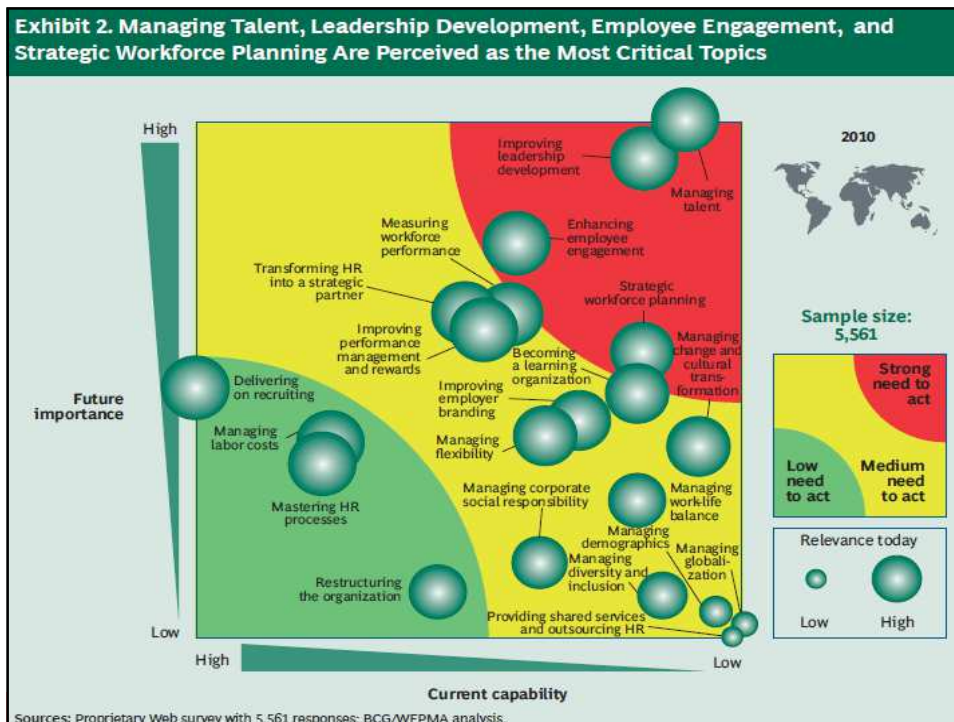
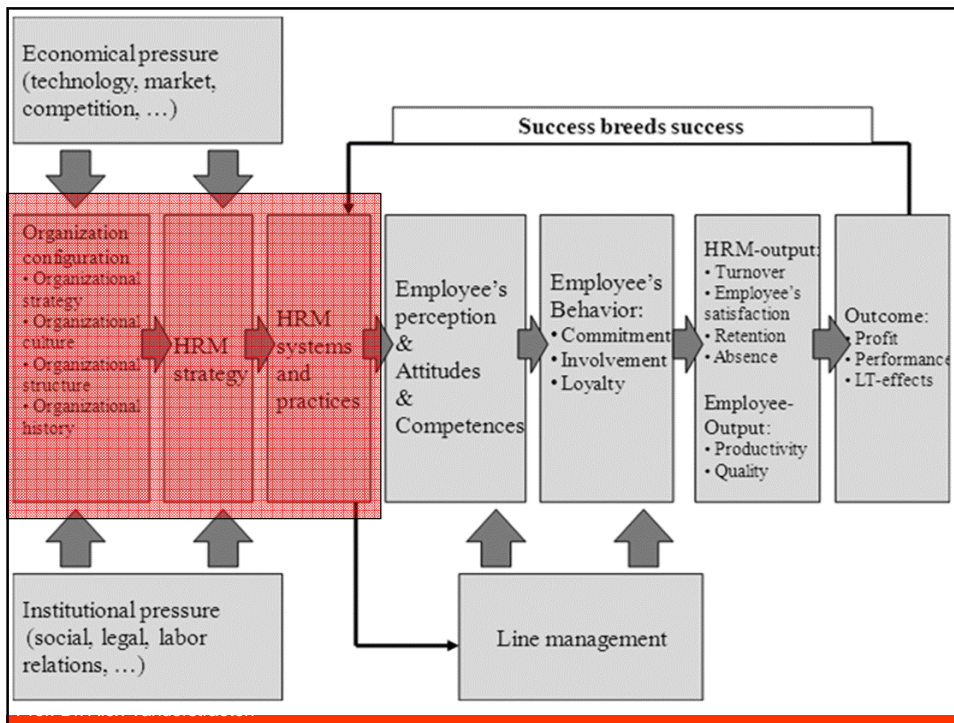


**HRM, LEIDINGGEVEN,  
LEEFTIJDGEBONDEN HRM EN  
TEAMMANAGEMENT, ...  
WELKE ELEMENTEN LEIDEN TOT  
SUCCES ?**

**Donderdag 27 APRIL 2017  
Prof. Dr. Alex Vanderstraeten  
Universiteit Gent**

**EEN CAUSAAL MODEL  
VOOR DE UITBOUW VAN  
EEN PERFORMANT EN  
GEVARIEERD HRM**



## **BELANG VAN STRATEGISCH HRM**

- Onderzoek bevestigt dat het hebben van een strategische visie leidt tot het succes van een organisatie
- Wat zijn de drivers / mechanismen om de strategie te realiseren blijft onduidelijk (strategische mapping) maar juist de uitdaging !!
- Leiderschap en visie
- Verschillende HRM Managementsystemen zijn noodzakelijk om drivers aan te sturen (HRM is veel meer dan administratie)
- Nood aan professionele HRM afdeling/Manager. HRM is een vak !!!!

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **VASTSTELLING**

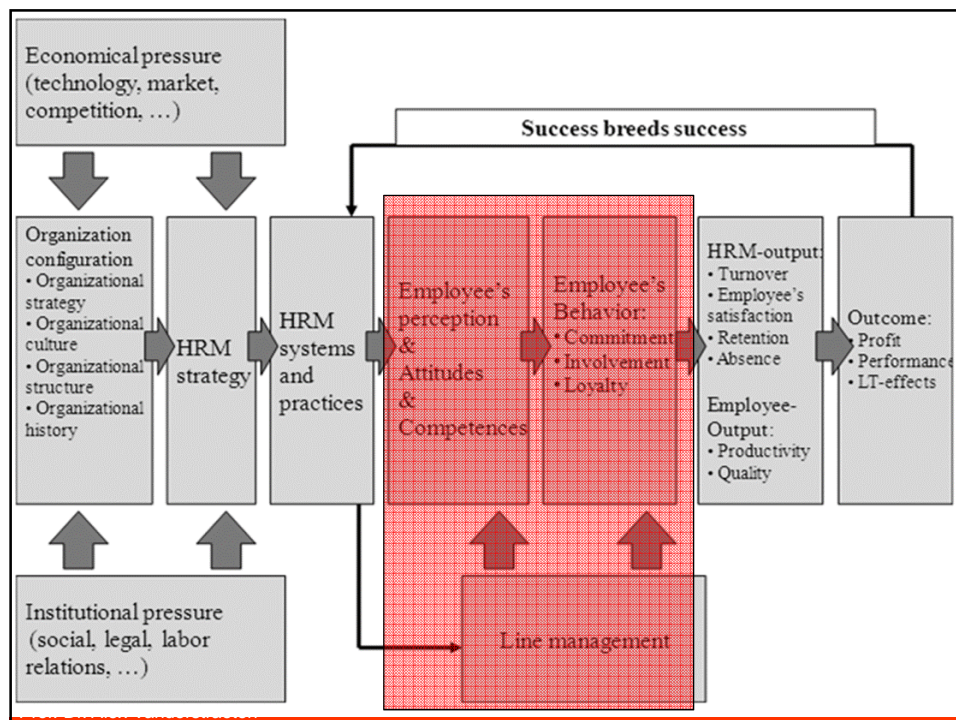
In arbeidsintensieve en professionele organisaties zijn HRM drivers de belangrijkste drivers  
(80/90% personeelskost/totale kost)

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## BELANG VAN LEIDERSCHAP EN STRATEGISCH DENKEN

- Belang van leiderschap in nastreven van een missie.
- In 8 op 10 organisaties komt leiderschap als belangrijke factor naar voren in bereiken van organisatiestrategieën
- Veel publieke overheden beschouwen leiderschap als een belangrijke bezorgdheid (management development)
- Belang van beleid, systemen en praktijken

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten



## **ROL VAN LEIDERSCHAPSTIJL**

- Leidinggevende is centrale pion in HRM spel
- Van transactioneel naar transformationeel leiderschap

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **TRANSACTIONEEL LEIDER**

- Transactioneel leiderschap veronderstelt dat het gedrag van medewerkers gestuurd wordt door het zoeken naar aangename en vermijden van onaangename gevoelens. Leidinggevendenden moeten dus ruilprincipes hanteren die tot bevrediging leiden (de medewerkers krijgen een beloning voor hun bijdrage), en met negatieve sancties kunnen ze ongewenst gedrag bijsturen.
- Respect voor werksystemen, regels ed...
- Resultaat: compliance (acceptatie van systemen, instemming)

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **TRANSFORMATIONELE LEIDER**

- Bij transformationeel leiderschap staat visie en inspiratie centraal, geeft vertrouwen aan zijn medewerkers, stelt eisen aan andermans prestaties, is creatief en innovatief, werkt met doelen, met een nadruk op betrokkenheid en overtuiging.
- Resultaat: medewerkers nemen verantwoordelijkheid en groeien in hun job (intrinsieke motivatie)

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **EIGEN ONDERZOEK**

- Transactioneel leiderschap heeft negatief effect op uit-dienst-treding.
- Dus: belangrijkste energiebron is leiderschap, minder significant verband geeft autonomie en arbeidstevredenheid (in tegenstelling tot andere onderzoeken)

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **EIGEN ONDERZOEK**

- Transformationeel leiderschap heeft positief effect op uitstel pensioen.
- Leeftijd: oudere medewerkers geven intentie om langer te blijven op voorwaarde dat ze waardering krijgen en gerespecteerd worden

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **EINDE LOOPBAAN ZORGWEKKENDE BEVINDINGEN**

- Doorwerken na 45jaar: slechts 35% wenst door te werken tot 65 jaar (NL-onderzoek)
- Gemiddelde uittredeleeftijd zorgverleners in België is 57,5 jaar (Acerta onderzoek)
- Speciale regelingen voor de zorg (vroegtijdige uittredingen met compensatie) hebben geen effect op de leeftijd om uit te stappen

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **PROBLEEM: VROEGTIJDIG UITTREDEN**

- Diverse onderzoeken tonen aan dat een lage arbeidstevredenheid de kans op het vroegtijdig verlaten van de arbeidsmarkt verhoogt
- 77% van de werknemers vinden vrijheid en autonomie in een functie zeer belangrijk (Engagement Study Vlaanderen, 2008).

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **EMPOWERMENT: BEVINDINGEN**

- Empowerment omvat volgende elementen:
  - Meaning: de mate waarin medewerkers hun werk als betekenisvol ervaren
  - Competentie: beschikt de medewerker over de juiste competenties (kennis/vaardigheden)
  - Zelf-determinatie: de mate waarin medewerkers zelf keuzes kunnen maken/controle uitoefenen over werk
  - Impact: relatie met de organisatie outcomes

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten



## **EMPOWERMENT: WAT BLIJKT NU?**

- Empowerment is een mediator: het effect van sommige elementen zoals coachend/transformationeel leidinggeven en goede relatie leidinggevende / medewerker kan deels plaatsvinden als medewerkers empowerment ervaren

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **TENSLLOTTE: BEVLOGENHEID**

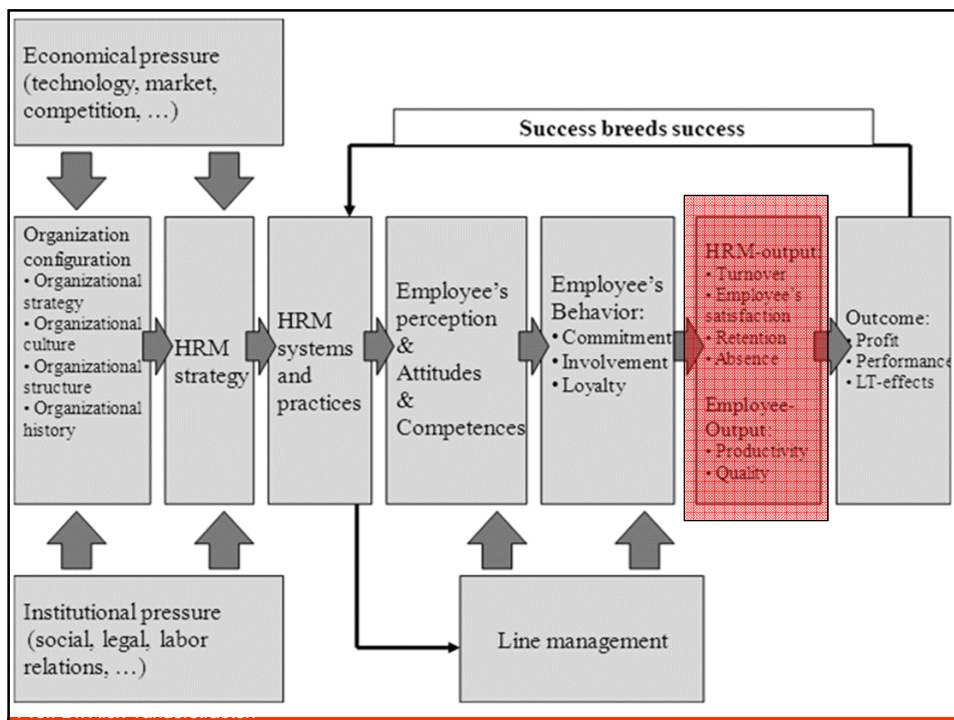
- Is niet hetzelfde als burn-out
- Twee dimensies: Burn-out / Niet Burn-out en Bevlogen / Niet Bevlogen
- Bevlogenheid als een positieve, affectief-cognitieve toestand

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## BEVLOGENHEID (2)

- Bevlogen werknemers zijn vaker tevreden met hun werk, voelen zich betrokken, zetten zich extra in, zijn gezonder, minder snel uitgeput en minder snel geneigd de organisatie de rug toe te keren
- Is ook een mediërende factor

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten



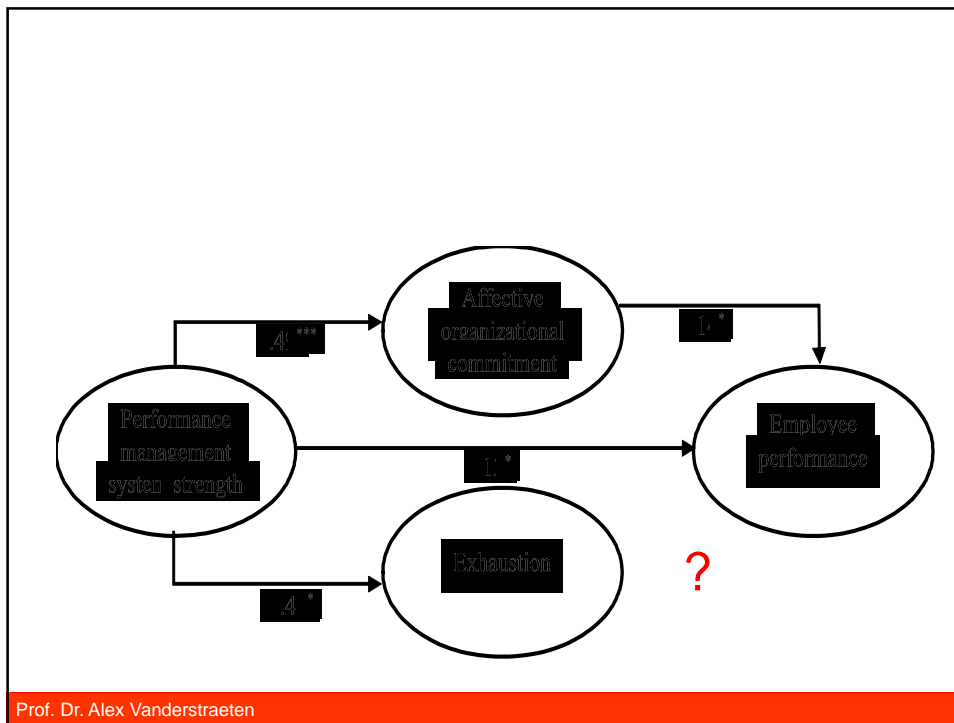
# EFFECTEN VAN HRM OP ORGANISATIE

21

## CONCLUSIES UIT ONDERZOEK

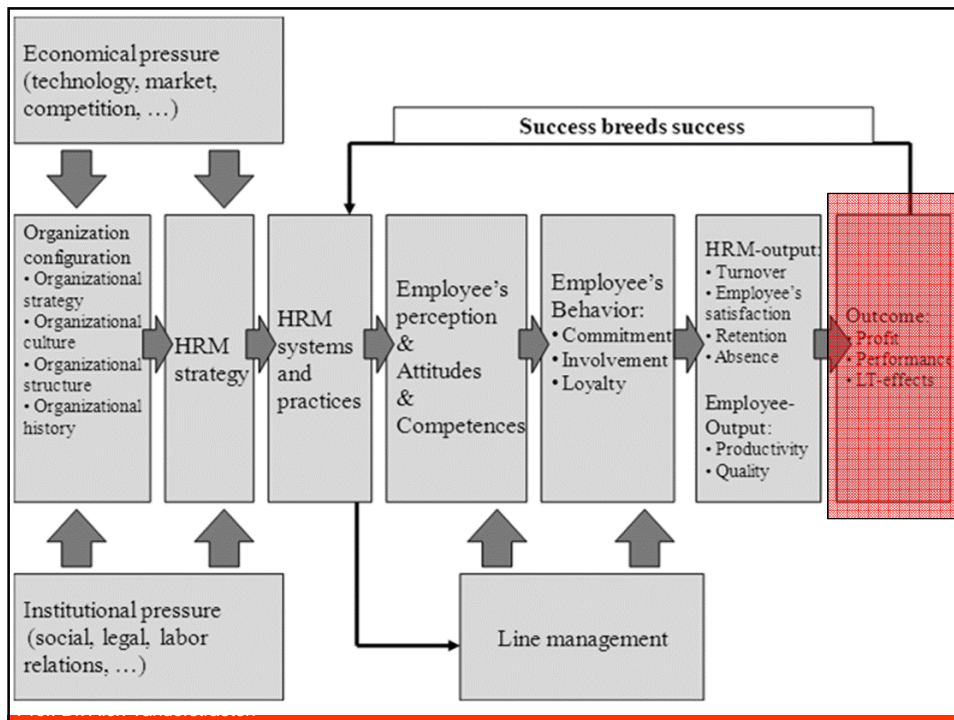
- Uit eigen onderzoek blijkt een verband tussen interne consistentie van EPM systemen, strakke en duidelijke afspraken en plannen en 'two way' communicatie enerzijds en hoge mate van medewerker tevredenheid
- In dit perspectief blijkt telkens het grote belang van leidinggevenden

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten



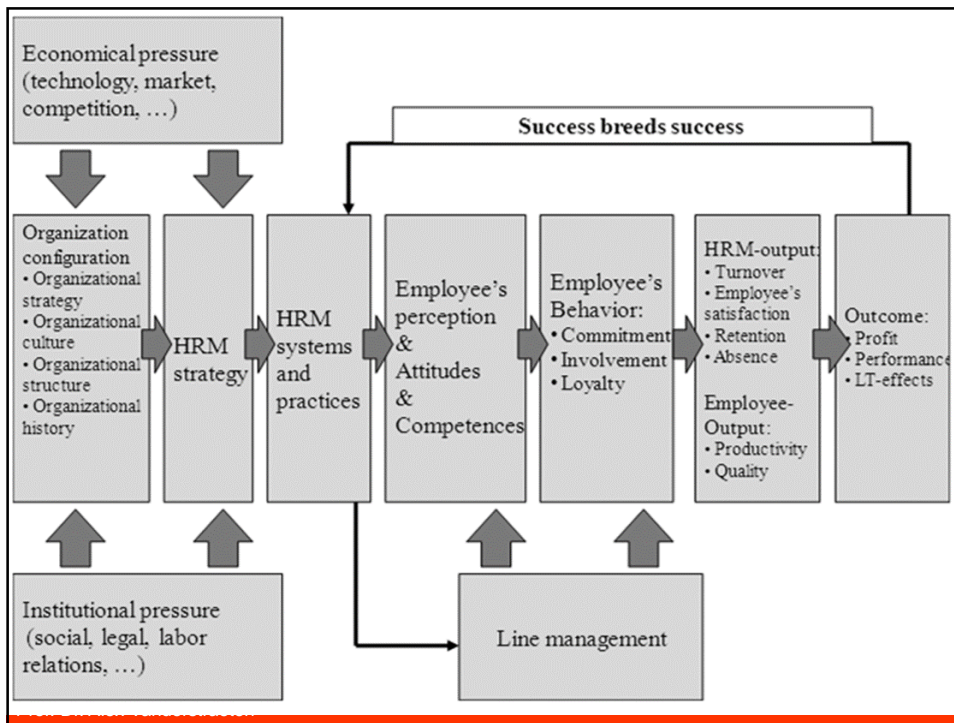
## BETROKKENHEID: BEVINDINGEN

- Affectieve betrokkenheid is sterke motivator met groot effect op prestatie
- Grote verschil met compliance waar minder duidelijke verband wordt gevonden

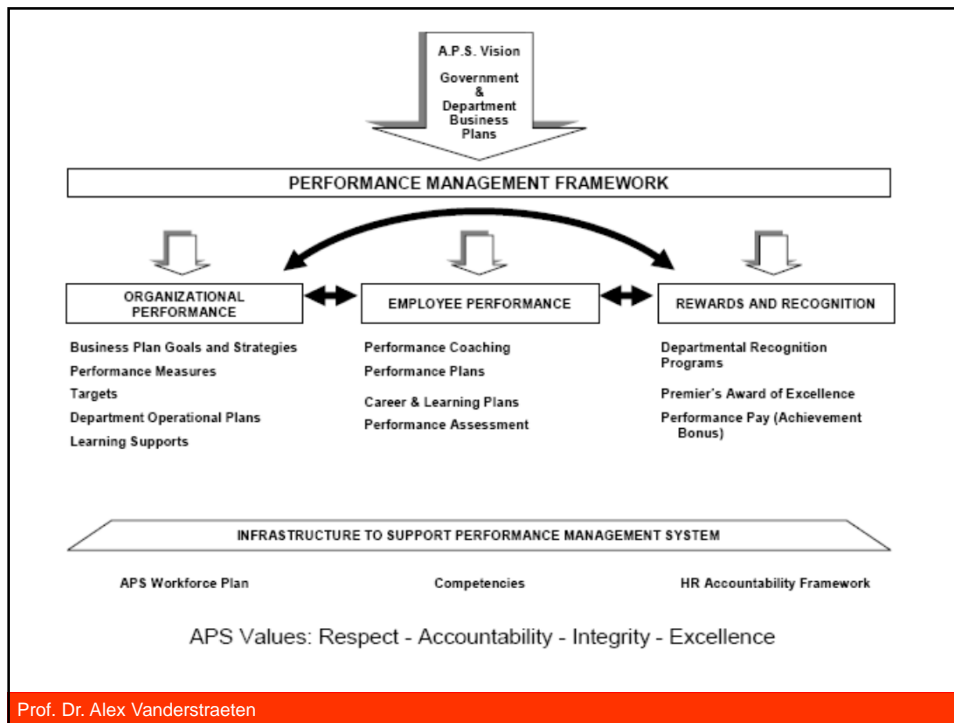


## HRM EN EFFECTEN OP KLASSIEKE ORGANIZATIONELE OUTCOMES

- Job tevredenheid, affectieve betrokkenheid, coachend leidinggeven, goede relatie medewerker/leidinggevende... leiden op een of andere manier tot minder personeelsverloop, absenteïsme, ziekteverzuim
- Minder tot geen effecten komen van klassiek arbeidsomstandighedenbeleid of verloning



**HOE ?**



## DOOR TE INVESTEREN IN MEDEWERKERS

- Hoe?
  - Door ontwikkeling, dus POP, training enz...
  - Door motiverend werkontwerp, workdesign
  - Door sociale innovatie (telewerk, i-deals,...)
  - Door goede relatie leidinggevende (coaching, ...)
  - Andere: creatief en innovatief HRM beleid
  - DOOR TEAM MANAGEMENT
  - DOOR AFBOUW BUREAUCRATIE, LEANMANAGEMENT, TAYLORISME

## **DOOR... TEAM MANAGEMENT MET AANDACHT VOOR**

- Duidelijke two way communicatie over de doelstellingen op het niveau van medewerker en team
- Aanwezigheid van een transformationele leiderschapsstijl bij de team coördinator
- Aanwezigheid van transparantie en rechtvaardigheid in de communicatie en de management systemen
- Verticale afstemming: duidelijke cascade van organisatiedoelen, teamdoelen en individuele doelstellingen

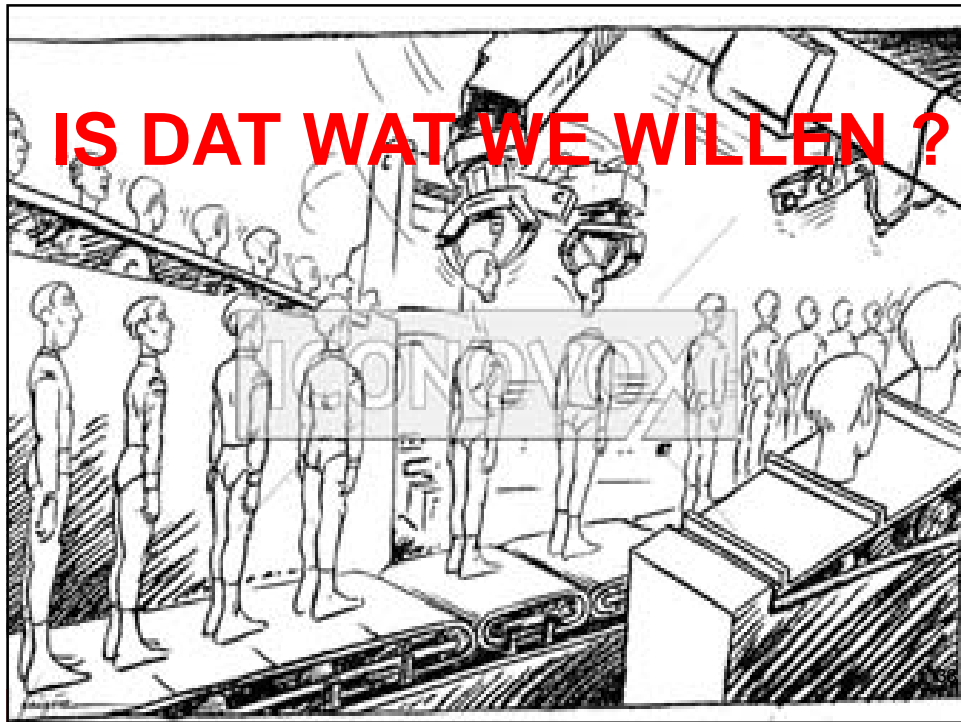
Prof. Dr. Alex Vanderstraeten

## **SUCCEFACTOREN TEAM MANAGEMENT (2)**

- Horizontale afstemming: coherentie tussen de verschillende HR toepassingen (vb coherentie tussen resultaatdoelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen)
- Nodige consensus binnen het team over de team strategie en de wijze waarop performantie systemen worden toegepast
- En OPNIEUW... Het belang van coaching

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten





34

Prof. Dr. Alex Vanderstraeten