

Inhoud

Inleiding 15

0 Model: Strategisch opleiden en leren in organisaties 21

Uitgangspunten van strategisch opleiden en leren 21

Interpretatie en toepassing van het model 26

Deel 1

De context van opleiden en leren 28

1 Strategisch HRM en HRD 31

1.1 Historische schets van HRM 32

1.2 Strategisch human resource management 35

1.2.1 Strategisch management en strategisch HRM 35

1.2.2 Dimensies in human resource management 36

1.2.3 Human-resourcesystemen 37

1.2.4 Human resource cyclus 39

1.3 HRM als businesspartner: een nieuw dienstverleningsmodel 40

1.3.1 HR Shared Services en HR Businesspartners 40

1.3.2 E-HRM en self services 44

1.3.3 E-HRM in de praktijk: een case 45

1.4 Strategisch human resource development (HRD) 46

1.5 De HRD-functie in relatie tot HRM 48

1.5.1 Veranderingen in de HRM-positie 48

1.5.2 Veranderingen in de HRD-functie 49

1.5.3 Mogelijke relaties HRM en HRD 50

1.6 Onderzoekscijfers over bedrijfsopleidingen 52

1.6.1 Onderzoekscijfers van het CBS 52

1.6.2 Benchmarkonderzoek, verricht door Raet 55

1.6.3 Enkele onderzoeksgegevens vanuit de USA (1999) 57

2 Organisaties en organisatieverandering 59

2.1 Kenmerken van organisaties 60

2.1.1 Organisaties als open systeem 60

2.1.2 Drie beslissingsniveaus 61

2.1.3 Managementtaken 61

2.2 Evolutie in managementdenken 64

2.2.1 Klassieke managementtheorie 64

2.2.2 Scientific management 67

2.2.3 Human relations 68

2.2.4 Contingentiebenadering 70

2.2.5 Organisatieontwikkeling 72

2.2.6 Nieuwe organisatievormen 74

2.3 Organisatieverandering en management van veranderingen 76

2.3.1 Soorten veranderingen 78

2.3.2 Verandermanagement 79

2.3.3 Effecten van verandermanagement 84

2.4 Strategievorming 85

2.4.1 Strategisch plannen 86

- 2.4.2 Strategische intentie 93
- 2.5 Implementatie van de strategie 94
 - 2.5.1 Planningsniveaus 94
 - 2.5.2 Management by Objectives 95
 - 2.5.3 Balanced business scorecard 97
 - 2.5.4 Taakstellende budgetten 99
- 2.6 HRD en organisatieontwikkeling 100

- 3 HRM, kerncompetenties en individuele competenties 105**
 - 3.1 Kerncompetenties van organisaties 107
 - 3.1.1 Gemeenschappelijke visie 107
 - 3.1.2 Strategische intentie 108
 - 3.2 Kerncompetenties en individuele competenties 108
 - 3.2.1 Organisaties als strategische context 108
 - 3.2.2 Competenties als persoonlijke bekwaamheden 109
 - 3.3 Competentiemanagement 112
 - 3.3.1 Competentiemanagement en personeelsmanagement 113
 - 3.3.2 Competenties en motivatie 114
 - 3.3.3 Loopbaanontwikkeling 115
 - 3.4 Competentieontwikkeling 116
 - 3.5 Performance coaching en performance management 118
 - 3.6 Talentontwikkeling en talentmanagement 119
 - 3.6.1 Talent: persoonlijke bekwaamheid of bijzondere aanleg 120
 - 3.6.2 Talentmanagement 121
 - 3.7 Human performance improvement (HPI) 122
 - 3.8 Competentieontwikkeling in de praktijk 124

- 4 Lerend vermogen van organisaties 129**
 - 4.1 Organizational learning en leren in organisaties 130
 - 4.1.1 Single en double loop learning 131
 - 4.1.2 Afstemming tussen organisatiestrategie, HRM en HRD 133
 - 4.2 Organisatieverandering en lerend vermogen 134
 - 4.2.1 Lerend vermogen nader gedefinieerd 135
 - 4.2.2 Managementacties om lerend vermogen te beïnvloeden 137
 - 4.3 Lerende organisatie 139
 - 4.3.1 Leren in de lerende organisatie 139
 - 4.3.2 Lerend vermogen van de lerende organisatie 142
 - 4.4 Kenniscreërende organisatie 144
 - 4.4.1 Kennisontwikkeling: een strategie voor lerend vermogen 144
 - 4.4.2 Kennismanagement: een strategisch instrument voor lerend vermogen 146
 - 4.5 Intelligente organisatie 150
 - 4.5.1 Kenmerken van de intelligente organisatie 151
 - 4.5.2 Marktintelligentie en business intelligentie: pijlers voor lerend vermogen 152

- 5 Strategisch HRD-beleid en planvorming 157**
 - 5.1 Diversiteit in HRD-beleidsconcepten 158
 - 5.2 Situationele HRD-planvorming 158
 - 5.2.1 Initiatief- en opdrachtfase 161
 - 5.2.2 Definitiefase 164
 - 5.2.3 Diagnose- en analysefase 167
 - 5.2.4 Ontwerp- en contractfase 171
 - 5.2.5 Realisatiefase 174
 - 5.2.6 Evaluatie- en borgingfase 177
 - 5.3 Inhoud en vorm HRD-plannen 179

Deel 2

Ontwikkeling en uitvoering van leertrajecten 182

6 Functie-eisen, taakanalyses en competenties 187

- 6.1 Identificatie van opleidingsbehoeften 188
- 6.2 Analyse van het opleidingsprobleem 190
 - 6.2.1 Het 'Six box'-model 191
 - 6.2.2 De cirkel van Romiszowski 193
 - 6.2.3 Het Behaviour Engineering Model 193
 - 6.2.4 Het achtveldenmodel van Kessels 194
- 6.3 Methoden van opleidingsbehoefteonderzoek 195
 - 6.3.1 Organisatieanalyse 198
 - 6.3.2 Functie- en taakanalyse 198
 - 6.3.3 Doelgroepanalyse 202
- 6.4 Methoden voor het analyseren van competenties 205
 - 6.4.1 Competentieanalyse via performance indicatoren 205
 - 6.4.2 Competentieanalyse binnen een lerende organisatie 208

7 Assessment en ontwikkeling van competenties 211

- 7.1 Performance assessment in organisaties 212
 - 7.1.1 De assessment-centermethode 214
 - 7.1.2 Assessment-centermethode 217
 - 7.1.3 Development centers 217
- 7.2 Andere performance-assessmentinstrumenten 220
 - 7.2.1 Het portfolio-instrument 221
 - 7.2.2 360-graden-feedbackinstrument 223
- 7.3 Monitoring van ontwikkelingstrajecten 225
- 7.4 Organiseren van performance assessment op organisatieniveau 226
- 7.5 Elementen van een managementsysteem voor performance assessment 228
- 7.6 Aandachtspunten bij de hantering van performance assessmentinstrumenten 232

8 Ontwerpen van strategische leersituaties 235

- 8.1 Ontwerpbenaderingen 236
 - 8.1.1 Probleemgerichte ontwerpbenadering 236
 - 8.1.2 Situationele ontwerpbenadering 237
- 8.2 Interne en externe consistentie 238
- 8.3 Onderscheid in ontwerpprocessen 239
 - 8.3.1 Ontwerpproces van cursussen 240
 - 8.3.2 Ontwerpproces van werkplekopleiden 243
 - 8.3.3 Ontwerpproces van spelsimulaties 244
 - 8.3.4 Ontwerpproces van action-learningprojecten 246
- 8.4 Resultaatgerichte competentieontwikkeling 247
 - 8.4.1 Competentieontwikkeling als gedragsverandering 248
 - 8.4.2 Formulering van doelstellingen 249
 - 8.4.3 Kennis en vaardigheden 250
 - 8.4.4 Een praktijkgericht model voor competentieontwikkeling 254

9 Leertrajecten in organisaties 257

- 9.1 Kenmerken van leren in organisaties 258
 - 9.1.1 Het schoolse leren afleren 259
 - 9.1.2 Leerstijlen en leerpreferenties 261
 - 9.1.3 Formele en informele leertrajecten 264
- 9.2 Opleiden en leren in de werksituatie 266
 - 9.2.1 Vormen van opleiden en leren in de werksituatie 266

- 9.2.2 Effectiviteit van een kwalificerende werkomgeving 268
- 9.2.3 Mogelijke toepassing van werkplekleren in organisaties 270
- 9.3 Leren in leerprojecten en netwerken 271
 - 9.3.1 Leerproject als leersituatie 271
 - 9.3.2 Leren in individuele netwerken 274
- 9.4 Organiseren van leerwegen 275
- 9.5 Leren door professionals 277
 - 9.5.1 Wat is een professional? 277
 - 9.5.2 Typen van professionals 278
 - 9.5.3 Leerstrategieën van professionals 279
- 9.6 Management- en leiderschapsontwikkeling 281
 - 9.6.1 Definities en kenmerken van MD 281
 - 9.6.2 Veranderde eisen aan MD-programma's 285
- 9.7 E-learning 288
 - 9.7.1 Definities en verschijningsvormen van e-learning 288
 - 9.7.2 Blended learning 293
 - 9.7.3 Succesfactoren bij implementatie van e-learning 296
- 10 Transfer, begeleiding en coaching in de werksituatie 299**
 - 10.1 Kenmerken van het transferproces 300
 - 10.2 Bevordering van het rendement van leertrajecten 301
 - 10.3 Transferbevorderende maatregelen 304
 - 10.3.1 Maatregelen op het vlak van de opleidingsprofessional 304
 - 10.3.2 Maatregelen ter bevordering van transfer door het management 306
 - 10.4 Begeleiding en coaching in de werksituatie 308
 - 10.4.1 Kenmerken van coaching in organisaties 309
 - 10.4.2 Coachingstijlen 310
 - 10.4.3 Vormen van begeleiding en coaching 312
- 11 Effectevaluatie van opleidingen 317**
 - 11.1 Doel en functie van evaluatie 318
 - 11.1.1 Functies van effectevaluaties 318
 - 11.1.2 Formatieve en summatieve evaluatie 319
 - 11.2 Uitgangspunten bij effectevaluatie 320
 - 11.3 Niveaus van effectevaluatie 321
 - 11.4 Opzet en methodiek van effectevaluatie 323
 - 11.4.1 Evaluatiecriteria 323
 - 11.4.2 Voor- en nameting 324
 - 11.4.3 Methoden van effectevaluatie 325
 - 11.5 Methoden van effectevaluatie op de werkplek 326
 - 11.5.1 Evaluatie functieprofiel 327
 - 11.5.2 Evaluatie via discrepantieanalyse 330
 - 11.5.3 Evaluatie via monitoring 335
 - 11.6 Opleidingsrendement op organisatieniveau 338
 - 11.6.1 Het model return on investment 339
 - 11.6.2 Berekening van het rendement 341

Deel 3

Management van de opleidingsfunctie 344

- 12 Positie van de opleidingsfunctie 349**
 - 12.1 Managementverwachtingen betreffende HRD 350
 - 12.2 Traditionele taken van de opleidingsafdeling 350

- 12.3 Nieuwe taken van de opleidingsafdeling 354
- 12.4 Positie van de opleidingsafdeling bij organisatieverandering 355
- 12.5 Bewijzen toegevoegde waarde 356
- 12.6 HRD-outsourcing 357

- 13 Opleidingsprofessionals: rol en competenties 363**
 - 13.1 Competentieprofielen van opleidingsprofessionals 364
 - 13.1.1 Nieuwe competentieprofielen 364
 - 13.1.2 Een competentieprofiel van een opleidingsprofessional 367
 - 13.2 Opleidingsprofessionals 368
 - 13.2.1 Professionaliteit 368
 - 13.2.2 Professionele beroepsgroepen 369
 - 13.2.3 Beroepscode voor professionals 370
 - 13.3 Dilemma's in de taakstelling van de HRD-professional 370
 - 13.3.1 HRD-professional als partner in organisatiestrategieën 371
 - 13.3.2 HRD-professional als makelaar tussen bedrijfsprocessen en leerprocessen 372
 - 13.3.3 HRD-professional als facilitator van collectieve en individuele leerprocessen 373
 - 13.3.4 HRD-professional als een proactieve creator van synergie 373
 - 13.4 Opleidingsprofessionals en ethiek 375
 - 13.4.1 Ethische dilemma's van HRD-professionals 375
 - 13.4.2 Ethiek in de opleidingsfunctie 377
 - 13.5 Het adviesproces en adviesvaardigheden 379
 - 13.5.1 Adviseren en adviesstrategieën 380
 - 13.5.2 Fasen in het adviesproces 382
 - 13.5.3 Interactie tussen adviseur en klant 384

- 14 Organisatie van de opleidingsafdeling 387**
 - 14.1 Uitgangspunten bij het ontwerp van de opleidingsafdeling 388
 - 14.1.1 Klantverwachting 389
 - 14.1.2 Visie op leren 389
 - 14.1.3 ICT-volwassenheid 390
 - 14.2 Producten- en dienstenaanbod van de opleidingsafdeling 391
 - 14.3 Werkprocessen en personele bezetting van de opleidingsafdeling 392
 - 14.3.1 Werkprocessen 392
 - 14.3.2 Personele bezetting 395
 - 14.4 ICT-ondersteuning van de opleidingsfunctie 396
 - 14.5 Klantinteractie 398

- 15 Financieel management van de opleidingsfunctie 403**
 - 15.1 Plannen en budgetteren 404
 - 15.1.1 Strategische planningscyclus 404
 - 15.1.2 Budgetteringscyclus 406
 - 15.1.3 Management-controlcyclus 407
 - 15.2 Kosten van opleidingen en leertrajecten 408
 - 15.3 Opleidingsstuur- en kengetallen 411
 - 15.4 De business case 411
 - 15.5 Case financiële aspecten HRD 413

Literatuuroverzicht 415

Register 437