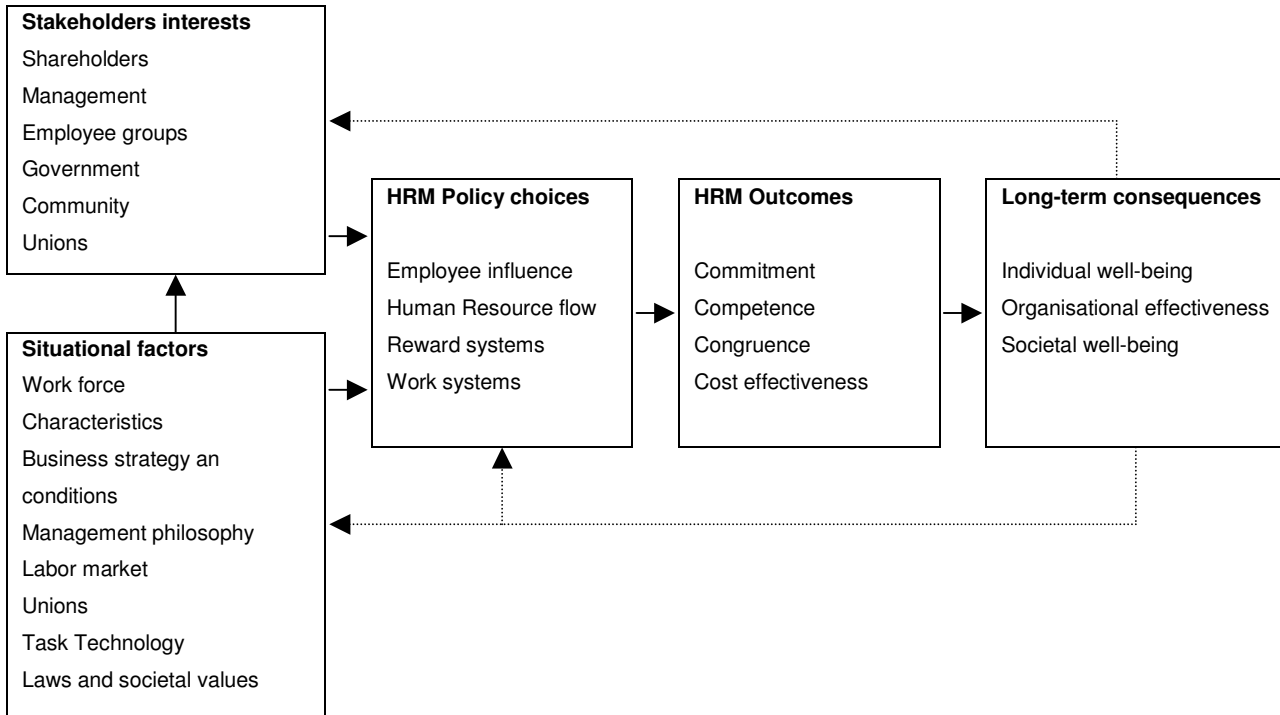


HRM-policy-areas

	Work Systems	
	Employee influence	
Human resource Flow		Reward Systems



HRM-policies (4 C's)

1. Commitment (loyalty, overwerk, verloop, personeelsver; meten door ziekteverzuim, animo OR, foutkosten)
2. Competence (develop skills and knowledge)
3. Cost effectiveness (turnover, strikes, absenteisme; personeelskosten/verzuim tov de branche)
4. Congruence (employee groups, community, conflicten, klachten)

Vinke

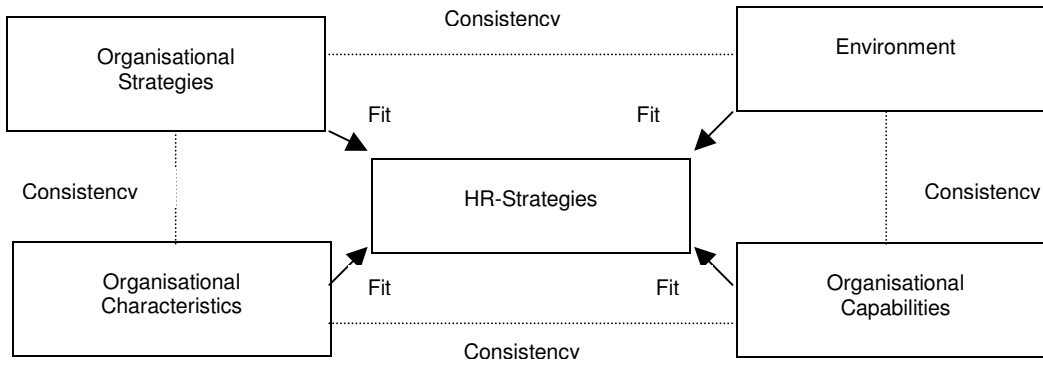
Aansturing en HRM

1. Personeelsadministratie (salaris uitbetaling, ziekteverzuim, arbeidsregistratie)
2. Personeelsbeleid (arbeidsmarkt planning/werving/selectie; performance management; opleidingsbeleid; belonen; outplacement)
3. Personeelsmanagement (sturen; stromen; ontwikkelen)
4. HRM (strategie; integratie; issues)
5. HFM (win-win; balans; continuïteit)

Organisatieverloop

Werk op afroep	Landbouw/visserij	handen	Primaire sector	
Staande organisatie	mechanisatie	handen en vaardigheden	Secundaire sector	Werkg, werkn, overheid
Projectenorganisatie	diensverlening	vaardigheden en denkkraft	Tertiaire sector	Klantwaarde
Netwerorganisatie	Kennistransitie	denkkraft en creativiteit	Quartaire sector	Pers.kwaliteiten
Amorf	integratie van mens en techniek			

Cafetariaplan: zelfbediening in arbeidsvoorwaarden (kopen vrije dagen; verzekeringen; flexibele pensioenregelingen)

Strategic HR choices**Workflows**

Efficiency	⇔	Innovation
Control	⇔	Flexibility
Explicit job descriptions	⇔	Broad job classes
Detailed work planning	⇔	Loose work planning

Staffing

Internal recruitment	⇔	External recruitment
Supervisor makes hiring decision	⇔	HR department makes hiring decision
Emphasis on "fit" of applicant with firm culture	⇔	Emphasis on applicants technical qualifications and skills
Informal hiring of new employees	⇔	Formal hiring of new employees

Employee Separations

Voluntary inducements to retire	⇔	Layoffs
Hiring freeze	⇔	Recruit as needed
Continuing support for terminated employee	⇔	Letting laid off workers tend for themselves
Preferential hiring policy	⇔	No preferential treatment

Performance Appraisal

Customize appraisals	⇔	Uniform appraisal procedures
Developmental appraisals	⇔	Control oriented appraisals
Multipurpose appraisals	⇔	Narrow focus appraisals
Multiple inputs for appraisals	⇔	Supervisory input only

Training and Development

Individual training	⇔	Team based training
On the job training	⇔	External training
Job specific training	⇔	Generic training emphasizing flexibility
"Buy" skills by hiring experienced workers	⇔	"Make" skills by providing training

Compensation

Fixed pay	⇔	Variable pay
Job-based pay	⇔	Individual based pay
Seniority based pay	⇔	Performance based pay
Centralized pay decisions	⇔	Decentralized pay decisions

Employee Relations

Top down communication	⇔	Bottom up communication and feedback
Union suppression	⇔	Union acceptance
Adversarial approach	⇔	Enlightened management

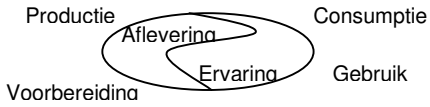
Employee Rights

Emphasis on discipline to reduce mistakes	⇔	Emphasis on preventive action to reduce mistakes
Emphasis on employer protection	⇔	Emphasis on employee protection
Informal ethical standards	⇔	Explicit ethical codes and enforcement procedures

International Management

Create global company culture	⇔	Adapt to local culture
Rely on expatriates	⇔	Rely on country nationals
Repatriation agreement	⇔	No formal repatriation agreement
Universal company policies	⇔	Country specific company policies

Interactiviteit van diensten:



Service Profit Chain

1. Door klantentrouw worden doelen bereikt
2. Trouwe klanten zijn tevreden
3. Waarde van de dienst bepaalt de klanttevredenheid
4. Loyaliteit verhoogt de productiviteit
5. Medewerkerstevredenheid is de stuwende kracht achter medewerkerstrouw

Het wiel van de interne marketing

1. Bereid de medewerkers voor
2. Pas empowerment toe
3. Benadruk teamwork
4. Geef de vereiste ondersteuning
5. Verschaf heldere visie
6. Meet en beloon uitstekende prestaties
7. Behoud de beste medewerkers
8. Ken je interne klant

Kouwenhoven

Methode 1

Huidig profiel - Streefprofiel = Kritische Performance Indicatoren ⇒ Dominate HR thema's ⇒ Dominante werkerreinen ⇒ Actieplannen

Klaver 6 model

Personeel met daaromheen Management,Beleid,Structuur,Werkprocessen,Cultuur,Besturing in relatie met omgeving

Methode 2

- Verbeter HR in samenwerking met lijn
- Representatief team
- Regelmatige toetsing met alle belanghebbenden in de organisatie
- Stapsgewijze aanpak

May

Corporate personality (McKinsey (professionaliteit), Apple (cresativiteit))

1. Duidelijke eigen normen en waarden die
2. Zichtbaar richting geven aan alle keuzen en acties van de organisatie en die
3. Herkenbaar zijn voor de markt

Soorten Waarden

- Grenswaarden (wat mag niet)
- Identiteitswaarden (congruentie/consistentie tussen wat men wil en zegt)
- Ideaalwaarden (streefwaarden)

Tissen

Kwetsbaarheid nieuwe economie

	Gecreëde behoeften	
Imiteergedrag	Vrije bestedingsruimte	Experimenteergedrag
	Achterhoede angst	

What makes companies succesfull

- Superior Stakeholders satisfaction (give them more than they want)
- Speed (act)
- Signals (be aware)

- Shifts (change the rules of the game)
- Surprise (let go of old strenghts)
- Strategic savvy (jump to the future)
- Simultaneous attac (kill competition)

Core competence test

- Added value (customer)
- Competitiveness (better)
- Potentially (new opportunities)
- Sustainability (difficult to imitate, high investments, scarce, patents)
- Robustness (securely anchored)

Kennispiramide

Data, Informatie, Begrip, Kennis, Visie, Actie

8 Kenmerken van Zero-space

- zero matter (immateriele producten/service)
- zero time (immediately)
- zero value gap (we know what our customer wants)
- zero learning lag (instantly convert knowledge into customer value)
- zero management (every part of the company contains the entire organisations information)
- zero resistance (workprocesses designed for serving customers)
- zero exclusion (all relevant parties are included)
- zero tech (technology will be ubiquitous and human talent will be the core of business)

Smart professionals werken samen

- Manager, aansturen denken en doen (onvervangbaar)
- Medewerker, bovengeslacht ondergeslacht en uitvoeren (vervangbaar)

Spanning tussen staffunctionaris en lijnmanager

- Staffunctionaris: materiedeskundige specialist, adviseur, veel kennis van weinig
- Lijnmanager: managementdeskundige generalist, beslisser, direct resultaat

Knowledge communities

- communities of purpose (Achieve goals, groupware and video conferencing)
- communities of practice (Exchange knowledge, document sharing)
- Communities of interest (Chat, discussion groups)
- Informal networks (Inform, Email)

Processen openen traditionele organisaties

- Functionele organisatie: Productoriëntatie, Hoge kritieke massa van mensen, Lage kennis intensiteit
- Procesorganisatie: Marktoriëntatie, Hoge management complexiteit, hoge kritieke massa van talent

Economische ontwikkeling

Agrarische economie; Kracht; Industriële economie; Routine; Kennis economie; Talent; Quantum economie; Zingeving

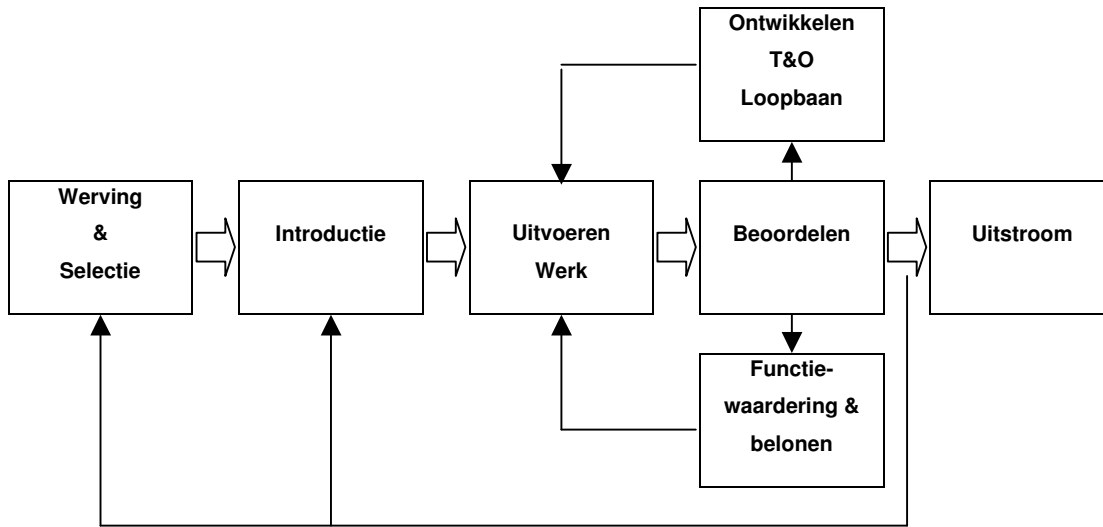
Smart professionals have an attitude

Behaviors	Learning	Sharing	Codifying
Beliefs	I am responsible for learning	My knowledge grows when it flows	My company benefits from my knowledge
Values	Self esteem	Respect	Trust
	Individual	Team	Organisation

What makes companies attractive employers

- Industrial organisation (low freedom of time and low clarity of purpose)
- Knowledge organisation (high personal space, structured community support)

Belangrijke HR processen



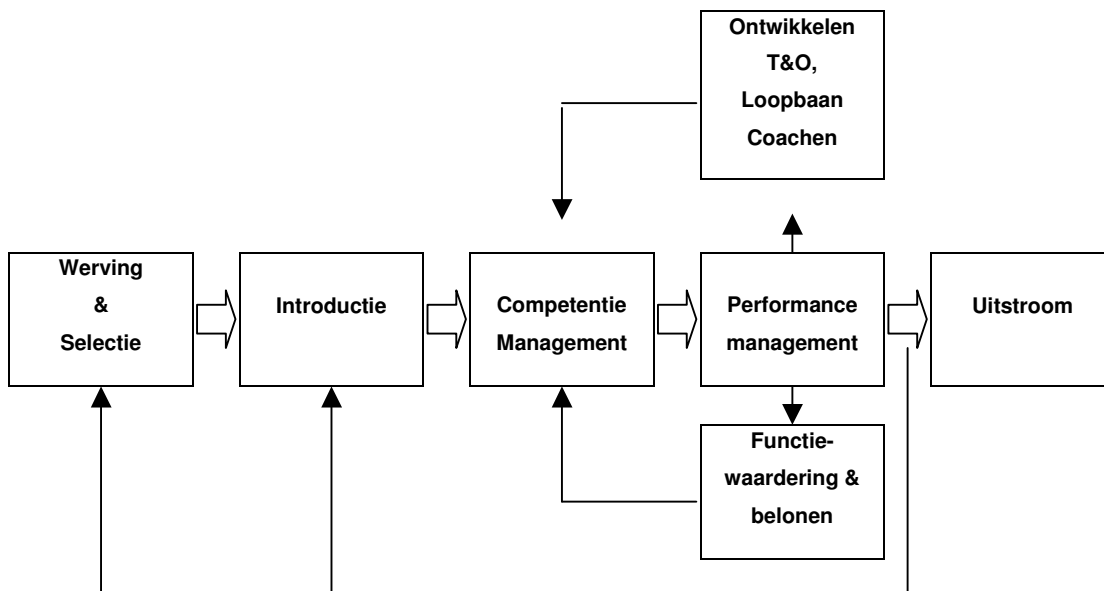
Hoofddoelen beoordelen:

- Beheersen (salaris, ontslag, feedback)
- Motiveren (waarderen, belemmeringen)
- Ontwikkelen (sterkte, zwakte, potentie)

oplossingen

- Gesprekken scheiden
 - Beheersen wordt beoordelingsgesprek
 - Motiveren wordt functioneringsgesprek
 - Ontwikkelen wordt loopbaangesprek/coach-mentorgesprek
- Kiezen tussen doelen
- Duidelijke criteria (Prestatiedoelen; competentiegedrag; persoonlijkheid)
- Meerdere beoordelaars (360°; vb klanten, leveranciers, collegas; alleen anoniem en voor ontwikkeling van medewerker)

Aangepast model



Empowerment: vrijheid om beslissingen te nemen

Doel Employment branding:

- De beste kandidaten

- Helpt employeés bedrijf te verkopen
- Ondersteunt ontwikkeling HRM
- Vinger aan de pols intern/extern
- Afstemming met company brand

Vier psychologische contracten

STERK	Horigen	Intrapeneurs
ZWAK	Nomaden	Free-agents
	ZWAK	STERK