



E-book

In 7 stappen naar een
effectieve HR-cyclus

D Dialog

Inleiding

Het doel van de HR-cyclus is: medewerkers ondersteunen in het leren en presteren, zodat zij maximaal bijdragen aan het succes van de organisatie.

Wanneer je de HR-cyclus gaat vernieuwen, is het dan ook essentieel om de medewerker als uitgangspunt te nemen. Ontwerp een nieuwe cyclus daarom niet voor je medewerkers, maar met je medewerkers.

De 7 stappen die we in dit e-book presenteren, kun je doorlopen om tot een cyclus te komen die jouw medewerkers echt ondersteunt in het leren en presteren. Mocht je daarbij op enig moment hulp nodig hebben, aarzel dan niet contact met me op te nemen.

Ik wens je veel succes bij het vernieuwen van jouw HR-cyclus!

Met vriendelijke groet,



Stefan Op de Woerd

Oprichter Dialog

stefan.opdewoerd@dialog.nl

06-24674286.

De 7 stappen voor een effectieve HR-cyclus

-  Inventarisatie problemen huidige cyclus
-  Stel uitgangspunten op voor de nieuwe cyclus
-  Ontwerp de nieuwe cyclus samen met medewerkers
-  Selecteer ondersteunende technologie
-  Start experimenten op met een aantal afdelingen
-  Evalueer en leer
-  Neem de organisatie mee in de nieuwe werkwijze



1. Inventarisatie problemen huidige cyclus

Vernieuwen om het vernieuwen is zelden een goed idee. Er is alleen reden om iets te veranderen als de huidige situatie niet voldoet. Begin daarom met een inventarisatie van de problemen van de huidige cyclus.

Methoden die hiervoor goed werken zijn:

- survey onder de medewerkers
- diepte-interviews houden met collega's
- organiseren van interactieve workshops

De belangrijkste onderwerpen om hierin aan de orde te laten komen zijn:

- ✓ **Doelen:** Zijn de doelen duidelijk, uitdagend en haalbaar? Heb je inzicht in de voortgang? Word je voldoende ondersteund bij het realiseren van de doelen?
- ✓ **Persoonlijke ontwikkeling:** Vind je persoonlijke ontwikkeling belangrijk? Heb je duidelijke ontwikkeldoelen? Hoe ben je hiermee in de dagelijkse praktijk bezig? Word je voldoende ondersteund bij je persoonlijke ontwikkeling?
- ✓ **Gesprekken:** Voer je gesprekken over je doelen en persoonlijke ontwikkeling? Hoe ervaar je deze gesprekken? Zijn de gesprekken voldoende voorbereid?
- ✓ **Beoordeling:** Vind je de beoordeling waardevol? Ervaar je deze als eerlijk? Stimuleert deze je om te leren en presteren?



Resultaat

Je medewerkers voelen zich gehoord en de problemen die zij ervaren worden serieus genomen.



2. Stel uitgangspunten op voor de nieuwe cyclus

Als organisatie heb je waarschijnlijk een visie op de manier waarop je als organisatie wilt samenwerken. Het is goed om hiermee richting te geven aan de nieuwe cyclus.

Een aantal onderwerpen is waardevol om over na te denken.

Eigenaarschap

- Zijn medewerkers vooral zelf in de lead of geeft de manager veel sturing?
- Hebben jullie of willen jullie zelfsturende teams?
- Welke rol zie je voor de manager?

Transparantie

- Zijn de organisatiedoelen voor alle collega's inzichtelijk? En de voortgang op deze doelen?
- Zijn de doelen van alle medewerkers voor alle collega's inzichtelijk?
- Of bepaalt een medewerker dit zelf? Of wordt dit per team afgesproken?

Beoordelen

- Vind je dat 'beoordelen' een rol moet spelen? Of wil je hiermee stoppen?
- Wie spelen een rol in de beoordeling? Denk aan medewerker zelf, de leidinggevende, collega's en klanten.
- Wie geeft het eindoordeel: medewerker zelf, de leidinggevende, het team?
- Hoe vaak vindt een beoordeling plaats?
- Is beloning gekoppeld aan beoordeling?

Feedback

- Welk belang hecht je als organisatie aan feedback?
- Is het verplicht dat medewerkers feedback vragen?
- Is feedback puur gericht op de persoonlijke ontwikkeling of speelt het ook een rol in de beoordeling?

Persoonlijke ontwikkeling

- Verwacht je van alle medewerkers dat zij actief met persoonlijke ontwikkeling bezig zijn, of is dit een keuze?
- Wil je competenties gebruiken om te beschrijven welk gedrag je van medewerkers verwacht?
- Is persoonlijke ontwikkeling een onderdeel van de beoordeling?

Gesprekken

- Hoe wil je dat medewerkers in gesprek zijn over hun prestaties en ontwikkeling?
- Bepalen zij zelf of en met wie zij gesprekken voeren?
- Zijn er vaste gespreksmomenten in het jaar?
- Moet er iets worden vastgelegd over de gesprekken?



Resultaat

Je hebt een visie op de HR-cyclus. Op basis daarvan kun je in het ontwerp keuzes maken.



3. Ontwerp de nieuwe cyclus samen met medewerkers

Omdat de HR-cyclus is bedoeld om medewerkers te ondersteunen bij het leren en presteren, wil je de cyclus ook ontwerpen samen met medewerkers.

Vaak vorm je hiervoor een groep medewerkers die een goede afspiegeling zijn van jouw organisatie. In een aantal sessies krijg je met elkaar scherp hoe een effectieve cyclus eruit kan zien.

Start met het delen, toetsen en aanscherpen van de visie. Daarna ga je samen aan de slag om een cyclus te ontwerpen. Je geeft concrete invulling aan de onderwerpen eigenaarschap, transparantie, beoordelen, feedback, persoonlijke ontwikkeling en gesprekken. Je bedenkt wat verplicht is en wat optioneel is, wat er minimaal moet worden vastgelegd en welke vaste gespreksmomenten er zijn.

Je kunt overwegen om verschillende varianten uit te werken, die je gaat testen. Soms zijn er verschillende goede opties en weet je van tevoren niet wat het beste gaat werken voor de medewerkers. Daarnaast kunnen afdelingen heel verschillend zijn in de aard van de werkzaamheden of de volwassenheid van het team. Daardoor kan ook een andere invulling nodig zijn.



Resultaat

Je hebt een gedragen werkwijze die je kunt gaan testen.



4. Selecteer ondersteunende technologie

Een HR-cyclus zonder technologie is tegenwoordig bijna ondenkbaar. Goede technologie zorgt er immers voor dat het proces makkelijker wordt: het geeft inzicht en biedt op de juiste momenten ondersteuning.

Drie zaken zijn cruciaal bij de introductie van ondersteunende technologie:

1. De technologie bepaalt niet hoe de cyclus eruit ziet, maar de cyclus bepaalt hoe de technologie eruit ziet. Doe dus altijd een softwareselectie o.b.v. vooraf opgestelde requirements.
2. De technologie is flexibel instelbaar, zodat aanpassingen in de cyclus (die er zeker gaan komen!) ook makkelijk in de software zijn door te voeren.
3. De technologie is extreem gebruiksvriendelijk, zodat medewerkers ook echt blij worden van het gebruik ervan. Software die niet prettig werkt voor de medewerkers is een garantie voor een falende HR-cyclus.

Je kunt ervoor kiezen om technologie pas in een later stadium te introduceren. Maar het is belangrijk om je te realiseren dat de technologie het succes van de nieuwe cyclus kan maken of breken.



Resultaat

Je hebt technologie geselecteerd die perfect aansluit op jouw cyclus en het voor medewerkers verrassend simpel maakt.



5. Start experimenten op een aantal afdelingen

Probeer niet alles tot in de puntjes uit te werken. De kans is groot dat niet alles wat je bedenkt direct goed werkt. Je hebt dan veel werk voor niets gedaan. Een van de beste manieren om snel te leren of de nieuwe HR-cyclus werkt, is om zo snel mogelijk te starten met experimenteren.

Het kenmerk van een succesvol experiment is dat je zo veel mogelijk leert in zo min mogelijk tijd. De beste manier om dit te doen is om vooraf hypothesen op te stellen over wat je wilt leren. Je kunt je experimenten dan heel gericht vorm geven om deze hypothesen te valideren (of falsificeren natuurlijk).

Een aantal voorbeelden van hypothesen die je zou kunnen testen:

- ✓ Medewerkers staan vaker stil bij hun doelen
- ✓ Medewerkers zijn bewuster bezig met hun persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Medewerkers hebben helder op welke wijze zij bijdragen aan de doelen van de organisatie of het team
- ✓ Medewerkers en leidinggevenden hebben beter inzicht in de voortgang op de doelen
- ✓ Gesprekken tussen medewerker en leidinggevende gaan vaker over doelen en persoonlijke ontwikkeling

- ✓ Leidinggevendenden zijn beter in staat om medewerkers te coachen bij het leren en presteren
- ✓ Medewerkers geven elkaar vaker feedback
- ✓ Beoordelen voelt makkelijker en eerlijker

Schroom vooral niet om meerdere experimenten parallel te laten lopen. Je kunt verschillende werkwijzen testen bij verschillende teams. Of juist dezelfde werkwijze bij teams die qua aard van werkzaamheden heel anders zijn. Zorg dat je in ieder geval een goede dwarsdoorsnede van je organisatie hebt.



Resultaat

Je hebt scherp wat de succesfactoren zijn voor de nieuwe cyclus en hoe je dit gaat testen.



6. Evalueer en leer

Het is nu zaak om de hypothesen te valideren door middel van experimenten. Zodra je hebt bepaald welke teams deelnemen aan het experiment, is het belangrijk deze teams goed mee te nemen in wat er gaat gebeuren en wat je van ze verwacht. Neem ze in ieder geval mee in de problemen van de oude werkwijze, de visie op de nieuwe werkwijze en de rol die zij hebben in het experiment (bijv. feedback geven op de werkwijze en meedenken over verbeteringen daarvan).

Het is daarnaast belangrijk om een aantal evaluatiemomenten te agenderen, waarop je stilstaat bij de hypothesen en zo nodig bijstuurt op basis van wat je hebt geleerd.





Je kunt in deze stap weer dezelfde instrumenten gebruiken als in stap 1:

- een survey
- diepte-interviews
- workshops

Het is daarbij slim om te starten met een nulmeting. Zo weet je waar de medewerkers die deelnemen aan de experimenten vooraf staan en kun je de verschillen meten als gevolg van de nieuwe werkwijze.

Onze ervaring leert dat 3 maanden voldoende is om de fase van experimenteren en leren goed te doorlopen. Belangrijk daarbij is dat je alle elementen van de HR-cyclus in die 3 maanden doorloopt. Heb je bijvoorbeeld een eindejaarsbeoordeling? Maak dan een 'mini-cyclus' van 3 maanden die je afsluit met een beoordeling.

Belangrijke momenten om te evalueren in de experimentfase zijn:

-  Na het opstellen van de doelen voor prestaties en ontwikkeling (bijv. 2 weken na de start)
-  Na de eerste periode waarin je in de dagelijkse praktijk stilstaat bij je doelen en ontwikkeling (bijv. 6 weken na de start)
-  Na een tweede periode werken in de dagelijkse praktijk. Dit is met name belangrijk als je na een eerdere evaluatie het experiment hebt bijgesteld. (bijv. 10 weken na de start)
-  Na het eerste formele evaluatiemoment (meestal direct na afloop van de 3 maanden)



Resultaat

De nieuwe werkwijze is in de dagelijkse praktijk getest en scherp gesteld. Je weet nu dat je nieuwe HR-cyclus gaat werken!



7. Neem de organisatie mee in de nieuwe werkwijze



Nu je een nieuwe succesvolle werkwijze voor de HR-cyclus hebt ontdekt, wil je natuurlijk dat alle medewerkers daarvan profiteren. Tijd om de werkwijze uit te rollen in de hele organisatie. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van je organisatie zal dit variëren van een groot intern verandertraject tot een middagje bij elkaar zitten met alle collega's.

Wat in ieder geval aan de orde moet komen is:

- ✓ Waarom moet er iets veranderen? (De problemen van de huidige werkwijze)
- ✓ Hoe willen we dat het wordt? (De visie op de nieuwe werkwijze)
- ✓ Wat betekent dat voor mij? (De concrete uitwerking van de nieuwe werkwijze en eventuele gevolgen voor bijv. beoordelen en belonen)

Om zo'n verandering succesvol door te voeren, gaat een aantal zaken helpen:

- ✓ Laat betrokkenheid zien vanuit 'de top', bijvoorbeeld door iemand uit de directie persoonlijk de visie op leren en presteren te laten delen met de medewerkers.
- ✓ Haal de angst weg bij medewerkers dat ze niet kunnen wat van ze wordt verwacht. Bied ondersteuning aan medewerkers, leidinggevenden en teams (bijv. door training) bij zaken als heldere doelen stellen, effectief feedback geven, waardevolle gesprekken voeren, het gebruik van de ondersteunende technologie, etc.

-  Houd de nieuwe werkwijze top-of-mind, bijvoorbeeld door een postercampagne, een vlogreeks van de directie of periodieke inspiratiesessies.
-  Blijf evalueren en bijsturen. Zorg dat je in gesprek blijft met medewerkers en leidinggevenden en ontdek wat wel werkt (en deel dat breed in de organisatie) en niet werkt (en stuur hierop bij).



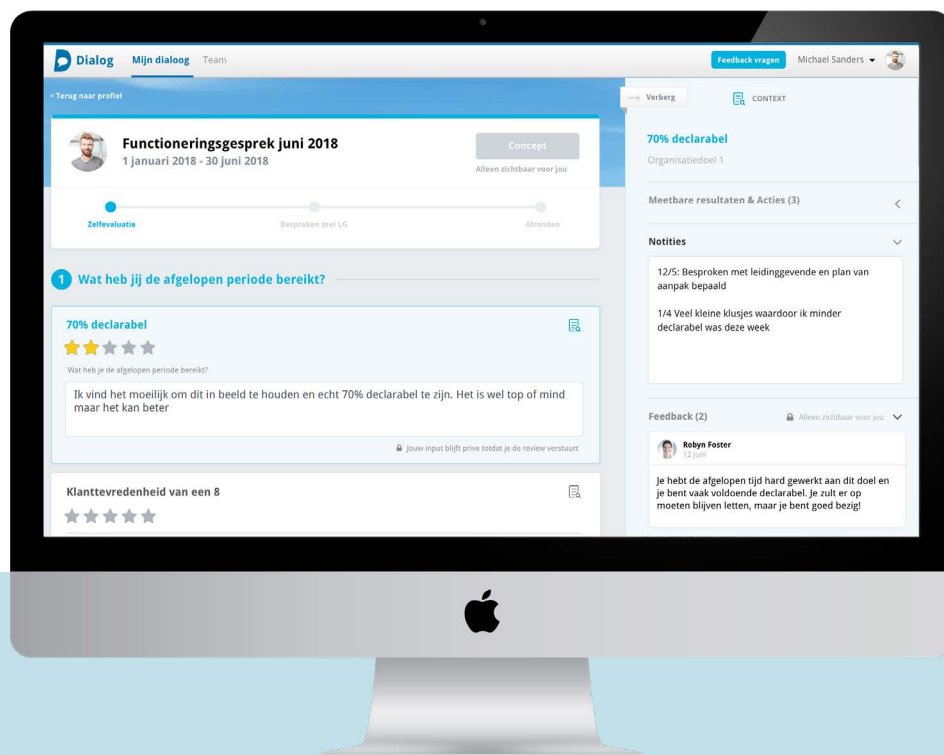
Resultaat

Alle medewerkers van jouw organisatie werken volgens de nieuwe werkwijze en voelen zich ondersteund in het leren en presteren.

Dialog. Verrassend simpele technologie voor een effectieve HR-cyclus.

Dialog brengt de HR-cyclus terug tot de essentie: medewerkers helpen om zich continu te focussen op hun doelen en daarover in gesprek te zijn. Hoe we dat doen?

- Continue focus op doelen
- Snel en eenvoudig feedback verzamelen
- Overzichtelijk en efficiënt beoordelingsproces



Nieuwsgierig?

Lees meer op dialog.nl of download de [productpresentatie](#).

Of neem direct contact met ons op:

030 785 5439

support@dialog.nl

