent than many people I know.	+
RWO	L	3. This employee has a tendency to get into unnecessary conflicts with other people.	0
INTV	M	4. While generally this employee shows initiative, occasionally his/her superior must prod him/her to complete work.	+
INTG	L	5. Although this employee is slower than some in understanding things, and may take a bit longer in learning new things, s/he is of average intelligence.	+
RWO	H	6. This employee is on good terms with everyone. S/he can get along with people even when s/he does not agree with them.	–
INTV	L	7. This employee has a bit of a tendency to sit around and wait for directions.	+
INTG	H	8. This employee is extremely intelligent, and s/he learns very rapidly.	–
RWO	M	9. This employee gets along with most people. Only very occasionally does s/he have conflicts with others on the job, and these are likely to be minor.	–

2.

PRESTATIE-EVALUATIE: GEDRAG

Behaviorally anchored rating scale (BARS)

Voorbeeld:

- Job: Patrouille officier
- Dimensie: Preparing for duty

Preparing for Duty	
Always early for work, gathers all necessary equipment to go to work, fully dressed, checks activity from previous shifts before going to roll call.	7
Always early for work, gathers all necessary equipment to go to work, fully dressed, uses time before roll call to review previous shift's activities and any new bulletins, takes notes of previous shift's activity mentioned during roll call.	6
Early for work, has all necessary equipment to go to work, fully dressed.	5
On time, has all necessary equipment to go to work, fully dressed.	4
Late for roll call, does not check equipment or vehicle for damage or needed repairs, unable to go to work from roll call, has to go to locker, vehicle, or home to get necessary equipment.	3
Not fully dressed for roll call, does not have all necessary equipment.	2
Late for roll call majority of period, does not check equipment or vehicle, does not have necessary equipment to go to work.	1

3.

PRESTATIE-EVALUATIE: GEDRAG

Behavioral observation scale (BOS)

Overcoming resistance to Change					
Directions: Rate the frequency of each behavior from 1 (Almost Never) to 5 (Almost Always).					
	Almost Never				Almost Always
1. Describes the details of the change to employees.	1	2	3	4	5
2. Explains why the change is necessary.	1	2	3	4	5
3. Discusses how the change will affect the employee.	1	2	3	4	5
4. Listens to the employee's concerns.	1	2	3	4	5
5. Asks the employee for help in making the change work.	1	2	3	4	5
6. If necessary, specifies the date for a follow-up meeting to respond to the employee's concerns.	1	2	3	4	5
Score: Total number of points = _____					
Performance					
<i>Points</i>	<i>Performance Rating</i>				
6-10	Below adequate				
11-15	Adequate				
16-20	Full				
21-25	Excellent				
26-30	Superior				
Scores are set by management.					

Competenties

- Academisch?
- Creatief?
- Sociaal?
- Leiderschap?
- Praktisch begrip?

Prestatie-evaluatie maatstaven:

- Verkoop
- Eenheden geproduceerd
- Aantal fouten
- Aantal klanten bediend

Prestatie-evaluatie resultaten:

Management by objective:

- Moeilijk, specifieke doelen door de manager gezet samen met de werknemers
- Continue feedback en monitoren voor progressie

Kwaliteitsaanpak:

- Voorbeelden: MBO, Six sigma, Kaizen, PDCA
- Bekijken zowel het persoon als het systeem
- Managers en werknemers werken samen
- Zowel interne als externe klanten worden betrokken bij de evaluatie
- Meerdere bronnen worden gebruikt voor evaluatie
- → klimaat van feedback zoeken

Wat zijn effectieve criteria?

- Fit met strategie
 - o Hoe Nordstrom prestaties meet
 - o Voornamelijk beloning op basis van commissies
 - o Targets voor verkoop
 - o Prestaties van managers gedeeltelijk gemeten door werknemer verkoop per uur
- Specifiek
 - o Het incentief is hier specifiek (Verkoop zo veel mogelijk), maar heeft ook neveneffecten (Bijv. klanten stelen)
- Aanvaardbaar
- Betrouwbaar
- Valide

4 & 5. BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT





PRESTATIEEVALUATIE: METING

Vergelijking van verschillende soorten prestatieinformatie:

	Fit	Validity	Reliability	Acceptability	Specificity
Attribute	Typically low	Typically low	Usually untested	High for development; low for evaluation	Very low
Behavior	Potentially high	Typically high; rarely deficient or contaminated	Usually high	Low for development; high for evaluation	Very high
Results	Very high	Typically high; at times deficient or contaminated	High; potential timing problems	High; if developed with input from ratees	High for results but low for how to achieve them



39

Moeilijke gesprekken

- Gesprekken die we vermijden omdat ze ons angst aanjagen met dan “normaal” of meer dan voor anderen
 - Vaak met een “aartsvijand” of iemand die juist heel dichtbij je staat
 - Bijvoorbeeld: moeilijke collega of baas, familie, partner
- ➔ Twee stappen: Voor en na het gesprek

Stap 1: voor het gesprek

- Wat hoop je te bereiken met dit gesprek?
- Is dit doel belangrijk genoeg om politiek kapitaal te riskeren?
- Heb ik een ondersteunend netwerk?
- Zijn de voordelen groter dan de nadelen?
- Wat is het juiste moment om te handelen?
- Wat is plan B?

Stap 2: Tijdens het gesprek

- Naïef realisme: Overtuiging dat mensen toegang hebben tot een objectieve realiteit – open voor anderen, in de veronderstelling dat ze “redelijk” zijn
 - o Fout: Extreme standpunten, onbereid tot water bij de wijn
 - o Oplossing: Probeer onpartijdig te zijn, 3^e perspectief
 - o Oplossing: Luister om te verstaan, niet om te overtuigen
- Ladders of inference: We verwarren onze uitleg van de realiteit met de realiteit zelf
 - o Fout: We geloven ons eigen verhaal
 - o Oplossing: Feedback seeking behaviour
 - o Oplossing: Is dit in mijn voordeel of in hun voordeel?
- Fundamental attribution bias: We attribueren problemen met anderen aan hun (slechte) persoonlijkheid, maar voor onszelf aan de persoon
 - o Fout: we gaan mensen snel be-/veroordelen
 - o Oplossing: Praat over gedrag, niet over persoonlijkheid/intenties
 - o Oplossing: Is het überhaupt mogelijk om persoonlijkheid te veranderen?
- Defensiveness: We hebben een prestatie orientatie (entity) rather dan een leer orientatie (incremental)
 - o Fout: Wij worden automatisch defensief wanneer anderen ons bekritisieren
 - o Oplossing: Kader je kritiek als een vraag naar hulp
 - o Oplossing: Zorg dat je de eerste bent die fouten toegeeft
- Mindfulness: We zijn ons niet bewust van emoties/gedachten/gedrag tot na effecten
 - o Fout: We spuwen onze mening en denken daarna pas aan de effecten

- Oplossing: Wacht tot je eigen emoties bedaard zijn
- Oplossing: Kijk hoe de andere persoon reageert op het gesprek
- Sunk Costs: We investeren te veel in iets dat een verloren zaak is
 - Fout: Teveel (onbewust) geleid door onze emoties
 - Oplossing: Wat heeft deze persoon nodig om geleid te worden?
 - Oplossing: Wandel weg (agree to disagree)

Andere fouten:

Aantrekkelijkheid

- Halo & Horn error:
 - Cognitieve bias waarbij 1 bepaald kenmerk (bijv. aantrekkelijkheid) onze beoordeling van die persoon beïnvloed
 - → Beïnvloed verwachtingen en Geeft bias bij beslissingen
 - Halo: Generaliseren van positieve kenmerken
 - Horns: Generaliseren van negatieve kenmerken
 - Typische voorbeelden: politiek en rechtszaken

Effecten van stemming

- Stemming bepaalt hoe we informatie verwerken
- Positieve stemming: oppervlakkig en globaal (bijv. uiterlijk)
- Negatieve stemming: gedetailleerd en lokaal (bijv. feiten)

Hoe kunnen we deze biases verminderen?

1: Bewustzijn

2: Reduceer de rol van individueel oordeel

- Gebruik objectieve criteria
- Meerdere informatie punten
 - Meerdere formats
 - Meerdere personen
- Standaardisatie van beoordeling

3: Vermijd de condities die deze biases promoten (bijv. vermoeidheid, stress, cognitieve belasting)

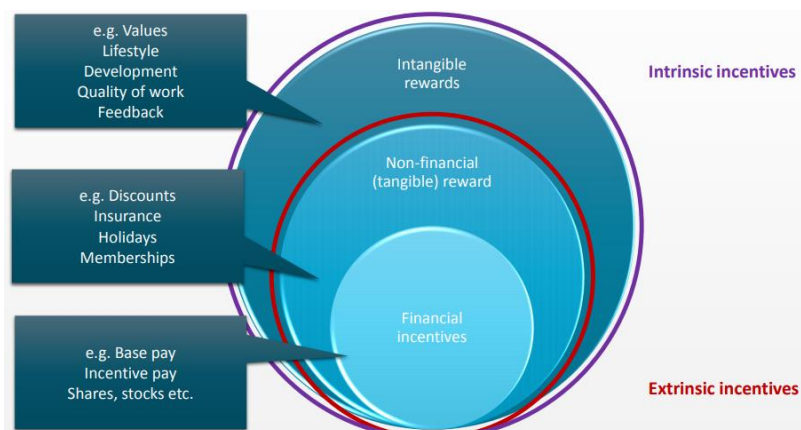
College 6:

Recap:

Which factor has the biggest impact on the effectiveness of the training?

Answer: The trainees receiving the training

Wat is reward?



Aantrekkelijkheid → Salaris staat bovenaan als het gaat om aantrekkelijkheid van een baan
Salarisniveau bepalen:

- Structuur beslissingen (loontarieven, loon rangen, beloningsverschillen)
 - Legale verplichtingen
 - Minimum loon
 - Overwerk
 - Leeftijd-gerelateerd
 - Gelijkheid
 - Marktkrachten
 - Beschikbaarheid van relevante/skilled werknemers
 - Product/service vraag
 - Organisatiedoelen
 - Focus op prestaties/kwaliteit
 - Kostencontrole
 - Gelijkheid en eerlijkheid
 - Wettelijke naleving

Hoe veel betalen we mensen gelijk aan..

- Andere mensen in de organisatie
 - Interne structuur
 - Welk niveau van verantwoordelijkheid heeft deze persoon
 - Waarde
 - Wat is de waarde van deze positie in de organisatie
 - Eerlijkheid/gelijkheid
 - Wat is een eerlijk percentage in vergelijking met andere banen
- Andere mensen met eenzelfde baan ergens anders
 - Markt
 - Hoeveel beschikbare skilled workers zijn er op de markt?
 - Salarisvergelijking
 - Hoeveel krijgen vergelijkbare banen betaald?
 - Aantrekkelijkheid
 - Wat bieden wij aan in vergelijking met onze concurrenten?
 - Fit
 - Hoe ziet de beste kandidaat er voor ons uit?

Netflix

- Betalingsstrategie:
 - Betaal de beste van de markt en ze zorgen ervoor dat iedereen het weet.
 - Compensatie alles over betalen (plus aandelenopties).
 - Positieve werkomgeving.
- Ze stellen de beloningsniveaus vast op basis van 3 vragen:
 1. Wat zou die persoon ergens anders krijgen?
 2. Wat moeten we betalen voor een vervanging?
 3. Wat zouden we betalen om die persoon te houden? (als ze ergens anders een groter aanbod hadden)
- Niet expliciet prestatie-gerelateerd (hoewel de laatste vraag betekent dat hun prestaties indirect worden bekeken)
- Ze werven en behouden alleen "A-spelers" (als je dat niet bent, ontvang je een 'cash goodbye')

Voordelen:

- Hoge salarisoniveaus instellen om alleen 'A-spelers' uit de markt te trekken
- Omdat iedereen weet dat ze het meeste hebben betaald ... dus betalen is nooit een reden dat mensen vertrekken
- Dus betaal nooit aan mensen om te blijven
- Ze gebruiken beloning niet als motivator om de prestaties te verbeteren

Risico's / problemen:

- Zijn ze bezig de markt op te blazen?
 - o Bv. relatieve macht in Santa Cruz / North CA met 3500 werknemers
 - o Gewenste wereldwijde werkgever
 - o Vergelijkbare organisaties proberen te concurreren
- Is dit financieel duurzaam of betaalbaar voor anderen?
 - o Bv. toevoegen aan de bottom line
 - o Weinig financiële flexibiliteit in het model

Nieuwe geslaagden aantrekken:

- Hoge loon → Materialisme
- Individueel loon → Individualisme
- Vast loon → Risico-aversie
- Flexibele voordelen → Interne locus of control

Advies:

- Hoe loon wordt gegeven is belangrijker dan hoe veel
- Focus niet alleen op financiële stimulansen

Hoe evalueren werknemers hun loon?

- Tevredenheid
- Eerlijkheid

Wat informeert loontevredenheid?

- Loonstijging → <1%
 - Tegenstrijdigheid (Verwachting vs. Werkelijk) → ong. 25%
 - Interpersoonlijke vergelijking → > 50%
- ➔ Dus het gaat niet om hoe veel, maar om hoe er betaald wordt.

Eerlijkeheidsvergelijkers

- Kijkend in:
 - o Dezelfde of vergelijkbare taken
 - o Positie binnen de beloningsstructuur
- Buiten kijken:
 - o dezelfde of vergelijkbare taken
 - o In welke organisaties?

Soorten eerlijkheid:

- Het is niet alleen wat medewerkers ontvangen, maar ook hoe beslissingen worden genomen en gecommuniceerd
- Distributive fairness (verdelende eerlijkheid): wat
- Procedural fairness (Procedurele rechtvaardigheid): Hoe
- Managerial fairness (Eerlijke managers): Hoe

Procedural fairness:

Is de procedure ... toegepast?

- consequent
- vrij van vooroordeel
- nauwkeurig
- fouten corrigeren
- voldoen aan ethische normen
- Dat er met meerdere perspectieven rekening wordt gehouden

Betalen voor prestaties?

Hoe werkt PRP (performance-related pay)?

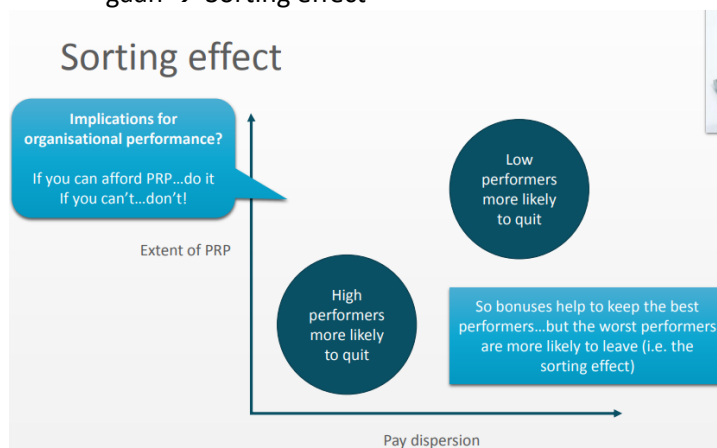
- Sorting effect
- Incentive effect

Twee sorteerprocessen...

- Aantrekking: Mensen die willen dat hun beloning gedifferentieerd wordt door prestaties, zullen zich meer aangetrokken voelen tot organisaties die PRP aanbieden (Fit voor persoon-organisatie)
- Retentie: slecht presterende bedrijven ontvangen een lagere beloning. Ze zullen dus eerder de organisatie verlaten (en hogere presteerders blijven)

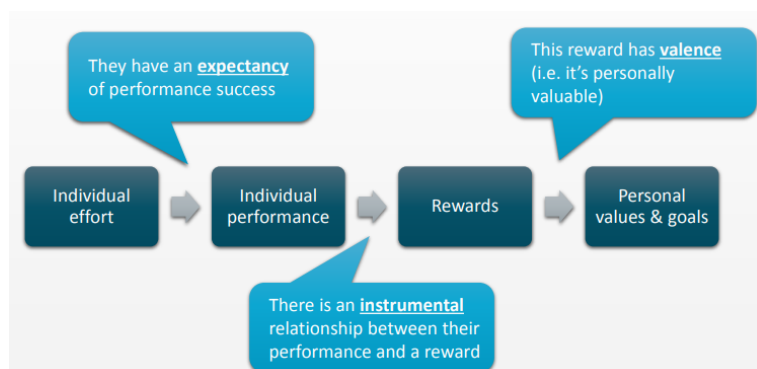
Sorting effect:

- Bonussen helpen om de beste performers te houden en de slechtste performers weg te laten gaan → Sorting effect



The incentive effect (het stimulerende effect): Motivationale basis van PRP:

- Verwachtingstheorie: Er is een verwachting van het prestatiesucces
- Individual effort → Individual performance → Rewards → Personal values & goals
- Er is een instrumentele relatie tussen prestaties en reward
- De reward heeft valence (persoonlijke waarde)



Incentive effect:

- 44% winst in gemiddelde productiviteit per werknemer
- 10% stijging in gemiddelde loon per werknemer
- Wisselt van loon per uur naar loon per stuk

Wat zijn mogelijke problemen met het incentive effect?

- Voorbeeld:
- Probleem? Garbage crews voltooiden niet toegewezen routes op tijd, dus moest de stad enorme hoeveelheden overuren betalen
- Oplossing? De stad betaalde 8 uur bestuurders, ongeacht hoe lang het duurde om het werk te voltooien (geen overuren) om hen te motiveren om sneller te werken
- Wat is er gebeurd?
 - o Chauffeurs merkten dat ze sneller klaar konden zijn als ze niet alle vuilnis oprapen (dus klanten klaagden en de stad moest extra ophaalacties plannen)
 - o Bestuurders reed sneller (resultierend in verhoogde ongevallen)
 - o Ze hebben minder vaak lasten afgezet, waardoor het vaak te zwaar was (de stortplaats heeft de stad extra belast)

Drie karakteristieken van motivatie

- intensiteit van de inspanning
- richting van inspanning
- volharding van inspanning

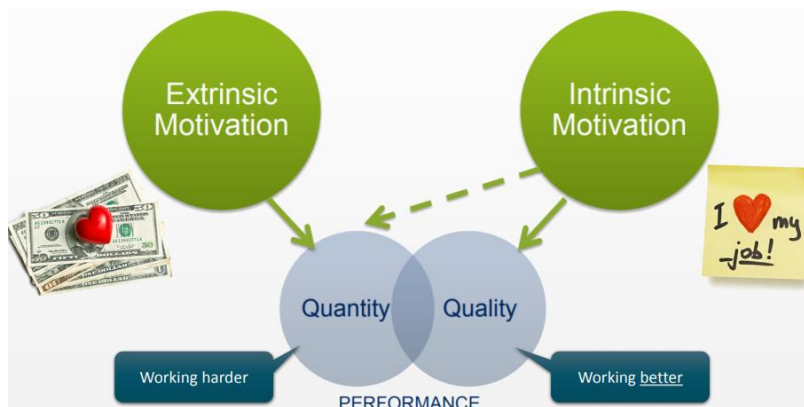
Problemen met motivatie intensiteit

- hoge intensiteit kan aanmoedigen tot corruptie of hoge mate van risk-taking
- het systeem 'gamen' en alleen focussen op wat gemeten wordt
- Kortetermijnincentives verhoogde intensiteit maar moedigden geen doorzettingsvermogen aan

→

Direction of motivation

- Extrinsiek → reward als geld
- Intrinsiek → voor jezelf
-



Conclusies PRP:

- Sorting effects werken, maar alleen als organisaties differentiatie zich kunnen veroorloven
- Incentive effect werkt, maar let op waar je voor betaald
- Is PRP de enige manier om te motiveren? → Nee

Niet-financiële herkenning:



Voordelen en life stages

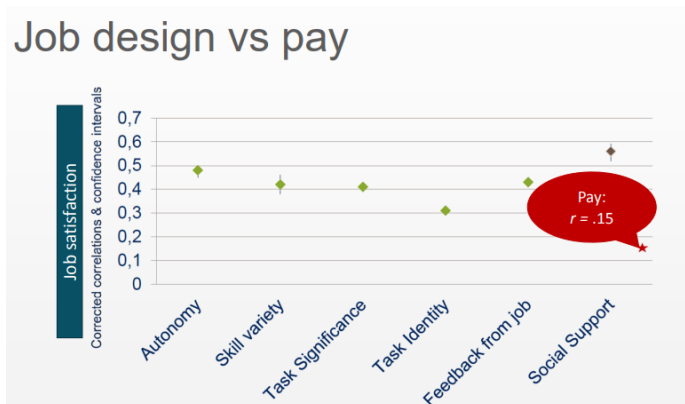
- Vrouwen met kinderen jonger dan 6 jaar: voordelen voor het beroepsleven
- Ervaren vrouwen die de kostwinner zijn: 'voordelen' (bijvoorbeeld ziektekostenverzekering, betaald verlof, pensioenuitkeringen)
- Onder de 40, geen toezichthouders: beloning en werklevens
- Mannen geven de voorkeur aan beloning, vrouwen geven de voorkeur aan balans tussen werk en privéleven
- Jongere werknemers geven prioriteit aan werk-leven en ontwikkeling boven 'voordelen'

Meaningful work:

- Werk dat een persoonlijke betekenis heeft voor een persoon
- Werk dat waardevol is
- Werkt dat mensen een gevoel van een doel geeft



Job design vs pay



Conclusion: Rewards matters

- Attraction, retention and motivation

College 7: Turnover en retention:

Recap; What is the strongest predictor of how satisfied someone is with their pay?

Answer: The extent to which their pay compares favourably to others

What informs pay satisfaction?

Answer: Pay raise, discrepancy, interpersonal comparison

College;

Waarom zijn management skills belangrijk?

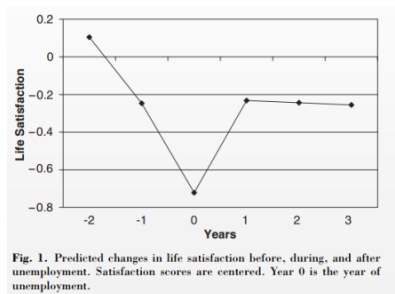
➔ Gaat over hoe dingen gedaan worden in de organisatie

➔ HR gaat over people management

Leiderschap is ook belangrijk, maar in veel situaties heb je toch management skills nodig!

Turnover is duur voor organisaties en voor individuen

- Het is psychologisch verwoestend
- Als het werkloosheidspercentage stijgt, stijgt daarmee ook het zelfmoordpercentage
 - o + 1 zelfmoord voor elke 4200 mannen die hun baan kwijtraken tijdens massale ontslagen
 - o + 1 zelfmoord voor elke 7100 vrouwen die hun baan kwijtraken tijdens massale ontslagen
- De impact is aanwezig over de lange termijn
- Levenstevredenheid keert niet snel terug:
-



Waarom is werkloosheid zo verwoestend?

Financiële impact:

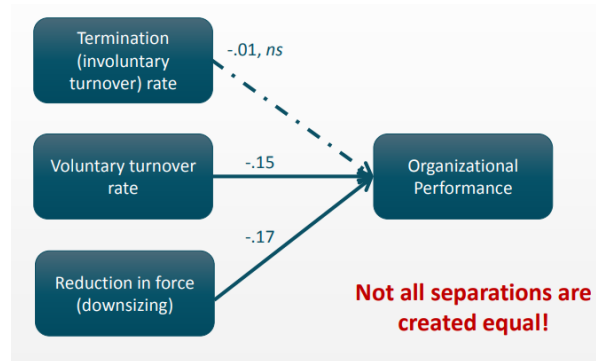
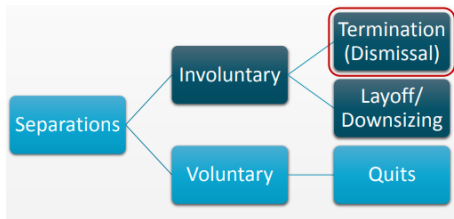
- Werkelijk en duurzaam (lagere inkomsten en herplaatsing loon)
- Werkloosheidsverzekering vermindert negatief financieel effect
- Maar: veranderingen in het welzijn blijven bestaan na het controleren op veranderingen in het gezinsinkomen

Niet-financiële impact:

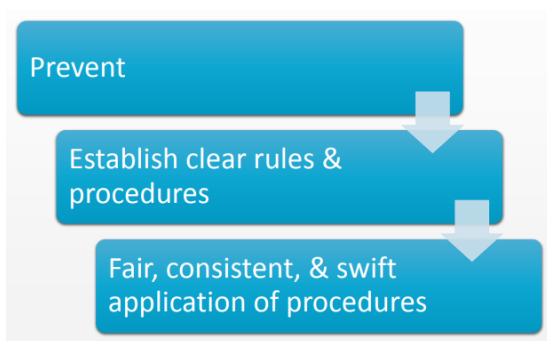
- Sociale relaties
- Status en respect
- Identiteit en doel
- Veiligheid en vertrouwen

Werkverlies heeft vooral een sterke impact op de levenstevredenheid van 'conscientious people'

Scheiding



1. Termination/opzegging: onvrijwillige omzet of scheiding die wordt geïnitieerd door de werkgever als gevolg van voortdurende prestatieproblemen, afwijkende werkzaamheden op de werkplek of strafbare feiten



Voorkomen:

- Selectie:
 - o Verwachtingen (bijv. realistisch taakvoorbeeld)
 - o Integriteitstesten en drugtesten invoeren?
- Prestatie management
 - o Goal setting: verduidelijk verantwoordelijkheden en verwachtingen, minor prestaties en werkgedrag, geef regelmatig feedback
- Ontwikkeling
 - o Adresseer prestatietekorten
 - o Creëer een sterke cultuur en integreer nieuwkomers

Regels & procedures:

-



Eerlijkheid:

- Distributive fairness:
 - o Consistente uitkomsten
 - o Kennis van uitkomsten
- Procedural fairness:
 - o Consistent
 - o Bias vermijden
 - o Gebaseerd op accurate informatie
 - o Representeert alle interesses
 - o Mogelijk om fouten te corrigeren
 - o Ethische standaarden
- Managerial fairness:
 - o Uitleg van beslissing
 - o Respectvolle behandeling
 - o Overweging
 - o Empathie
- Waarom is eerlijkheid belangrijk?
 - o Voor degene die weggaan (bijvoorbeeld oproepen, arbeidsrechtbank)
 - o Voor degene die blijven
 - o Voor de reputatie van de organisatie

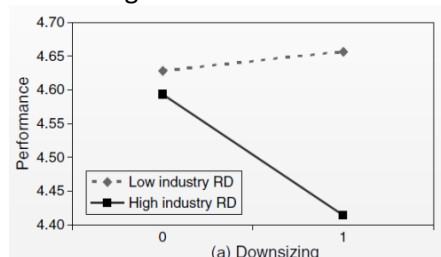
2. Downsizing: geplande eliminatie van grote aantallen personeel met als doel het verbeteren van de concurrentiekracht van de organisatie

- Belofte: Ontslagen verhogen aandelenkoersen: vermindering van arbeidskosten stuurt positief signaal naar investeerders
 - o Bewijs: Aandelenrendementen zijn meestal negatief en inkrimping van aankondigingen vaak gevolgd door abnormale negatieve rendementen van aandeelhouders
- Belofte: Ontslagen verlagen de kosten: arbeidskosten zijn vaak het grootst
 - o Bewijs: Kosten gerelateerd aan ontslag (inhuren, moreel) kunnen soms opwegen tegen de besparingen op arbeidskosten
- Belofte: Ontslagen verbeteren de productiviteit: besparingen in arbeidskosten overschrijden dalingen in output
 - o Bewijs: Onderzoek wijst uit dat de productiviteit vaak daalt samen met de arbeidskosten
- Belofte: Ontslagen verhogen de winstgevendheid: verminderen slappe en vergroten de arbeidsflexibiliteit
 - o Bewijs: Onderzoek naar winstgevendheid en gepercipieerde winstgevendheid wijzen op een negatieve trend

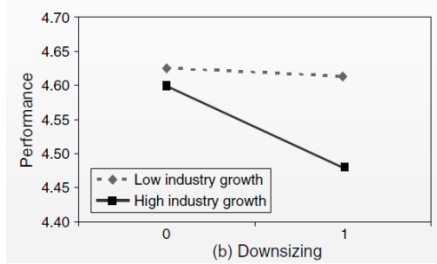
➔ Downsizing/inkrimping is dus niet altijd de beste optie

Wanneer is inkrimping bijzonder schadelijk?

- Als organisaties in een R&D intensieve omgeving opereren

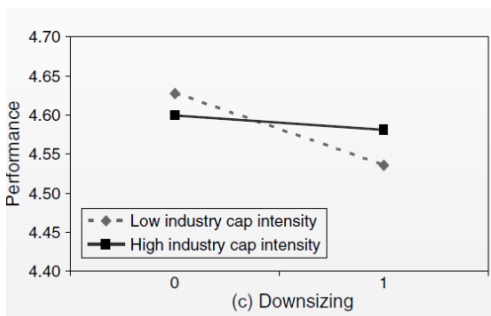


Of in groeiende organisaties

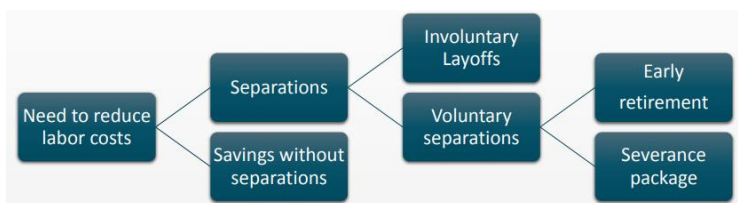


Of met lage kapitaal intensiteit

Een lage kapitaal intensiteit = minder investeringen in fysiek kapitaal nodig, zodat mensen een grotere bron van concurrentievoordeel zijn



Alternatieven voor downsizing:

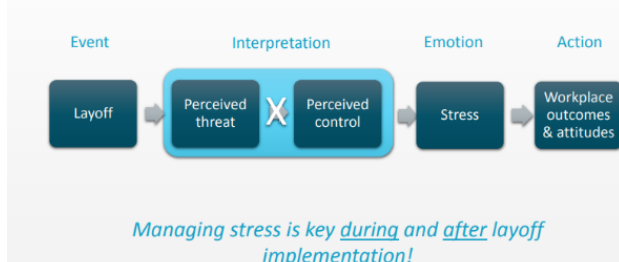


OPTION	SPEED	HUMAN SUFFERING
1. Downsizing	Fast	High
2. Pay reductions	Fast	High
3. Demotions	Fast	High
4. Transfers	Fast	Moderate
5. Work sharing	Fast	Moderate
6. Hiring freeze	Slow	Low
7. Natural attrition	Slow	Low
8. Early retirement	Slow	Low
9. Retraining	Slow	Low

Hoe minimaliseer je de 'pijn' van het downsizen?

- Beheer percepties van eerlijkheid tijdens het proces
- Beheer stress tijdens en na het proces

Managing survivor stress

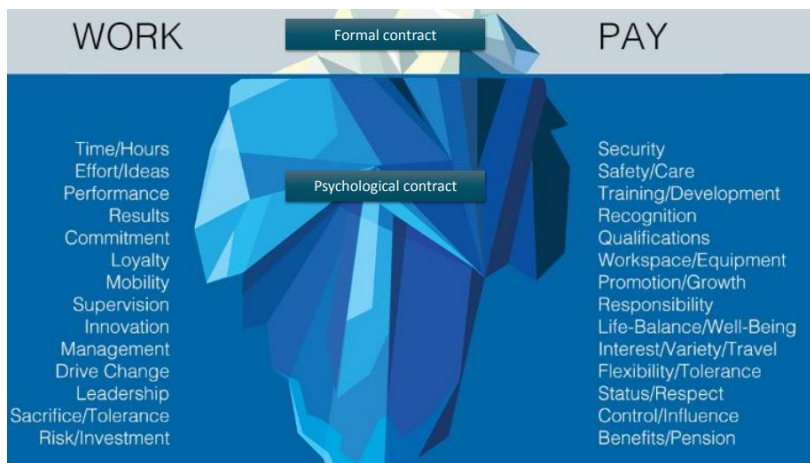


Hoe kunnen we gepercipieerde controle onder overlevenden bevorderen?

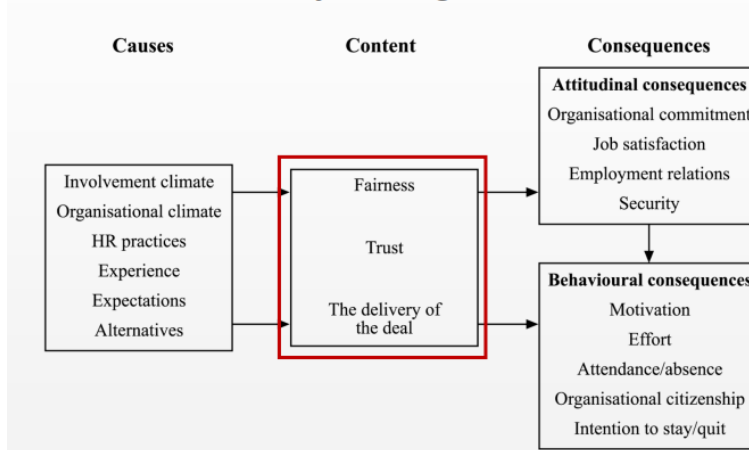
- Betrokkenheid
 - o Stem
 - o Participatieve doelen stellen en besluitvorming
 - o Ontwikkel strategieën voor het bereiken van doelen
- Biedt kansen aan om te slagen/succesvol te worden
- Biedt toegang tot beslissers

3. Quits/Stoppers

- Schending van het psychologische contract
 - o -> Organisatie voldoet niet aan de verplichtingen van een psychologisch contract
 - o = Ongeschreven verwachtingen in arbeidsrelatie - verschillend van formele, schriftelijke verwachtingen



Model of the Psychological Contract



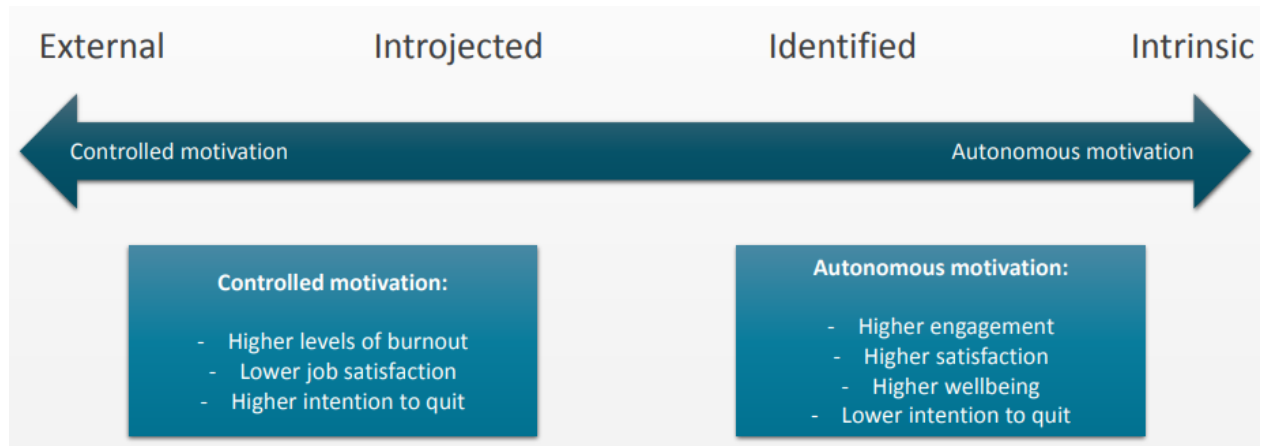
Responses to PC Breach



Wanneer kiezen mensen ervoor om te stoppen na een schending van het psychologische contract?

- Weinig procedurele rechtvaardigheid
- Onvoldoende verantwoording
- Gewenste alternatieven

Motivatie om te stoppen:



- ➔ Moedig 'autonomous motivation' aan!
 - Geef autonomie in hoe werknemers hun werk doen
 - Geef betekenisvolle feedback op een niet onder druk zettende manier
 - Geef een zinvolle grondgedachte (uw werk is bijvoorbeeld erg waardevol omdat het de organisatie op de volgende manieren ...)
- ➔ Eerlijkheid
 - Was wat mij werd aangeboden waard wat ik gaf? (distributive)
 - Heb ik de gelegenheid gehad om mijn zegje te doen? (Procedural)
 - Heeft mijn manager me met respect behandeld? (managerial)

College 8;

Recap:

Which type of separation is the strongest negative predictor of organisational performance?

- Answer: downsizing

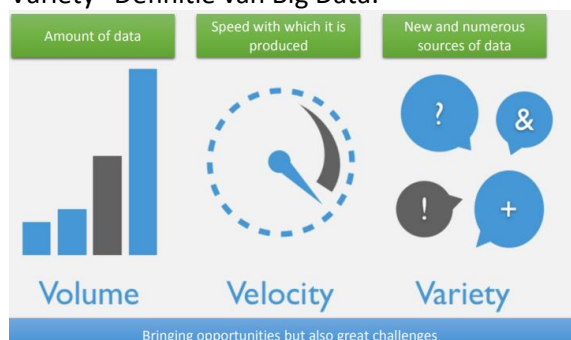
Which kind of organization is downsizing particularly harmful to?

- Organisations who rely on research and development

--

Lecture;

"dankzij big data kunnen managers radicaal meer over hun bedrijf meten en dus weten, en kennis direct vertalen in verbeterde besluitvorming en prestaties. "Wat is er nieuw? Volume, Velocity en Variety" Definitie van Big Data:



Het gebruik van Big Data

- Big Data moet op de juiste manier gebruikt worden
 - o Claims naar objectiviteit en nauwkeurigheid zijn misleidend
 - o Grotere gegevens zijn niet altijd betere gegevens
 - o Zonder context verliest Big Data zijn betekenis
 - o Alleen omdat het toegankelijk is, betekent het niet ethisch
- Het gaat niet om de hoeveelheid data, het gaat erom wat je ermee doet → HR analytics

Wat is HR Analytics?

- Een focus op evidence-based management
- Terugdenken aan de vragen:
 - o Wat hebben we nodig voor succes?
 - o Hoe dragen mensen eigenlijk bij aan het succes van de organisatie?
- Terugdenken aan hoe personendata wordt gebruikt in organisaties
- HR analytics vereist een specifieke set van skills, en niet alleen data skills

Belang van evidence-based beslissingen

- "De complexiteit en het snelle tempo van de organisaties van vandaag leiden vaak tot flitsende zakelijke beslissingen, razernijzucht en giswerk met betrekking tot 'wat werkt' ... Blind vertrouwen heeft geen plaats in de professionele praktijk. "

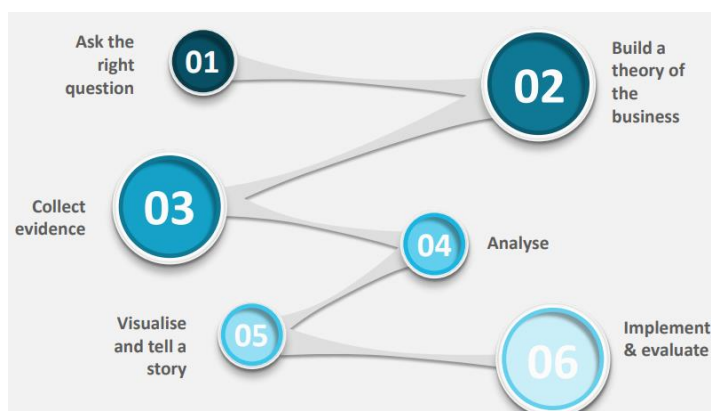
Veranderende rol van HR

- "De ontwikkeling van de strategische rol van HR is een evolutie geweest ... De volgende stap in de evolutie is dat HR-professionals, en met name senior HR-professionals, wat wij noemen analytische geletterdheid ontwikkelen"

Wat is analytische geletterdheid?

- Begrijpen dat bedrijfslogica metingen aanstuurt
- Denken in termen van causale relaties
- Inzicht in nieuwe analysemethoden
- Communicatie vaardigheden

Het proces van 'betere analytics'



1: Het stellen van de juiste vraag

- Is het gefocust?
- Is het strategisch?

Voorbeeld filmpje;

Wat is het probleem? → Oakland AS wil concurreren met de grootste teams, maar heeft weinig geld

Vragen die zij zichzelf zouden moeten stellen →

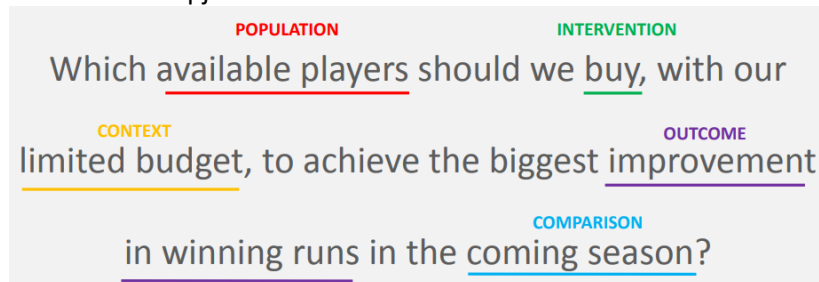
- Wat hebben we nodig om te winnen?
- Welke vaardigheden hebben we nodig?
- Welke spelers hebben deze vaardigheden, binnen het budget?

Het opstellen van goede vragen:

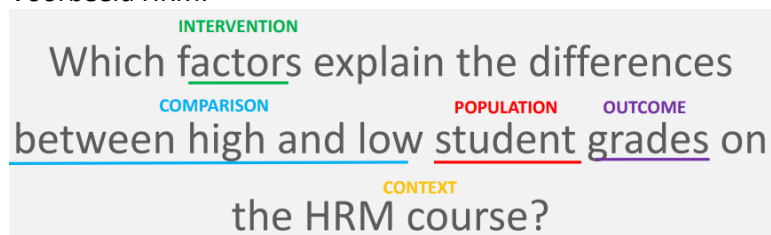
PICOC

- Populatie → Wie?
- Interventie → Wat of hoe?
- Comparison (vergelijking) → Vergeleken met wat?
- Outcome (uitkomst) → Wat probeer je te bereiken?
- Context → In welke omstandigheden?

Voorbeeld filmpje:



Voorbeeld HRM:



3: Verzamel bewijs (collect evidence)



Bronnen van organisatie data

- Primair: verzameld specifiek voor deze vraag
 - o Surveys
 - o Focus groep
 - o Interview met specifieke groep

- Secundair: Al aanwezig binnen de organisatie
 - o Databases
 - o Verslagen

4: Analyse

Levels van analytics

- Descriptive (beschrijvend):
 - o Beschrijft relaties, huidige en historische data patronen
 - o Voorbeeld: Wat is het verschil in gemiddelde salaris tussen mannen en vrouwen binnen dezelfde functiegroep en -deling?
- Predictive (voorspellend):
 - o Gebruiken van huidige en historische feiten om voorspellingen te doen
- Prescriptive (voorschrijvend):
 - o Analyseren van complexe gegevens om resultaten te voorspellen, keuzemogelijkheden te bieden en alternatieve bedrijfsimpacten te tonen

Hoeveel mensen werken er in deze organisatie?

- ➔ Deze vraag levert een ander antwoord op als je het vraagt aan iemand van HR en bijvoorbeeld finance
- ➔ Probleem met headcount
- Headcount:
 - o Aantal mensen die nu in de organisatie werken
 - o Inclusief mensen die nu niet direct bij de organisatie zijn? (ziek, tijdelijk afwezig)
- FTE (full-time equivalent):
 - o Het daadwerkelijke aantal gecontracteerde personen in dienst van de organisatie, op dit moment (bijvoorbeeld werkhalf tijd = 0,5)
 - o Is dit 'punt in de tijd' of in een bepaalde periode?

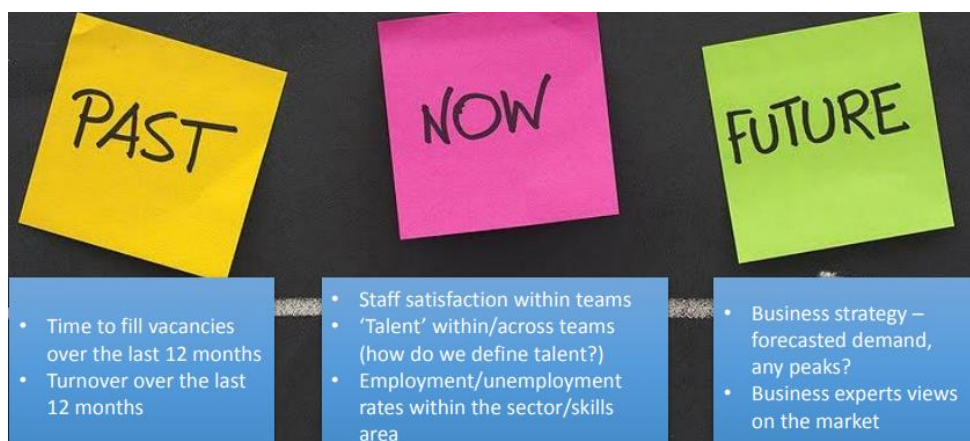
Predictive analytics

Fouten van voorspellen:

- Gebrek aan persoonlijke reflectie
- Gebruik van verouderde kennis
- Het baseren van voorspellingen alleen op ervaringen uit het verleden
- ➔ Niet gebruiken van evidence-based principles

Voorbeeld:

- In welke afdeling zullen we waarschijnlijk recruitment problemen ervaren binnen de volgende 12 maanden?



Google: Project Oxygen

- Strategische vraag: zijn managers van belang?
- Voorlopige, secundaire data
- 'Exit'-gegevens (onderzoek wanneer mensen zijn vertrokken)
- 'Googlegeist'-gegevens: regelmatig onderzoek naar personeelstevredenheid
- Manager 360 graden feedback van jaarlijkse beoordeling
- Eerste bevindingen: ze vergeleken verschillen tussen 'hoog' en 'lage' scoremanagers, maar vonden weinig verschil (omdat Google alleen high-performers in dienst heeft!). Hmm..

Nieuwe vraag: Wat doen onze beste managers?

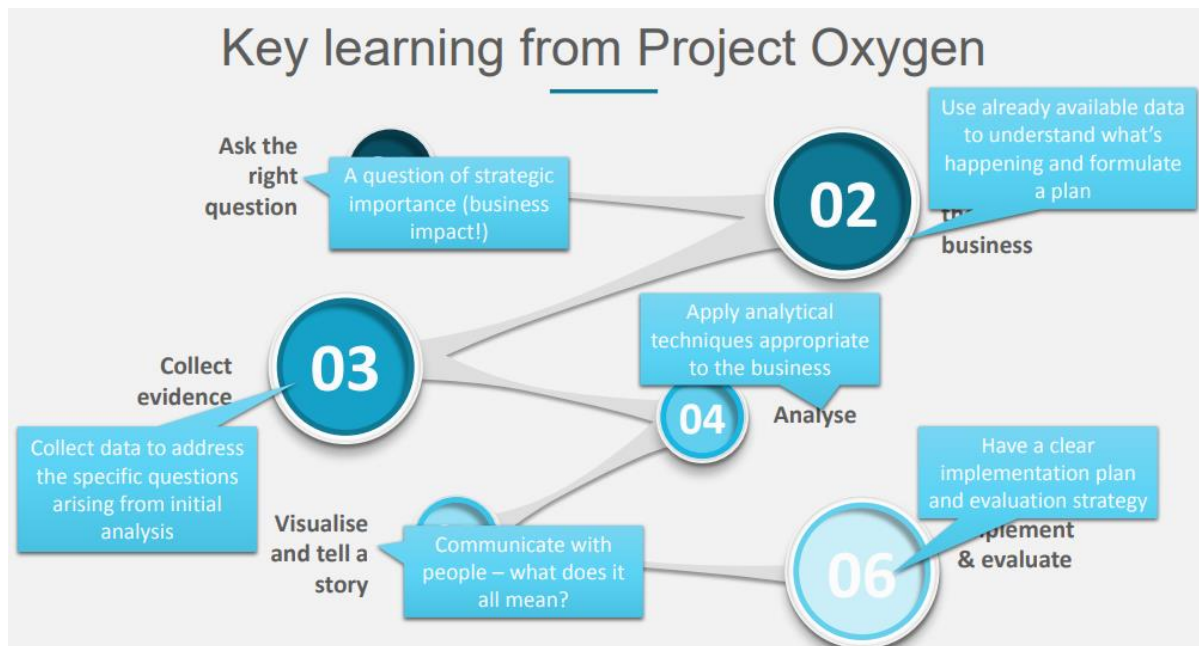
- Primaire gegevens:
- Interviews met 'hoge' en 'lage' scoremanagers die vragen stellen over hun benadering van verschillende HR-praktijken (bijvoorbeeld loopbaangesprekken)
- Secundaire gegevens:
- Beoordeelde nominaties voor de 'great manager'-prijs
- Uitkomst: ze identificeerden 8 gedragingen die gebruikelijk waren bij goed presterende managers

Een goede manager...

1. Is een coach
2. Stimuleert en doet niet aan micromanagen
3. drukt zijn bezorgdheid / interesse uit voor het welbevinden van teamleden
4. Is productief en resultaatgericht
5. Is een goede communicator en deelt de visie
6. Helpt loopbaanontwikkeling
7. Heeft een duidelijke visie / strategie voor het team
8. Heeft belangrijke technische vaardigheden om het team te helpen / adviseren

6: Implementatie

- Verzamel feedback van medewerkers over hun manager door middel van een overzicht van de 8 gedragingen
- Communicatie was de sleutel om motivatie en bewustzijn te verhogen - naar managers, medewerkers en extern
- Feedback rapporteert aan managers
- Gericht ontwikkelingsplan voor managers
- 'Great Manager'-prijs gekoppeld aan het geïdentificeerde gedrag
- Analyseer de impact: vergeleken tevredenheid en beoordelingen voor en na hun trainingsinterventie ... het werkte!



Advanced analytics

Vraag: Hoe beïnvloeden groepsinteracties de productiviteit?

Optie 1: vragen over Round Robin-stijl zoals u in de enquête hebt ervaren

- Kijk naar interacties, percepties en attitudes tussen teamgenoten
- Netwerk analyse

Optie 2: Sociometrics

- Body language
- Toon, pitch, snelheid
- Met wie je praat
- Waar je praat

Voorspellers van team productiviteit

- Energie
 - o Aantal en aard van uitwisselingen binnen een team.
 - o Verbaal en non-verbaal.
- Deelname (engagement)
 - o Verdeling van energie tussen het team - gelijkmatiger verdeeld is beter
- Exploratie
 - o Communicatie buiten het team, kennis terugbrengen

Bevindingen:

- Energie, betrokkenheid en exploratie uitgelegd c. 30% aan teamproductiviteit (\$)
- 35% van de prestaties van het team wordt eenvoudigweg verklaard door face-to-face communicatie
- Sociale tijd uitgelegd c. 50% van de communicatie binnen het team

Recommendations?

Everyone has coffee break at same time

- Average handling time down 8% on average
- Employee satisfaction increased
- Over whole organization = \$15m a year productivity increases



Machine learning kan gebruikt worden als:

- ... de taak wordt regelmatig uitgevoerd, en zonder de noodzaak van veel creatief denken
- ... 100 mensen stelden dezelfde vraag en waren het eens over het antwoord
- ... de taak is in de loop van de tijd uitgevoerd en u hebt een idee over hoe 'succes' eruit ziet (voor de machine om te leren)
- ... als het risico van een verkeerd antwoord niet extreem hoog is

Toekomst van Machine learning voor analytics:

- Opvolgingsplanning en identificatie van talent
- Identificatie en ontwikkeling van persoonlijk leren en ontwikkelen op basis van analyse van prestaties, vaardigheden, ervaring en toekomstige behoeften
- Chatbots om te reageren op standaard mensenvragen (waardoor manager- en HR-tijd vrijgemaakt worden)

Risico's van Analytics

- Gebrek aan analyses ... over analyse
- Onzin in ... onzin uit (meer gegevens zijn geen betere gegevens)
- Niet gedreven door echte zakelijke problemen
- Te HR gericht (naar binnen gericht)
- Analytics gebruikte een specifieke agenda
- Vergeten dat getallen = mensen

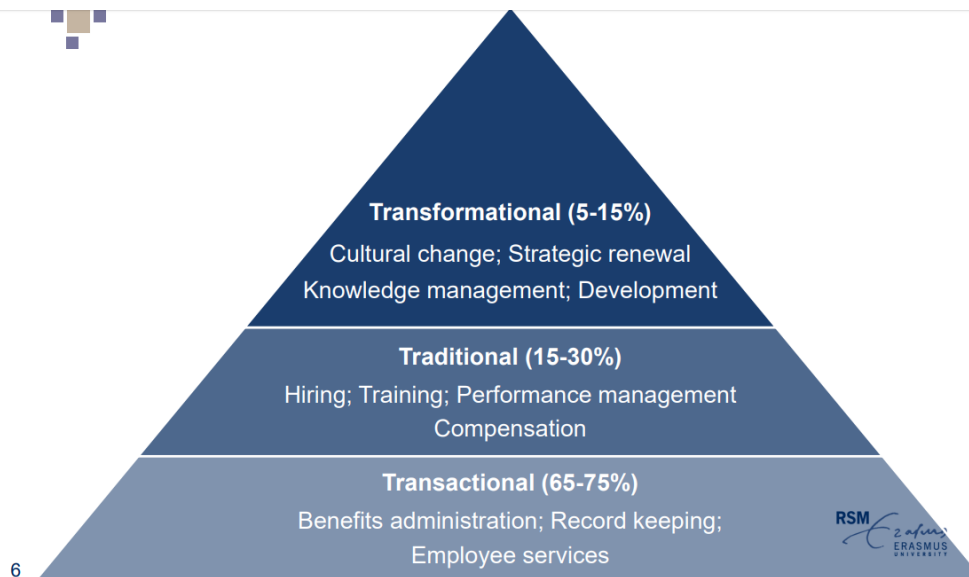
College 9;

Strategisch HRM;

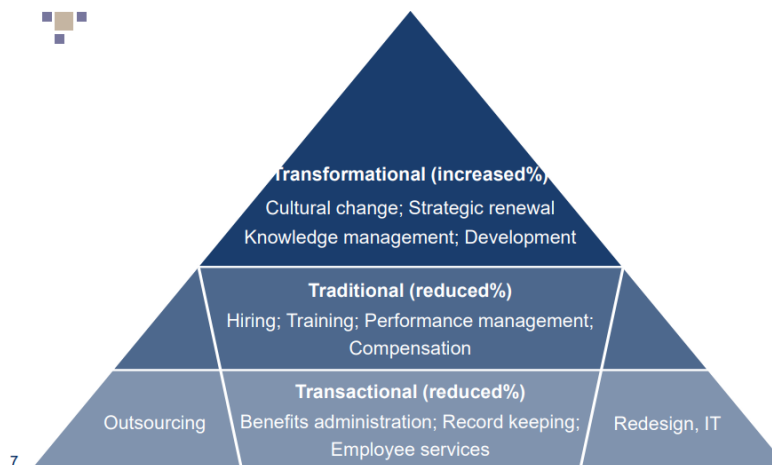
4 kernpunten van kritiek/stereotypen/obstakels

- HR zit niet mee aan tafel van de C-suite (CEO, COO, CFO etc.)
- HR is niet van de slimste
- HR gaat voor efficiëntie eerder dan voor toegevoegde waarde
- HR werkt niet voor jou maar voor het bedrijf

Veranderende samenstelling van HR: EERST



NU:



HRM organisatieprestaties:

Meta-analyse van 116 studies over 30 000+ organisaties

