



NIVEAU ORGANISATIE / TEAM	COMMUNICATIE & INFORMATIEVOORZIENING	HR-BELEID EN PRAKTIJK	ORGANISATIE INRICHTING	ORGANISATIEVEILIGHEID (FYSIEK EN SOCIAAL)	
<p>Ontwikkelstadium 4: integraal</p>	<ul style="list-style-type: none"> De missie en kernwaarden van ons bedrijf maakt dat ik voel dat mijn werk er toe doet Directie en medewerkers zijn in dialoog en werken actief samen aan de ontwikkeling van de organisatie en alle medewerkers Deze dialoog vormt de basis van strategievorming. Medewerkers hebben daar een belangrijke stem in Medewerkers hebben vrije toegang tot (bijna) alle informatie Medewerkers en vertegenwoordigers in vakbond en OR worden actief en vroegtijdig betrokken bij het vormgeven van belangrijke aspecten van het bedrijfsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> De CAO/AVR voorziet in het meest noodzakelijke. Aanvullend op de Cao is er veel ruimte om afspraken te maken die aansluiten bij de behoeften van medewerkers. Er is sprake van een continue duurzame dialoog tussen leidinggevende en medewerker en medewerkers onderling over functioneren, werkgeul en brede ontwikkeling Medewerkers zijn actief betrokken bij de ontwikkeling van het HR-beleid Medewerkers nemen zelf initiatief en verantwoordelijkheid voor hun inzetbaarheid en ontwikkeling, waarbij de leidinggevende en organisatie ondersteunen. Flexmedewerkers brengen een onderscheidende kwaliteit mee en worden betrokken bij ontwikkelingen om bij te dragen aan de strategie en ontwikkeling van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Er is bewust gekozen voor een 'platte' organisatie, met veel autonomie 'laag in de organisatie' en weinig hiërarchische lagen. Er wordt veel gewerkt met projectteams die bestaan uit medewerkers van diverse afdelingen op basis van hun deskundigheid Leiderschap gericht op samenwerking en kennisdeling De stijl van leidinggeven is dienend en kan worden omschreven als: "Hoe kunnen we er samen voor zorgen dat we met zijn allen zo plezierig mogelijk werken en de gestelde doelen behalen. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst?" Binnen ons bedrijf weet iedereen wat zijn of haar bijdrage is in het gehele proces 	<ul style="list-style-type: none"> Exclusiviteit is van meerwaarde voor het welbevinden van alle medewerkers en succes van de organisatie als geheel Leren van fouten is belangrijk voor psychologische veiligheid Medewerkers worden aangemoedigd hun mening te uiten, gemaakte fouten openlijk te bespreken en ideeën aan te dragen Zaken als veiligheid, gezondheid, ontwikkeling en omgangsvormen zijn de gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever Iedereen, ongeacht functie, spreekt elkaar aan en is zelf ook aanspreekbaar 	<p>Niveau 4 is de hoogst te behalen niveau van volwassenheid. Een organisatie behaalt enkel dit niveau als het ontwikkelen van DI en goede arbeidsverhoudingen volledig is geïntegreerd in alle lagen van de organisatie en is opgenomen in bedrijfsprocessen. Bovendien is er sprake van goede arbeidsverhoudingen en onderling vertrouwen. Kennis rondom DI en arbeidsverhoudingen wordt tussen medewerkers en gedeeld.</p>
<p>Ontwikkelstadium 3: proactief</p>	<ul style="list-style-type: none"> Directie vraagt medewerkers naar hun mening over (toekomstige) ontwikkelingen Medewerkers zijn bekend met de strategie van de organisatie en hoe zij daaraan bijdragen Medewerkers reageren actief op verzonden informatie en nemen initiatief als zij vragen hebben of informatie missen Reacties op verzonden informatie worden actief opgepakt (terugkoppeling wat ermee gebeurd is) Effect van informatievoorziening wordt regelmatig gemeten Focus bij informatie en communicatie ligt bij 'ophalen' (hoe denkt men over iets?) Werknemers krijgen informatie over (toekomstige) ontwikkelingen van het gehele bedrijf (vestiging, plant o.i.d.) De directie betreft OR en/of vakbond bij belangrijke aspecten in het bedrijfsbeleid Uitkomsten van het medewerker-tevredenheidsonderzoek vormen het vertrekpunt voor vernieuwing en een verbeterde praktijk 	<ul style="list-style-type: none"> Uitgebreide CAO/AVR met ruime beschrijvingen en ruime voorzieningen om effectief om te kunnen gaan met de meest voorkomende situaties Bij onvoorziene omstandigheden vindt het toepassen van regels en voorzieningen vanuit de CAO/AVR plaats in overleg Vanuit strategie wordt het personeelsbestand kwalitatief en kwantitatief opgebouwd waarbij ad hoc inzet van flexibele contracten zoveel mogelijk wordt beperkt Medewerkers worden uitgedaagd en ondersteund zich te ontwikkelen. Daarbij is er ook veel aandacht voor gezondheid en vitaliteit Medewerker en leidinggevende zijn meerdere keren per jaar met elkaar in gesprek over opleiding en ontwikkeling. Er wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de balans tussen werk en privé Medewerkers hebben de ruimte om eigen keuzen te maken, denk bijvoorbeeld aan: cao à la carte of roosteren 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijkheden worden zo laag als mogelijk binnen de organisatie belegd Functies bestaan uit uitvoerende en coördinerende taken. Zo kunnen medewerkers zelf bepalen hoe zij het werk uitvoeren De organisatie is ingericht op het stimuleren van continue verbetering en vernieuwing Medewerkers hebben de ruimte om problemen op te lossen of te komen met verbeteringen (binnen het eigen werk) Samenwerking tussen afdelingen wordt gestimuleerd Medewerkers nemen zelf contact op met andere afdelingen om problemen op te lossen De stijl van leidinggeven worden omschreven als: "Hoe kan ik je helpen om stappen te zetten in je ontwikkeling- binnen je huidige functie, maar ook richting een loopbaanstap zowel binnen als buiten de organisatie" Medewerkers worden actief betrokken bij het opstellen van het afdelingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Individuele medewerkers krijgen de ruimte om te komen met verbetervoorstellen Veilig gedrag wordt beloofd; tenminste met complimenten Er is geen sprake van een afrekencultuur, van fouten wordt geleerd De organisatie waarden en gewenst gedrag geformuleerd en geeft hier voorlichting over. Risicosituaties worden besproken en daarin benoemd wat gewenst en ongewenst gedrag is. Medewerkers spreken elkaar aan op zaken als gezondheid en, veilig werken. Maar ook op (on)gewenste omgangsvormen. Directie en management verwachten van de leidinggevendenden dat zij meedenken over de groei van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers stimuleren. 	<p>Organisaties op niveau 3 zijn proactief bezig om risico's in kaart te brengen en deze terug te dringen. DI en goede arbeidsverhoudingen hebben binnen de organisatie de hoogste prioriteit en alle lagen van de organisatie voelen zich betrokken bij het vergroten van DI van medewerkers. Medewerkers denken mee over verbeteringen, spreken elkaar aan en denken zelf na over de bijdrage die ze kunnen leveren. Op basis van de bijdragen van medewerkers worden in de organisatie regelmatig nieuwe ideeën gegenereerd en verbeteringen doorgevoerd.</p>
<p>Ontwikkelstadium 2: planmatig</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er is sprake van op gezette tijden, gestructureerd en top down communicatie over relevante aspecten van de bedrijfsvoering en toekomstige bedrijfsontwikkelingen Er is regelmatig werkoverleg en daarbij is er voornamelijk sprake van eenrichtingsverkeer: bedoeld om informatie over te dragen, Medewerkers krijgen informatie over (toekomstige) ontwikkelingen van het gehele bedrijf. Als er daar aanleiding toe is zijn er bedrijfsbrede informatiesessies OR en/of vakbond zijn betrokken bij het vormgeven van het bedrijfsbeleid van de komende jaren Periodiek wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> CAO/AVR gaat naast tijd en geld ook in op aspecten als goed werknemer- en werkgeverschap. In de CAO/AVR is beperkt ruimte voor individueel maatwerk. De HR-cyclus gaat er van uit dat leidinggevende en medewerker in gesprek zijn. Dit vindt niet altijd plaats. Vanuit het afdelingsplan wordt het personeelsbestand opgebouwd waarbij ad hoc inzet van flexibele contracten zoveel mogelijk wordt beperkt. Opleiding en ontwikkeling vormen een onderdeel van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende neemt hierin het initiatief. 	<ul style="list-style-type: none"> Er wordt planmatig en overwegend taakgericht gewerkt met enige mogelijkheden voor roulatie, verbreding, verdieping en uitwisselbaarheid Voor alle medewerkers is het duidelijk dat het werk van de een invloed heeft op het werk van de ander Waar problemen ontstaan, kunnen medewerkers die zelf oplossen en verbeteringen voorstellen De stijl van leidinggeven gaat uit van vertrouwen en kan worden omschreven als: "Wat kan ik doen om ervoor te zorgen dat jij kunt functioneren in je functie en in je werk" De leidinggevende stelt het afdelingsplan op 	<ul style="list-style-type: none"> Afdelingen kunnen onderling sterk van elkaar verschillen waar het gaat om sociale veiligheid Als er een onveilige situatie op het werk is, mag een individuele medewerker het werk stilleggen De leidinggevende spreekt medewerkers aan op zaken als omgangsvormen en gezond en veilig werken. Bij fouten en/of onveilig gedrag wordt geëvalueerd en een verbeterplan opgesteld De leidinggevende wordt beoordeeld op output en samenwerking met andere afdelingen 	<p>Organisaties op niveau 2 erkennen het belang van DI en goede arbeidsverhoudingen, maar gaan hier nog vooral mee aan de slag vanuit eigenbelang. Organisaties op niveau 2 durven zich kwetsbaar op te stellen en nemen verantwoordelijkheid voor zwakke plekken binnen de cultuur. Echter gebeurt dat in deze fase nog vooral vanuit het management. Andere lagen van de organisatie voelen zich vaak nog niet voldoende betrokken.</p>
<p>Ontwikkelstadium 1: reactief</p>	<ul style="list-style-type: none"> Communicatie over het hoogstnoodzakelijke om de functie te kunnen uitvoeren Communicatie en informatie vindt op ad-hocbasis plaats als er aanleiding voor is Informatie over de afdeling of het bedrijf is vooraf 'zenden', meestal via e-mail en/of het mededelingenbord Het 'informele circuit' speelt een belangrijke rol om informatietekorten aan te vullen Informatie en communicatie gaat over het hier en nu, en niet over strategie of toekomstige ontwikkelingen Werkoverleg vindt plaats op ad-hoc basis De directie stelt OR en/of vakbonden op ad hoc basis op de hoogte van directiebesluiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkte CAO/AVR, met voornamelijk 'one size fits all' regelingen Er wordt niet (positief) afgeweken van de CAO/AVR. Er is dus geen ruimte voor maatwerk Leidend voor het HR-beleid is de CAO/AVR en dat volstaat Er is geen formele gesprekscyclus. Gesprekken kunnen plaatsvinden, maar vooral bij disfunctioneren. Opleiding en training zijn uitsluitend gericht op het uitoefenen van de functie Bemensing wordt op ad-hocbasis gerealiseerd met betrekking tot de inzet van flex Medewerkers voelen en nemen zelf geen regie over de eigen inzetbaarheid en ontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> Functies, taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk Medewerkers zijn gericht op de eigen taak en hebben weinig bemoeienis met collega's die andere taken hebben Er is weinig contact tussen afdelingen Leidinggevendenden hebben een grote span of control De stijl van leidinggeven is directief en kan worden omschreven als: 'Doen wat je gezegd wordt' 	<ul style="list-style-type: none"> Er bestaat een strikte scheiding tussen hetgeen de werkgever verantwoordelijk voor is en waar de werknemer verantwoordelijk is Productie gaat voor gezond en veilig werken. Zolang er zich geen incidenten voordoen spreken directie, leidinggevendenden, staf en medewerkers elkaar hier niet op aan. De leidinggevende wordt uitsluitend beoordeeld op de output van de afdeling in relatie tot de kosten Naar aanleiding van incidenten met betrekking tot het maken van fouten en/of onveilig gedrag worden maatregelen genomen Beleid op ongewenste omgangsvormen is vooral procedureel en hoe er wordt omgegaan na een melding van ongewenst gedrag.. 	<p>Gedrag in organisaties op niveau 1 wordt getypeerd door actie-reactie. Vaak worden in deze organisaties pas veranderingen doorgevoerd zodra er iets is misgegaan. Bovendien wordt vaak de schuld elders gezocht in plaats van dat er met een kritische blik naar zichzelf wordt gekeken. Hierdoor zijn veranderingen in het gedrag vaak van zeer korte duur.</p>
<p>Ontwikkelstadium 0: problematisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informatie is niet of beperkt aanwezig Indien aanwezig beperkt informatie zich tot het noodzakelijke om de functie uit te kunnen voeren Er is geen werkoverleg Onderlinge afstemming is gericht op inzet van capaciteit en het uitvoeren van de functie Het kan voorkomen dat bepaalde doelgroepen worden uitgesloten van communicatie Het ontbreekt aan een bedrijfsstrategie Er is geen vertegenwoordiging van werknemers. Dit wordt ook niet als belangrijk gezien. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimale CAO/AVR, sober in regelingen en gebaseerd op inspanning versus beloning Risicobeheersing, kosten en overwegingen vanuit concurrentie zijn leidend voor de bemensing waar het gaat om de inzet van vast en flex De wederzijdse betrokkenheid tussen de werkgever en medewerkers beperkt zich tot de transactie van arbeid en loon Er is geen HR-cyclus waarin medewerker en leiding in gesprek zijn. Investering in opleiding of ontwikkeling. Vindt niet plaats. Medewerkers zijn geneigd zich slachtoffer te voelen. Het overkomt hen dat zaken niet naar wens gaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers zijn onbekend met de doelstellingen en resultaten van de organisatie Directe aansturing van medewerkers ontbreekt. Medewerkers worden vooral ingepland en opgeroepen. Medewerkers voeren het werk uit zonder dat er vanuit de werkgever duidelijkheid is verschaft aangaande de gewenste taken, werkwijze en verantwoordelijkheden Contact tussen leidinggevende en medewerker vindt op ad-hocbasis plaats. Er is geen contact, afstemming of samenwerking met andere afdelingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Gezondheid en veiligheid zijn een individuele aangelegenheid en daardoor geen onderwerp van gesprek. Ook is er geen algemeen beleid Bij fouten en/of veiligheidsincidenten wordt de 'dader' aangesproken Fouten en/of veiligheidsincidenten worden geïsoleerd behandeld. Eventuele maatregelen beperken zich tot individuen Gewenste omgangsvormen zijn niet bekend. Het risico dat ongewenste omgangsvormen plaatsvinden is groot. 	<p>Dit niveau krijgt het label "problematisch" omdat organisaties op dit niveau handelen met het idee "bij ons gaat niets fout, dus waarom onze tijd verdoen met maatregelen". In organisaties op deze trede wordt nauwelijks tot niet geïnvesteerd in de verbetering van arbeidsverhoudingen of geïnvesteerd in DI-pijlers</p>