

**HOGESCHOOL PXL**

## **DOMEINBELEIDSPLAN PERSONEEL**

**2021-2026**

GEERT MASUY  
DIRECTEUR PERSONEEL & ORGANISATIE



## INHOUD

SLIM HR-BELEID IS OP DE TOEKOMST VOORBEREID	1
Missie	4
Visie 4	
Professionalisering	5
Arbeidsorganisatie	6
Rekrutering en onboarding	8
DOMEINDOELEN	11
DD 1 Het HR-beleid van Hogeschool PXL zet in op toekomstgerichte, proactieve personeelsplanning, rekrutering en selectie.	13
DD 2 Het professionaliseringsbeleid van Hogeschool PXL zet in op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar medewerkers in hun verdere groei als excellente professionals (X-factor).	21
DD 3 Hogeschool PXL zet de ‘Gesprekkencyclus’ in als motor voor haar personeelsbeleid en als instrument voor kwaliteitszorg.	31
DD 4 Het HR-beleid van Hogeschool PXL draagt bij tot een duurzame, innovatieve arbeidsorganisatie.	37



## SLIM HR-BELEID IS OP DE TOEKOMST VOORBEREID

We leven en werken in een alsnog sneller veranderende wereld. Welke jobs zullen binnen 10, 20 of 30 jaar nog bestaan en welke nieuwe jobs zullen erbij gekomen zijn? Hoe zullen de huidige functies naar inhoud en vorm veranderd zijn? Welke werkzaamheden doen we nog zelf en welke worden 'uitbested' aan artificiële intelligentie en robots? Hoe zullen we samenwerken? Hoe zal het 'leren' er over 20 jaar uitzien?

Onze vertrouwde, soms al wat vastgeroeste, patronen van leren, werken en leven met afgebakende levensfasen worden door de technologische innovatie en de maatschappelijke en economische evoluties danig door elkaar gehaald. Ons leren, werken en leven evolueert naar een continu, levenslang proces, van geboorte tot zelfs ver na het pensioen.

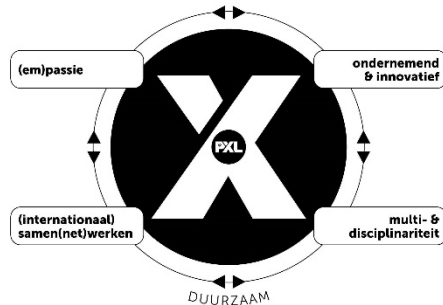
Onze samenleving zat reeds in een transitie op vlak van onderwijsvernieuwing, digitalisering, duurzaamheid, werkorganisatie, ... maar corona heeft dit proces versneld en vooral veel scherper gesteld.

Vertaald naar onze hogeschool wordt dit: hoe zal het onderwijs verder mee evolueren en wat zal de rol zijn van de lectoren en docenten in de toekomst? Is het onderwijsmodel MiXed Learning maar een overgangsfase naar nog iets anders? Welke plaats gaat afstandsonderwijs innemen over 5 jaar? Hoe geven we als vooruitstrevende hogeschool mee vorm aan de mogelijkheid om een voor iedereen bereikbaar en haalbaar levenslang leren te organiseren?

Vele vragen met nog niet altijd heldere antwoorden. Nochtans moeten organisaties, en dus ook Hogeschool PXL, zich nu voorbereiden op deze uitdagende toekomst. Meer nog, in hoger onderwijs moeten niet alleen

studenten opgeleid en gecoacht worden rekening houdend met deze onbeantwoorde vragen, tegelijkertijd moeten medewerkers de eigen competenties blijvend ontwikkelen en hun positie in de hogeschool en de maatschappij in goede banen leiden.

Dit kunnen we als hogeschool onder meer doen door in te zetten op persoonlijke en professionele ontwikkeling, op een innovatieve arbeidsorganisatie en op toekomstgerichte rekrutering en selectie. Slimme organisaties zetten in op analytics zodat ze op basis van data beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn ze zich bewust van de wensen, de noden en het verschil in generaties, van de levensfasen waarin medewerkers zich bevinden en hoe medewerkers hun werk beleven. Een positieve employee experience is niet langer enkel een HR-topic, maar een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.



De X-factor zal ons kompas zijn en tegelijkertijd onze kijk-wijzer. De X-factor heeft dus een dubbele werking. De kijk-wijzer voor (zelf)reflectie geeft aan waar we bij aanvang staan. Het kompas wijst ons de weg naar het uiteindelijke doel, de excellente professional.

De X-factor is een combinatie van (em)passie, van ondernemend en innovatief zijn, van (multi)disciplinariteit en van internationaal samen(net)werken. De X-factor met zijn 4 elkaar overlappende assen, vormt een één en ondeelbaar geheel van hard en soft skills en is meer dan de som van de delen. Soft skills - ook wel

persoonlijke vaardigheden genoemd - zijn minder soft dan je zou denken en zijn essentieel in onze samenleving. 'Hard' en 'soft' zijn heel sterk met elkaar verbonden, soft skills geven je hard skills pas echt waarde.

De X-factor van bij de start van Hogeschool PXL (2013) is de kinderschoenen ontgroeid en heeft gewonnen aan maturiteit zonder daarom aan onstuimigheid in te boeten. In het licht van deze kritische terugblik en de blik op de toekomst kleuren we onze X-factor bij met meer nadruk op persoonlijke ontwikkeling en duurzaamheid.

Slim HR-beleid is op de toekomst voorbereid en verbindt de missie en de visie van de hogeschool aan het menselijk kapitaal. Het zorgt ervoor dat de medewerkers succesvol blijven werken, zodat de hogeschooldoelen worden gerealiseerd.

## Missie

Elke medewerker groeit als excellente professional (X-factor) om als essentiële schakel te streven naar kwaliteitsvol onderwijs, onderzoek, dienstverlening en het beoefenen van de kunsten.

## Visie

Het HR-beleid van Hogeschool PXL is modern, slim proactief en duurzaam, en richt zich op het aantrekken en behouden van competente medewerkers. Het biedt alle medewerkers maximale kansen op ontplooiing en creëert mogelijkheden om te groeien als excellente professional. Door bij te dragen aan het onderwijsconcept en aan de verwevenheid van onderwijs en onderzoek wapent het HR-beleid zowel de hogeschool als haar medewerkers voor de toekomst.

Een excellente professional is innovatief, creatief, ondernemend en heeft empathie en passie, staat disciplinair sterk, is multidisciplinair gericht, werkt samen en is actief in (internationale) netwerken.



## Professionalisering

Met boven geschetste uitdagende, maar ook de nog niet te voorspellen toekomst in het achterhoofd, zien we dat het belang van kwaliteitsvolle professionalisering en levenslang leren nog zal toenemen en onmiskenbaar wordt in het bereiken van de missie en de visie van een organisatie. Naast de (vak)technische en vakinhoudelijke scholing is er een toenemende vraag naar trainingen rond digitale vaardigheden en soft skills zoals creativiteit, communicatie, presentatietechnieken, probleemoplossend denken, kritisch denken, teamwerken, ondernemend handelen, coachend leiderschap, wendbaarheid, ... Dit zijn immers vaardigheden die een meerwaarde betekenen voor elke organisatie, ongeacht wat er in een superdiverse, gedigitaliseerde en duurzame wereld gebeurt.

Een andere belangrijke vorm van professionaliseren is deze van het informeel leren, het leren op grond van de ervaringen die men opdoet in de ontmoetingen met anderen of door samen te werken over disciplines of beroepsgrenzen heen.

Professionalisering en ontwikkeling zijn niet enkel nodig vanuit het organisatiestandpunt, ook de medewerkers zélf verwachten meer aandacht voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De nieuwe generatie van medewerkers, maar ook de huidige, vragen zich af wat een bedrijf hen biedt om zichzelf te ontwikkelen en zullen op basis hiervan potentiële werkgevers met elkaar vergelijken om een keuze te maken. Actief inzetten op deskundigheidbevordering en ontplooiing is vandaag dus extreem belangrijk, óók om de tevredenheid, beleving en betrokkenheid van medewerkers hoog te houden.

De operationele doelen in het nieuwe beleidsplan met betrekking tot het professionaliseringsbeleid van de hogeschool spelen in op dit toekomstbeeld. Het biedt alle medewerkers maximale kansen op ontplooiing en creëert mogelijkheden om te groeien als excellente professional, met de X-factor als kijk-wijzer en kompas. De opleidingen, de expertisecentra, de diensten en ook de medewerkers individueel worden gestimuleerd actief in te zetten op professionalisering. Hierbij zal een goede balans tussen formele en informele professionalisering de basis zijn voor een vruchtbare synergie en de groei als excellente professional. Door de eigengereide, vaak trendsettende manier van handelen van Hogeschool PXL is de informele professionalisering ingebed in de werking van de hogeschool. Door ontmoetingen met het werkveld, door de netwerkcontacten via het authentiek onderwijs, door te participeren aan onderwijs- en onderzoeksprojecten en door de vele rijke ervaringsmomenten ontstaat een creatieve kruisbestuiving van kennis en kunde.

## Arbeidsorganisatie

Slimme organisaties creëren arbeidsomstandigheden op maat. Niet alleen door medewerkers met een standaardcontract van onbepaalde duur aan te werven, maar door een korte tewerkstelling met een beperkte opdracht of met deeltijds werken in combinatie met een zelfstandige activiteit mogelijk te maken. En waarom niet tijdelijk een werknemer uit een bedrijf 'inhuren', wat ondenkbaar leek maar tijdens coronatijden ineens wel mogelijk werd gemaakt.

Deze evolutie betekent voor organisaties dat ze een sfeer van samenwerking en flexibiliteit moeten creëren, waarin mensen gedurende kortere periodes bereid zijn om samen een oplossing uit te werken. Maar fundamenteeler zien we ondernemingen die zichzelf anders gaan organiseren en veel meer gericht zijn op projecten waarvoor occasionele teams worden samengesteld. Teams van eigen medewerkers worden aangevuld met freelancers en mensen die tijdelijk op de payroll komen. Eens het project is gerealiseerd, worden

de teams ontbonden. Vaste jobs en functies ruimen plaats voor een minder rigide systeem dat uitgaat van wat mensen kunnen, wat hun statuut ook is. Een duidelijk maar voldoende breed en flexibel kader vormt de basis van waaruit medewerkers buiten de lijnen kunnen en mogen kleuren.

Om de beleidsplannen van Hogeschool PXL en van haar opleidingen te realiseren, is er nood aan een daarop afgestemde personeelsomkadering, zowel voor de opleidingen, expertisecentra als voor de ondersteunende diensten. Hoeveel personeelsleden zijn er nodig, met welke competenties en talenten? Keuzes die we maken met de toekomst voor ogen, rekening houdend met maatschappelijke en economische evoluties en met de beschikbare middelen. Een helder toekomstgericht personeelskader vormt de toetssteen voor de beslissingen over welke nieuwe medewerkers we aantrekken en welke individuele en collectieve professionalisering van de aanwezige medewerkers prioritair is. Gegeven de volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld (VUCA-wereld) waarin we leven, moet het toekomstgericht personeelskader voldoende flexibel zijn. Hoe we dit vertalen naar een hogeschoolcontext is alvast een boeiende uitdaging.

Het creëren van arbeidsomstandigheden op maat is ook streven naar een positieve employee experience of werknemersbeleving. Employee experience is alles wat de medewerkers tegenkomen, wat ze waarnemen of voelen gedurende hun 'reis' doorheen de organisatie. Een positieve employee experience draagt bij tot tevreden medewerkers in alle stadia van hun contact met de organisatie: als sollicitant, als medewerker en oud-medewerker. Tevreden en gewaardeerde medewerkers presteren beter, voelen zich verbonden met de organisatie, blijven langer in dienst, zijn ambassadeurs van de organisatie en dragen bij aan een positieve sfeer. Allemaal bouwstenen voor een goed geoliede organisatie.

Deze beleving begint ruim voor de eerste werkdag en ook dan maken details het verschil. Een vriendelijke en snelle e-mailcommunicatie als eerste contact, een bedankje na het sollicitatiegesprek, een onthaal- en planningsgesprek kort na de aanwerving, een duidelijk zicht op doorgroeikansen, waardering krijgen. Veel opportuniteiten om een positieve employee experience op touw te zetten, zitten in het uitvoeren van een gesprekkenflow. Hierbij wordt dan ingezet op één op één gesprekken of op overlegmomenten, zonder voortdurend de evaluatie van de medewerker voor ogen te hebben, maar met de focus op de dialoog en gericht op een goede samenwerking. Duidelijke verwachtingen schetsen en vertrekken vanuit een waarderende houding zijn kenmerken van innovatieve organisaties en meer dan ooit randvoorwaarden voor een 'excellente professionele organisatie'. Bovenop realiseert een goed gebalanceerde gesprekkenflow een grotere personeelsbetrokkenheid en een positieve bijdrage aan de interne communicatie.

## Rekrutering en onboarding

Rekrutering evolueert snel. De technologische evoluties zorgen ervoor dat HR op een andere manier talent kan aantrekken. Heel wat digitale tools faciliteren de zoektocht. Daarnaast zien we een evolutie van een reactieve werking naar een meer proactieve aanpak. In plaats van te wachten op een urgente personeelsnood, anticiperen organisaties steeds vaker op de groeiende nood aan personeel of het personeelsverloop door een 'pool' van geschikte kandidaten aan te leggen die ze meteen kunnen aanspreken indien nodig. Dit resulteert in minder verlies aan productiviteit doordat een functie sneller ingevuld wordt en in het kunnen aanspreken van een ruimere groep van potentieel geschikte kandidaten. Parallel hieraan neemt het belang van referrals of doorverwijzing toe. Bedrijven realiseren zich steeds meer dat ze de eigen mensen kunnen aanspreken om meer potentiële werknemers te bereiken. Werken met deze doorverwijzingen zorgt ook voor hogere kwaliteit van

potentiële werknemers. De reden? De eigen werknemers zullen niet zomaar iemand aanbrengen, maar voeren impliciet een preselectie uit.

Naast doorverwijzing gaat er steeds meer aandacht uit naar interne rekrutering. Ondernemingen maken hun vacatures bekend bij de eigen werknemers. Ze ondersteunen de interne mobiliteit van medewerkers door hen andere functies te laten uitproberen én door een cultuur te creëren waarin het wordt aanvaard wanneer iemand aangeeft dat hij/zij zin heeft in iets anders.

Omdat het aantrekken van de juiste mensen met de juiste skills een steeds grotere uitdaging is, neemt tegelijkertijd het belang van onboarding toe. Onboarding of 'de instroombegeleiding' van nieuwe medewerkers gaat verder dan een eenvoudige introductie tot de werkplek. Onboarding gaat over het mechanisme waarbij nieuwe medewerkers de nodige kennis, vaardigheden en attitudes verwerven om snel een insider van de organisatie te worden. Het is een traject dat moet verankerd zijn in elk onderdeel van de organisatie. In dit traject is er aandacht voor de praktische zaken die toelaten dat een medewerker gemakkelijk zijn werk kan doen, zoals een toegangspas, een computer met account voor de benodigde systemen, een telefoon, ... maar onboarding gaat daarnaast vooral over ondersteuning geven in het zich eigen maken van de bedrijfscultuur, het uitleggen van de missie en de visie van de organisatie, de samenwerking met de collega's stimuleren en het talentmanagement faciliteren. Goed toegepast zorgt onboarden voor de optimale integratie van nieuwe medewerkers in de organisatie, die daarna tot uiting komt in een positieve werknemerstevredenheid.

Het doel is niet alleen ervoor te zorgen dat werknemers zich zo snel mogelijk thuis voelen in de organisatie en hierdoor sneller tot resultaten komen, maar ook om ervoor te zorgen dat ze minder snel de organisatie verlaten.

Het principe van onboarding kan ook worden toegepast voor werknemers die binnen de organisatie van functie of werkplek veranderen.

## DOMEINDOELEN

Om binnen het beleidsplan van Hogeschool PXL mee te werken aan de voortdurende vernieuwing en uitbouw vertaalt het beleidsplan Personeel een aantal van de strategische doelen in domeindoelen die op hun beurt zijn uitgewerkt in operationele doelen gekoppeld aan indicatoren en resultaten.

Volgende strategische doelen uit het Strategisch Beleidsplan Hogeschool PXL vormen de leidraad voor het domeinbeleidsplan Personeel:

SD 1 De excellente professional wint aan diepgang (X-factor) door een versterkte aandacht voor de verwevenheid tussen persoonlijkheid-professionaliteit-duurzaamheid nodig in een superdiverse, gedigitaliseerde en duurzame wereld.

SD 7 Het HR-beleid van Hogeschool PXL voert een toekomstgerichte, proactieve personeelsplanning en rekrutering en realiseert een innovatieve arbeidsorganisatie.

SD 8 Hogeschool PXL zet in op formele en informele professionalisering.

We onderscheiden daarbinnen 4 domeindoelen die bijdragen in de groei als excellente professionals (X-factor) en excellente organisatie:

- DD 1 Het HR-beleid van Hogeschool PXL zet in op toekomstgerichte, proactieve personeelsplanning, rekrutering en selectie.
- DD 2 Het professionaliseringsbeleid van Hogeschool PXL zet in op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar medewerkers in hun verdere groei als excellente professional (X-factor).
- DD 3 Hogeschool PXL zet de 'Gesprekkencyclus' in als motor voor haar personeelsbeleid en als instrument voor kwaliteitszorg.
- DD 4 Het HR-beleid van Hogeschool PXL draagt bij tot een duurzame en innovatieve arbeidsorganisatie.



## DD1 Het HR-beleid van Hogeschool PXL zet in op toekomstgerichte, proactieve personeelsplanning, rekrutering en selectie.

Het HR-beleid van Hogeschool PXL is existentieel in de groei van de hogeschool als excellente professionele organisatie en in de groei van haar medewerkers en dito netwerk (X-factor). Het strategisch beleidsplan van de hogeschool bepaalt waar we als organisatie over 6 jaar willen staan. Door middel van een toekomstgerichte personeelsplanning leggen we zowel op kwantitatief als kwalitatief vlak vast wie er nodig is om deze doelen te realiseren. Welke profielen hebben we momenteel in huis? Welke talenten en competenties hebben we bijkomend nodig? De personeelsplanning is het referentiepunt om nieuwe medewerkers te rekruteren en te selecteren, om de aanwezige medewerkers te professionaliseren en om in te zetten op job- en teamcrafting met als doel de verantwoordelijkheden en taken beter te laten aansluiten op de sterktes en interesses van de teamleden.

Voor rekrutering zien we een evolutie van een traditionele, reactieve aanpak naar een meer proactieve aanpak. Een piste die we ook voor Hogeschool PXL gaan onderzoeken. Om toekomstbestendig te zijn, hebben we er als hogeschool alle belang bij om kandidaten aan te trekken en te selecteren die gekenmerkt worden door futureproof competenties als leergierigheid, veerkracht en aanpassingsvermogen. Best beperken we ons niet enkel tot de externe arbeidsmarkt, maar geven we ook de eigen medewerkers voldoende kansen op ontplooiing door interne mobiliteit om hen gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden.

Voldoende brede, generieke functieomschrijvingen en de daaruit voortvloeiende vacatureberichten werken ondersteunend aan een toekomstgerichte werving en selectie. Opdat de HR-processen van functiebeschrijving,

rekrutering en selectie zouden bijdragen tot het realiseren van de hogeschoolbrede doelstellingen vinden het nieuwe onderwijsconcept (MiXed Learning – studentgecentreerd – maximale ontwikkelingskansen), de sterkere verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek en de X-factor hierin hun vertaalslag.

Operationele doelen die onder dit domeindoel vallen, zijn:

- OD 1.1 Iedere opleidingscluster en dienst heeft een toekomstgericht personeelskader en hanteert dit als basis voor proactieve rekrutering, loopbaan- en professionaliseringsbeleid.
- OD 1.2 Alle functiebeschrijvingen en competentieprofielen zijn generiek en toekomstbestendig.
- OD 1.3 Het rekruteringsbeleid en -proces wordt geanalyseerd en geoptimaliseerd en is gericht op het proactief aantrekken van duurzaam inzetbare talenten zowel vanuit de interne als de externe arbeidsmarkt.
- OD 1.4 Het selectieproces is afgestemd op de strategische beleidslijnen van Hogeschool PXL.
- OD 1.5 Het selectieproces wordt geanalyseerd en geoptimaliseerd en is gericht op toekomstbestendigheid en afgestemd op de noden van de interne stakeholders.

## OD 1.1 IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIENST HEEFT EEN TOEKOMSTGERICHT PERSONEELSKADER EN HANTEERT DIT ALS BASIS VOOR PROACTIEVE REKRUTERING, LOOPBAAN- EN PROFESSIONALISERINGSBELEID.

Om hun beleidsplannen te realiseren, hebben opleidingen en diensten nood aan een hierop afgestemde personeelsomkadering. Hoeveel personeelsleden zijn er nodig, met welke competenties en talenten, rekening houdend met maatschappelijke en economische evoluties, met eventuele curriculumwijzigingen die deze oproepen en met de beschikbare middelen?

Een helder toekomstgericht personeelskader vormt de toetssteen voor keuzes die o.a. betrekking hebben op welke nieuwe medewerkers aan te trekken en welke individuele en collectieve professionalisering van de aanwezige medewerkers prioritair is. Gegeven de volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld (VUCA-wereld)<sup>1</sup> waarin we leven, moet dit toekomstgericht personeelskader voldoende flexibel zijn.

Voor de opleidingen zal het kader minstens rekening moeten houden met de noodzakelijke competenties om het onderwijsconcept (MiXed Learning - studentgecentreerd - maximale ontwikkelingskansen) en de verwevenheid met het onderzoek en de praktijk te realiseren.

Inzicht in de sterktes en zwaktes, de opportuniteiten en bedreigingen van de huidige personeelssituatie kunnen mede de basis vormen voor het uitwerken van een toekomstgericht personeelskader. Welke competenties en talenten zijn al sterk aanwezig? Welke ontbreken om de strategische keuzes en het daaruit voortvloeiend beleid te kunnen realiseren? Dit kan gaan om technische of domein-specifieke expertise, pedagogisch-didactische

---

<sup>1</sup> VUCA: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*

vaardigheden, onderzoeksvaardigheden, soft skills, opleidingsniveau, ... Hoe zit het met de verhouding tussen de structurele kern van vaste medewerkers en de medewerkers in de periferie (bv. niche-experten, aanstellingen van beperkte omvang of van tijdelijke aard, ...)? Hoeveel medewerkers zijn er met een voet in de praktijk? Dit zijn enkele van de vragen die opleidingen en diensten zich moeten stellen en de basis vormen voor het toekomstgericht personeelskader.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Iedere opleidingscluster en dienst heeft een toekomstgericht personeelskader.
- Iedere opleidingscluster en dienst reflecteert in het jaarverslag over de ondernomen acties om haar toekomstgericht personeelskader te realiseren.
- Iedere opleidingscluster en dienst verantwoordt het uitschrijven van een nieuwe vacature vanuit haar toekomstgericht personeelskader.

### OD 1.2 DE FUNCTIEBESCHRIJVINGEN EN COMPETENTIEPROFIELEN ZIJN GENERIEK EN TOEKOMSTBESTENDIG.

Klassieke functiebeschrijvingen worden gekenmerkt door een statische taakinhoud met scherp afgebakende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Eens ze zijn opgemaakt, heeft de werkelijkheid ze vaak snel achterhaald. Ze blijven echter zinvol als middel om duidelijkheid te creëren en als basis voor rekrutering, ontwikkeling, beloning en samenwerking. Om in te spelen op de nood aan een flexibele inrichting van functies, is het belangrijk om de functiebeschrijvingen voldoende generiek te houden en ruimte te laten voor (ad hoc) rollen. Op die manier laten ze grotere interne mobiliteit toe, focussen ze eerder op horizontale ontwikkeling en zijn ze beter bestand tegen de tand des tijds.

De X-factor, het onderwijsconcept en de accenten gelegd binnen onderwijs en onderzoek vragen om een inhoudelijke actualisatie van de functiebeschrijvingen.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Het geactualiseerd functieprofiel voor de lectoren wordt gehanteerd.
- Het geactualiseerd functieprofiel voor de onderzoeker wordt gehanteerd.
- De geactualiseerde functieprofielen voor de ATP-medewerkers worden gehanteerd.
- De geactualiseerde functieprofielen van de leidinggevende functies worden gehanteerd.

### OD 1.3 HET REKRUTERINGSBELEID EN -PROCES WORDT GEANALYSEERD EN GEOPTIMALISEERD EN IS GERICHT OP HET PROACTIEF AANTREKKEN VAN DUURZAAM INZETBARE TALENTEN ZOWEL VANUIT DE INTERNE ALS DE EXTERNE ARBEIDSMARKT.

Wat rekrutering betreft zien we stilaan een evolutie van de traditionele, reactieve aanpak naar een meer proactieve aanpak. In plaats van te wachten tot er een acute personeelsnood optreedt die met spoed en onder tijdsdruk via een vacature moet worden ingevuld, anticiperen organisaties steeds vaker op groei of personeelsverloop door een 'pool' of 'werfreserve' van geschikte kandidaten aan te leggen die ze meteen kunnen benaderen wanneer nodig. Dit zou resulteren in minder verlies aan productiviteit doordat een functie sneller ingevuld wordt en het aanspreken van een ruimere groep van potentieel geschikte kandidaten (niet enkel actief maar ook passief werkzoekenden). Een piste die het onderzoeken zeker waard is.

Om toekomstbestendig te zijn, hebben we er als hogeschool alle belang bij om kandidaten aan te trekken en te selecteren die passen binnen onze visie op de excellente professional. Parallel moeten we de X-factor versterken en deze competenties eveneens stimuleren bij het aanwezige personeel (o.a. in dialoog met de leidinggevende en via professionalisering), zodat ook zij flexibel inzetbaar zijn en blijven binnen de organisatie. Om wendbaar te kunnen werken, moeten medewerkers leren surfen op de golven van verandering. In het kader van levenslang leren en langer gemotiveerd blijven werken binnen de organisatie hebben we er als hogeschool alle belang bij om onze interne arbeidsmarkt aan te boren en nog meer interne mobiliteit, waar mogelijk en wenselijk, te faciliteren.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- De drempels voor een efficiënt en effectief verloop van het attributieproces zijn in kaart gebracht.
- Het rekruteringsbeleid en -proces is geoptimaliseerd.

#### OD 1.4 HET SELECTIEPROCES IS AFGESTEMD OP DE STRATEGISCHE BELEIDSLIJNEN VAN HOGESCHOOL PXL.

Het selectieproces zal naar inhoud en aanpak worden afgestemd op de strategische beleidslijnen van de hogeschool. MiXed Learning, de verwevenheid onderwijs en onderzoek en de X-factor krijgen een vertaalslag in de functiebeschrijvingen en competentieprofielen die de basis vormen voor o.m. het selectieproces. Een onderzoek naar de meest geschikte selectiemethodiek om deze nieuwe accenten in kaart te brengen, is eveneens aan de orde.

##### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Het selectieverslag bevat een uitspraak over de mate waarin de kandidaat voldoet aan de verwachtingen conform de strategische beleidslijnen van de hogeschool.

19

#### OD 1.5 HET SELECTIEPROCES WORDT GEANALYSEERD EN GEOPTIMALISEERD EN IS GERICHT OP TOEKOMSTBESTENDIGHEID EN AFGESTEMD OP DE NODEN VAN DE INTERNE STAKEHOLDERS.

Het 'futureproof' maken van ons selectieproces start bij de afstemming van inhoud en aanpak op de strategische beleidslijnen van de hogeschool, maar eindigt er niet. Is het selectieproces afgestemd op de huidige en toekomstige noden van onze interne stakeholders (de leidinggevenden, toekomstige collega's, ...)? Zijn de gehanteerde selectiemethodieken state-of-the-art en toekomstbestendig?

##### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Het selectieproces is geoptimaliseerd in overeenstemming met de beleidslijnen van Hogeschool PXL.





## DD 2 Het professionaliseringsbeleid van Hogeschool PXL zet in op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar medewerkers in hun verdere groei als excellente professionals (X-factor).

Het bieden van kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek, maar ook het leveren van een excellente dienstverlening door de ondersteunende diensten wordt in aanzienlijke mate bepaald door de deskundigheid en het engagement van alle medewerkers. Het groeien als excellente professional zal versterkt worden door het personeel te motiveren en aan te sporen tot professionalisering en voortdurende individuele ontwikkeling, beide zijn belangrijke factoren in het beleidsplan van Hogeschool PXL als een vooruitstrevende organisatie. Daarnaast zal een goede balans tussen formele en informele professionalisering de basis zijn voor een vruchtbare synergie of kruisbestuiving in de groei als excellente professional.

Professionaliseren vraagt om een gezamenlijke ambitie op elk niveau van de organisatie, gedeeld eigenaarschap en een gedragen plan. Daarnaast is professionalisering geen op zichzelf staand thema. Het raakt aan meerdere andere HR-instrumenten: strategische personeelsplanning, de Gesprekkencyclus, duurzame inzetbaarheid, het persoonlijk portfolio, 360 graden feedback, ...

De operationele doelen en acties in het nieuwe beleidsplan met betrekking tot het professionaliseringsbeleid van de hogeschool spelen in op een samenleving die in een hoog tempo verandert, met nieuwe ontwikkelingen die elkaar razendsnel opvolgen. Ze bieden alle medewerkers maximale kansen op ontplooiing en creëren mogelijkheden om te groeien als excellente professional met het X-factor kwaliteitslabel. De opleidingen, diensten en ook de medewerkers individueel worden gestimuleerd actief in te zetten op professionalisering.

Om deze inzet te faciliteren, zal in de komende beleidsperiode nagegaan worden in welke mate de beschikbare ruimte hiervoor zichtbaar wordt gemaakt in het taakbelastingsysteem en/of het participeren aan (bepaalde) professionaliseringsacties inherent is aan deze taakbeschrijving. De noodzaak om actief in te zetten op professionalisering zal ook mee bepaald worden door het samenspel van het portfolio en de resultaten van de Gesprekkencyclus.

Operationele doelen die onder dit domeindoel vallen zijn:

- OD 2.1 Iedere opleidingscluster en directie maakt jaarlijks een professionaliseringsplan op om haar medewerkers de mogelijkheid te bieden om te groeien en te excelleren.
- OD 2.2 Iedere medewerker zet aantoonbaar in op zijn/haar persoonlijke en professionele ontwikkeling.
- OD 2.3 Professionaliseringsacties faciliteren de ontwikkeling van soft skills, digitale vaardigheden en duurzaamheidscompetenties bij de medewerkers.
- OD 2.4 Professionaliseringsacties faciliteren de lector bij het toepassen van het onderwijsbeleid.
- OD 2.5 Professionaliseringsacties versterken de onderzoek skills bij lectoren en onderzoekers.
- OD 2.6 Het professionaliseringstraject ProfDoc XL zet in op het verhogen van de pedagogische bekwaamheid bij de lectoren.

## OD 2.1 IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIRECTIE MAAKT JAARLIJKS EEN PROFESSIONALISERINGSPLAN OP OM HAAR MEDEWERKERS DE MOGELIJKHEID TE BIEDEN OM TE GROEIEN EN TE EXCELLEREN.

Het doel is te komen tot een dynamisch proces waarin verbinding gelegd wordt tussen de persoonlijke en professionele ontwikkeling, de professionalisering binnen een opleiding, expertisecentrum of dienst en de professionalisering van de hogeschool als geheel. Daarbij wordt rekening gehouden met de opmerkingen uit de kwaliteitstoetsen, het rapport van de instellingsreview, de prioriteiten van de hogeschool, de resultaten van de functioneringsgesprekken, de maatschappelijke verwachtingen, de beschikbaarheid van medewerkers en de betaalbaarheid.

Een professionaliseringsbeleid opzetten dient op een gecoördineerde, samenhangende en doelgerichte wijze te gebeuren. Om te vermijden dat er enkel initiatieven ad hoc of uit individuele ambitie gebeuren, is de aanwezigheid van een bredere visie een motiverende en drempelverlagende factor om professionalisering transparant te maken.

Opleidingen of diensten kunnen deze visie borgen door te werken aan een collectief professionaliseringsplan waarbij de maatschappelijke, financiële en onderwijskundige realiteit het kader vormt en de missie, visie en de uitgezette koers van de hogeschool het vertrekpunt.

Binnen deze opvattingen draagt het professionaliseringsplan per opleidingscluster of dienst bij aan:

- de borging van een gedeelde visie op professionaliseren en ontwikkelen binnen Hogeschool PXL

- de verbinding tussen professionalisering op het niveau van de hogeschool, het departement, de opleiding of dienst en het individueel personeelslid
- de ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers bij het formuleren van professionaliseringsdoelen (kaders, middelen, faciliteiten)
- een efficiëntere inzet van middelen en faciliteiten voor professionalisering
- synergie en samenhang tussen professionaliserings- en ontwikkelactiviteiten en HR- instrumenten
- de realisatie van een leercultuur doordat medewerkers in de hogeschool met elkaar gaan nadenken over de gewenste professionalisering.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Iedere opleidingscluster heeft een jaarlijks geactualiseerd en door de opleidingsraad goedgekeurd professionaliseringsplan.
- Iedere directie heeft een jaarlijks geactualiseerd professionaliseringsplan voor haar medewerkers.
- Hogeschool PXL heeft een jaarlijks geactualiseerd professionaliseringsplan voor haar onderzoekers.

### OD 2.2 IEDERE MEDEWERKER ZET AANTOONBAAR IN OP ZIJN/HAAR PERSOONLIJKE EN PROFESSIONELE ONTWIKKELING.

Voor de kunst- en reclamewereld is het samenstellen en opbouwen van een portfolio vanzelfsprekend, maar steeds meer professionals uit de bedrijfswereld zetten er eveneens op in. Het is een handig hulpmiddel om te tonen wat je als medewerker aan ervaring hebt opgedaan en welke toegevoegde waarde er voor de organisatie is geweest.

In de hogeschool zien we een portfolio als een digitale verzamelmap van formele en informele ervaringen, van ontwikkelingen die je hebt doorgemaakt in het onderwijs, van behaalde resultaten voor onderzoek, van bijzondere expertise die is opgebouwd in de beroepspraktijk en door deelname aan (onderzoeks- en/of dienstverlenings-)projecten, maar ook door ontmoetingen met het werkveld. Het curriculum vitae en een persoonlijk ontwikkelingsplan maken uiteraard ook deel uit van het portfolio.

Met een gestoffeerd portfolio kan je de eigen ontwikkeling bijhouden, maar kan de hogeschool daarnaast jouw groei en ambities volgen. Tegelijkertijd krijgt de hogeschool een globaal overzicht op de aanwezige kennis, vaardigheden en attitudes.

Het portfolio als instrument voor zelfreflectie bevat alle elementen om na te gaan hoe je bent geëvolueerd in de X-factor. Daardoor bevat het ook onrechtstreeks de elementen die voor jou het kompas van de X-factor gestalte geven om verder te groeien als excellente professional.

#### Indicatoren en te verwachten resultaten.

- Iedere medewerker heeft een digitaal portfolio.
- Iedere medewerker heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Ieder professionaliseringsinitiatief heeft een checklist van transfer van kennis en vaardigheden.

### OD 2.3 Professionaliseringsacties faciliteren de ontwikkeling van soft skills, digitale vaardigheden en duurzaamheidscompetenties bij de medewerkers.

De visie van Hogeschool PXL is gebaseerd op de X-factor en het groeien als excellente professional. Binnen deze beleidsperiode zetten we in op het versterken van de maturiteit van de X-factor. Hiertoe wordt de X-factor geactualiseerd en leggen we meer het accent op de persoonlijkheid als essentieel onderdeel van de excellente professional. Daarnaast krijgt de aandacht voor duurzaamheid een upgrade, onderbouwd door de SDG's van de Verenigde Naties.

Er wordt ingezet op soft skills die essentieel zijn voor het versterken van de persoonlijkheid en tevens bijdragen aan de verbreding van de inzetbaarheid van de medewerkers in huis en ons versterken in onze relatie met de buitenwereld, ons netwerk.

Werken aan duurzaamheid heeft op persoonlijk vlak te maken met het verwerven van duurzaamheidscompetenties: kennis, vaardigheden en attitudes die belangrijk zijn voor de processen binnen onze excellente professionele organisatie, maar die maatschappelijk ook noodzakelijk zijn voor de toekomstige wereld. Hogeschool PXL en haar medewerkers zien we in de toekomst als ambassadeurs voor duurzaamheid en de SDG's.

#### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Het aantal professionaliseringstrajecten afgestemd op de X-factor, de soft skills en duurzaamheidscompetenties zowel individueel als per opleidingscluster en dienst.

## OD 2.4 PROFESSIONALISERINGSACTIES FACILITEREN DE LECTOR BIJ HET TOEPASSEN VAN HET ONDERWIJSBELEID.

Het vernieuwde onderwijsbeleid en het geactualiseerde onderwijsmodel van MiXed Learning vergen ook nieuwe inzichten bij de lectoren en docenten. Professionaliseringsacties of -trajecten worden door de Dienst Onderwijs ontwikkeld in samenwerking met de Dienst HRM en externe partners, en faciliteren de lectoren en docenten bij de toepassing van een aantal thema's die het beleid van de hogeschool in het algemeen en het onderwijsbeleid in het bijzonder kenmerken en kleur geven.

Thema's die in deze beleidsperiode alleszins aan bod zullen komen:

- MiXed Learning coach
- Taalontwikkelen lesgeven
- Afstandsonderwijs
- Lector als leercoach
- ...

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Er is een aanbod van professionaliseringstrajecten (zowel individueel als per opleiding) in functie van het te realiseren onderwijsbeleid.
- Het aantal deelnemers aan professionaliseringstrajecten per opleiding.
- Tijdens ieder functioneringsgesprek wordt het functioneren van de lesgever op basis van de strategische onderwijsdoelen m.b.t. 'MiXed Learning', 'Taalontwikkelen lesgeven', 'Afstandsonderwijs', 'Leercoach', ... geëvalueerd.

## OD 2.5 PROFESSIONALISERINGSACTIES VERSTERKEN DE ONDERZOEKSKILLS BIJ LECTOREN EN ONDERZOEKERS.

De verwevenheid van onderwijs en onderzoek optimaliseren, is een belangrijk aandachtspunt in het hogeschoolbeleidsplan. Hiervoor zijn meerdere beweegredenen. De lector professionaliseren tot lector-onderzoeker draagt bij aan de ondersteuning van de studenten in de ontwikkeling van hun competenties 'Onderzoekend handelen'. Het opzetten van een aantal doelgroepgerichte professionaliseringsacties of -trajecten moet bij de lectoren de drempels verlagen of wegwerken om studentenprojecten en proeven te coachen met een duidelijke onderzoeksvraag of om in een onderzoeksproject te stappen. Daarnaast moet er aandacht zijn voor een professionaliseringstraject dat een nieuwe onderzoeker doorloopt éénmaal een onderzoeksproject is opgestart.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Er is een aanbod van professionaliseringstrajecten aangaande het versterken van onderzoekskills (zowel individueel als collectief) voor de lector en voor onderzoeker.
- Aantal bijgeschoolde medewerkers per traject per opleiding of doelgroep.
- Tijdens ieder functioneringsgesprek wordt de verwevenheid van onderwijs en onderzoek in het functioneren van de lector geëvalueerd.



## OD 2.6 HET PROFESSIONALISERINGSTRAJECT PROFDOC ZET IN OP HET VERHOGEN VAN DE PEDAGOGISCHE BEKWAAMHEID BIJ DE LECTOREN.

De uitvoering van het hogeschoolbeleid motiveert op positieve wijze om het wervingsbeleid bewust te richten op het rekruteren van medewerkers met ruime en praktisch inzetbare beroeps- of werkveldervaring. De noodzakelijke pedagogische en onderwijskundige expertise is soms minder prominent aanwezig. Pedagogische en onderwijskundige bekwaamheid houdt in dat de lesgever voor de junior-collega een stimulerend en ondersteunend leerklimaat kan realiseren. Het onderwijzend personeel professionaliseren op het vlak van didactische competenties en kwaliteitsvolle manieren van lesgeven is een belangrijke strategische keuze van Hogeschool PXL.

Vanuit de departementen, de opleidingen, PXL-Congress, de Dienst Onderwijs en de Dienst HRM wordt reeds een ruim pakket van onderwijskundige vormingen, trainingen en initiatieven aangeboden om de lectoren te begeleiden in hun opdracht.

Het professionaliseringstraject ProfDoc gaat een stap verder en biedt voor zowel de startende als senior lesgever een opportuniteit om zich op gestructureerde basis, gebruik makend van MiXed Learning, te verdiepen in een aantal pedagogisch-didactische thema's (*ProfDoc L*).

**ProfDoc S** laat de lesgever met een beperkte opdracht toe de basiskennis, de voornaamste principes en een beperkte set van handvaten op eigen tempo via zelfstudie of online modules te verwerven. **ProfDoc XL** begeleidt de lesgever in het behalen van het diploma van pedagogische bekwaamheid.

### Indicatoren en te verwachten resultaten.

- Realisatie van de inhoud van ProfDoc op verschillende niveaus.
- Hogeschool PXL stelt criteria op voor het verwerven van de pedagogische bekwaamheid voor elke lesgever.
- Ieder functioneringsgesprek evalueert de pedagogische bekwaamheid.

### DD 3 Hogeschool PXL zet de 'Gesprekkencyclus' in als motor voor haar personeelsbeleid en als instrument voor kwaliteitszorg.

Het strategisch beleidsplan van de hogeschool bepaalt waar we als organisatie over 6 jaar willen staan. De organisatiedoelstellingen worden vertaald in onze HR-processen opdat we medewerkers kunnen aantrekken en optimaal kunnen ontwikkelen en coachen om aan deze doelstellingen te voldoen.

Onderzoek toont aan dat intrinsieke motivatie en werkgeluk de basis zijn om tot prestatie te komen. Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën als excellente professional om maximaal bij te dragen aan het succes van onze hogeschool, onze sterkste ambassadeurs te zijn en zich tegelijk goed in hun vel te voelen?

We hebben de ambitie om de Gesprekkencyclus - van selectiegesprek over planningsgesprek, functioneringsgesprek tot evaluatiegesprek - nog meer te waarderen. Essentieel, en anders dan elders, is niet het gebruik van de evaluatie als eindoordeel, maar wel het aanmoedigen van de dialoog tussen collega's door het toepassen van de Gesprekkencyclus. Deze dialoog is het middel om samen lijnen uit te zetten, zich te verbeteren en samen Hogeschool PXL te maken met de X-factor als kijk-wijzer en kompas.

In de Gesprekkencyclus zetten we dus in op dialoog om de triggers voor de intrinsieke motivatie te kunnen detecteren, ontwikkelingsnoden en -opportunities scherp te stellen en speerpunten en doelstellingen concreet te benoemen. De dialoog zorgt ervoor dat er momenten gecreëerd worden met sterke feedback en feed-forward, die samen gedragen worden en stimuleren tot (betere) prestaties. Meer nog dan in het verleden maakt niet alleen het functioneren in de 'hier-en-nu' situatie onderwerp uit van de gesprekken, maar leggen

we de focus op talenten, soft skills, ontplooiingskansen, ... waarin we kunnen investeren en die de realisatie van onze organisatiedoelstellingen ten goede komen.

Operationele doelen die onder dit domeindoel vallen, zijn:

- OD 3.1 Iedere opleidingscluster en dienst past de flow van de Gesprekkencyclus toe.
- OD 3.2 De inhoudelijke thema's van de Gesprekkencyclus worden geactualiseerd zowel naar functie-inhouden als naar hogeschoolbrede strategische doelstellingen.
- OD 3.3 Iedere opleidingscluster en dienst gebruikt de resultaten van de Gesprekkencyclus.

### OD 3.1 IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIENST PAST DE FLOW VAN DE GESPREKKENCYCLUS TOE.

Het implementeren van de gesprekkenflow is geen op zich staand gegeven, maar moet samenhangend gebeuren met andere, al dan niet HR-gerelateerde processen. De geactualiseerde functiebeschrijvingen vormen de basis voor het bepalen van generieke resultaatsgebieden en indicatoren - op niveau van functiegroepen - om de gesprekkenflow vorm te kunnen geven. Daarnaast zal afstemming op de prioriteiten zoals gesteld in de strategische beleidslijnen van de hogeschool en de implementatie van de verschillende rollen die een lector kan opnemen, van de gesprekkenflow een waardevol instrument maken. De moderne Gesprekkencyclus, waar bewustwording van je eigen kunnen, prestaties en ontwikkeling centraal staat, vraagt om een permanente dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden. We evolueren naar een meer wendbare Gesprekkencyclus die ruimer gevoed wordt dan door één en dezelfde leidinggevende op enkele vastliggende momenten. Om deze reden vinden we het opportuun om de mogelijkheden van peer assessment, feedbackgesprekken, ontwikkelgesprekken, ... te onderzoeken.

#### Indicatoren en te verwachten resultaten

- De flow van gesprekken is voor het ATP geïmplementeerd (afgestemd op het functieboek).
- Elke leidinggevende hanteert voor elke medewerker de Gesprekkencyclus.

### OD 3.2 DE INHOUDELIJKE THEMA'S VAN DE GESPREKKENCYCLUS WORDEN GEACTUALISEERD, ZOWEL NAAR FUNCTIE-INHOUDEN ALS NAAR HOGESCHOOLBREDE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN.

De hogeschoolbrede doelstellingen vormen uiteraard het uitgangspunt om de inhoud van de Gesprekkencyclus vorm te geven. Het vernieuwde onderwijsconcept - dat georganiseerd wordt volgens de principes van **Mixed Learning, studentgecentreerd** is en **maximale ontwikkelingskansen biedt** -, de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek en de X-factor zullen geïmplementeerd worden in de Gesprekkencyclus. Ze krijgen een vertaalslag naar indicatoren op elk functieniveau.

#### Indicatoren en te verwachten resultaten

- De inhoudelijke thema's van de Gesprekkencyclus zijn geactualiseerd.

### OD 3.3 IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIENST GEBRUIKT DE RESULTATEN VAN DE GESPREKKENCYCLUS.

De X-factor als kijk-wijzer en kompas wordt integraal ingebed in de Gesprekkencyclus. De Gesprekkencyclus als motor voor ons modern personeelsbeleid is complementair aan andere HR-processen, wordt individueel gevoed door het selectieproces en is tegelijk voedingsbron voor een toekomstgerichte personeelsplanning, professionalisering en employee experience.

Elke individuele Gesprekkencyclus kent een aanvang in het selectieproces. Tijdens het selectiegesprek, waarin expertise, motivatie, de X-factor en soft skills worden afgewogen, worden tegelijk ontwikkelnoden duidelijk. Deze zullen vertaald worden naar een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) en als aanzet fungeren bij de onboarding van de medewerker en geïntegreerd worden in de gesprekkenflow van de medewerker.

Intrinsieke motivatie, als voorspellende factor voor performance of prestatie, wordt meebepaald door werkvreugde: het spreekt voor zich dat een medewerker die goed in zijn vel zit, die zich ‘verbonden’ voelt met de organisatie meer gemotiveerd is en beter presteert. Door die intrinsieke motivatie bespreekbaar te maken en hierover in dialoog te gaan, kunnen we doelgericht inspelen op de employee experience.

Daarnaast willen we de resultaten uit de gesprekkenflow collectief aanwenden om een zo efficiënt mogelijk professionaliseringsplan uit te werken. Eventuele collectieve noden aan een bepaalde vorm van professionalisering, coaching of andere ontwikkelingsvormen dienen geïnventariseerd te worden zodat hier minstens op opleidings- of dienstniveau op wordt geanticipeerd.

Zicht krijgen op sterktes, zwaktes, opportuniteiten, bedreigingen en ambities, zowel op individueel vlak als op teamniveau, draagt bij tot het realiseren van een toekomstgericht personeelskader. Door ontwikkelingsnoden en –opportuniteiten, maar ook talenten en ambitie bespreekbaar te maken, geven we onze medewerkers de mogelijkheid om hun ‘loopbaan’ deels zelf vorm te geven. We bieden optimale kansen tot ontplooiing en ontwikkeling in functie van hun behoeften en uiteraard de noden en doelstellingen van de organisatie. We richten ons niet enkel tot het aantrekken van de meest geschikte medewerker of de medewerker met het meeste potentieel, maar we willen het aanwezige potentieel ook optimaal benutten, inzetten en behouden in onze organisatie. We streven niet voor alle medewerkers naar dezelfde excellente professional, maar net de differentiatie bevordert de complementariteit in onze opleidingen en diensten, en de efficiëntie en effectiviteit van de werking ervan. Interne loopbaanontwikkeling en -mobiliteit dragen hiertoe bij en optimaliseren zowel het individueel functioneren als dat van een volwaardig team, dienst of opleiding. Daarnaast kunnen ook vormen van job- en teamcrafting als mogelijke opportuniteiten onderzocht en geïmplementeerd worden om

onze medewerkers zo optimaal mogelijk te laten functioneren, rekening houdend met hun kennis, vaardigheden en mogelijkheden.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- De opleidingsnoden die volgen uit de gesprekken, worden opgenomen in het professionaliseringsplan van de opleidingscluster/dienst.
- Iedere opleidingscluster/dienst reflecteert in het jaarverslag over het gebruik van de resultaten uit haar Gesprekkencyclus voor het realiseren van haar toekomstgericht personeelskader.
- Iedere opleidingscluster/dienst reflecteert in het jaarverslag over het gebruik van de resultaten uit haar Gesprekkencyclus voor het opzetten van acties ter verbetering van de employee experience.



## DD 4 Het HR-beleid van Hogeschool PXL draagt bij tot een duurzame, innovatieve arbeidsorganisatie.

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze hogeschool. Zij bepalen in sterke mate mee de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de dienstverlening.

“Zorg goed voor je medewerkers, dan zorgen zij goed voor jou en worden ze ambassadeurs!” Employee experience is wat (potentiële) medewerkers tegenkomen, wat ze waarnemen of voelen tijdens hun employee journey, hun reis als medewerker in een organisatie.

Hogeschool PXL wil zijn (potentiële) medewerkers een optimale ‘employee experience’ bieden door ervoor te zorgen dat ze tevredenheid ervaren in elke fase van hun Hogeschool PXL-loopbaan: van de presentatie van de organisatie vóór het solliciteren (employer branding), het solliciteren zelf, het onboarding traject éénmaal gestart, de ontwikkelingskansen tijdens de loopbaan tot het moment dat de medewerker de organisatie verlaat. Het gaat om ervaringen in de ruime zin: de fysieke omgeving (werkruimtes en -materialen, catering, groene ruimtes, ...), de culturele omgeving (waarden, visie, manier van werken, ...) en de technologische omgeving (informatie, IT-tools, intranet, ...).

Binnen de Directie Personeel & Organisatie streven we deze employee experience na door middel van een duurzaam HR-beleid, maar een blijvend positief effect voor de medewerkers en de hogeschool is het resultaat van het omgaan met elkaar en het ondersteunen van de collega’s **binnen en over alle** entiteiten van de hogeschool heen. Een positieve sfeer, meer betrokkenheid, hogere motivatie en verhoogde tevredenheid zijn het dankbaar en meetbaar resultaat. Of employee experience nu de voorwaarde of het resultaat is van de

excellente professional is het verhaal van de kip en het ei! Beide zijn ontegensprekelijk met elkaar verbonden en dragen bij aan de groei van Hogeschool PXL als excellente professionele organisatie.

Levensfasebewust personeelsbeleid richt zich binnen de hogeschool op medewerkers in alle levensfasen, van jong tot oud. Elke levensfase kent zijn eigen problematiek, verwachtingen en ambities. De doelstelling is te komen tot een optimale en duurzame inzet van de medewerkers en deze te behouden door de bij de verschillende levensfasen behorende wensen, doelen en mogelijkheden af te stemmen op de doelen en mogelijkheden van de hogeschool. Een effectief beleid kan ongewenst verloop, ziekteverzuim en verlies van kennis en ervaring voorkomen.

MiXed Learning, taalontwikkeland lesgeven, afstandsonderwijs, rol van leercoach, werkplekleren, verwevenheid onderwijs en onderzoek, thuiswerken voor de onderzoekers en de medewerkers van de ondersteunende diensten: het zijn allemaal methodes, principes of rollen die onderdeel zijn van nieuwe vormen van werken. Deze veranderingen mogen niet leiden tot desorganisatie, onzekerheid of ontevredenheid, maar moeten een bron zijn van vernieuwde energie, nog meer goesting, creativiteit en ondernemerschap. Het HR-beleid van Hogeschool PXL zal de medewerkers faciliteren door mee duidelijkheid en afstemming van alle processen te creëren en bij mogelijke drempels het pad mee effenen. Professionaliseringacties zullen hier uiteraard ook ondersteunen.

Operationele doelen die onder dit domeindoel vallen, zijn:

- OD 4.1 Het HR-beleid van de opleidingscluster en dienst zet in op het bevorderen van positieve employee experience.

- OD 4.2 Elke opleidingscluster/dienst zet in op een levensfasebewust personeelsbeleid om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.
- OD 4.3 Het (HR-)beleid van de opleidingscluster/dienst faciliteert nieuwe vormen van werken.

#### OD 4.1 HET HR-BELEID VAN IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIENST ZET IN OP HET BEVORDEREN VAN POSITIEVE EMPLOYEE EXPERIENCE.

##### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Hogeschool PXL ontwikkelt een kader rond employee experience.
- Hogeschool PXL peilt naar de tevredenheid bij nieuwe personeelsleden aangaande onboarding.
- Hogeschool PXL ontwikkelt een kader rond exitgesprekken.
- Hogeschool PXL gebruikt de resultaten van de exitgesprekken als basis voor een retentie- en uitstroombeleid.
- Elke vraag uit de personeelsbevraging aangaande de algemene tevredenheid haalt per entiteit minimaal een score van 3/5.

## OD 4.2 IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIENST ZET IN OP EEN LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID OM DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS TE VERGROTEN.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Elke opleidingscluster en dienst houdt bij het opstellen van het personeelskader rekening met het duurzaam inzetten van de medewerkers.
- Hogeschool PXL peilt naar de tevredenheid over het levensfasebewust personeelsbeleid.

## OD 4.3 HET (HR-)BELEID VAN IEDERE OPLEIDINGSCLUSTER EN DIENST FACILITEERT NIEUWE VORMEN VAN WERKEN.

### Indicatoren en te verwachten resultaten

- Het taakinvoltingsysteem en de werkorganisatie zijn afgestemd op de nieuwe onderwijsvormen (MiXed Learning, werkplekleren, afstandsonderwijs).
- Hogeschool PXL voert een onderzoek naar drempels en oplossingen om als lesgever een onderwijs- en onderzoekopdracht succesvol te combineren.
- Hogeschool PXL ontwikkelt een aangepast taakinvoltingsysteem en werkorganisatie op basis van de resultaten van het onderzoek naar drempels en oplossingen voor de combinatie van een onderwijs- en onderzoekopdracht.