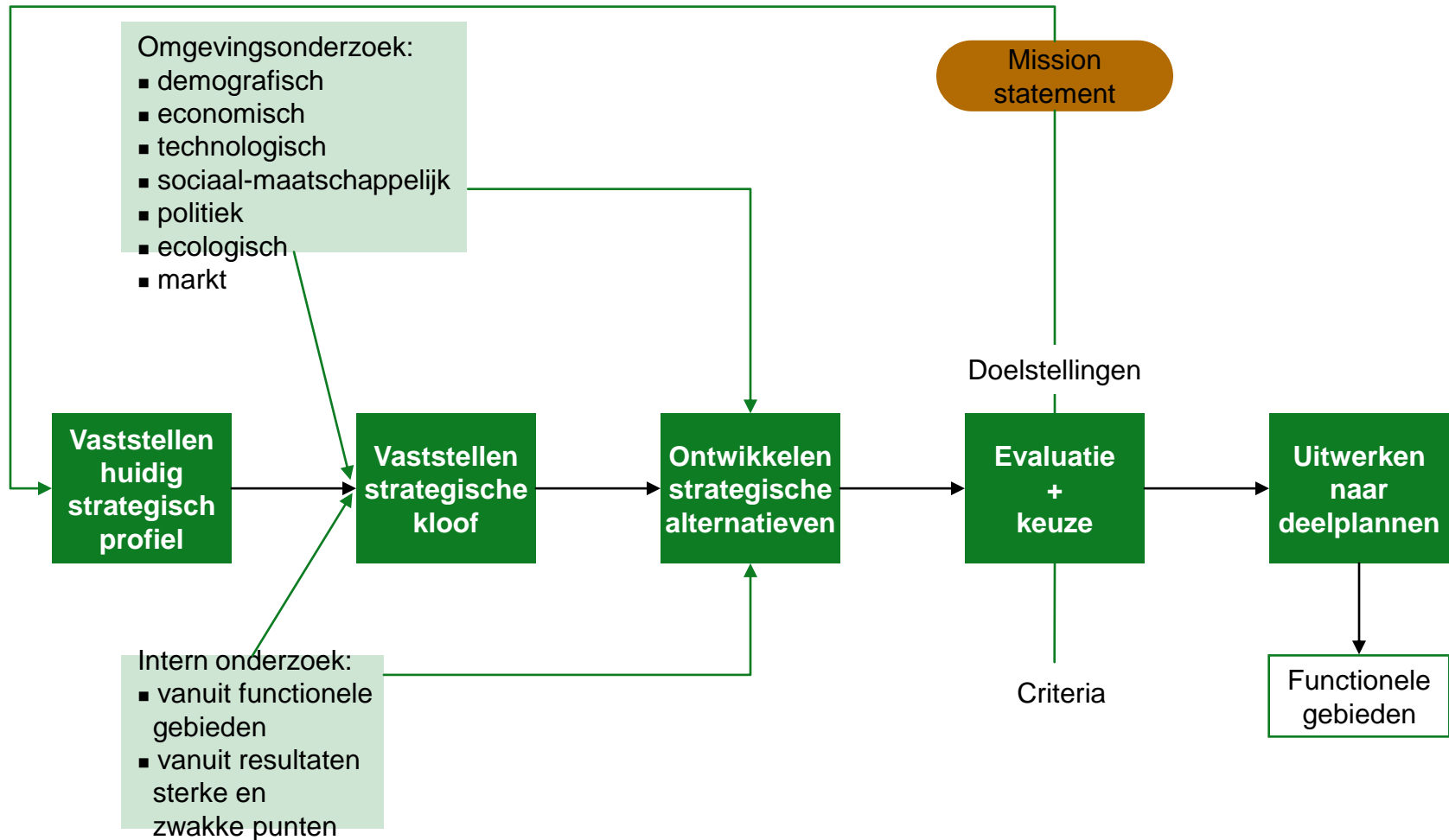


Strategisch Human Resource Management

MC College 2 2007

Willem E.A.J. Scheepers MBA

Model van strategieformulering



Deze week in de media:

“Slechts één op de zes Nederlandse HR-managers gelooft dat het aanbieden van opleidingen zorgt voor behoud van personeel voor de organisatie.

In geen enkel ander Europees land hebben P&O'ers zo weinig vertrouwen in het effect van het volgen van trainingen.”

Seven **Critical** People Management Policies

1. Emphasising employment security
2. Recruiting the right people
3. Extensive use of self managed teams & decentralisation
4. High wages linked to organisational performance
5. High spending on training
6. Reducing status differentials
7. Sharing information

(Pfeffer, 1998)

Focus on the Resource Based View

- Each organisation is **unique and complex**
- Need to look beyond HR policies and practices
- Need to consider long term performance capability
- Move to longitudinal studies can be useful
- Organisational context and institutional arrangements need more attention

Gericht investeren levert **resultaat** op!

- een vergroting van de winst per medewerker met € 12.400,-
- een verhoging van de 'return on sales' per medewerker met 0,37%
- een stijging van de productiviteit per medewerker met gemiddeld € 57.000,-

Onderzoek Univ Maastricht

Investeren in de ontwikkeling van medewerkers

Value of Commitment

Thought to result in:

- Better quality
- Lower turnover
- Greater capacity for innovation
- More flexible employees

(Walton, 1985)

Measuring **Outcomes of Commitment**

- Industrial relations climate
- Absence levels
- Turnover levels
- Individual performance

(Mabey & Robertson, 1990)

Simple Model of HRM & Performance



Factors **Affecting** Commitment

- Training
- Career opportunities
- Management leadership
- Performance appraisal
- Work life balance
- Communication about organisational performance

Major Performance Initiatives

– Organisational Focus

- Learning organisation
- Knowledge management
- Just in time
- Standards
- Customer care
- Total quality management
- Performance culture
- *Investors in People*
- Lean production
- Business Process Reengineering

Things That Go **Wrong**

- The process/people balance
- Getting the measures right
- Management losing interest
- The team/individual balance
- Missing out the development part
- Implementing and managing change

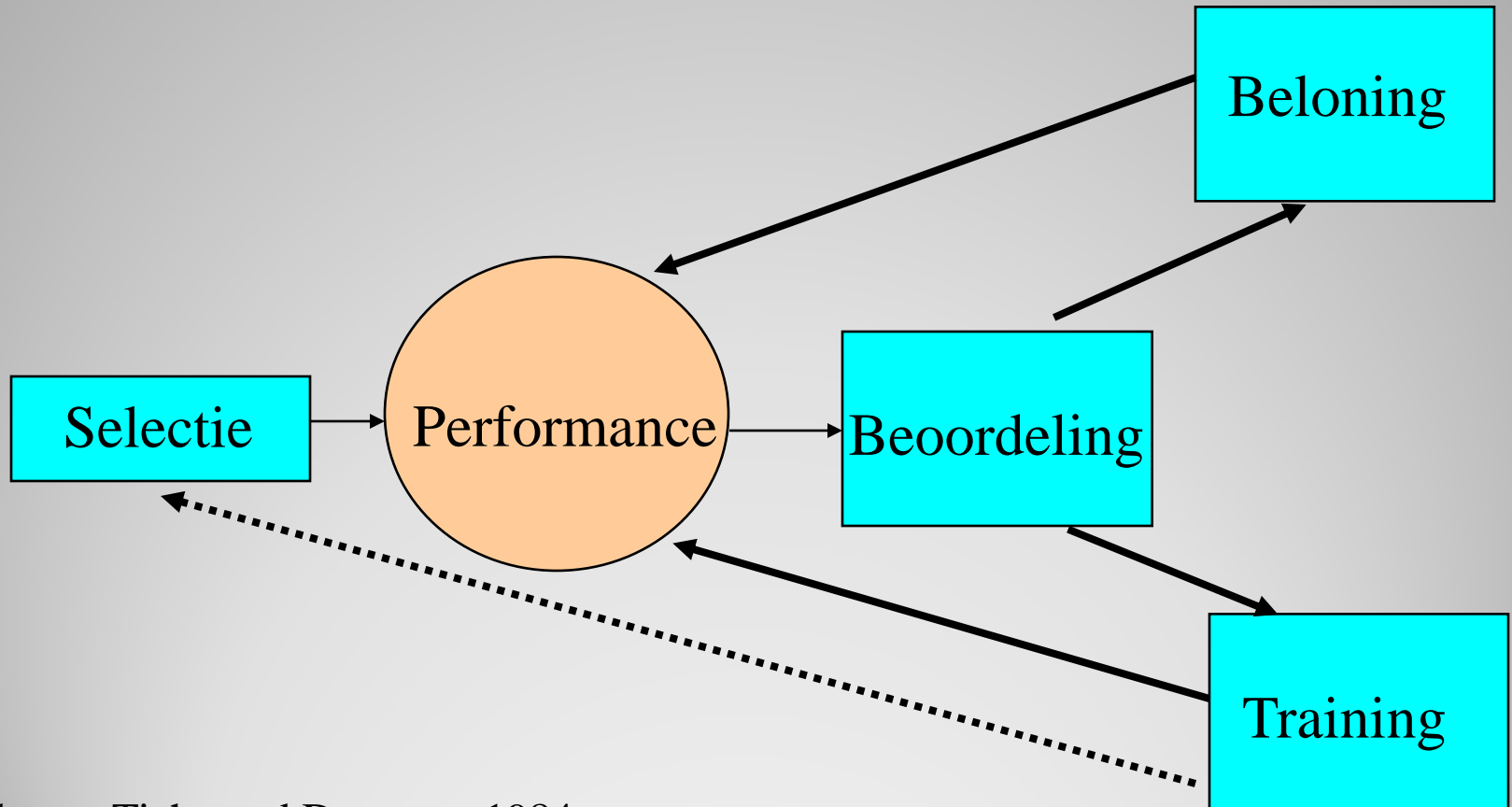
Mix of Measures

1. Financial measures
2. Customer measures
3. Internal business measures
4. Innovation and learning

Suggestions for Running a **Successful** Performance Initiative

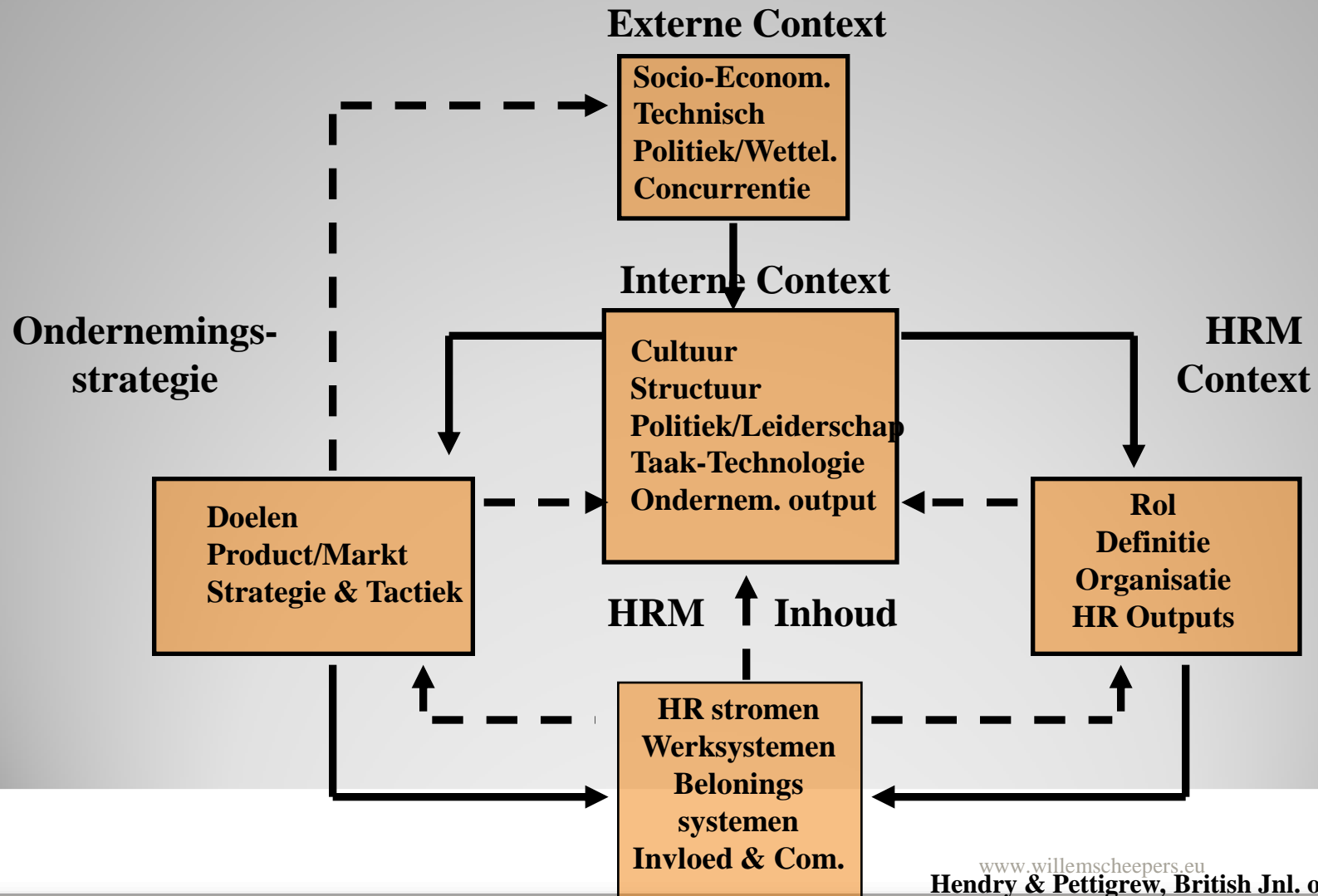
1. Develop a clear **vision** for the business as a framework for individual and team goals
2. Consult, develop and agree **individual goals and targets**:
 - what to do to achieve
 - how to satisfy customers
 - precise, difficult, and challenging
3. Gain **commitment** from the top
4. **Train** all participants

De Human Resource Cyclus

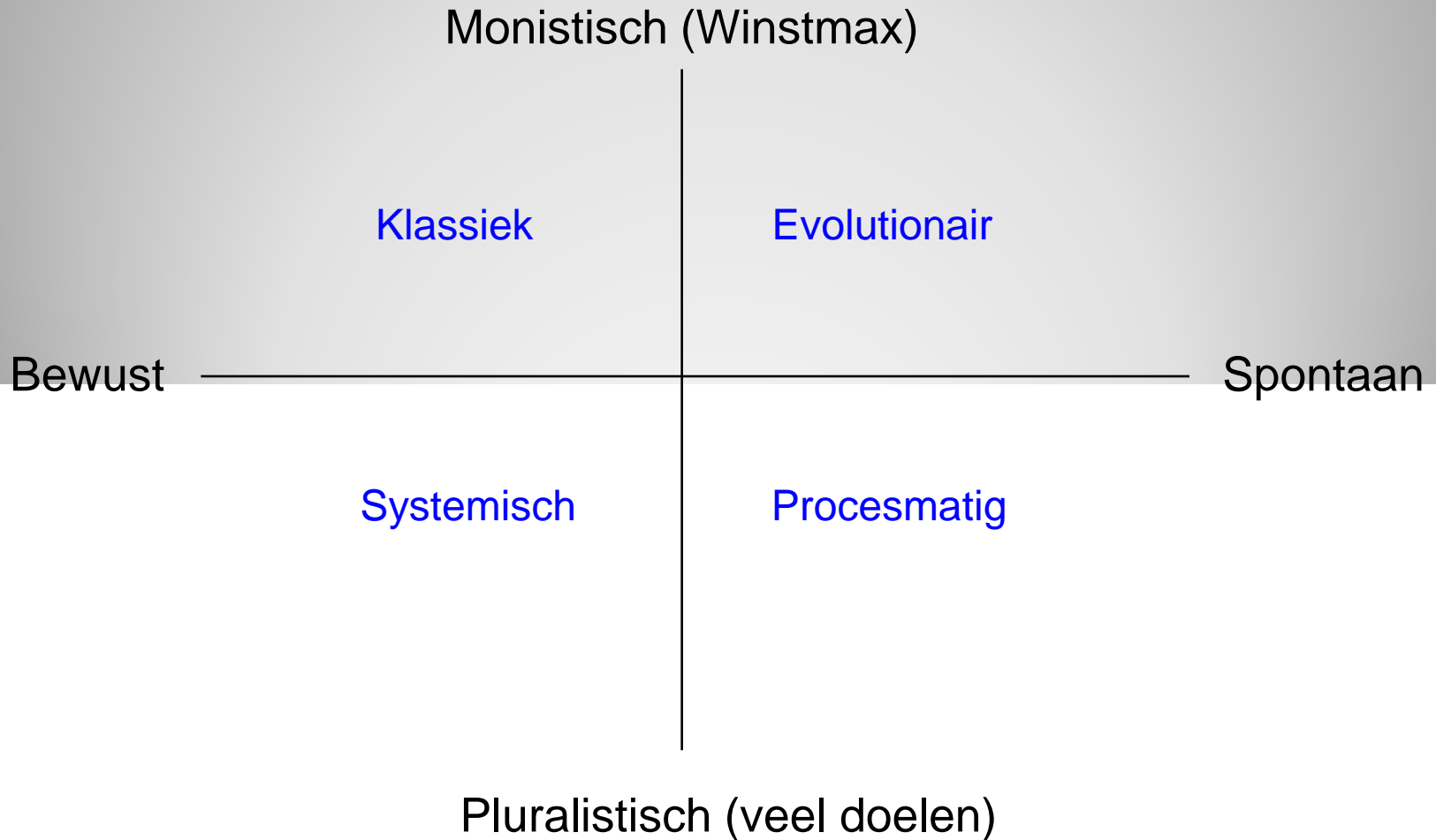


Fombrun, Tichy and Devanna, 1984

Een Algemene Context voor HRM



Matrix van Whittington



Kenmerken **Klassieke** schema

- Winstmaximalisatie
- Proces van rationele calculatie en analyse
- Normatief: stappenplan
- Strategische kloof dichten
- Denkproces a.h.v. bureaucratisch-wetenschappelijke procedures
- Orde, overzichtelijkheid en zorgvuldigheid

Kenmerken **Evolutionaire** schema

- Winstmaximalisatie
- Onvoorwaardelijke klantgerichtheid
- Decentralisatie
- Darwin is betere gids dan econoom
- Intuïtie, snelheid, flexibiliteit
- Markt selecteert de winnaar
- De markt is een genadeloze jungle

Aanbevelingen **Evolutionaire** schema

- Richten op winstmaximalisatie
- Winst kun je niet rationeel plannen
- De markt bepaalt de strategie
- Optimaal aanpassingsvermogen
- Wees zuinig
- Cultuur en structuur (HR) zijn ondergeschikt aan de strategie

Kenmerken **Procesmatige** schema

- Winstmaximalisatie en aandeelhouders- waarde zijn niet vanzelfsprekend
- ‘Zwarte doos’
- Ondernemend, baanbrekend en visionair
- Zelfreflectie
- Opportunisme en initiatief
- Experimenteren en leren

Kenmerken **Systemisch** schema

- Strategie is geen vrije keuze, maar een uitkomst van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen en omstandigheden
- Sociale en culturele omstandigheden hebben meer invloed op processen in organisatie dan de organisatie of markt
- Interventionistische en niet-interventionistische staten beïnvloeden werk in organisaties

Kenmerken **Systemisch** schema (vervolg)

- Saneren gaat ten koste van de samenleving, maar ook van het strategisch potentieel in organisaties
- Maakbaarheid van organisatie versus de onberekenbaarheid van strategische inspanningen: strijd om de macht
- Balans zoeken tussen individuele autonomie en socio-cultureel determinisme

De **flexibele** firma

- Functionele flexibiliteit
- Numerieke flexibiliteit
- Financiële flexibiliteit
- Outsourcing
- Ondermijning van permanente arbeid
- Onderscheid kernmedewerkers en
supplementaire medewerkers

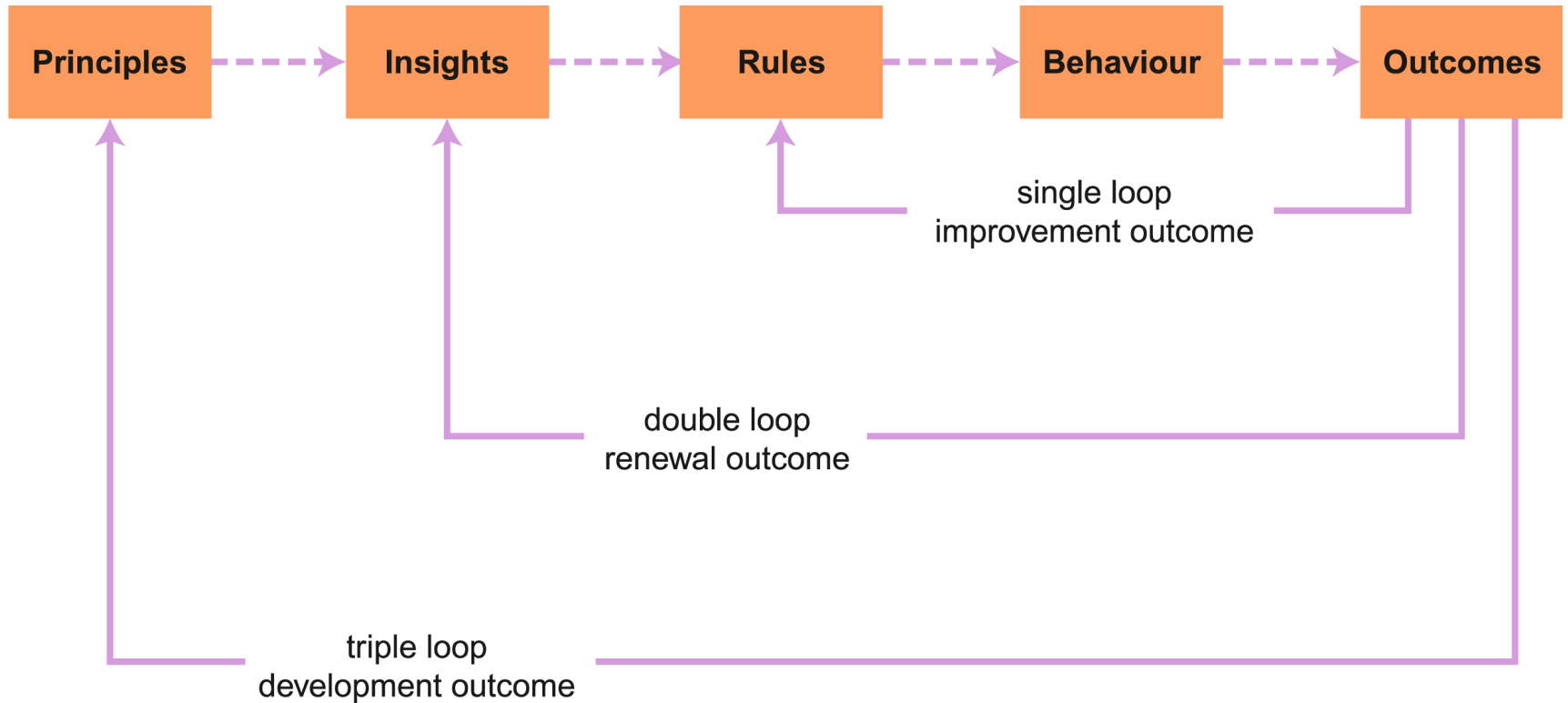
Learning Organisations

- Learning is considered to be only way of obtaining and keeping **competitive edge**
- Concept of organisational learning comparatively new
- Can be defined as ‘**an organisation which facilitates the learning of all its members and continually transforms itself**’ (Pedlar, Boydell & Burgoyne, 1987)

De **lerende organisatie** (procesmatig)

- Verandering is de zienswijze, niet controle of structuur
- Geen eenduidige structuur, maar dynamische processen en structuren aangepast aan de leerbehoefte
- Belonen van experimenteergedrag
- Butlers en mentoren
- Fouten worden getoond om ervan te leren

Connectivity Between The Different Learning Loops



Importance of **Knowledge Management**

- Knowledge increasingly being viewed as a critical resource
- Speed of change necessitates innovation
- Knowledge based organisations are growing

Defining Knowledge

- Many different perspectives
- Knowledge is more than information – it has to be reflected on and processed to an extent it is then applied
- Explicit knowledge is often referred to as operational knowledge
- Tacit knowledge – residing in a person's head often unaware of what we know until it is used

To Be Of **Value**

Knowledge needs to be:

- Accessed
- Applied appropriately
- Used to enhance organisational ability

It needs to be turned into **action**

Barriers to Knowledge Management

- Organisational culture
- Risk of admitting failure
- Lack of incentive to change
- Resistance to ideas and learning from other contexts
- Internal competition
- Individual reward practices