**Op de interactieve workshop ‘Integer werken als P&O - personeels- en organisatieverantwoordelijke' op 27 mei 2011 werden een drietal HR-cases geanalyseerd aan de hand van het analyseschema.**

* **Case selectieprocedure**
* **Case functies indelen**
* **Case personeelspeiling**

# Analyse case selectieprocedure (aan de hand van het analyseschema)

*Een selectie voor een dringende vacature bestaat uit een aantal computergestuurde oefeningen, een persoonlijkheidsvragenlijst en een jurygesprek met 3 juryleden: het afdelingshoofd, de teamverantwoordelijk en u zelf als P&O’er. Er nemen 2 kandidaten deel: kandidaat x en kandidaat y. Voor de start van de jurygesprekken zegt het jurylid die het afdelingshoofd is van de afdeling waar de vacature vacant is, dat hij kandidaat x kent en dat hij deze niet wil in de functie. Het afdelingshoofd blijft na afloop van alle jurygesprekken nog steeds bij zijn mening. Kandidaat x wil hij niet in de functie. Hij wil kanddaat y. Op basis van de resultaten uit het onderzoek en het jurygesprek is kandidaat x naar uw mening echter geschikt voor de functie. Kandidaat y is volgens de resultaten niet geschikt. De teamverantwoordelijke wil kandidaat x wel. Aan u wordt gevraagd het juryverslag op te maken. Tot uw taak behoort uiteraard ook het voeren achteraf van de feedbackgesprekken met beide kandidaten. Hoe reageert u ?*

**Betrokkenen:**

* Afdeling regelgeving / VPS
* Kandidaat X en kandidaat Y
* Collega’s
* Organisatie
* Gezin, familie, privé-omgeving van beide kandidaten
* Juryleden: 2: afdelingshoofd en teamverantwoordelijke
* L.A.
* Jijzelf als p&O
* Jouw eigen organisatie
* Leidinggevenden van de P&O
* Werkcollega’s van kandidaat X en kandidaat Y
* De toekomstige werkcollega’s
* Eigen P&O-collega’s
* Ambtenaren-generaal van oude en nieuwe organisaties van kandidaat X en kandidaat Y
* Klanten van de betrokken organisaties
* Klanten van P&O
* IAVA / Interne Audit
* Vlaams Parlement
* Maatschappij
* Vakbonden

**Belangen / Waarden:**

* Professionaliteit
* Werkmotivatie
* Inzetbaarheid
* Financieel belang
* Persoonlijk belang
* Afdeling / dienst /
* Resultaatgerichtheid, efficiëntie
* Correctheid
* Professioneel belang
* Visie op leidinggeven
* Relativiteit
* Loyauteit
* Klantgerichtheid
* Loon naar werk
* Werktevredenheid
* Eerlijkheid
* Interne billijkheid
* Juiste mens op de juiste plaats
* Geheime agenda
* Persoonlijke voorkeur / relaties
* Voorbeeldfunctie
* Resultaatgerichtheid van procedure
* Integriteit P&O in de eigen organisatie en in de Vlaamse overheid
* Objectiviteit
* Efficiëntie in uitvoering selectie
* Efficiëntie in uitvoering werkzaamheden dienst
* Perceptie over objectiviteit in selectieproces
* Transparantie
* P&O-principes
* Invloed op PLOEG (prestatiemanagement)
* Rechten van individuele werknemer
* Welzijn
* Financieel belang..

**Alternatieven:**

* Afdelingshoofd volgen en zo motiveren d.w.z. Y iets geschikter maken, en motiveren waarom Y geschikt is.
* Veto stellen: verslag maken / verslag niet maken
* Interne potentieelinschatting maken
* Afdelingshoofd bevragen en die info toevoegen
* Lijst van geschikten opstellen: Jobpunt: volledige arbeidsmarkt
* Verslag opmaken zoals gevraagd en zelf niet tekenen
* Advies aan lijnmanager, die kiest.
* Discussie met leidinggevende
* P&O maakt deel van verslag, lijnmanager maakt aanvullend deel.
* Bevragen: lijnmanager: motivatie; teamverantwoordelijke: motivatie.
* ook andere elementen meenemen dan eigen selectieproeven
* zelf argumenteren waarom kandidaat geschikt of niet geschikt.
* Kijken naar afspraken vooraf: wat betekent niet geschikt ? geef je advies of neem je beslissing ?
* De zwaarte van de verschillende proeven bekijken; wat zijn de scores van beide kandidaten voor de verschillende proeven ?
* Bekijken: wat zegt het selectiereglement ?
* Signaleren aan het eigen afdelingshoofd van de P&O’er dat de procedure niet objectief verloopt.
* Weigeren om het jurYverslag te maken
* Een deliberatiegesprek houden voorafgaand aan het jurYrapport
* In het jurYrapport het resultaat van het deliberatiegesprek opnemen.
* Competentie: afdelingshoofd proberen te overtuigen op basis van eigen professionele P&O-instrumentarium.
* Vragen aan teamverantwoordelijke of hij / zij kan leven met Y ?
* Afdelingshoofd wijzen op de procedure en de consequenties ervan.

|  |  |
| --- | --- |
| **Uitgangssituatie:** P&O: vindt X geschikt  Y niet geschikt  Afdelingshoofd: vindt X niet geschikt  Y geschikt  Teamverantwoordelijke: vindt X geschikt  Y (mening niet gekend) | |
| **Mogelijkheden tot aanpassen beoordeling kandidaat X en Y** | **Consequenties** |
| X geschikt blijft geschikt  Y niet geschikt wordt geschikt | 2 geschikte kandidaten  Keuze door LA. |
| X geschikt wordt niet geschikt  Y niet geschikt wordt geschikt | Y is enige kandidaat |
| X geschikt wordt niet geschikt  Y niet geschikt blijft niet geschikt | Geen kandidaten |
| Niet veranderen:  X geschikt blijft geschikt  Y niet geschikt blijft niet geschikt | X = enige kandidaat |

**Keuze**

1. toelichten eigen onderzoek, motivatie van geschikte kandidaat
2. discussie, vragen naar reacties van afdelingshoofd en van teamverantwoordelijke; samen bevragen
3. bij standpunt blijven: - luik geschiktheid maken; rest laten aanvullen

(argumenten niet redelijk)

* + veranderen van standpunt: X geschikt ?

Alternatieve keuze:

1. Zo snel mogelijk in de procedure navraag doen naar de motivatie van het afdelingshoofd. Dat kan in een jurygesprek vooraf. Dit capteren en meenemen in de selectieprocedure.

Ook bekijken of die info al dan niet wordt bevestigd door de teamverantwoordelijke.

2. De motivatie van het afdelingshoofd kan worden getoetst aan de selectiecriteria.

3. Achteraf een deliberatiegesprek houden, en alle resultaten hierin meenemen.

4. Al deze elementen vermelden in het juryrapport.

# Analyse case functies indelen (aan de hand van het analyseschema)

*Het afdelingshoofd vraagt aan u als P&O’er, die toegang heeft tot de tool functiefamilies, om de functie van Janne Janssens in te delen als lager kader niveau 3, een hoger niveau dan u ze objectief hebt ingedeeld. Een functie ingedeeld in lager kander niveau 3 kan beschouwd worden als een N-2-functie en als dusdanig vergoed worden. Het afdelingshoofd vindt dat Janne Janssens het loon van een N-2 verdient. Hoe reageert u ?*

### Wie is betrokken?

P&O

Afdelingshoofd

Personeelslid zelf

Collega’s

Organisatie

Vlaamse overheid

Directieraad

Vakorganisaties

Familie Janne Janssens.

### Welke belangen? Waarden

* Belastingbetaler
* Kostenbewustzijn
* Correctheid t.a.v. collega’s
* Objectiviteit
* Integriteit / professional
* Interne billijkheid
* Efficiëntie: juiste persoon op juiste plaats
* Imago
* Kwaliteit, inspraak, effectiviteit
* Functie moet afgestemd zijn op de opdracht van de organisatie
* Kwaliteit van de tool
* Precedent ?
* Beleid van de Vlaamse overheid
* Belangen personeelslid: financieel, status, motivering
* Managementcode
* Belangen afdelingshoofd: status, druk wegnemen
* Professionaliteit

### Mogelijke alternatieven?

* Functie-inhoud herbekijken voor mogelijke upgrade van de functie.
* Functie opnieuw aftoetsen via de tool
* Weigeren en hoger niveau laten beslissen
* Toestemmen
* Benchmark doen in organisatie / in Vlaamse overheid
* Loopbaanmogelijkheden met betrokkene / met leidinggevende bespreken
* Motivatie (tijdelijk / permanent) met afdelingshoofd nagaan / alternatieven zoeken (financieel / niet financieel).

**Keuze:**

Alternatieven die niet in aanmerking komen:

weigeren

toestemmen

Kwaliteitsbeoordeling van de andere oplossingen (van 1 tot 5 (beste keuze), op basis van de toetsing aan de belangen / waarden en aan de betrokkenen:

Score 1: - functie opnieuw aftoetsen aan de tool

Score 4: - functie-inhoud herbekijken

* benchmark
* loopbaanmogelijkheden bekijken
* motivatie nagaan en alternatieven zoeken.

# Analyse case Personeelspeiling (aan de hand van het analyseschema)

*De leidend ambtenaar roept u bij zich ter voorbereiding van de rapportering aan de personeelsleden over de resultaten van de personeelspeiling. Zij laat u de open commentaren lezen, waarin 2 personeelsleden hebben geschreven dat ze worden gepest door hun leidinggevende. Zij vraagt u om uit te zoeken wie die 2 personeelsleden zijn. U weet om wie het gaat, omdat betrokken personeelsleden al bij u in vertrouwen hun beklag deden over hun leidinggevende. Hoe reageert u ?*

### Wie is betrokken?

* Jij als P&O’er
* Leidend ambtenaar
* 2 personeelsleden die melden gepest te worden
* (2 personeelsleden die in vertrouwen bij jou gemeld hebben gepest te worden)
* ‘pester’
* Instrument van personeelspeiling
* Medewerkers van de entiteit
  + Die deelgenomen hebben aan de personeelspeiling
  + Die een andere leidinggevende hebben
* Vertrouwenspersoon van de entiteit
* Entiteit zelf (imago)
* Integriteitsbeleid Vlaamse overheid
* Coördinator integriteitszorg Vlaamse overheid
* Spreekbuis
* Emancipatieambtenaar Vlaamse overheid
* Beleidsdomein
* Vlaamse overheid
* Maatschappij
* Pers / media
* Vakorganisaties
* Justitie
* Privé (partner / familie)

### Welke belangen?

* respect voor de medemens
* Pesten:
  + Negatief voorbeeld in de organisatie
  + Actiebereidheid: tegen pesten ingaan
  + Er zijn altijd 2 kanten aan een verhaal
* respecteren van het integriteitsbeleid van de entiteit / Vlaamse overheid:
  + voorkomen van pesten door regels, afspraken, informeren, communiceren (en herhalen)
  + repressief door sancties, maatregelen, …
* P&O’er
  + Adviseur van de leidinggevende(n)
  + Vertrouwen in jou
  + Beheerder van instrument tbv personeelspeiling (waaronder anonimiteit)
* Meetinstrument voor personeelspeiling
  + Anonimiteit
  + Betrouwbaarheid / geloof in instrument voor respons in de toekomst
* Leidinggevenden:
  + Aanpak van ‘pest’-probleem
  + Vraag om kennis van identiteit medewerkers
* ‘gepeste personeelsleden’:
  + Anonimiteit
  + Aanpak van het pestprobleem
* ‘pester’
  + Aanpak van het pestprobleem
* …

### Mogelijke alternatieven?

* Niets geven, want
  + ‘niet te achterhalen’
  + ‘niet in overeenstemming met anonimiteitgarantie instrument personeelspeiling
* Namen geven, op basis van
  + Namen uit de resultaten van de personeelspeiling
  + De vertrouwelijke informatie die jij als P&O’er hebt ontvangen
* Geen namen geven maar:
  + Aan de leidend ambtenaar melden dat jij al twee vertrouwelijke meldingen hebt ontvangen
  + En deze 2 personen vragen om actie te laten ondernemen
* Voorstel:
  + Vragen aan LA om zelf op te nemen (MANDAAT)
  + Geen namen noemen
  + Gepeste personen aanspreken, zo ja ACTIE (MANDAAT)
    1. Actie op feiten
    2. Actie in het algemeen
  + Terugkoppeling aan LA (over FEITEN)
* Bijkomend
  + in vertouwen: dilemma: actie vanuit eigen integriteit
  + aangestelde vertrouwenspersoon heeft niet altijd het vertrouwen van de medewerkers
  + soms is melding alleen een vraag om advies van P&O’er
  + vraag stellen als P&O’er ‘wat verwacht je van mij?’
  + ANONIMITEIT is zeer belangrijk

**Keuze:**

* Voorstel:
  + Vragen aan LA om zelf op te nemen (MANDAAT)
  + Geen namen noemen
  + Gepeste personen aanspreken, zo ja ACTIE (MANDAAT)
    1. Actie op feiten
    2. Actie in’t algemeen
  + Terugkoppeling aan LA (over FEITEN)
* *Niet besproken hoe de actie aan te pakken*

**Welke waarden geven doorslag?**

* Respect vertrouwelijke informatie inhoud pestprobleem
* Respect anonimiteit
* Aanpak pestprobleem