

Berenschot



HR Live

Agile HR: simpel niet complex

Annemarie Vanhommerig
José Hoiting

Wat wij zien : belangrijkste ontwikkelingen

- Snelheid van verandering;
 - “Exponentiele” ontwikkeling, continue verandering, toenemende wereldwijde competitie, druk op de marge. Over het algemeen minder goed voorspelbaar.
- Veranderingen in de arbeidsmarkt,
 - Beweging van werkgevers- naar werknemersmarkt. Meer nadruk op “employee branding” en EVP, verhogen retentie en beter gebruik maken van beschikbaar talent.
 - Jongere generaties worden gedreven door beleving, de oudere generatie richt zich meer op continue ontwikkeling behouden aansluiting.
- Technologie;
 - Automatisering, Robotisering en AI beïnvloeden de dagelijkse manier van werken.
 - Geïntegreerde “Cloud based” oplossingen, faciliteren meer data gedreven besluitvorming en invulling van meer agile HR



Hoe sluit je hier als HR op aan ?

- HR Organisatie
- Je manier van werken
- Vaardigheden & Competenties
- Cultuur & Leiderschap

Concrete "Agile" HR Instrumenten

- Organisatie inrichting : Dynamische rollen & personeelsplanning
- Het nieuwe beoordelen : Goed verankeren van directe feedback & ontwikkeling
- Het nieuwe belonen : Continu verbeteren van de EX

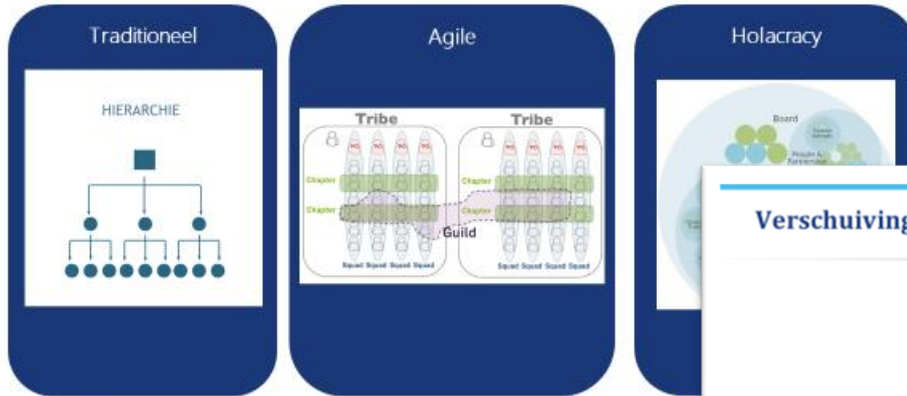
Berenschot

Organisatie Inrichting

Dynamische Rollen
& Personeelsplanning

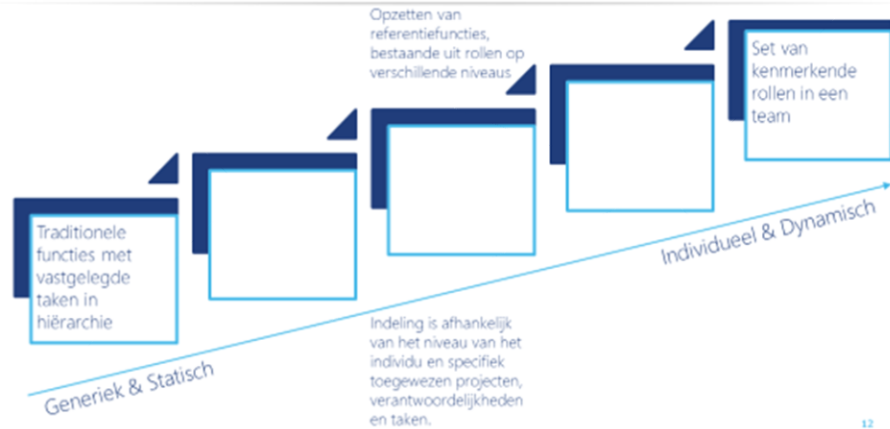
Van functie - naar rollenhuizen

Organisatie zoeken naar meer flexibiliteit en wendbaarheid



Berenschot

Verschuiving van traditionele Functies tot dynamische Rollen



Berenschot

12
Intern vertrouwelijk

Go to www.menti.com and use the code 82 64 44

Staat de inrichting of update van een functie-/rollenhuis in jullie top 5 van aandachtspunten?



Voorbeelden

Voorbeeld : Resultaatgerichte beschrijvingen

Functie : Staf Manager
Afdeling : Risk, Legal & Compliance

DOEL VAN DE FUNCTIE

Het managen van een functioneel deelgebied, door het opstellen van beleid, processen en procedures, het bewaken van de naleving, het verstrekken van advies, het creëren van bewustzijn en het aansturen van het team.

Het opstellen van beleid, processen en procedures

- Vertaalt het afdelingsbeleid naar beleid en jaarplannen voor het eigen team.
- Ziet toe op de implementatie, uitvoering en periodieke evaluatie van dit beleid.
- Signaleert en acteert op relevante interne en externe ontwikkelingen binnen het toegewezen deelgebied.
- Bouwt en onderhoudt een netwerk ten behoeve van kennisdeling en -ontwikkeling.
- Bewaakt de naleving hiervan in samenwerking met ander belanghebbende.

Resultaat: Beleid, processen, procedures, codes en documenten binnen het toegewezen expertise gebied zijn up-to-date en skillen aan bij de geldende richtlijnen en kwaliteitsstandaarden.

Het verstrekken van advies en het creëren van bewustzijn

- Adviseert de organisatie en fungeert als vraagbaak binnen afd. in het kader van het expertise gebied, relevante gebieden.
- Stelt richtlijnen, processen, procedures en kritische documenten op.
- Creëert bewustzijn en dwelt kennis binnen de organisatie m.b.t. algemene informatievoorziening en trainingen.
- Ondersteunt, vanuit zijn of haar eigen expertise daar waar nodig de business en ander staf afdelingen bij het uitvoeren van haar dagelijkse werkzaamheden.
- Draagt bij aan de uitvoering van operationele taken binnen het functionele gebied.

Resultaat: Advies en ondersteunende activiteiten zijn uitgevoerd binnen gestelde tijd en budget, conform geldende richtlijnen en kwaliteitsbeisen.

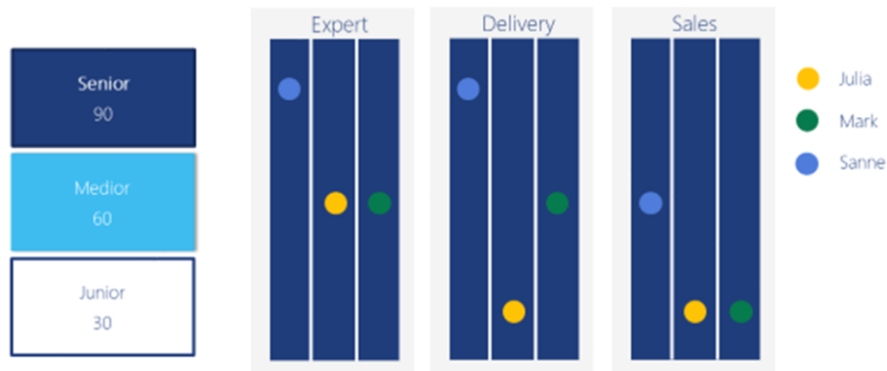
Aansturen van het team

- Richt het team, processen, procedures, vertwijgen in systemen in.
- Verzorgt de lange termijn planning en dagelijkse verdeling van taken.
- Ondersteunt medewerkers bij de dagelijkse uitvoering, viert regelge overleg over de voortgang en de lange termijn ontwikkeling van de medewerkers.
- Geeft steun aan de werkzaamheden binnen het team.
- Voert het personeelsbeleid uit.

Het team, processen en procedures zijn up to date en werkzaamheden zijn gericht binnen het gestelde budget, tijdsplan en geldende richtlijnen voor kwaliteit. Medewerkersvriendelijkheid is op het gewenste niveau.

Berenschot

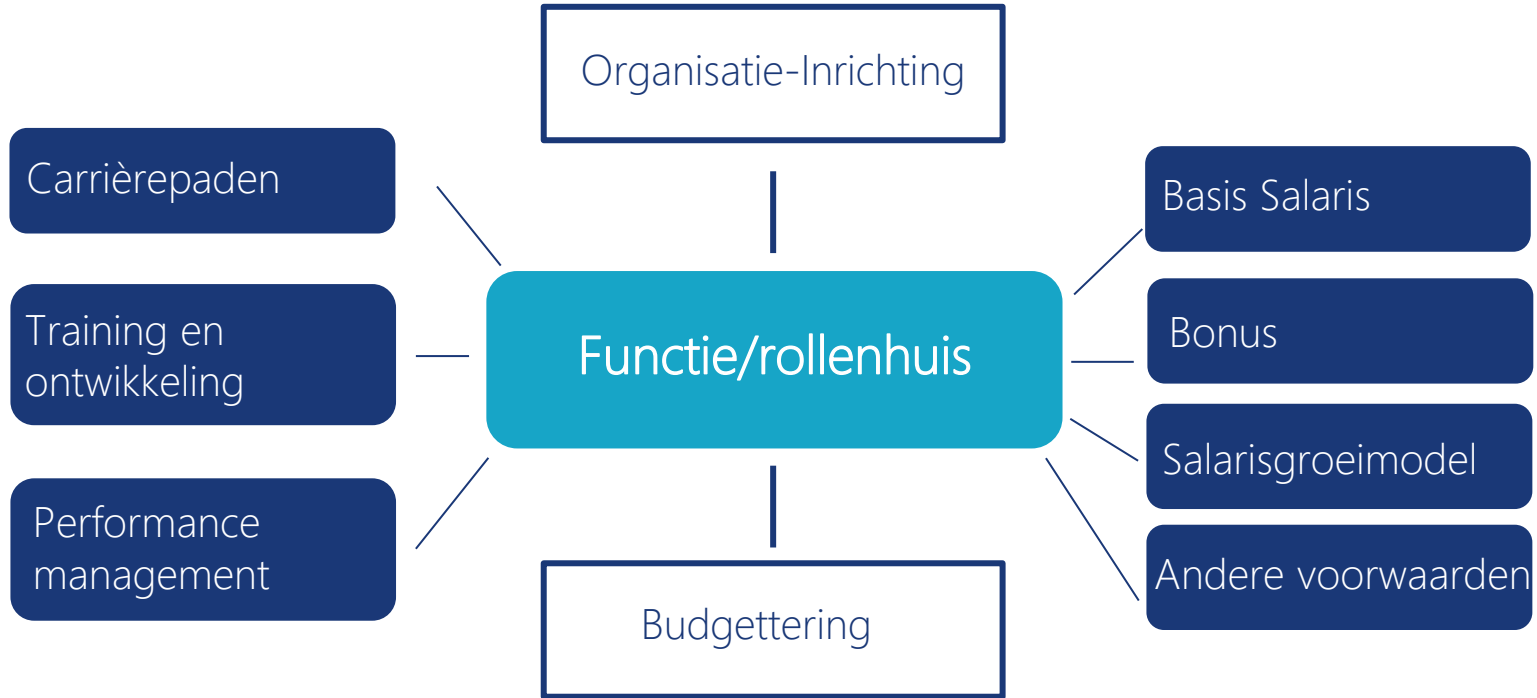
Rollenmodel : Voorbeeld voor een Consultant



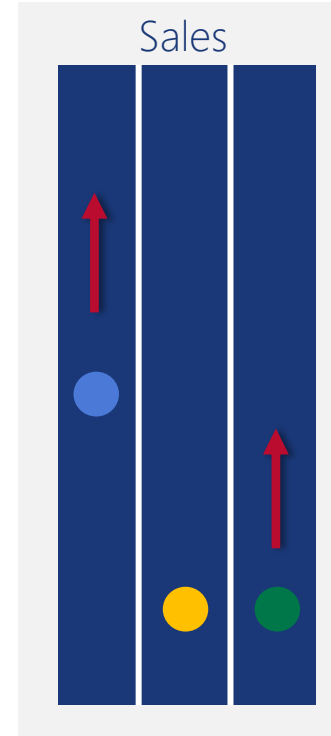
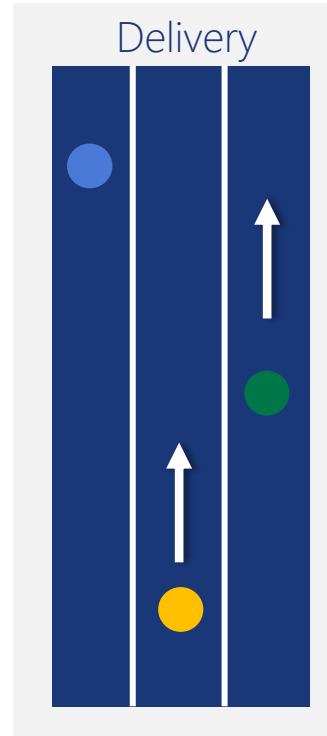
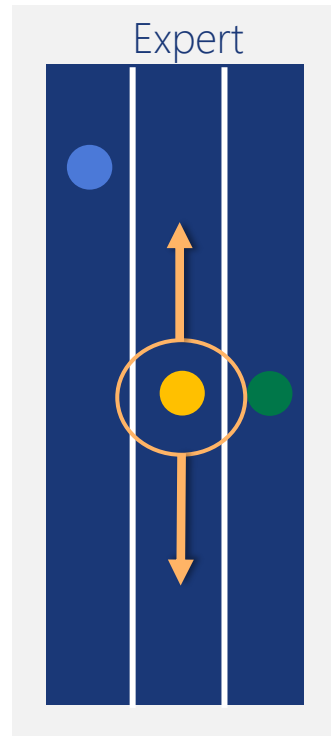
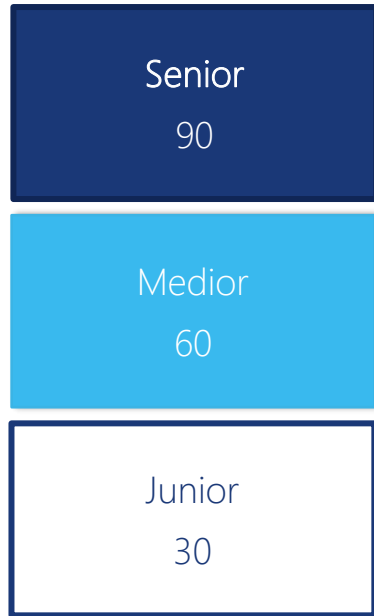
Berenschot

Intern vertrouwelijk 12

Fundament functie-/rollenhuis



Fundament voor “Dynamisch talent management”



- Julia
- Mark
- Sanne

- ↑ Feedback
- ↑ Behoeftte
- ↑ GAP

Mijn carrièrepad bij

Employee Journey Business consultant

IV

- 5+ jaar ervaring
- Gecertificeerd specialist, diepgaande kennis op 1+ gebieden
- Profieldeskundige en/of coördinator
- Realiseert projecten binnen budget, in multidisciplinaire teams in complexe setting
- Bouwt en onderhoudt relaties
- Verantwoordelijkheid voor eigen en anderen's productiviteit

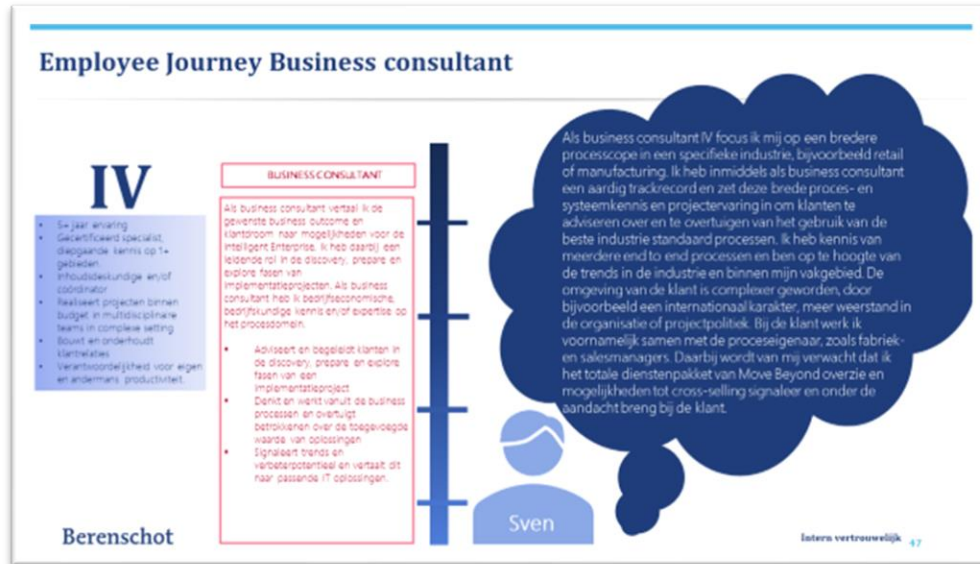
BUSINESS CONSULTANT

Als business consultant vertaal ik de gewenste business outcome en klantwensen naar mogelijkheden voor de intelligente Enterprise. Ik heb daarbij een solide rol in de discovery, prepare en explore fasen van implementatieprojecten. Als business consultant heb ik bedrijfseconomische, bedrijfskundige kennis en/of expertise op het procesniveau.

- Adviseert en begeleidt klanten in de discovery, prepare en explore fasen van een implementatieproject
- Denkt en werkt vanuit de business processen, en overtuigt betrokkenen over de toegevoegde waarde van oplossingen
- Signaleert trends en verbeterpotentieel en vertaalt dit naar passende IT oplossingen

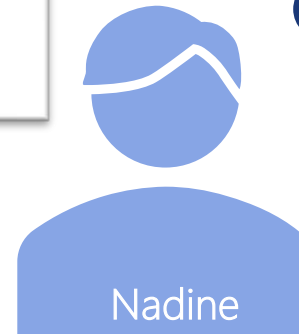
Sven

Intern vertrouwelijk 47



Hallo, ik ben Sven!

Ik ben 35 jaar en ben sinds 2011 werkzaam. Daarvoor heb ik bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam gestudeerd. Ik woon samen in een appartement in Breda. Ik houd van sporten en zit dan ook vaak op de fiets en ben in normale omstandigheden zondag steevast op het voetbalveld te vinden.



Go to www.menti.com and use the code 82 64 44

Zou een rollenhuis bij jouw organisatie passen en een manier zijn om flexibiliteit en wendbaarheid te brengen in jullie organisatie?



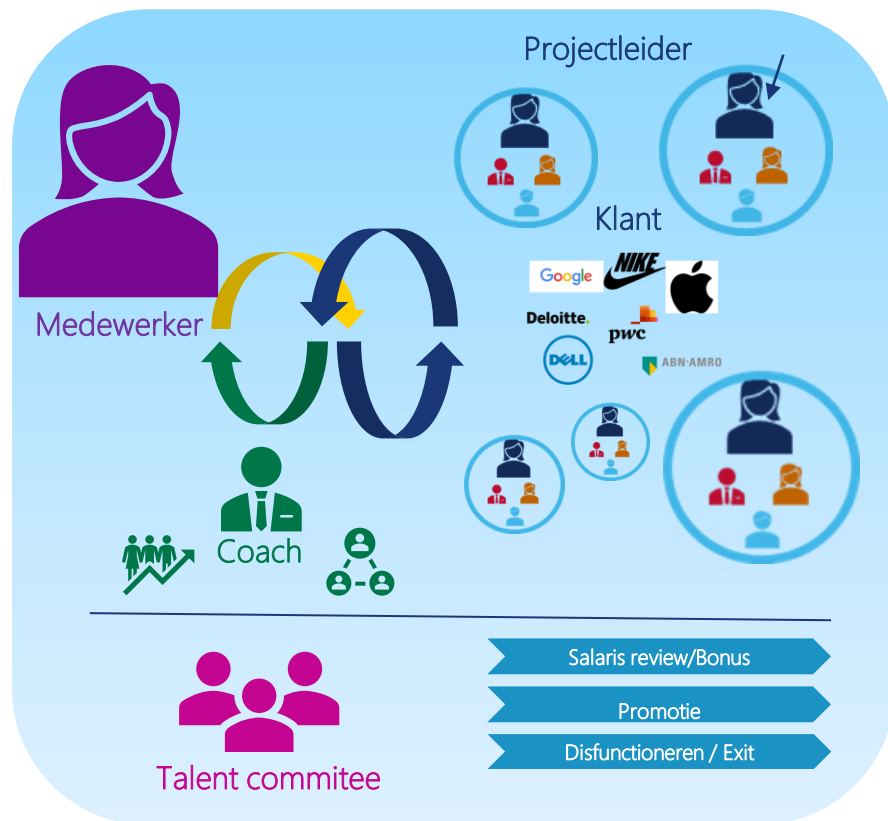
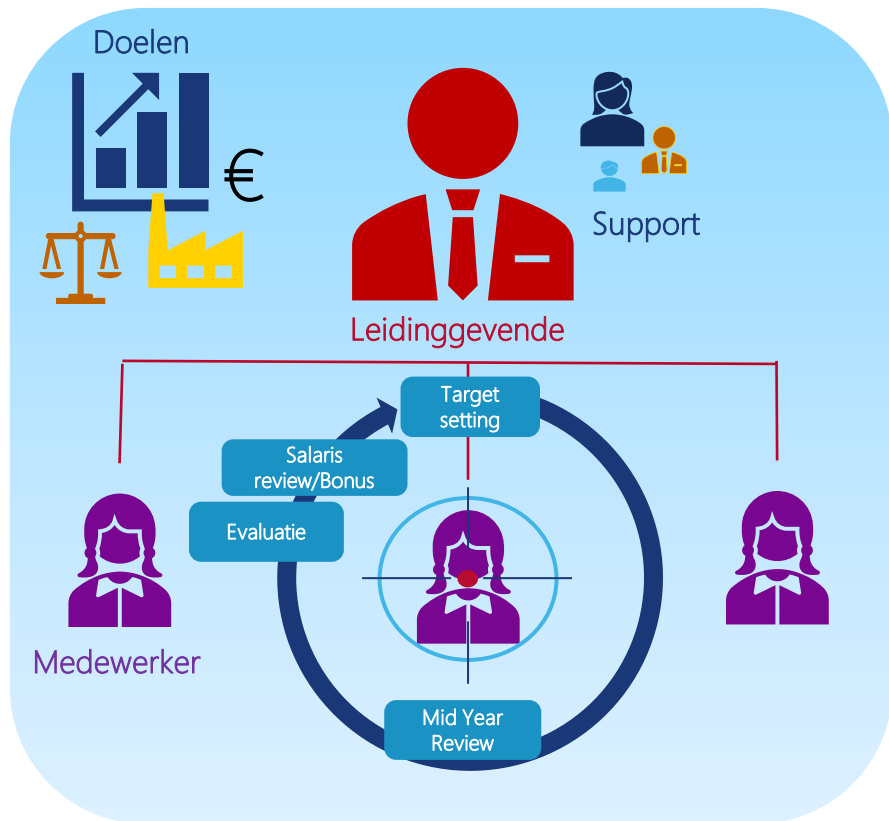
Berenschot

Het nieuwe
beoordelen

Belangrijkste elementen

- Norm : Waar spreek je elkaar op aan?
- Cyclus : Hoe doen we dat? Proces, rollen, systemen
- Belonen : Koppeling met salarisgroei en bonus

Oude versus 'Nieuwe Performance Experience'

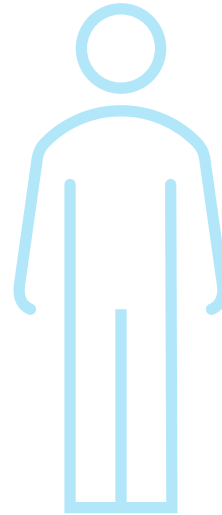


Heeft jouw organisatie nog een jaarlijks functionering- en beoordelingscyclus?

JA



NEE



Onze “oplossing”: uitwerking van rollen, processen en scripts

Rollen



Key Roles: Employee



Employee

- Performs the tasks that flow from work section.
- Employee takes the lead with regard to their own development.
- Makes a personal development plan
- Shares individual aspirations and reflections on contribution to the coach and provides insights to the coach on learnings, feedback and progress.
- Gives feedback to other employees in order to help others with their development.

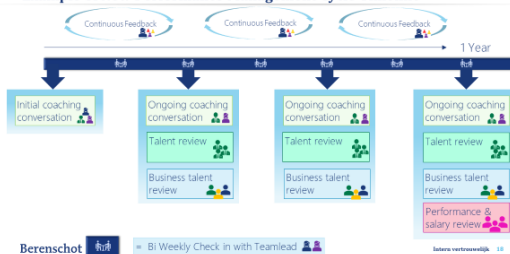
Berenschot

Berenschot

Proces



Example of New Performance Management Cycle Timeline



Berenschot

Bi Weekly Check-in with Teamlead

Berenschot

Scripts

Regular/Ongoing Coaching conversation between coach and employee	
Goal	The goal of the coaching conversation is to support the employee to accomplish work-related goals and to help in their further development. Feedback on the job is required and in alignment with development needs and aspirations.
Practices (who, when, where)	At the start of the new P/MC, the coaching conversation will take place at least quarterly between the coach and every employee. The conversation will be for the coach and the frequency comes from the employee and the feedback. In the interim, it will be based on quarterly coaching conversations over time and put more emphasis on the continuous feedback in the bi-weekly talent check-ins with your team lead, so that there is a clear distinction between conversations about the employee, work and conversations about the organization development.
Preparation	Employee and coach prepare the coaching conversation by: <ul style="list-style-type: none"> Preparing all feedback and defining main insights. Reflecting on own contribution to projects. Summarize feedback and team reflections (is this in line with expectations and required and desired development and old needs: considering the circumstances and the next stage of project)? Employee and coach discuss possible adjusted or new goals.
Topics and supporting questions	<ul style="list-style-type: none"> Looking back: what went well, where did you struggle, where do you need? Looking forward: what are your aspirations, how do the experiences from the last few months fit into that? Support: How can you, as a coach, support the employee in their project? What type of projects would you like to participate in and what will be your role in these projects? Who will you receive feedback from regarding your contribution? Supporting questions: <ul style="list-style-type: none"> What has been on your mind since our last conversation? What achievements are you most proud of? How do you feel you are progressing with your actions from our last conversation? What has worked well for you? (strength where you were applying? Have there been any challenges?) What do you think is the next step forward? What support/needs would you like to request? What specific actions can you take in the next week/month? What support/resources do you need from me/who? What do you feel you've achieved so far?

Berenschot

Bi weekly check-in with Team Lead

Goal	To discuss the individual contribution of the team member in the team, on task level, not so much focusing on the 'what', but more on 'how' things are going.
Practices (who, when, where)	Check-ins between the team members and the team lead can take place anytime, anywhere. The check-ins are intended as informal contact moments to see how things are going, what is challenging and where support is needed.
Preparation	<ul style="list-style-type: none"> Reflect on how things are going, where you or your team members experience challenges, what are the approaching deadlines, feedback issues, blockers (like personal issues, etc.) A team member could prepare a difficult question that he or she cannot solve and ask it to the Team Lead. The Team Lead may approach the team member to figure out possible feedback. The use will form a commitment to a point for feedback to get a list based on recent observations.
Topics and supporting questions	For the team member: <ul style="list-style-type: none"> How could I improve my contribution even further? For the Team Lead: <ul style="list-style-type: none"> Is there anything you are struggling with? Do you have any open questions? Do you need any support? Do you need any resources? What specific actions can you take in the next week/month? What support/resources do you need from me/who?
Output/Follow-up actions	Integrate feedback at team level with a focus on the 'how' you are doing. This can be documented, but it is not an obligation to do so.

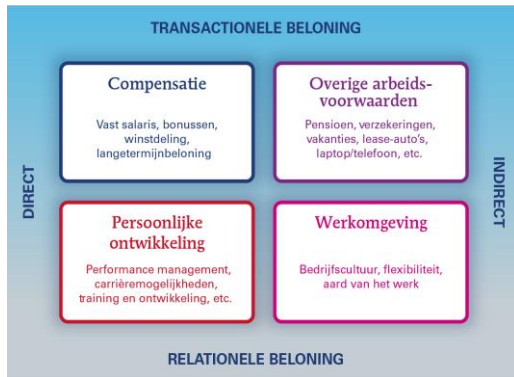
Berenschot

Berenschot

Berenschot

Het nieuwe belonen
Continu verbeteren van de EX

Het nieuwe belonen en beoordelen: belangrijke ontwikkelingen

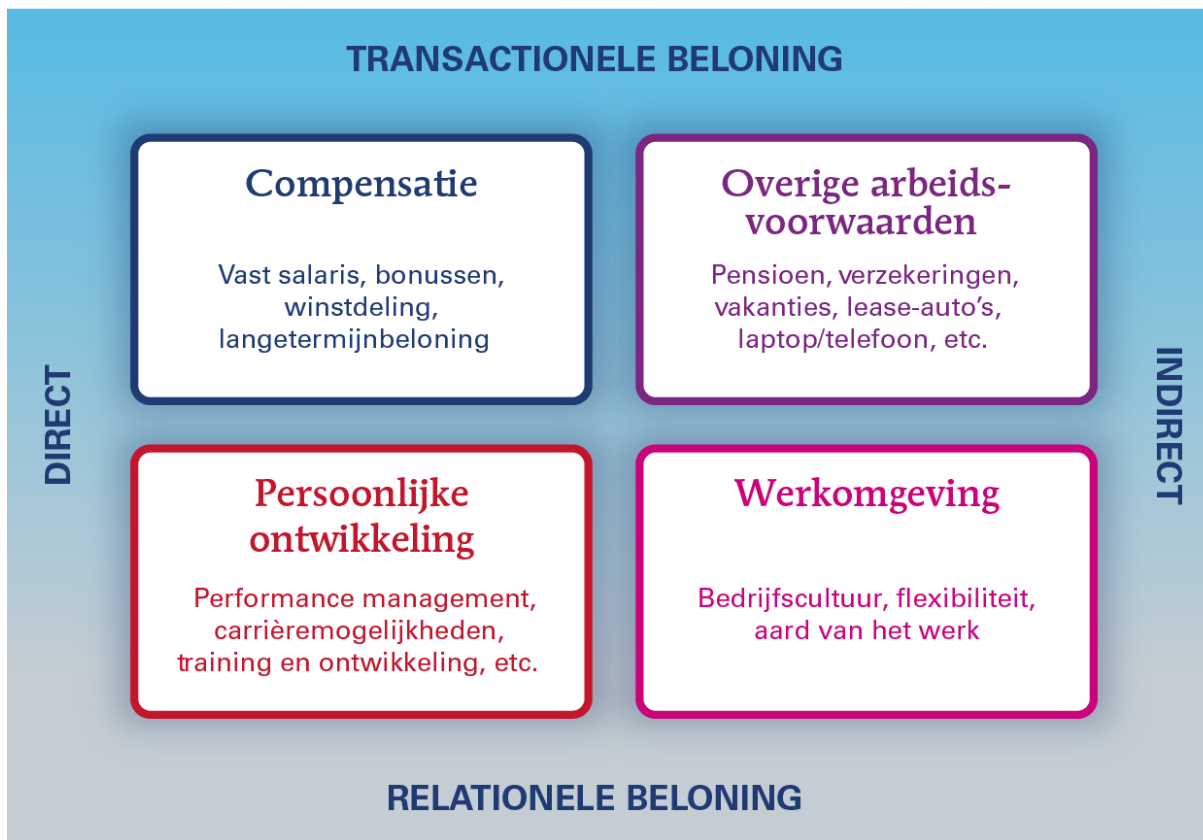


Wat moet ik werknemers bieden?

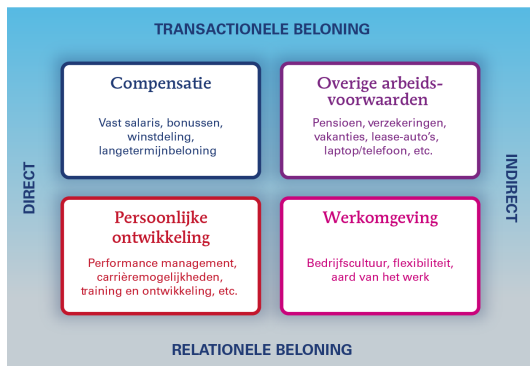


- Groepen medewerkers
- Concurrenten op de arbeidsmarkt
- Wat is uniek aan:
 - Uw profiel, product/dienst, doel
 - De fase waarin het bedrijf zich bevindt
 - Manier van werken

Het totale beloningsplaatje



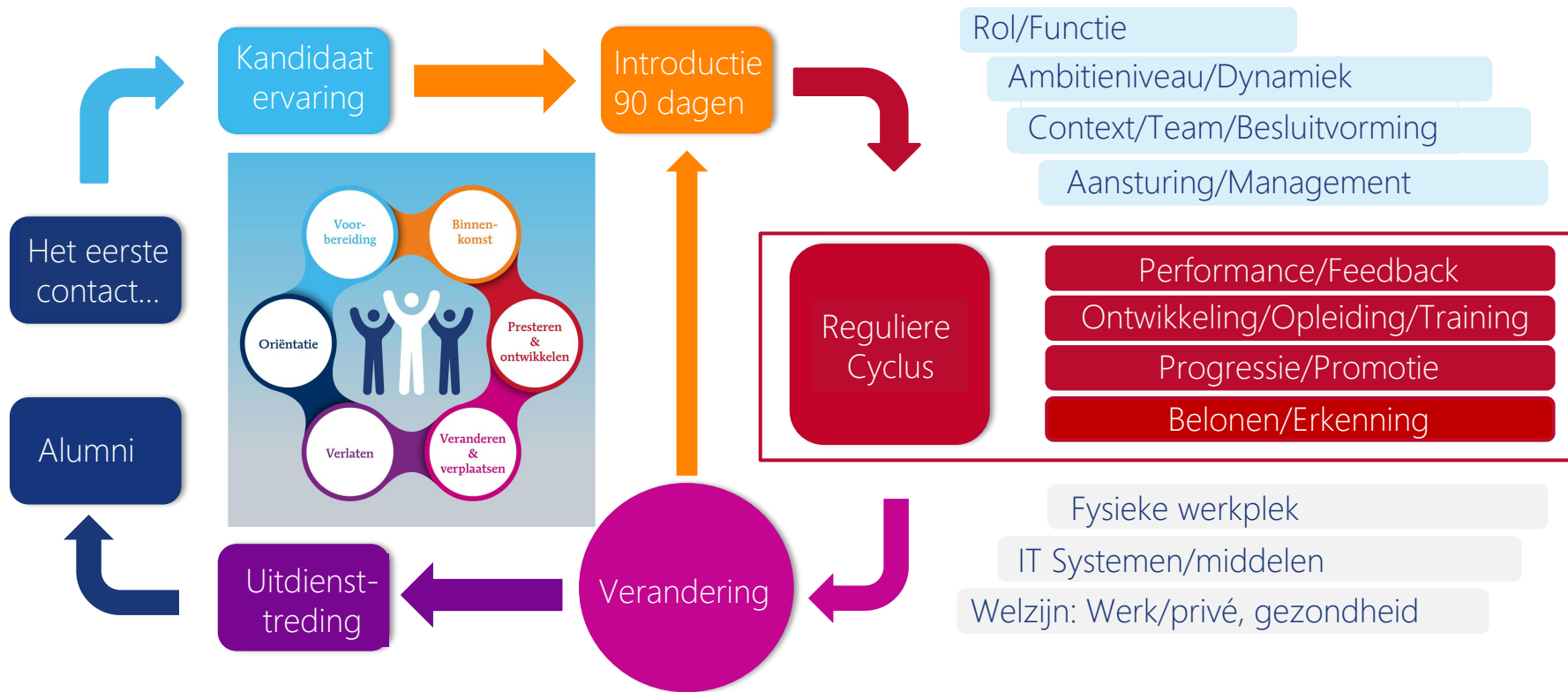
Het nieuwe belonen en beoordelen: belangrijke ontwikkelingen



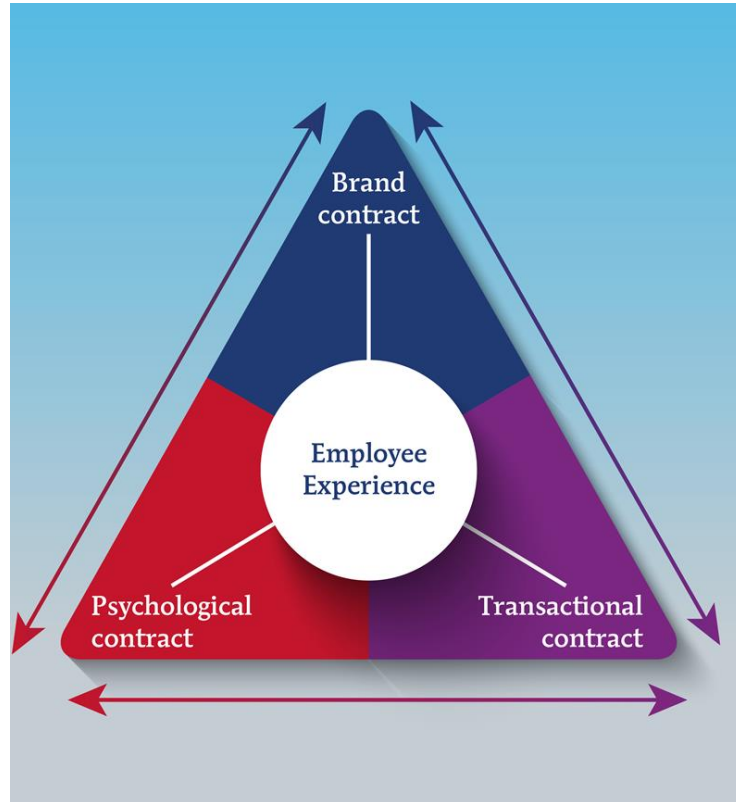
Welke stappen maakt een medewerker gedurende zijn of haar loopbaan in het bedrijf?



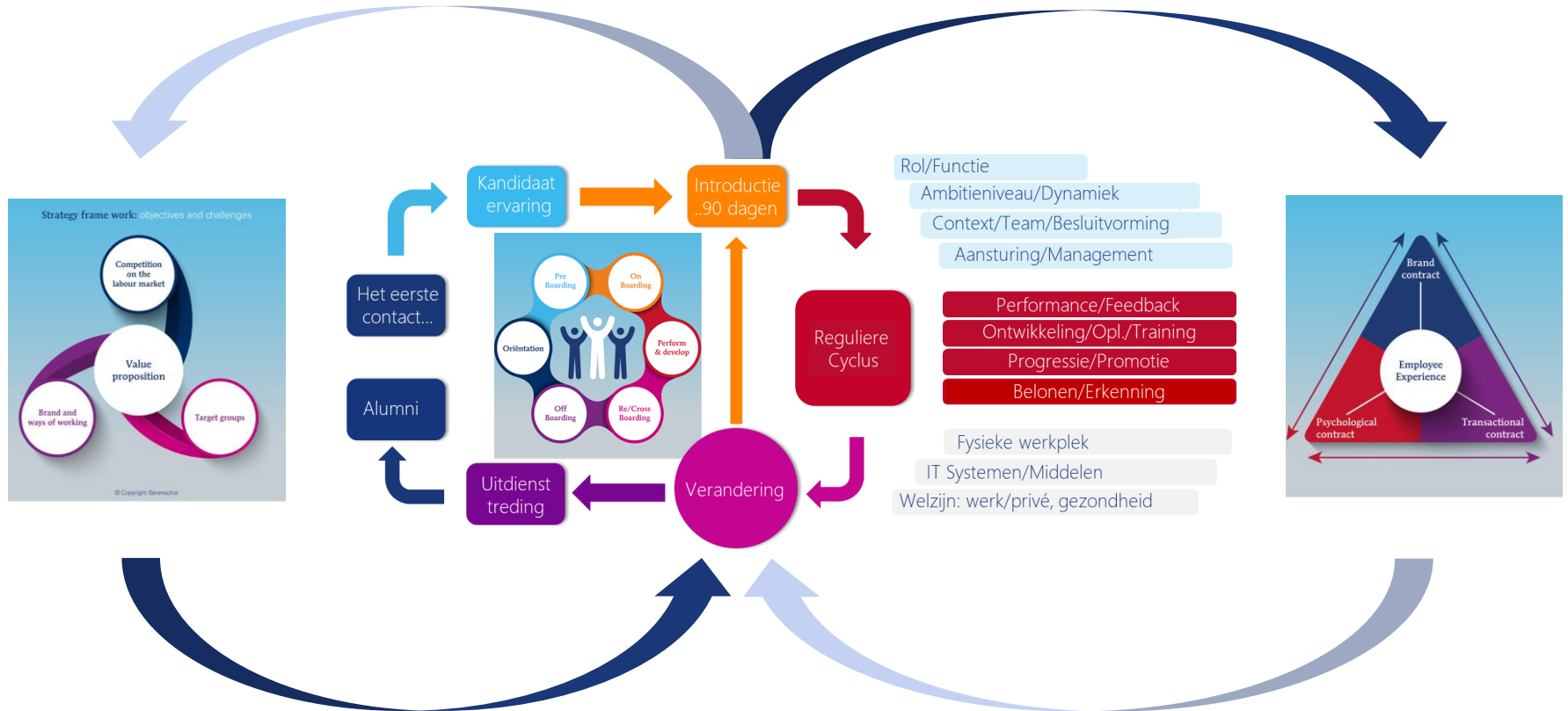
Evalueer de momenten *en* elementen die er toe doen...



Meet & monitor: Employee experience



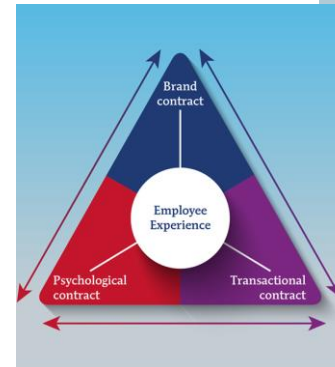
Continu meten, monitoren & verbeteren van de “Employee Experience”



Waarmee valt op dit moment de meeste winst te behalen?

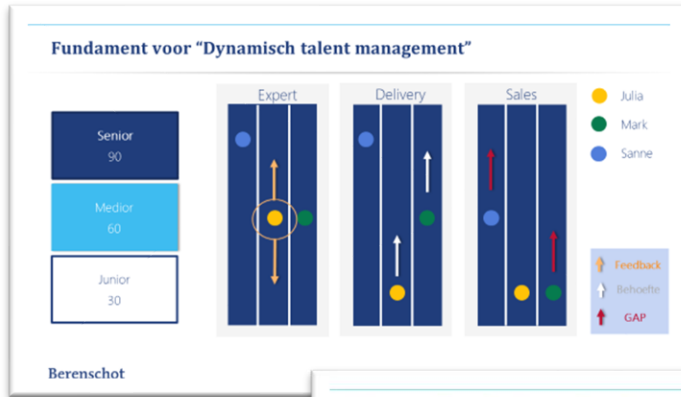
We hebben het gehad over de verschuiving van werkgevers naar werknemersmarkt en wat je vanuit je eigen organisatie zou kunnen doen:

- Je kunt je profiel aanscherpen: Hoe profileer ik mij maar vooral: Hoe onderscheid ik mijzelf
- Kritisch kijken naar wat je nu eigenlijk aanbiedt: Staat de dagelijkse praktijk ver af van uw belofte of de verwachtingen van uw medewerkers?
- Het bewust en effectief sturen op het continu aanscherpen en verbeteren van uw aanbod, met een directe link naar de continuïteit en kwaliteit van je dienstverlening.



Samengevat :

Wat kan je doen ?3 concrete “Agile” HR Tools



Go to www.menti.com and use the code 82 64 44

Waar ga jij vanuit je HR rol prioriteit aan geven in het kader van wendbaarheid?

<https://www.mentimeter.com/s/710582e1d88a0bd5e623a99e0d4e5cb0/00116e5a8af7/edit>





Neem voor vragen contact op met

Annemarie Vanhommerig
& José Hoiting

a.vanhommerig@berenschot.nl

j.hoiting@berenschot.nl

Berenschot

www.berenschot.nl

[in](https://www.linkedin.com/company/berenschot) /berenschot