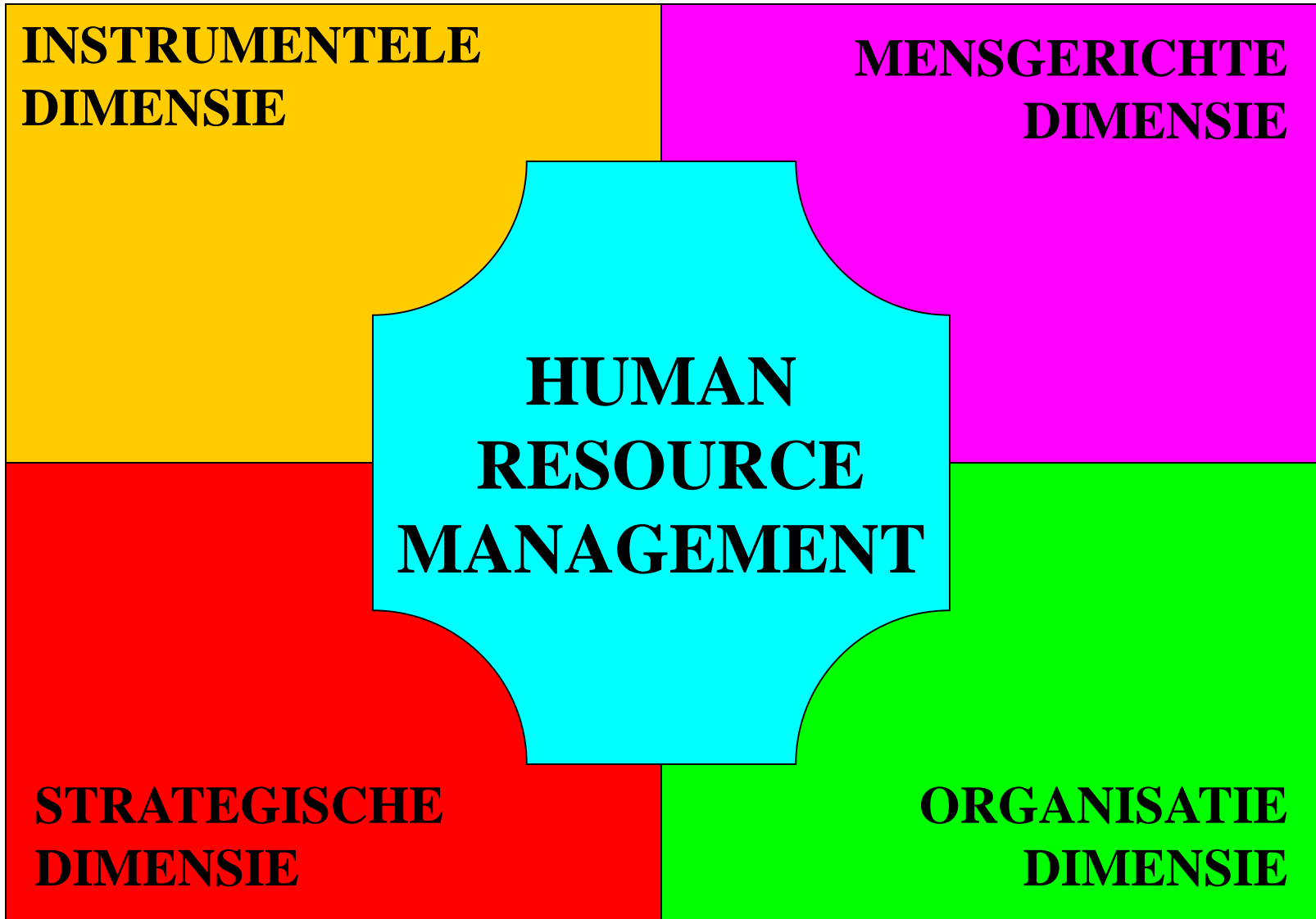


**HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT:
NAAR EEN STRATEGISCHE EN
ORGANISATIONELE INVULLING
VAN HET MANAGEMENT VAN
MEDEWERKER EN ORGANISATIE**

BEHEERSING

SYSTEMEN



MENSEN

ONTWIKKELING

BEHEERSING

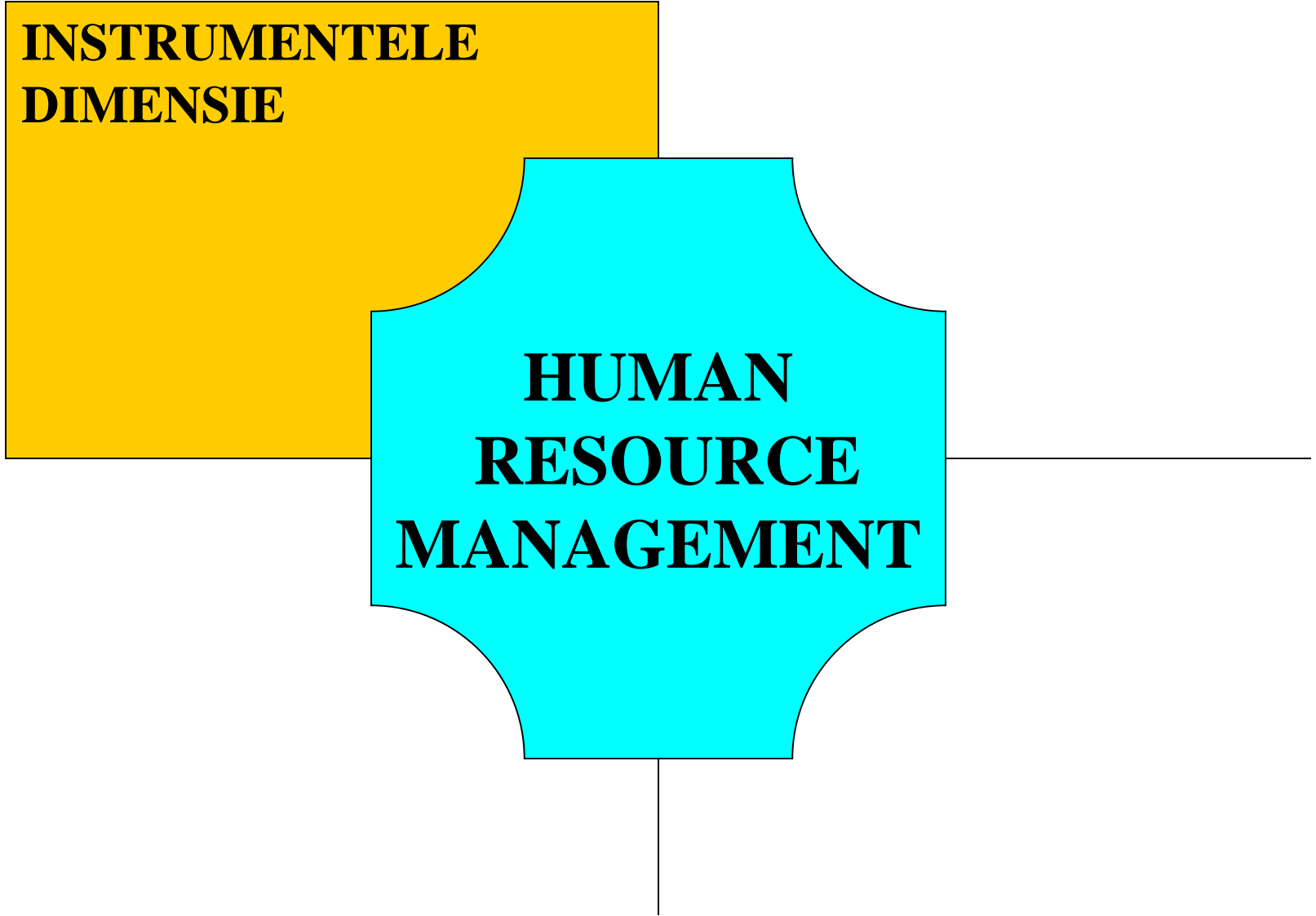
**INSTRUMENTELE
DIMENSIE**

SYSTEMEN

**HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT**

MIENSEN

ONTWIKKELING



INSTRUMENTELE DIMENSIE

HRM INFORMATIESYSTEMEN

- Opbouw en onderhoud HR datawarehouse...
- Aflevering van ken- en stuurgetallen
- Opbouw gegevens voor Benchmarking

WERKPRINCIPES

INSTRUMENTELE DIMENSIE

- Transparantie
- Aanvaarding
- Efficiëntie, snelheid
- Rechtvaardigheid, uniformiteit
- Werkbaarheid
- Interne klantgerichtheid
- Externe klantgerichtheid

UITDAGINGEN

- De HRM afdeling wordt in de 21ste eeuw geconfronteerd met volgende uitdagingen op het domein van werkinfrastructuur:
 - Automatisatie
 - Outsourcing/insourcing
 - Administratieve vereenvoudiging
 - Interne delegatie
 - Informatisering

E-HRM TOEPASSINGEN

- E - rekrutering: het elektronisch aanwerven van medewerkers.
- E - selectie: selecteren van sollicitanten op basis van elektronische middelen.
- E - learning: het elektronisch opleiden van medewerkers.
- E - communicatie: communiceren via digitale media.
- E - competentie management: op elektronische wijze beheren en managen van individuele competenties

UITDAGING 2

OUTSOURCING /
INSOURCING

OUTSOURCING: DE VRAAGGESTUURDE HR-DIENST

- Uitbreiden naar een discussie over de organisatie van de HR-afdeling:
 - Externe dienstverlener
 - Shared Service
 - Stafdienst
 - Virtuele HR-dienst
- Aandacht voor het verschil tussen transactionele en transformationele HR-dienstverlening

UITDAGING 3

ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING

VEREENVOUDIGING: MEER E'S IN HRM

- Meer ECONOMY: economische aanpak
- Meer EFFICIENTIE: middelen
- Meer EFFECTIVITEIT: doelmatigheid
- Meer EENVOUD: transparantie
- Meer EXPRESSIE: communicatie

UITDAGING 4

INTERNE DELEGATIE

DELEGATIE VAN HRM

- Verantwoordelijkheid naar de lijn
- Bereiken HRM doelen/strategie = lijnverantwoordelijkheid
- Legaliteit HRM = HRM verantwoordelijkheid
- HRM strategisch planningproces integreren in strategie van team, dienst, afdeling en/of organisatie

UITDAGING 5

INFORMATISERING

HRM ELECTRONIC DATA

- HRM data ware house
- Ken- en stuurgetallen
- HR-scorecards
- HR Data Analytics
- Duurzame HRM Cockpit

BEHEERSING

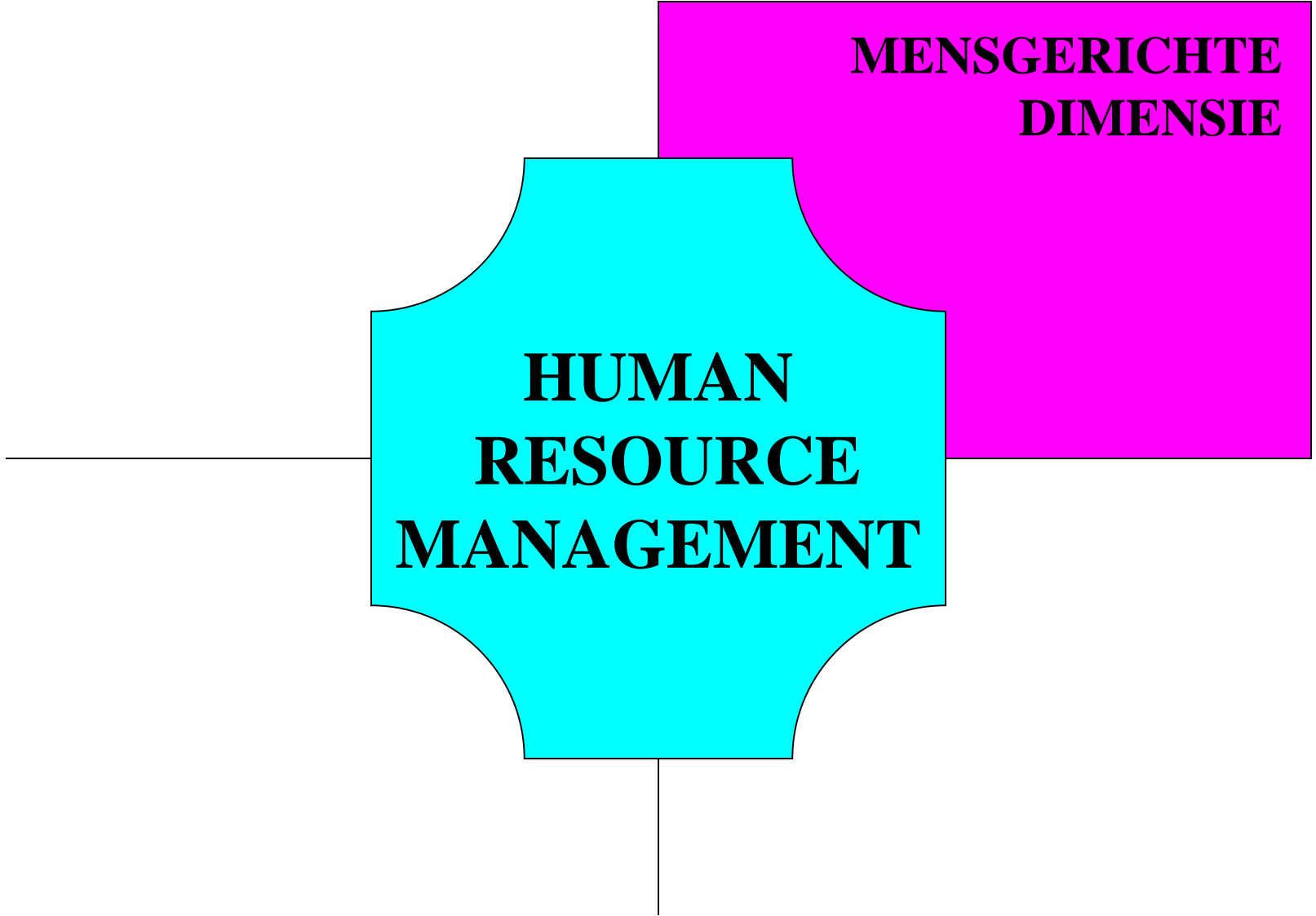
**MENSGERICHTE
DIMENSIE**

**HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT**

MEENSEN

SYSTEMEN

ONTWIKKELING



MENSGERICICHTE DIMENSIE

MENSGERICHTE DOELSTELLING VAN HRM

Werksfeer, leiderschap(stijl),
organisatiecultuur, teamwerk en overleg,
samenwerkingscultuur, of maw, de sociale
technologie waarmee via sociale
meerwaarde betere resultaten worden
behaald

MENSGERICICHTE DIMENSIE

- Sociale meerwaarde (sfeer, personeelstevredenheid, enz...) als indirecte performance drivers
- Sociale technologie en niet enkel 'aandacht voor de mens' = vergadertechnieken, communicatietechnieken, beslissings-technieken)
- Gedreven HRM met eigen waardenset (bvb; gendergelijkheid, diversity, ...)
- Werken gezellig en leuk maken
- RESPECT voor de medewerker

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN- BELEID

- Werksfeer
- Fysische werkomstandigheden
- Motiverend klimaat
- Leiderschapstijl
- Zorg om personeel (sociale dienst,...)
- Bedrijfsgezondheid

TELENET/ TORFS
MANAGER VAN HET JAAR
TORFS

EEN FAMILIE ?

SAMENWERKINGSBELEID

- Afsprakenoverleg/meeting:
 - Zwakste vorm van overleg
- Werkoverleg:
 - Meer gestructureerde vorm van overleg
 - Praktisch gericht
- Projectgroepen:
 - Tijdelijke samenwerkingsverbanden
- Teammanagement:
 - Intensieve samenwerkingsverband, zowel praktisch als inhoudelijk

MOTIVATIEBEVORDERENDE TECHNIEKEN

- Locke's onderzoek doorheen literatuur over HRM en prestatiebevorderende technieken leidt tot vier belangrijke aandachtspunten:
 - Geld (arbeidsvoorwaardenbeleid)
 - Formuleren van doelen (performance mgt)
 - Participatie (=decisionmaking)
 - Taakverrijking (=empowerment)

THE MOTIVATING POTENTIAL SCORE

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

High MPS Increases

Motivation
Performance
and Satisfaction

and Decreases

Absence
Turnover

COMMUNICATIE

- Interne communicatie als belangrijke key succes factor in veranderingen
- Zelfsturende teams veronderstelt sociale vaardigheden
- Gebruik van intranet als communicatie-instrument
- Gebruik van fora, nieuwsbrief, meetings, werkoverleg om interne communicatie te verhogen
- Interne en zelfs externe communicatie (doorbreken van isolement van HR-afdeling in de eigen organisatie en daarbuiten)

WERKPRINCIPES

- Sociale politiek in de organisatie
- Aanvaarding van de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden (vakbonden, andere,)
- Werkveiligheid en zekerheid
- Compliance (instemming) and commitment (betrokkenheid)
- Zich goed en gerespecteerd voelen in de werksituatie

UITDAGINGEN

- Samenwerking bevorderende technieken (overleg, decisionmaking, participatief management, Nieuwe Industriële Relaties)
- Sociale audit, HRM-imago van organisaties, IIP-waarmerk
- Empowerment
- Employee Performance Management (vooral coaching, opvolging, feedback, ...)
- Teammanagement

BEHEERSING

SYSTEMEN

MIENSEN

**HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT**

**STRATEGISCHE
DIMENSIE**

ONTWIKKELING



STRATEGISCHE DIMENSIE

STRATEGISCHE DOELSTELLING VAN HRM

Strategisch denken en handelen, strategisch HR beleid, systemen en praktijken waardoor een pro-actief Human Resource Management tot stand komt om in de toekomst betere resultaten te kunnen behalen

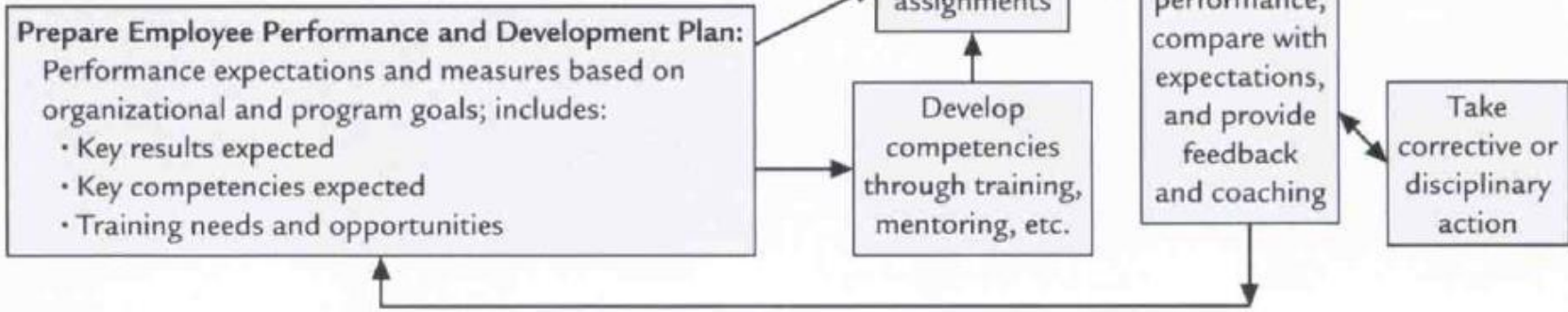
STRATEGISCH EN RESULTAATSGERICHT HRM

- **Externe omgeving: opportuniteiten en bedreigingen voor functioneren van HRM**
- **Interne omgeving: sterkten en zwakten van de interne organisatie zoals structuur, cultuur, interne capaciteit, interne resources**
- **Organisatiestrategie: de algemene strategische doelstellingen van de organisatie die de organisatie beïnvloeden en waardoor HRM wordt beïnvloed**
- **Strategisch HRM is zowel een zaak van (HR) beleid, HR-systemen als HR praktijken**
- **Accountabilty: omschrijven en genereren van HR output en outcome**

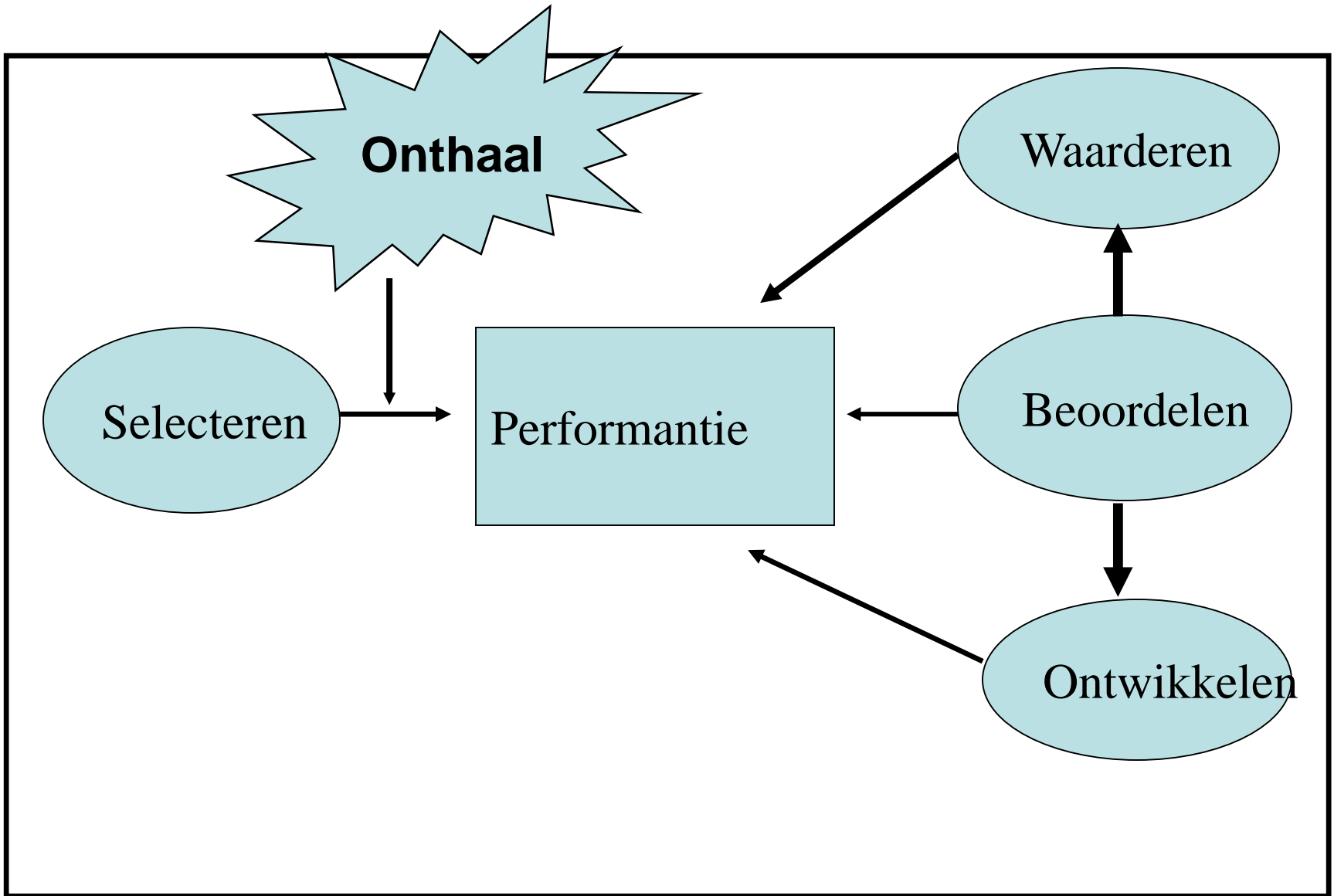
Organizational Performance Management Cycle



Employee Performance Management Cycle



PERFORMANTIEMODEL VAN FOMBRUN



SHRM: ACCOUNTABILITY

- HRM toegevoegde waarde naar de organisatie en de medewerkers aantonen en communiceren
- Return On Investment: HRM is niet enkel een kostenfactor maar ook een opbrengstenfactor.
- Ontwikkeling van ken- en stuurgetallen
- HR-accounting systems
- HR-scorecards: monitoring en evaluatie van HR strategie
- HR-Strategie en HR reporting

OUTPUT - OUTCOME

- HR – output: bereikte resultaten op korte en lange termijn, uitgedrukt in meetbare grootheden (vb. Aantal uren opleiding en training op jaarbasis georganiseerd door HR-afdeling)
- HR – outcome: HR-effecten op lange termijn die het toekomstig succes van de organisatie garanderen (vb. De groei van de competenties van de medewerkers op lange termijn die cruciaal zijn voor groei van de kerncompetenties van de organisatie)

WERKPRINCIPES VAN SHRM

- Omgevingsgevoelig
- Denken in termen van doelen, resultaten en strategieën
- Toekomstgericht (korte en lange termijn planning)
- Strategisch handelen = implementatie van strategieën tot op het niveau van de medewerker = cascadesysteem
- Verantwoordelijkheid krijgen en rekenschap afleggen (accountability)

UITDAGINGEN

- Organisaties gefocused op missie en doelstellingen
- Performantie georiënteerde organisatie
- Mandaatsystemen voor topmanagers
- Verticale afstemming: integratie van verschillende organisationele niveaus
- Horizontale afstemming: integratie van de verschillende HRM-werkterreinen

BEHEERSING

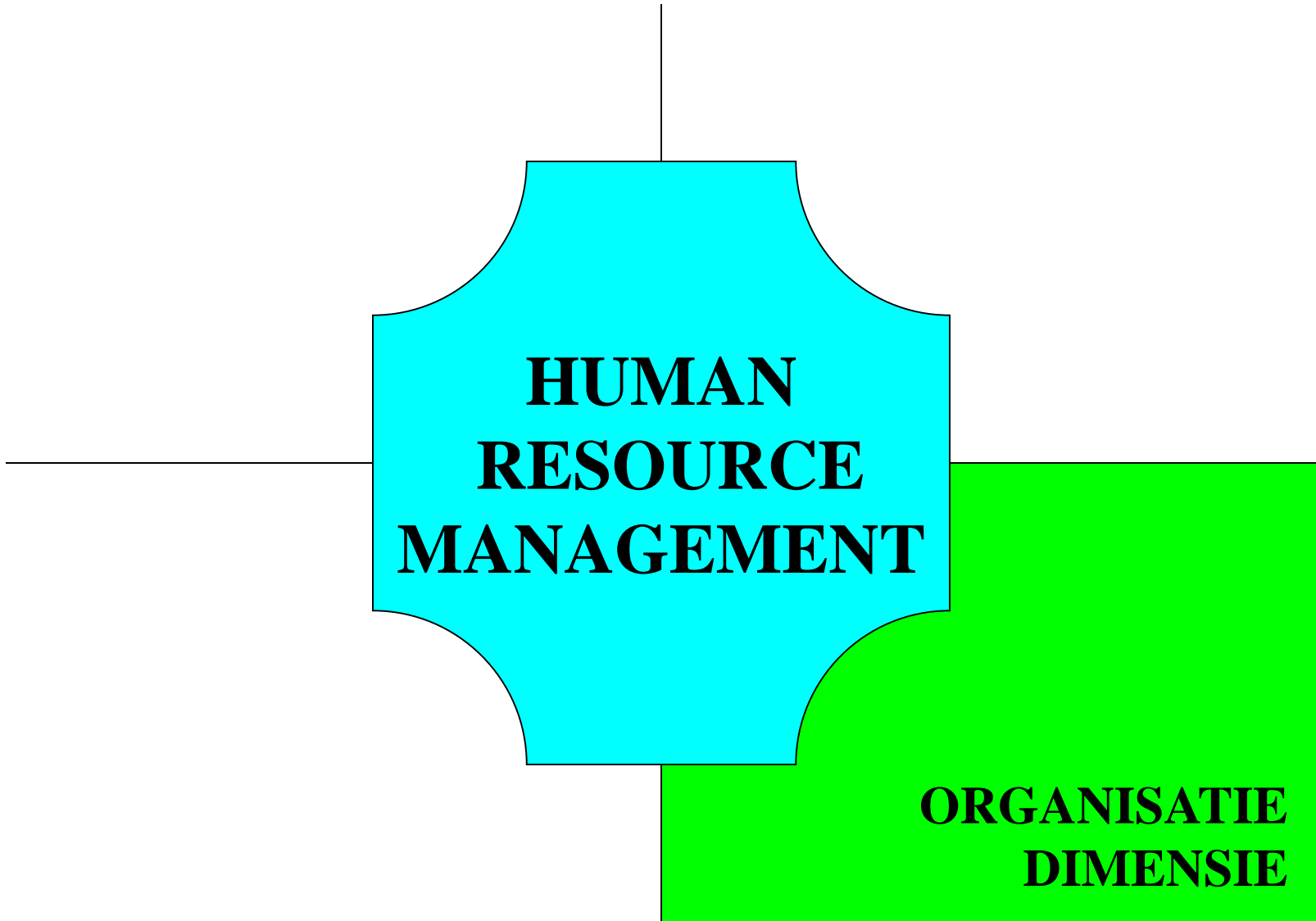
SYSTEMEN

**HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT**

MIENSEN

**ORGANISATIE
DIMENSIE**

ONTWIKKELING



ORGANISATIONELE DIMENSIE

DOELSTELLING

Teammanagement, flexibiliteit, vlakke organisaties, dynamische en innovatieve organisaties, of maw, ontwikkeling van faciliterende organisatiestructuren en -cultuur waardoor medewerkers tot betere resultaten kunnen komen

KENMERKEN NIEUWE ORGANISATIEVORMEN

- Sterke betrokkenheid van medewerkers
- Meer organische samenwerkingsvormen
- Gezag op basis van competenties
- Strategische allianties en netwerken
- Teammanagement
- Vlakkeren organisatievormen
- Omgevingsgevoelig
- Nadruk op verandering
- Verhogen van de interne communicatie

TEAM MANAGEMENT ORGANISATIE

- Werken met al dan niet zelfsturende teams
- Samenwerking: afsprakenoverleg, werkoverleg, teams, zelfsturende teams
- Autonomie en accountability

NETWORKING

- Networking: zowel intern (overleggen, kennisdeling) als extern (HR-netwerken, andere managers, internet, ...)
- Sociale vaardigheden worden hoogst noodzakelijk (onderhandelen, flexibiliteit, contactvaardigheid, decisionmaking, enz...)
- Networking: belang van informele netwerken van professionals en managers (businessschools, professionele netwerken, ...)
- IT - Technologie faciliteert Human Networking

LERENDE - EN KENNIS ORGANISATIE

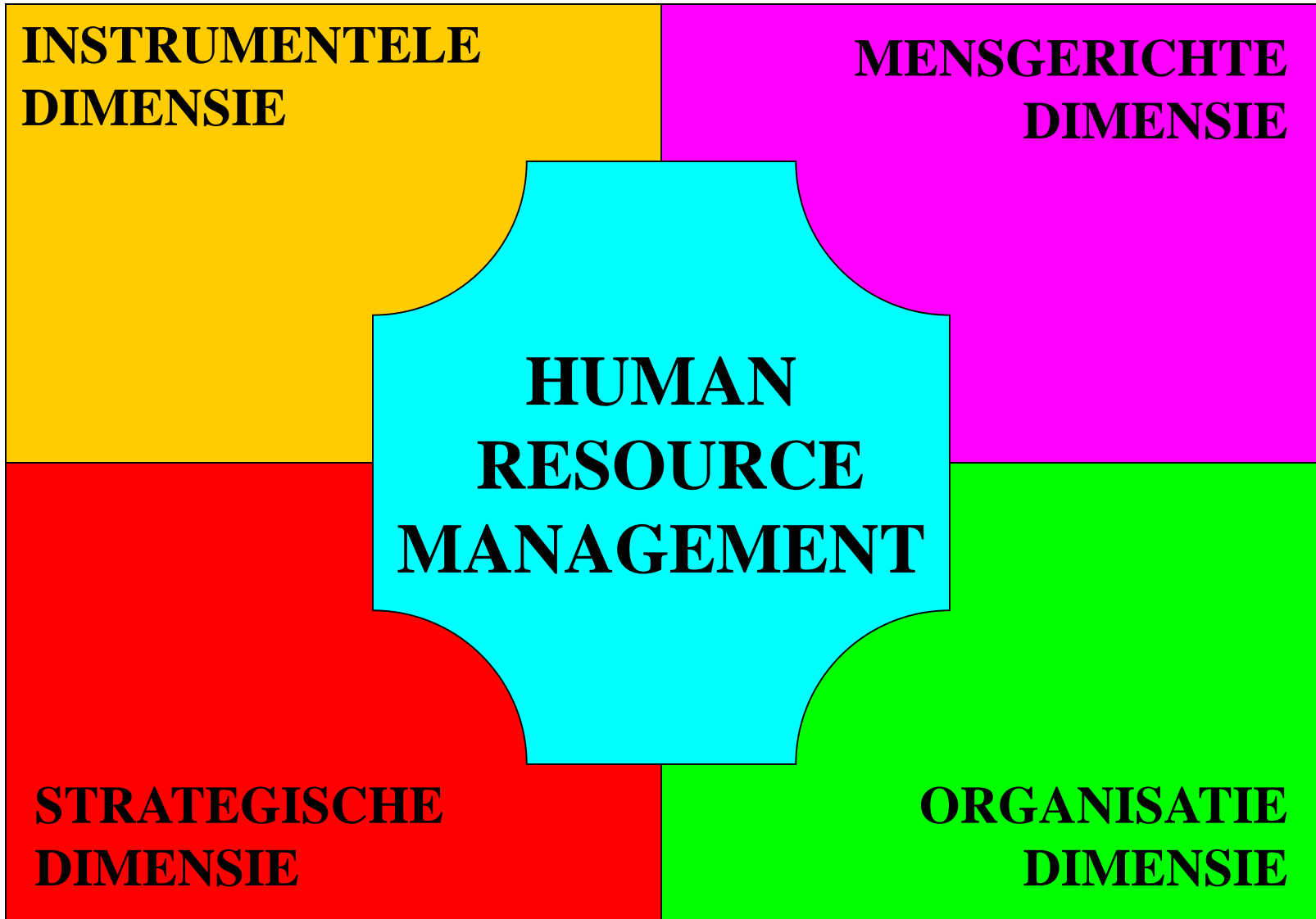
- Leren staat centraal
- Leren is een zaak van individu en organisatie (organisationeel leren)
- Leren is basis voor vernieuwen en innoveren
- Kennismanagement (kennis opbouwen, behouden, communiceren en vernieuwen)
- Kennis als competitief voordeel

CONCLUSIES

- De HR-Manager evolueert van uitvoerende administrator naar dienstverlener, peoplemanager, strategische partner en organisatie-ontwikkelaar
- HRM wordt meer gericht op toegevoegde waardedenken
- HRMIS en EHRM gestuurd
- HRM Marketeer
- Meer generalist dan specialist

BEHEERSING

SYSTEMEN



MENSEN

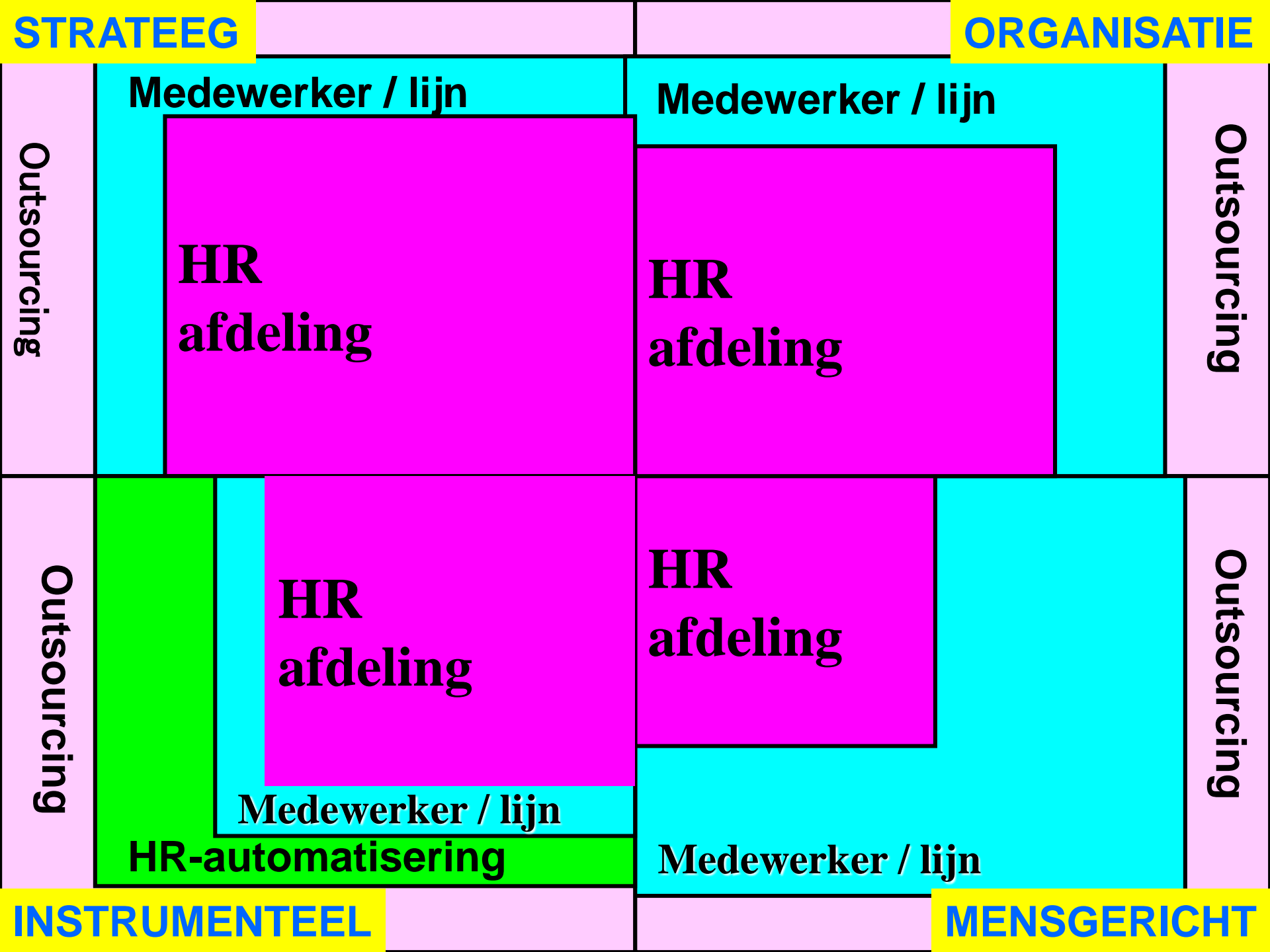
ONTWIKKELING

OPDRACHT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- De opdracht van de Human Resource Manager is *het leveren van toegevoegde waarde* in de organisatie.
- Dit kan door op het domein van de *werksystemen en de regelgeving*, de *mens*, het *strategisch denken* en de *organisatie* actief een bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie.

VIER DIMENSIES

- **Werksystemen/regelgeving:** onderkent het belang van het juridisch en procedureel kader waarbinnen HR-Managers in overheidsorganisaties moeten functioneren
- **Mens:** het belang van peoplemanagement in een organisatie (motivatie, interne werkorganisatie, leidinggeven, ...)
- **Strategisch denken:** het toenemend belang van strategische benaderingen van mens en organisatie voor het succes van een organisatie
- **Belang van organisatiestructuren** en organisatieculturen voor het goed functioneren van medewerkers



STRATEEG

ORGANISATIE

Outsourcing

Outsourcing

Outsourcing

Outsourcing

INSTRUMENTEEL

MENSGERICHT

Medewerker / lijn

HR afdeling

Medewerker / lijn

HR afdeling

HR afdeling

Medewerker / lijn

HR-automatisering

HR afdeling

Medewerker / lijn