

## Checklist transactioneel versus transformationeel leiderschap

Hieronder staan telkens twee stellingen naast elkaar (stelling 1 versus 2, enzovoort). Bekijk de beide stellingen en geef dan elke stelling 1, 2 of 3 punten al naar gelang de score die op jou van toepassing is.

| Nr. | Gedragsvoorbeeld  | Score | Nr. | Gedragsvoorbeeld   | Score |
|-----|---|-------|-----|--|-------|
| 1   | Ik motiveer mijn mensen door hen te belonen als ze goed werk hebben geleverd.             |       | 2   | Ik baseer mijn principes niet op eigen belang, tijd of plaats.   |       |
| 3   | In alles wat ik ben en zeg, laat ik mijn principes blijken.                               |       | 4   | Ik ben duidelijk over de resultaten die ik verwacht.   |       |
| 5   | Ik maak duidelijk hoe processen moeten verlopen en ik check regelmatig of dit zo gebeurt. |       | 6   | Ik geef vertrouwen en wacht niet tot mensen mijn vertrouwen hebben verdiend.                           |       |
| 7   | Ik daag mijn mensen intellectueel uit.  |       | 8   | Ik heb zicht op de prestaties van mijn medewerkers.  |       |
| 9   | Ik geef mensen vrijheid, maar als het misgaat, grijp ik hard in.                          |       | 10  | Ik stuur mijn mensen op basis van gelijkwaardigheid, respect en geduld.                                |       |
| 11  | Ik delegeer verantwoordelijkheid.   |       | 12  | Ik stel hoge eisen, maar in ruil daarvoor bied ik mensen een prima salaris en opleidingsmogelijkheden. |       |
| 13  | Ik weet wat mijn mensen van mij en de organisatie verwachten.                             |       | 14  | Ik geef het goede voorbeeld, vooral in vervelende of moeilijke situaties.                              |       |
| 15  | Ik laat waardering blijken voor ieders bijdrage aan het team en de organisatie.           |       | 16  | Ik leg waar nodig de taken stap voor stap uit aan medewerkers.   |       |
| 17  | Ik stuur mensen bij als ze niet naar behoren presteren.                                   |       | 18  | Ik motiveer mensen door hen te inspireren, niet door hen te overtuigen.                                |       |

## Scoreblad

| TRANSACTIONEEL | Je score | TRANSFORMATIONEEL | Je score |
|----------------|----------|-------------------|----------|
| Vraag 1        |          | Vraag 2           |          |
| Vraag 4        |          | Vraag 3           |          |
| Vraag 5        |          | Vraag 6           |          |
| Vraag 8        |          | Vraag 7           |          |
| Vraag 9        |          | Vraag 10          |          |
| Vraag 12       |          | Vraag 11          |          |
| Vraag 13       |          | Vraag 14          |          |
| Vraag 16       |          | Vraag 15          |          |
| Vraag 17       |          | Vraag 18          |          |
| Totale score   |          | Totale score      |          |

## Toelichting scores

Meer dan 21 punten: sterke voorkeur voor de transactionele leiderschapstijl

Tussen 15 en 21 punten: in hoge mate wisselende of combinatie van beide stijlen

Minder dan 15 punten: in beperkte mate transactionele leiderschapstijl

Meer dan 21 punten: sterke voorkeur voor de transformationele leiderschapstijl

Tussen 15 en 21 punten: in hoge mate wisselende of combinatie van beide stijlen

Minder dan 15 punten: in beperkte mate transformationele leiderschapstijl

| Kengetallen Personeelsformatie & Analytics |  |   |  |
|--|--|---|--|
| 01 Aantal m/v in fte                       |  | Aantallen mannen en vrouwen omgerekend naar voltijds arbeidsplaatsen (fte: full time equivalent).<br><br>Denk aan nieuwe wetgeving. | Dit is de basis van alle personeelsgegevens. Afhankelijk van organisatiebeleid en -strategie krimpt, groeit of stabiliseert de organisatie. Op basis hiervan kan het personeelsbeleid worden opgesteld en stuurgetallen worden bepaald.  |
| 02 Aantal m/v in personen                  |  | In percentages, of aantallen, per organisatie, afdeling of team berekenen.  | Dit cijfer geeft de personeelsbezetting aan. Organisaties met veel flexwerkers (bijvoorbeeld de thuiszorg, schoonmaak, callcenters) kunnen een relatief laag aantal fte's hebben, maar een hoge bezetting. Dit kan dus consequenties hebben voor de benodigde personele ondersteuning. Zie bij 34. |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 03 Aantal vol-deeltijd                            |  | Percentage fulltime medewerkers versus deeltijdwerkers, of flexkrachten op totaal aantal werknemers.   | Deze verhouding bepaalt de benodigde personeelszorg en heeft ook gevolgen voor afgeleide kosten als huisvesting, opleidingskosten, hulpmiddelen, et cetera.  |
| 04 Leeftijdsverdeling                             |  | Leeftijdsverdeling, gemiddelde leeftijd in personen. Aantal, of percentage medewerkers per leeftijdsklassen (bv. 18-25; 25-35, 35-45, 45-55 jaar en 55 jaar en ouder).   | Dit kengetal laat zien wat de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand is. Dit kan indicaties geven over vergrijzing, ontgroening, et cetera.   |
| 05 Verdeling salarisschalen                       |  | Aantallen of percentage medewerkers verdeeld over de salarisschalen. Hoeveel % in de lage schalen, midden- en hoge schalen? Wat is dan de verhouding?  | Dit karakteriseert de organisatie en geeft inzicht in de opbouw van functies en functiegroepen.  |
| <b>Kengetallen instroom, doorstroom uitstroom</b> |  |  |  |
| 06 Indiensttreding                                |  | Aantal medewerkers dat in bepaalde periode in dienst is getreden.  | Hiermee krijg je inzicht in het aantal nieuwe personeelsleden.   |
| 07 Functieverandering                             |  | Aantal of percentage medewerkers dat van functie is veranderd in een bepaalde periode. Hierbij kan verdeling worden gemaakt naar promotie verticaal, verbreding horizontaal, specialisatie, et cetera.   | Dit geeft een goed beeld van de interne mobiliteit binnen de organisatie.  |
| 08 Uitsluiting                                    |  | Aantal of percentage medewerkers dat in bepaalde periode de organisatie heeft verlaten. WIA-instroom buiten beschouwing laten, deze apart weergeven.   | Geeft informatie over de uitstroom.  |
| 09 Pensioen                                       |  | Aantal of percentage medewerkers dat met pensioen gaat in bepaalde periode.  | Overzicht van ouderen die met pensioen gaan.   |
| 10 Personeelsverloop                              |  | Het aantal personen dat uit dienst ging (som van 8+9), gedeeld door de personeelsbezetting in de voorliggende periode (2).   | Dit saldo van in en uit dienst getreden medewerkers geeft aan welk verloop er is in de organisatie. Elke organisatie kent een bepaalde mate van verloop. Te laag verloop kan de kansen op vernieuwing belemmeren. Bij een te hoog verloop wegen de kosten voor werving, opleiding en tijd niet meer op tegen de investeringen. |
| 11 Uitsplitsing naar doelgroepen                  |  | De cijfers eventueel verfijnen door ze uit te splitsen naar geslacht, deeltijd/vol-tijd en leeftijd. Dit is bijvoorbeeld nodig als er stuurgetallen worden opgesteld voor specifiek beleid. Bijvoorbeeld voor diversiteitbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid. | Dit kan extra informatie geven over de resultaten van bijzonder beleid, bijvoorbeeld voor vrouwen, allochtonen, ouderen, et cetera.  |

| Kengetallen Arbo & Ziekteverzuim |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
| 12 Verzuimpercentage             |  | <p>Ziekteverzuimpercentage. Dit wordt berekend door alle verzuimde kalenderdagen in een jaar bij elkaar op te tellen en te delen door de personeelsbezetting. Deze uitkomst deel je door het aantal kalenderdagen per jaar. Vervolgens vermenigvuldig je dit met 100 en je hebt het gemiddelde ziekteverzuimpercentage. Bij berekening over andere perioden (bijvoorbeeld een kwartaal), pas je het aantal dagen aan in deze som. Let op: zwangerschaps- en bevallingsverlof tellen niet mee in dit kengetal, omdat zwangerschap niet als ziekte wordt aangemerkt.</p> | <p>Dit geeft aan welk deel van het personeel niet inzetbaar is door arbeidsongeschiktheid en ziekte. Bij de brancheorganisaties zijn cijfers over het verzuimpercentage beschikbaar in vergelijkbare organisaties.</p>                                 |
| 13 Meldingsfrequentie            |  | <p>Dit is het aantal nieuwe ziekmeldingen in de verslagperiode, gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers tijdens die periode.</p>  | <p>Dit is het aantal keren dat het personeel zich gemiddeld ziek meldt. Een hoge frequentie betekent dat er veel kortdurend verzuimd wordt. Dit is over het algemeen een cijfer dat met ziekteverzuimbeleid beïnvloedbaar is.</p>                      |
| 14 Verzuimduur                   |  | <p>Het totale aantal verzuimdagen, gedeeld door het aantal ziekmeldingen in de verslagperiode.</p>   | <p>Dit is het gemiddelde aantal dagen dat er verzuimd wordt. Is de verzuimduur relatief kort (en frequent), dan is dit met goed management te beïnvloeden. Een langere verzuimduur is alleen in overleg met de arbodienst naar beneden te brengen.</p> |
| 15 Termijnen Wet Poortwachter    |  | <p>Het aantal medewerkers dat ziek is en binnen de termijnen valt van de wet Poortwachter, bijvoorbeeld onderverdeeld in 12 weken en meer, 36 weken en meer en 1 jaar en langer.</p>   | <p>Hiermee krijg je inzicht in het aantal langdurig arbeidsongeschikten en de daaruit voortvloeiende acties die je samen met de arbodienst/bedrijfsarts en het UWV moet nemen.</p>   |
| 16 Uitstroom WIA                 |  | <p>Aantal personen dat in de WIA (IVA) terechtkwam in de verslagperiode.</p>   | <p>Dit cijfer geeft inzicht in het aantal arbeidsongeschikte medewerkers dat de organisatie moet verlaten.</p>   |
| 17 Re-integratie                 |  | <p>Aantallen of percentages die vanuit de WIA (WGA) of het Poortwachter-traject zijn gere-integreerd.</p>  | <p>Dit cijfer is indicatief voor het succes van re-integratie van arbeidsongeschikte medewerkers binnen de arbeidsorganisatie.</p>   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| 18 Productiviteitsverlies                            |  | Dit wordt berekend door het totale aantal fte's te delen door 100 en te vermenigvuldigen met het verzuimpercentage. Eventueel kan deze uitkomst worden vermenigvuldigd met de gemiddelde kosten per fte, om het productiviteitsverlies in geld uit te drukken. Of gebruik hiervoor de rekentools verzuimkosten. | Het aantal arbeidsplaatsen dat je niet in kunt zetten wegens ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Te hoog productiviteitsverlies kan leiden tot een lager rendement van de organisatie. Het geeft soms ook een indicatie van het gevoerde personeelsbeleid.   |
| 19 Uitsplitsing naar doelgroepen                     |  | De cijfers eventueel verfijnen door ze uit te splitsen naar geslacht, deeltijd/voltyd en leeftijd en salariscategorieën. Dit kan nodig zijn om te bekijken of specifiek verzuim- of arbobeleid voor bepaalde doelgroepen nodig is.  | Dit kan extra informatie geven over de noodzaak voor bijzonder beleid, bijvoorbeeld voor vrouwen, allochtonen, ouderen, et cetera.   |
| <b>Kengetallen Opleiding en Loopbaanontwikkeling</b> |  |   |  |
| 20 Aantal opleidingen                                |  | Aantal gevolgde opleidingen en trainingen, zowel intern als extern in bepaalde periode.   | Dit geeft inzicht in de mate waarin trainingen en opleidingen worden georganiseerd.  |
| 21 Percentage opleidingen                            |  | Percentage medewerkers van het totaal aantal medewerkers dat opleiding of training heeft gevolgd in bepaalde periode.   | Dit geeft inzicht in de mate waarin het instrument scholing wordt ingezet voor medewerkers ten behoeve van ontwikkeling van de organisatie en het personeel.   |
| 22 Totale kosten opleidingen                         |  | Totaal bedrag dat jaarlijks wordt/is uitgegeven aan opleiding en training.  | Hiermee kun je de kostenontwikkeling voor scholing in de gaten houden.   |
| 23 Gemiddeld opleidingsbudget                        |  | Dit zijn de totale opleidingskosten, gedeeld door het gemiddelde aantal medewerkers.  | Indicator voor de mate van investering in ontwikkeling van medewerkers.  |
| 24 Opleidingsinvestering                             |  | Percentage investering in opleidingen van totaal bedrag aan personeelskosten Dit krijg je door de totale loonsom te delen door 100. Dit getal deel je door de opleidingskosten.   | Geeft informatie over de investering van de organisatie in opleiding en ontwikkeling, en kan vergeleken worden met benchmarkratio sector of branche. Klassieke indicator voor het innovatieve vermogen van bedrijven. Per branche is dit getal verschillend, maar een score van 2 tot 4% wordt over het algemeen als goed beschouwd. |
| 25 Gemiddelde kosten per cursist                     |  | De kosten van opleiding en training in euro's per medewerker: door totaal aan opleidingskosten te delen door aantal medewerkers.  | Dit geeft een beeld van de kosten die je maakt per medewerker die een training of opleiding volgt.   |
| 26 Totaal scholingsdagen                             |  | Aantal opleidingsdagen per medewerker dat in bepaalde periode is gevolgd. Deze kan je onderverdelen naar functionele of vaktechnische opleidingsdagen, en dagen t.b.v. bredere inzetbaarheid.   | Aantal dagen dat het personeel scholing volgt.   |

| <b>Kengetallen Werving en Selectie</b>                   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 27 Aantal vacatures                                      |  | Aantal vacatures in bepaalde periode. Kan verder onderverdeeld worden in functiegroepen, afdelingen, et cetera.  | Overzicht van het aantal lege plekken dat voor nieuwe vervulling in aanmerking komt.   |
| 28 Duur vacaturevervulling                               |  | Duur van de vacaturevervulling. Dit getal krijg je door de totale tijd van de vacaturevervulling te delen door het totale aantal vacatures.  | De tijdsduur die nodig is om een vacature vervuld te krijgen. Afhankelijk van de arbeidsmarkt kan deze periode verschillen. Als de termijn vele maanden lang is, kan dit ook betekenen dat het arbeidsmarktbeleid of arbeidsvoorwaardenbeleid aangepast moet worden. |
| 29 Verschillen functiegroepen                            |  | Verschillen berekenen voor diverse functiecategorieën.   | Geeft inzicht in de benodigde differentiatie van de arbeidsmarktbenadering.  |
| 30 Kosten per vacature                                   |  | Dit zijn bijvoorbeeld de kosten voor ontwerp van een vacaturepublicatie, de publicatie van de vacature in de krant en/of op internet, de kosten voor een werving- en selectiebureau, assessment, et cetera. Deze kosten deel je door het totale aantal vacatures in de verslagperiode. | Kostenontwikkeling om vacatures vervuld te krijgen. Eventueel is hier ook onderscheid noodzakelijk tussen functiegroepen en aanpassing van het wervingsbeleid.   |
| 31 Aantal kandidaten                                     |  |  | Dit geeft inzicht in de aantrekkelijkheid van de (aangeboden functies binnen de) organisatie. Dit is wel afhankelijk van de arbeidsmarkt.  |
| 32 Invullingsratio (fullfillmentratio)                   |  | Fulfillmentratio/voorzieningspercentage: het aandeel vervulde vacatures in 2018 van alle openstaande vacatures in bepaalde periode   |  |
| 33 Doorlooptijd vacature                                 |  | Doorlooptijd vacature vervulling in dagen  |  |
| 34 Kwaliteit werving                                     |  | Wat is percentage in dienst genomen medewerkers dat aan eind van een bepaalde periode nog in dienst is?  |  |
| 35 Succesratio   |  | Aantal geworven kandidaten die aangeven zich tevreden (of betrokken en bevlogen) te voelen delen door totaal aantal geworven medewerkers.  | Kwaliteit werving investeringen.   |
| <b>Kengetallen over de kosten en baten van personeel</b> |  |  |  |
| 36 Bruto-omzet   |  | De bruto-omzet van de organisatie in bepaalde periode.   | Dit is de omzet voor belastingen (zie financieel jaarverslag).   |
| 37 Brutowinst  |  | De brutowinst door de organisatie in bepaalde periode.   | Dit is de winst voor belastingen (zie financieel jaarverslag).   |
| 38 Loonkosten  |  | Totale loonkosten (inclusief sociale lasten en werkgeverspremies).   | Loonkosten inclusief lasten en premies (zie financieel jaarverslag).   |

|    |                                |  |   |
|----|--------------------------------|--|---|
| 39 | Percentage loonkosten/omzet    | Percentage loonkosten van de omzet: loonkosten delen door 100. Dit getal delen door de omzet.  | Dit geeft het karakter van de organisatie en diensten/producten aan. Ofwel: is er sprake van een arbeidsintensieve organisatie (zoals vaak in de dienstensector), of bestaan de kosten voor het product grotendeels uit kapitaalintensieve kosten (bijvoorbeeld in de chemische industrie)? |
| 40 | Incidenteel loon               | Uitgekeerd bedrag aan gratificaties, bonussen en premies.  | Dit is een indicatie van de manier waarop de organisatie doelen haalt, bijvoorbeeld door middel van het bieden van incentives.  |
| 41 | Omzet per medewerker           | Bruto-omzet gedeeld door het aantal medewerkers.   | Je krijgt hiermee inzicht in het gemiddelde toegevoegde waarde per medewerker.  |
| 42 | Winst per medewerker           | Brutowinst, gedeeld door het aantal medewerkers.   | Hiermee krijg je een indicatie van de winstbijdrage per medewerker.   |
| 43 | Bevlogen medewerkers           | Aantal of percentage medewerkers dat totaal, vaak, weinig of niet bevlogen is.   | Inzicht in de intrinsieke motivatie van de medewerkers, en in welke mate zij energie en werkplezier ervaren in hun functie.   |
| 44 | Productiviteit en bevlogenheid | Breng in kaart wat percentage of aantal medewerkers is dat totaal bevlogen is. Dit deel levert 18% meer productiviteit.  |   |
| 45 | Betrokken medewerkers          | Aantal of percentage medewerkers dat geheel, vaak, weinig of geheel niet betrokken is. Gebruik Gallup-rekencijfers om effect van geheel betrokken medewerkers in kaart te brengen t.a.v. minder verzuim, meer omzet, meer productiviteit, et cetera. | Inzicht in welke mate medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie (erbij horen), bij de leidinggevenden en/of collega's.   |