NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

VAKMEDIANET

MOON

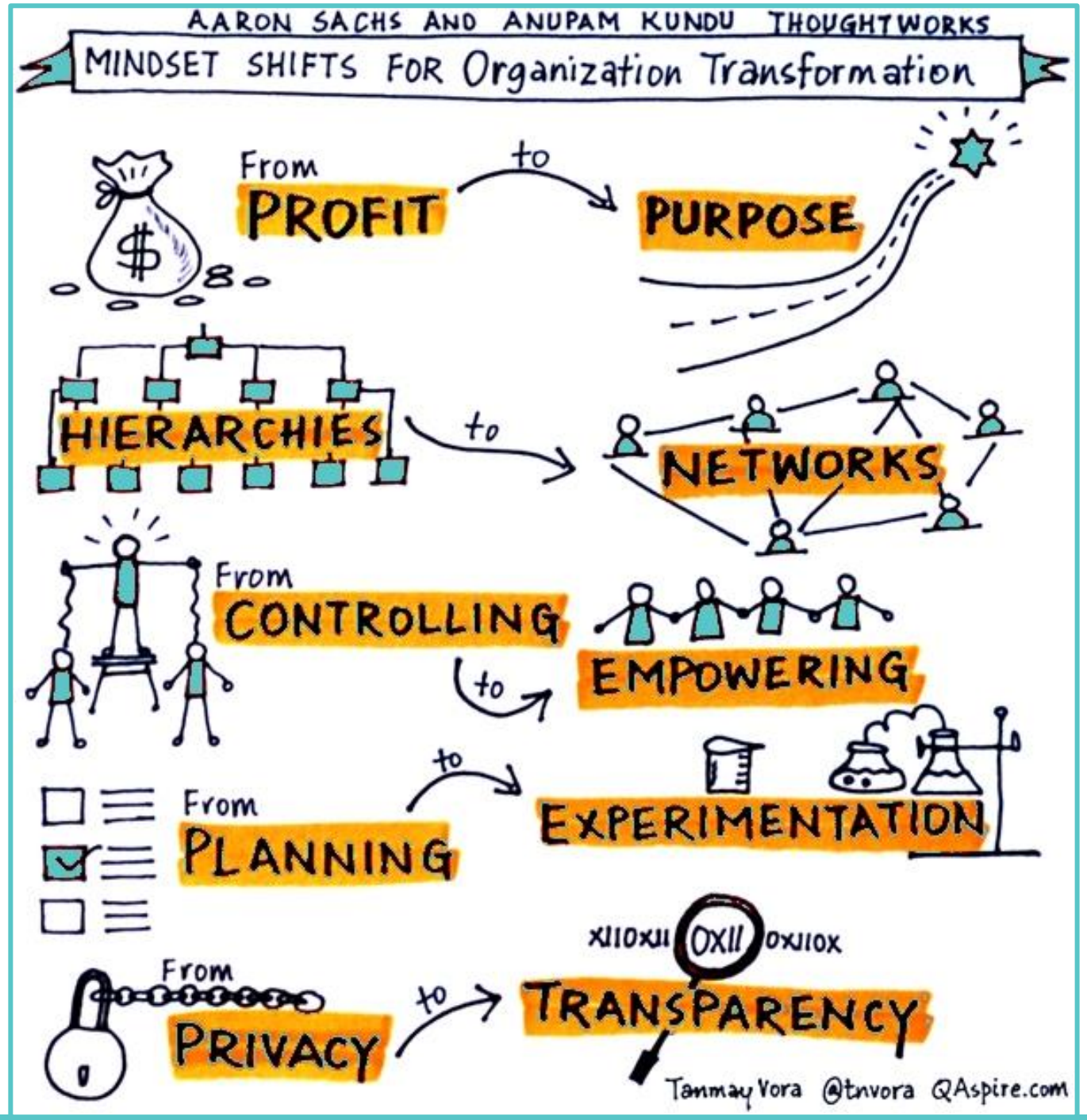
Klaar voor de toekomst met HRM

Een strategisch HRM plan mét realisatiekracht

Drs. Hanneke Moonen
hanneke@moon-hrm.nl

info@moon-hrm.nl
moon-hrm.nl

We leven in turbulente tijden…


AARON SACHS AND ANUPAM KUNDU THOUGHTWORKS
MINDSET SHIFTS FOR Organization Transformation
From
PROFIT
to
PURPOSE
HIERARCHIES
to
NETWORKS
From
CONTROLLING
to
EMPOWERING
From
PLANNING
to
EXPERIMENTATION
From
PRIVACY
to
TRANSPARENCY
Tanmay Vora @tnvora QAspire.com

Een strategisch HRM plan met realisatiekracht

impact – effect – toegevoegde waarde HRM

$$e = k \times i$$

resultaat – realiseren – DOEN – acceptatie – absorptie – adoptie - eigenaarschap

Effect van HRM = kwaliteit HR-strategie x implementatiekracht

Een kwalitatief en effectief strategisch HRM plan

Vier fits sHRM

- 1. **Environmental fit:** klopt de organisatiestrategie en HR-strategie met de omgeving?
- 2. **Verticale fit:** is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- 3. **Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd, effectief en congruent?
- 4. **Organisatiefit:** sluit HR naadloos aan bij de gewenste inrichting, cultuur en andere processen in de organisatie?

…. mét implementatiekracht

Stappen	Primair verantwoordelijk voor de implementatie	Evaluatie primair door:
Stap 1: Besluit om een HRM-beleid te introduceren	HR-managers Topmanagement / CEO	Topmanagement Externe organisaties/ groepen
ap 2: Kwaliteit van RM-beleid	HR-managers	Topmanagement HR-managers Lijnmanagers
Stap 3: Implementatie n het HRM-beleid	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers
ap 4: Kwaliteit van de nplementatie	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers

terne omgeving	Externe omgeving
oncurrentiestrategie en HRM-beleid erkte van het HRM-beleid iderschap en HRM-focus vloed van de ondernemingsraad	Externe belanghebbenden: Overheid en overheidsinstellingen Instellingen voor wetgeving en toezicht (bijv. vakbonden) CAO Klanten en mogelijke kandidaten Aandeelhouders Marktomstandigheden Marktomgeving

Tabel 1: HRM-Implementatie Procesmodel

Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen

Anna Bos-Nehles en David Guest

Stel je voor, een organisatie heeft een HR-beleid ontwikkeld dat aan alle eisen van de kunst voldoet: het is gebaseerd op best practices in de sector, het past bij de langetermijndoelen van het bedrijf en het is intern congruent. Maar dat wil nog niet zeggen dat het beleid ook overeenkomt met de dagelijkse praktijk. Want wat gebeurt er als lijnmanagers het nut van het beleid niet zien en denken dat het voor de medewerkers op hun afdeling niet geschikt is? Wat gebeurt er als zij het niet implementeren? Of wat gebeurt er als lijnmanagers het niet goed begrijpen of denken dat het in hun afdeling op een andere manier geïmplementeerd moet worden? Wat gebeurt er als zij het anders uitvoeren dan de bedoeling was? Het is belangrijk om een goed beleid te hebben, maar het is net zo belangrijk het beleid goed te implementeren. Wat dat inhoudt en wie daarvoor verantwoordelijk is zullen wij in deze bijdrage behandelen. In het HRM-implementatie procesmodel laten wij zien welke implementatiestappen kunnen worden onderscheiden die een effectieve implementatie van het HRM-beleid bepalen en welke spelers daarbij verantwoordelijk zijn.

Introductie

Veel studies hebben aangetoond dat de HRM-implementatie een belangrijke factor is voor de prestatie, kwaliteit en effectiviteit van HRM (Gratton & Truss, 2013; Guest & Bos-Nehles, 2013; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). De effectiviteit van het HRM-beleid en HR-activiteiten hebben tot op heden meer aandacht gekregen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallenberg, 2000; Becker & Huselid, 1998; Huselid, Jackson & Schuler, 1997) dan de manier waarop deze activiteiten door lijnmanagers uitgevoerd en door medewerkers ontvangen worden (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Wright & Nishii, 2013). Bos-Nehles, Van Riemsdijk en

Anna Bos-Nehles werkt als Assistant Professor aan de School of Behavioural, Management and Social Sciences, Department of Human Resource Management van de Universiteit Twente.
David Guest is hoogleraar aan het Department of Management van King's College in London.

Artikel Anna Bos en David Guest

Programma: aan de slag met E = K x I

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
  - De 4 fit's
  - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
  - Focus, doel en middel
  - Niveau's

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
  - Why & what's in it for me?
  - Co-creatie, eigenaarschap
  - Implementatieplan & kracht
  - Doen, bijsturen en doorpakken

- En vergeet de vorm niet…

Moon: sturen in vooruitgang

Ontwerpers, procesbegeleiders en trainers in het toekomstbestendig maken van organisaties

- Experts in het succesvol op weg helpen van organisaties om SPP, wendbaarheid en toekomstgericht ontwikkelen te agenderen, implementeren en borgen in organisaties
- Bij meer dan 250 opdrachtgevers
- Maatwerk in de manier waarop: begeleiden van trajecten, train-de-trainers en/of coach achter de schermen
- Typisch Moon: praktisch, concreet, sprankelend, dialoog, vooruit, kennis delen, innovatief

Woninvest
SED
SOOOG
deKey
dm
et:z
Waterbedrijf Groningen
SJG
TU Delft
Filmpje
Klantcase
Triodos Bank
NOS
POLITIE
ntr:
UNIVERSITEIT TWENTE.
Gemeente Rotterdam
ggz CENtraal
Erasmus MC
Deventer ziekenhuis
De Wever
Haag Wonen
HOGESCHOOL ROTTERDAM
WOONSTAD ROTTERDAM
VESTIA
TNO
Schiphol
ONVZ
gasunie
anwb
achmea
de Rechtspraak
cbr
VU
Referentie
Maassluis
Haarlem
SOFOKLES
Whitepaper
NYENRODE
Artikel
aedes
Referentie
WZW
Bameveld
VieCuri
sdw
MAASSTAD ZIEKENHUIS
CURAMARE
evides
PWN
Overijssel
mborijnland
wellantcollege
PENTA college
CSG
Ziekenhuis Gelderse Vallei
utrechtzorg.nl
Treant
surplus
Tactus
SIGRA
Sint Jozefoord
Saxenburgh Groep
Sanquin
Rijndam Revalidatie
Riwis
Reade
Artikel
PRO SENECTUTE
O&O fonds GGZ
meander
Leger des Heils
Brentano
WOON@MAAT
Triada woondiensten
VELISON WONEN
LAURENTIUS
kennemer wonen
DUNAVIE
WETTERSKIP FRYSLÂN
vallei en veluwe
Delfland
Transcom
Timing
RET
luxon
GREEN CHOICE
IHC
Tweede Kamer
uwv
RDW
provincie Drenthe
VO ACADEMIE
Van den Broeken Partners
Scalda
TU/e
pw. webinars
rijnijssel
deltion college
Noorderpoort
da Vinci college
albeda
cibap
WSD

Strategisch =

- Verbinding met doelstellingen organisatie
- Waarde toevoegen
- Vanuit de bedoeling
- VOOR-uit kijken = toekomstgericht
- Systemische blik – de samenhang der dingen

Vier fits sHRM

- **1. Environmental fit:** klopt de organisatiestrategie en HR-strategie met de omgeving?
- **2. Verticale fit**: is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- **3. Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd, effectief en congruent?
- **4. Organisatiefit:** sluit HR naadloos aan bij de gewenste inrichting, cultuur en andere processen in de organisatie?

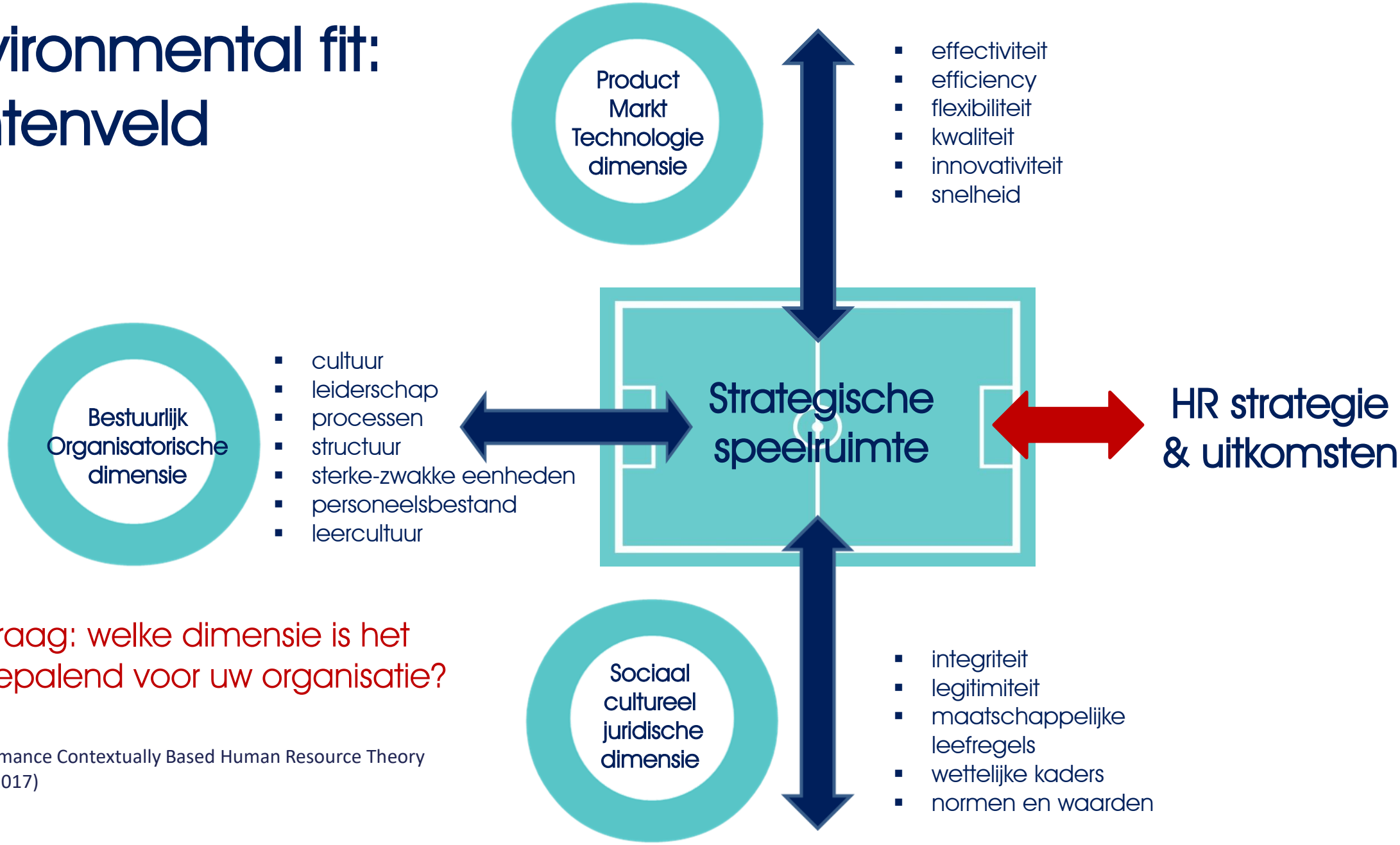
Unieke propositie van HRM voor uw organisatie

- Kloppen de 4 fits van uw HR-strategie (de verticale, horizontale, organisatie- en environmental fit) voor het behalen van organisatiesucces?
- Hoe ziet de toegevoegde waarde van HRM er uit voor uw organisatie, gebaseerd op deze 4 fits?

Vier fits sHRM

- **1. Environmental fit:** klopt de organisatiestrategie en HR-strategie met de omgeving?
- **2. Verticale fit**: is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- **3. Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd, effectief en congruent?
- **4. Organisatiefit:** sluit HR naadloos aan bij de gewenste inrichting, cultuur en andere processen in de organisatie?

1. Environmental fit: Krachtenveld



Denkvraag: welke dimensie is het meest bepalend voor uw organisatie?

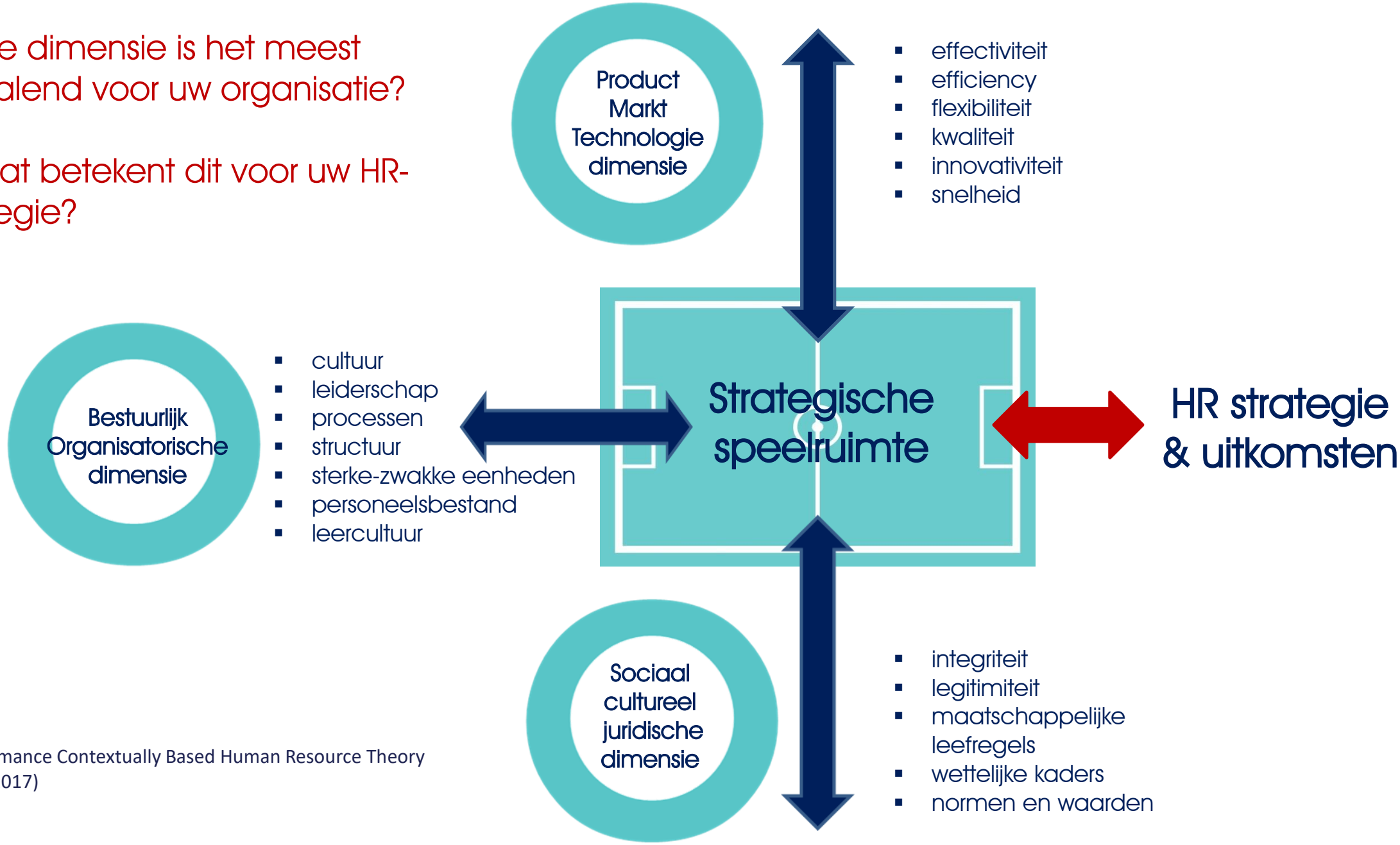
HRM and Performance Contextually Based Human Resource Theory
Paauwe (2004, 2017)

- Hoe willen we ons positioneren in de markt?
- Wat vinden onze klanten belangrijk? Kwaliteit, snelheid, maatwerk, innovatief vermogen, prijs, flexibiliteit, exclusiviteit, service, of nog iets anders…? Welke mogelijke verschuivingen zie je daar op korte termijn en lange termijn gezien externe ontwikkelingen?
- Waarvoor komen klanten bij ons (en niet bij onze concurrenten)? Waarvoor blijven ze (terug)komen?
- Of willen we nieuwe klantsegmenten aanboren? Wat zoeken deze klanten?
- Welke technologie is beschikbaar om het werk sneller, slimmer of beter te doen? Of wendbaarder te worden? Benutten we deze kansen? Waarom wel of niet?

- Wat kenmerkt onze organisatie qua cultuur, structuur/ inrichting, processen, leiderschap, personeelsbestand etc.?
- Wat is onze kracht, wat willen we graag behouden in onze huidige organisatieconstellatie?
- Wat moet er anders in de organisatieconstellatie van de toekomst? Hoe ziet dat er over 3 jaar uit? Welke stappen kunnen we zetten op weg hiernaar toe?

- Welke wettelijke kaders, milieu- of veiligheidsvoorschriften gelden voor ons? Handelen we ernaar?
- Welke principes vinden we leidend op het gebied van een rechtvaardige, integere, inclusieve en sociaal maatschappelijk verantwoorde organisatie?
- Staan we op een goede manier in verbinding met onze omgeving? Leveren we een bijdrage?
- Gaan we rechtvaardig om met onze medewerkers, klanten, samenwerkingsrelaties en stakeholders?
- Werken we fair en duurzaam?

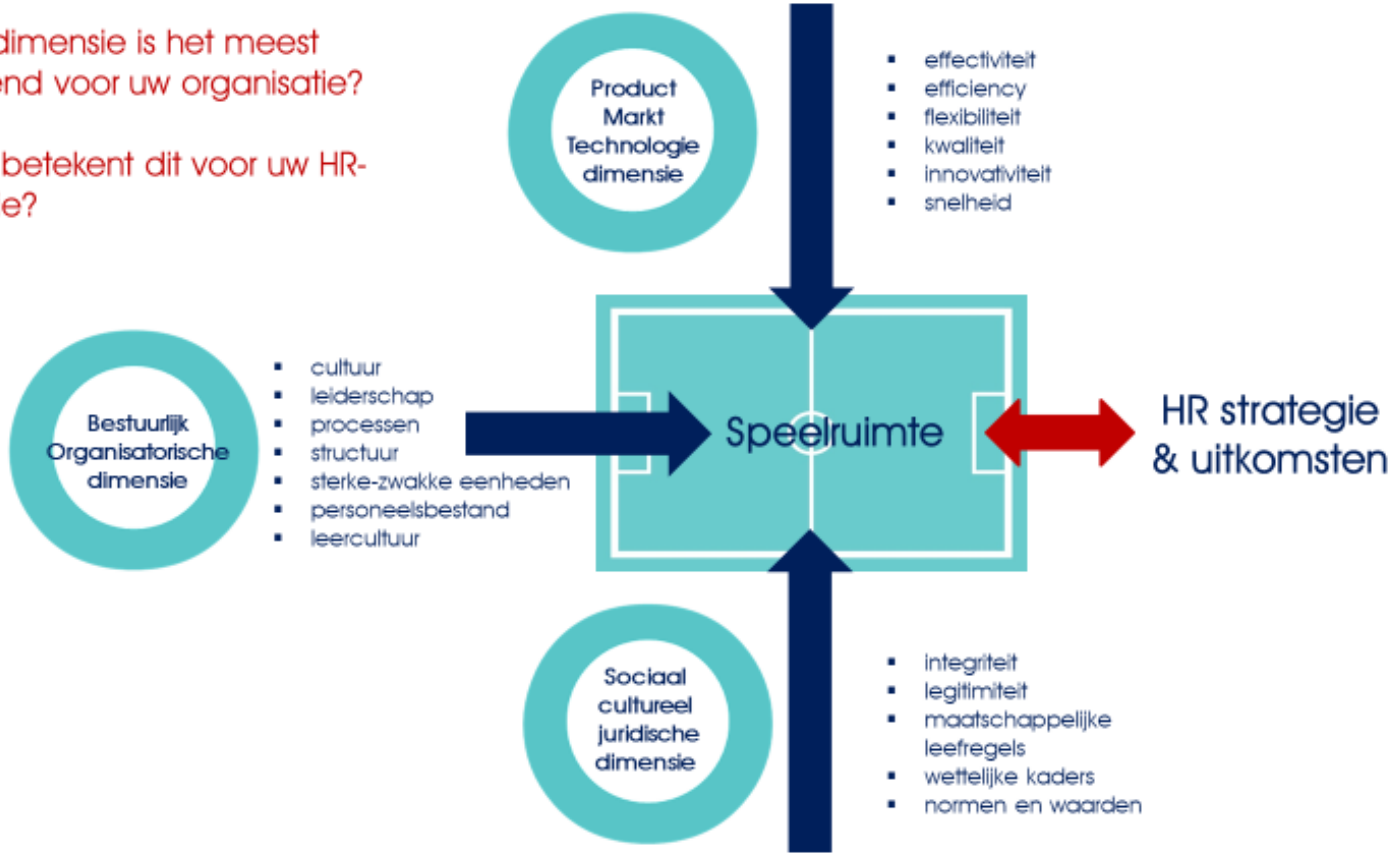
- Welke dimensie is het meest bepalend voor uw organisatie?
- En wat betekent dit voor uw HR-strategie?



HRM and Performance Contextually Based Human Resource Theory
Paauwe (2004, 2017)

Ambitie en impact analyse

- Welke dimensie is het meest bepalend voor uw organisatie?
- En wat betekent dit voor uw HR-strategie?



Werkblad 1

15 minuten

Hoe doen we dat?

- We gaan in subgroepen van 4 personen uit elkaar.
- Deel kort met elkaar de meest bepalende dimensie voor ieders organisatie en bevraag elkaar op de impact hiervan op de HR-strategie
- Vraag door en inspireer elkaar!
- Vragen in subgroepen? Zet je vraag in de CHAT!

Vier fits sHRM

- **1. Environmental fit:** klopt de organisatiestrategie en HR-strategie met de omgeving?
- **2. Verticale fit**: is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- **3. Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd, effectief en congruent?
- **4. Organisatiefit:** sluit HR naadloos aan bij de gewenste inrichting, cultuur en andere processen in de organisatie?

2 Verticale fit: organisatiestrategie is de basis

Ambitie en strategie

Ambitie:
onze uitdaging,
ons bestaansrecht,
wat willen we bereiken?
wat zijn onze uitdagende doelen?

A - - - - - - - → **B**

NU

Over 3 jaar

Kijkend naar de missie/visie van de organisatie, wat is de **ambitie de komende 3 jaar**?
in een notendop. En hoe komen we daar?

2 Verticale fit: organisatiestrategie is de basis

- Stap 1: Schets de ambitie en strategie van uw organisatie in steekwoorden in het midden van de wolk (3 minuten). NB: niet de HR-strategie, maar de organisatiestrategie gericht op het primaire werk
- Stap 2: Noteer de belangrijkste impact op de thema's erom heen (7 minuten): wat zijn gezien de ambitie de belangrijkste verschuivingen de komende 3 jaar?

Hier gaan we zo mee werken

Terugkijkend naar de krachtenveld-analyse: benut uw organisatie de volle speelruimte?
Of is er nog ruimte te winnen?

Organisatiedoelen

Met uw organisatiestrategie voor ogen: wat zijn de belangrijkste organisatiedoelen?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

HR-doelen

wendbaarheid

voldoende en goed personeel: instroom

zorgvuldig afscheid nemen

eigenaarschap

toekomstgericht ontwikkelen

slim organiseren

werkplezier motivatie

sturen op resultaat

arbeidsmarktwaarde mw's op peil

vitaliteit

zelfbewustzijn

brede inzetbaarheid

kennis en kunde up to date

zien en inzetten kwaliteiten

sturen op gedrag

stimulerend leiderschap

arbeids productiviteit

autonomie

fris blijven in werk, beweging

meebewegen en meegroeien functie

duurzame inzetbaarheid

zingeving

HR(M) doelen

Met uw HR-strategie voor ogen: wat zijn de belangrijkste HR(M)-doelen?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Organisatiedoelen

HR doelen

Noteer de organisatiedoelen en HRM doelen op de handout (5 min)

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Checkvraag verticale fit: goede fit tussen organisatiedoelen en HR-doelen?

Organisatiedoelen en HR-doelen

Werkblad 1

15 minuten

Organisatiedoelen

HR doelen

Noteer de organisatiedoelen en HRM doelen op de handout

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Checkvraag verticale fit: goede fit tussen organisatiedoelen en HR-doelen?

Hoe doen we dat?

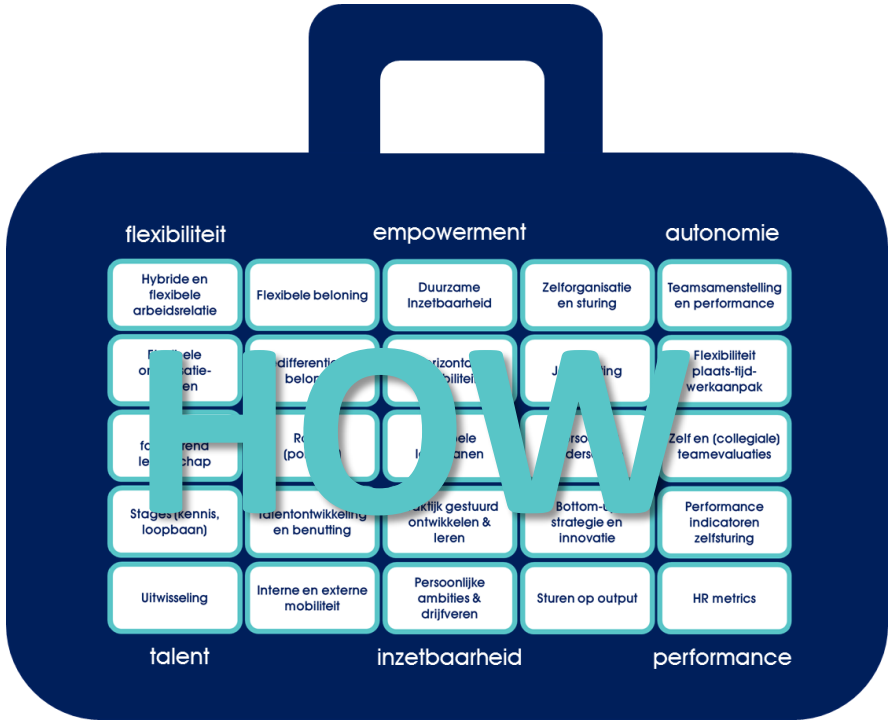
- We gaan in subgroepen van 3 personen uit elkaar.
- Ieder deelt kort de organisatiedoelen en HR-doelen
- Check verticale fit en congruentie organisatiedoelen en HR-doelen
- Scherp met elkaar aan
- Vragen in subgroepen? Zet je vraag in de CHAT!

Focus

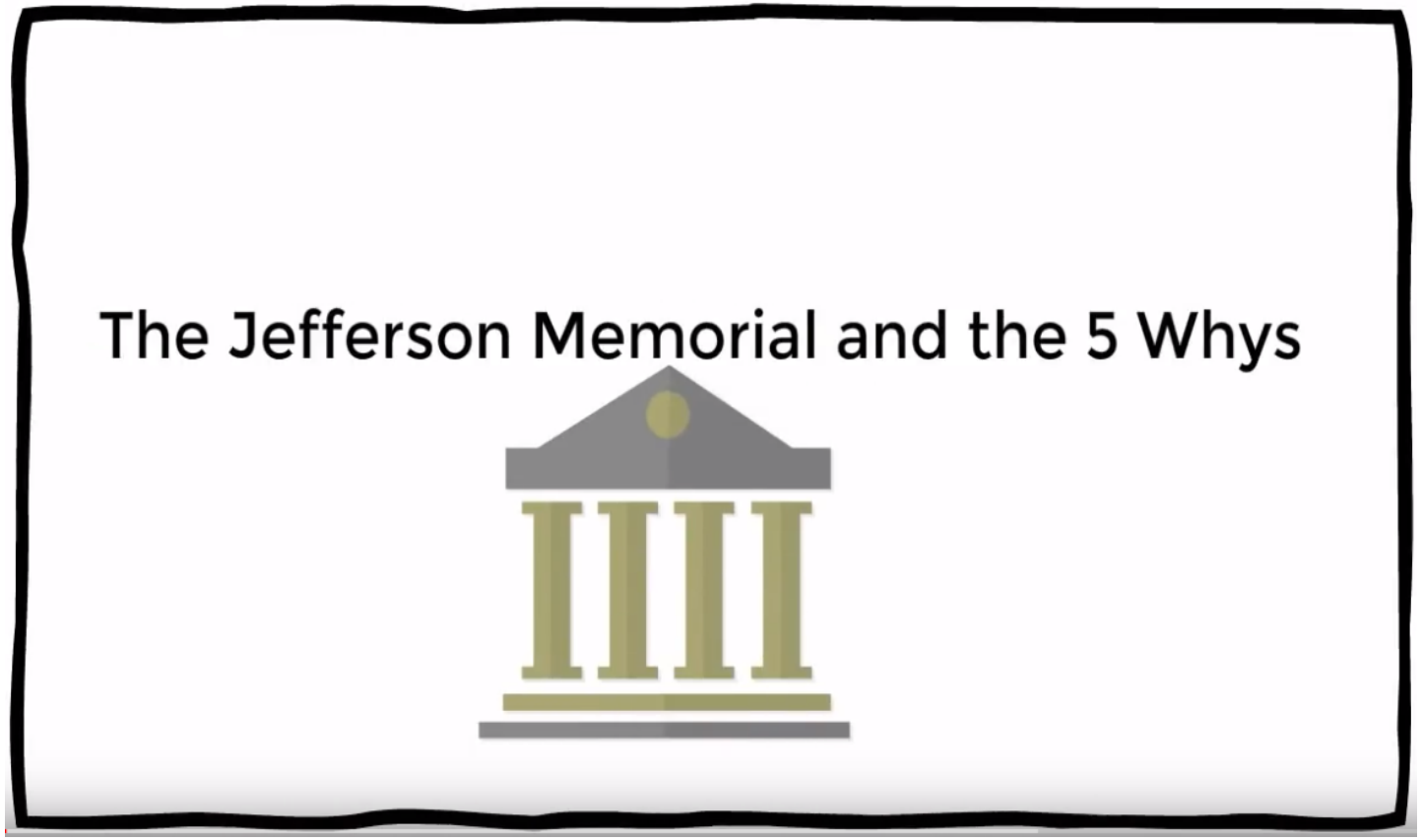
- Denkend vanuit de organisatiedoelen of vanuit de positie van de bestuurder van uw organisatie…
- Wat zijn de <u>3 meest urgente en essentiële</u> HR-doelen voor de komende 3 jaar?!

Why, what & how

WHY?
WHAT?


flexibiliteit
empowerment
autonomie
Hybride en flexibele arbeidsrelatie
Flexibele beloning
Duurzame Inzetbaarheid
Zelforganisatie en sturing
Teamsamenstelling en performance
Flexibiliteit plaats-tijd-werkaanpak
Zelf en (collegiale) teamevaluaties
Stages (kennis, loopbaan)
en benutting
ontwikkelen & leren
strategie en innovatie
Performance indicatoren zelfsturing
Uitwisseling
Interne en externe mobiliteit
Persoonlijke ambities & drijfveren
Sturen op output
HR metrics
talent
inzetbaarheid
performance
HOW

5 why's



https://www.youtube.com/watch?v=N7cR2gArCFE

HR-interventies (1)

HR-interventies (2)

flexibiliteit		empowerment		autonomie
Hybride en flexibele arbeidsrelatie	Flexibele beloning	Duurzame Inzetbaarheid	Zelforganisatie en sturing	Teamsamenstelling en performance
Flexibele organisatie-vormen	Gedifferentieerde beloning	Horizontale mobiliteit	Jobcrafting	Flexibiliteit plaats-tijd-werkaanpak
Flexibel faciliterend leiderschap	Rollen (portfolio)	Flexibele loopbanen	Persoonlijk leiderschap	Zelf en (collegiale) teamevaluaties
Stages (kennis, loopbaan)	Talentontwikkeling en benutting	Praktijk gestuurd ontwikkelen & leren	Bottom-up strategie en innovatie	Performance indicatoren zelfsturing
Uitwisseling	Interne en externe mobiliteit	Persoonlijke ambities & drijfveren	Sturen op output	HR metrics
talent		inzetbaarheid		performance

Welke HR interventies bij HR-doelen?

- We nemen één cruciaal HR-doel als voorbeeld (bijvoorbeeld wendbaarheid, duurzame inzetbaarheid, goed personeel aantrekken en behouden)
- Bedenk voor jezelf welke interventies helpen om dit te realiseren
- Laten we met elkaar tenminste 50 HR-interventies ophalen om het HR-doel te bereiken
- Zet je ideeën in de CHAT
- Lees mee, laat je inspireren!

HR doel: wendbaarder worden

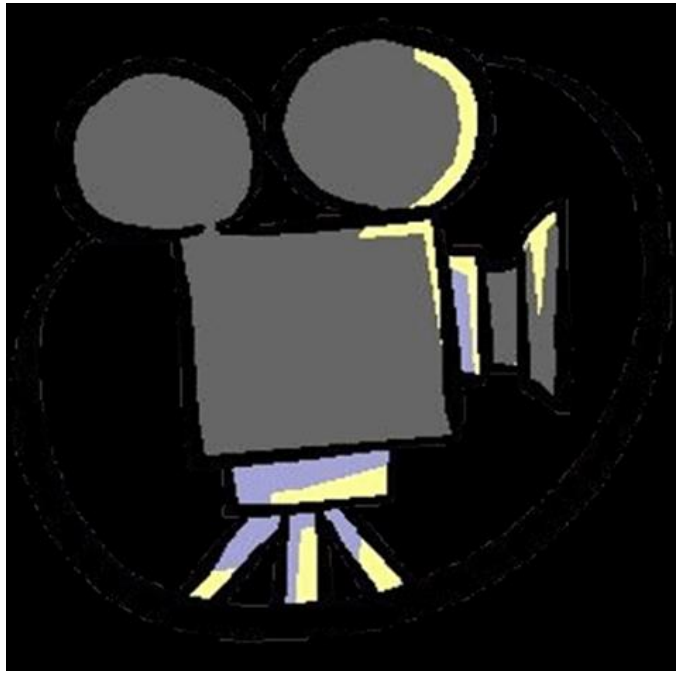
Interventies

- …

Interventies

Bundeling na afloop

Kies de meest effectieve en waardevolle interventies voor jouw organisatie

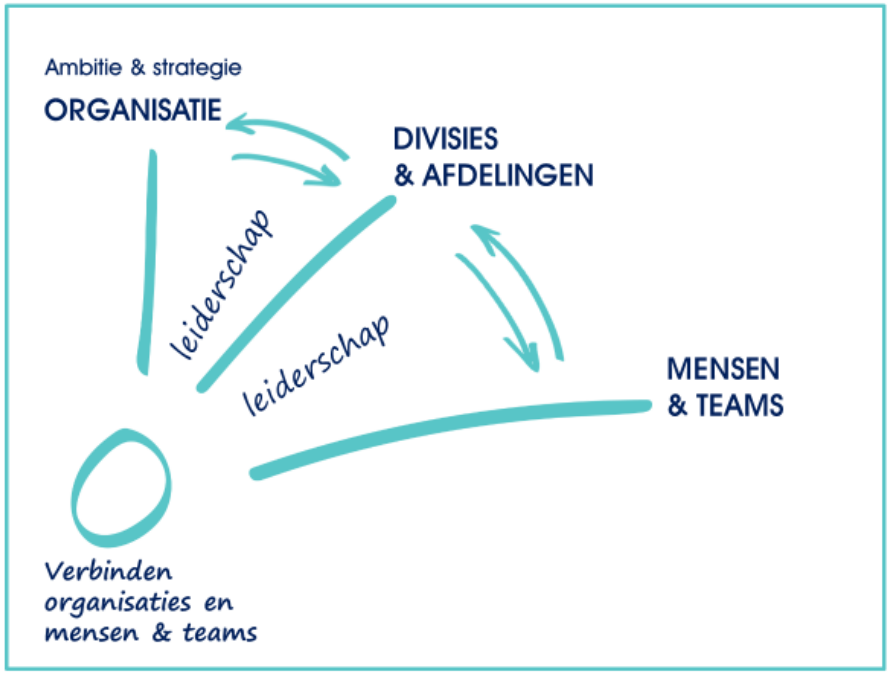


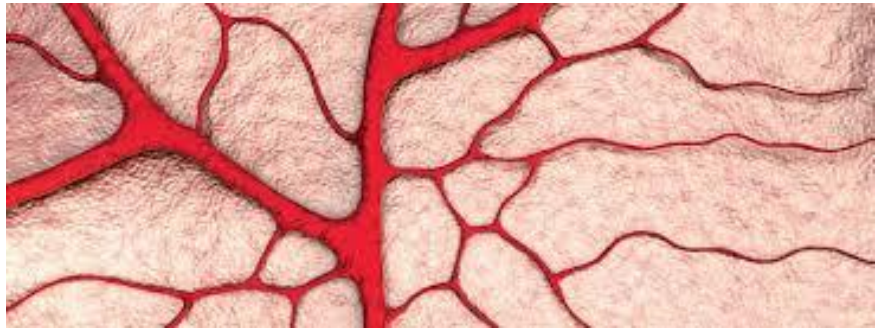
Checkvraag horizontale fit: is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd, effectief en congruent?

https://www.youtube.com/watch?v=ncSW3adJSsU

Strategisch HRM plan, op welk niveau?

- Organisatie
- Divisie
- Afdeling
- Team
- Medewerker





Ambitie

- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

Benodigde cruciale kwaliteiten

- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

Kracht

- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

Organisatie, afdeling of team:……..

GAP kwalitatief

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

GAP kwantitatief

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

1. .....
2. .....
3. .....

Speerpunten

Vier fits sHRM

- **Environmental fit:** klopt de HR-strategie met de omgeving?
- **Verticale fit**: is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- **Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd en congruent?
- **Organisatiefit:** sluit HR naadloos aan bij de benodigde inrichting, de cultuur en andere processen in de organisatie?

Waar ligt de kracht?
Waar schuurt het nog?

MONO

Programma: aan de slag met E = K x I

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
  - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
  - De 4 fit's
  - Focus, doel en middel
  - Niveau's

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
  - Why & what's in it for me?
  - Co-creatie, eigenaarschap
  - Implementatieplan & kracht
  - Doen, bijsturen en doorpakken

- En vergeet de vorm niet…

Van de k naar de i…

impact – effect –
toegevoegde waarde
HRM

e = k x i

resultaat – realiseren –
DOEN – acceptatie –
absorptie – adoptie -
eigenaarschap

Vraag:
Als u een rapportcijfer zou geven voor de implementatiekracht van HR-trajecten in uw organisatie: welk cijfer geeft u (van een 0 tot een 10)?

Wat maakt dat het nog geen 9 of een 10 is? Zet in de CHAT
Is het wel een 9 of een 10? Zet het zeker in de CHAT!!

Programma: aan de slag met E = K x I

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
  - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
  - De 4 fit's
  - Focus, doel en middel
  - Niveaus

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
  - Why & what's in it for me?
  - Co-creatie, eigenaarschap
  - Implementatieplan & kracht
  - Doen, bijsturen en doorpakken

- En vergeet de vorm niet…

strategisch HRM-plan

Welkom bij de workshop Strategische Personeelsplanning. We gaan SPP toepassen om te kunnen sturen op de optimale personele bezetting, nu en in de toekomst. Ik zal eerst toelichten wat SPP precies inhoudt en zal daarna de aanpak schetsen die we gaan doorlopen.

SPP is een methode die het aanbod van en de vraag naar personeel op elkaar afstemt. De definitie is: "Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht' (Evers, 2001).

De aanpak bestaat uit vijf stappen en is gericht op een analyse van het gewenste en het aanwezige personeelsbestand, de belangrijkste verschillen en knelpunten hierin en een vertaling naar een plan van aanpak.

Welkom bij de workshop Strategische Personeelsplanning. Onze organisatie is volop in beweging. Jullie als leidinggevenden merken dit als geen ander. Het werk verandert, we moeten het doen met minder geld en je team past zich niet vanzelf aan de eisen voor de toekomst aan (laat staan het budget dat beschikbaar is voor de komende jaren). Financieel gezien gaan we het dus met minder geld doen, maar het werk wordt niet minder. Op niet al te lange termijn gaat een aantal ervaren mensen met pensioen, er zijn enkele vacatures die lastig op te vullen zijn en niet alle medewerkers zijn klaar voor onze nieuwe manier van werken. Herkenbaar?

Hoe ga je daarmee om? Hoe zorg je ervoor dat je team is afgestemd op de veranderingen in de organisatie? En dat je meer grip krijgt op de kwaliteit en dynamiek van de mensen in je team? Strategische Personeelsplanning is een hulpmiddel om hier als managementteam meer grip op te krijgen. Het lost problemen niet vanzelf op, maar laat tijdig zien waar knelpunten zitten, zodat we nu al na kunnen nadenken en aan de slag gaan met mogelijke oplossingen. We gaan samen een analyse maken van het gewenste en het aanwezige personeelsbestand. Vervolgens gaan we de belangrijkste verschillen en knelpunten vertalen naar een plan van aanpak.

Why & what's in it for me?

Vanuit het perspectief van de ander en de organisatie!

- Pak een willekeurige bladzijde uit uw strategisch HR-plan (of dat van uw collega)
- Kies een bril. Lees uw strategisch HRM-plan door de ogen van uw:
  - bestuurder
  - manager
  - OR
  - medewerkers
  - andere stakeholders
- Wordt helder wat het hen oplevert? Hoe kan het scherper?

NB: 3 minuten

Vier stappen van implementatie

Voorbereiding:

Artikel Anna Bos en David Guest

Welke vragen zijn er?

Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen

Anna Bos-Nehles en David Guest

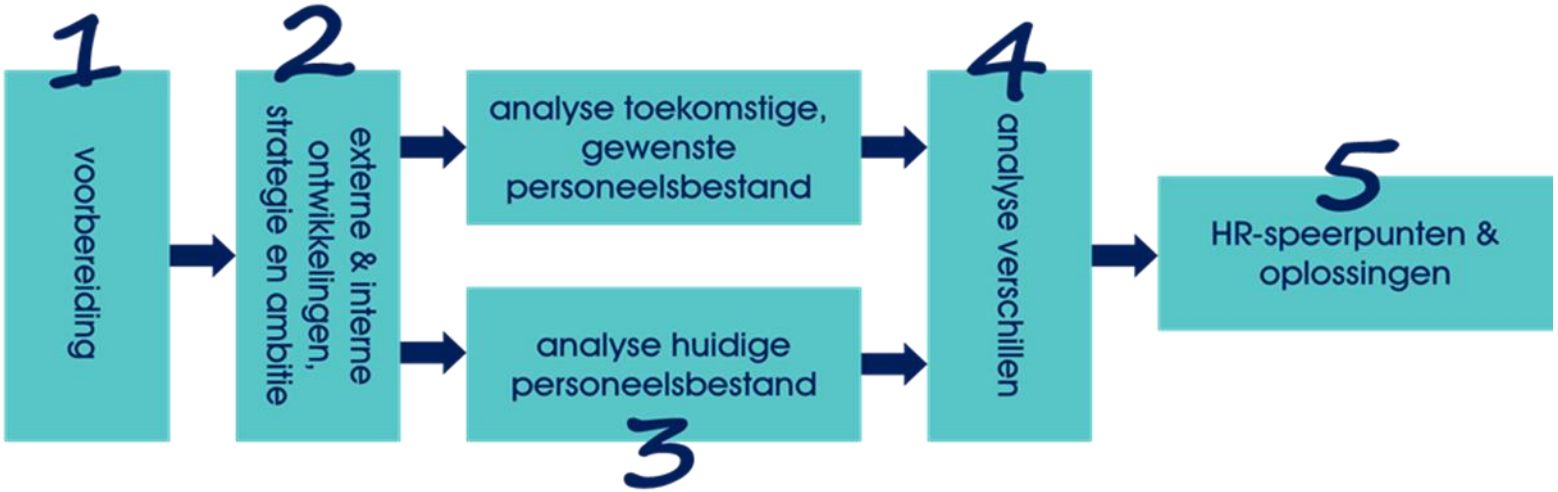
Stel je voor, een organisatie heeft een HR-beleid ontwikkeld dat aan alle eisen van de kunst voldoet: het is gebaseerd op best practices in de sector, het past bij de langetermijndoelen van het bedrijf en het is intern congruent. Maar dat wil nog niet zeggen dat het beleid ook overeenkomt met de dagelijkse praktijk. Want wat gebeurt er als lijnmanagers het nut van het beleid niet zien en denken dat het voor de medewerkers op hun afdeling niet geschikt is? Wat gebeurt er als zij het niet implementeren? Of wat gebeurt er als lijnmanagers het niet goed begrijpen of denken dat het in hun afdeling op een andere manier geïmplementeerd moet worden? Wat gebeurt er als zij het anders uitvoeren dan de bedoeling was? Het is belangrijk om een goed beleid te hebben, maar het is net zo belangrijk het beleid goed te implementeren. Wat dat inhoudt en wie daarvoor verantwoordelijk is zullen wij in deze bijdrage behandelen. In het HRM-implementatie procesmodel laten wij zien welke implementatiestappen kunnen worden onderscheiden die een effectieve implementatie van het HRM-beleid bepalen en welke spelers daarbij verantwoordelijk zijn.

Introductie

Veel studies hebben aangetoond dat de HRM-implementatie een belangrijke factor is voor de prestatie, kwaliteit en effectiviteit van HRM (Gratton & Truss, 2013; Guest & Bos-Nehles, 2013; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). De effectiviteit van het HRM-beleid en HR-activiteiten hebben tot op heden meer aandacht gekregen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallenberg, 2000; Becker & Huselid, 1998; Huselid, Jackson & Schuler, 1997) dan de manier waarop deze activiteiten door lijnmanagers uitgevoerd en door medewerkers ontvangen worden (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Wright & Nishii, 2013). Bos-Nehles, Van Riemsdijk en

Anna Bos-Nehles werkt als Assistant Professor aan de School of Behavioural, Management and Social Sciences, Department of Human Resource Management van de Universiteit Twente.
David Guest is hoogleraar aan het Department of Management van King's College in London.

Voorbeeld SPP en vier stappen van implementatie



4 stappen implementatie

De effectiviteit van elke stap in dit proces hangt af van de effectiviteit van de stap ervoor

1. Besluit HRM beleid

Het besluit om HRM-beleid of een set HRM-activiteiten te introduceren of significant te veranderen

- is het 'waarom' en de toegevoegde waarde van het HRM-beleid duidelijk?
- sluit het beleid aan bij de doelen van de organisatie?
- is er draagvlak bij belangrijke stakeholders (aan de top)?

2. Kwaliteit HRM beleid

Het design en de kwaliteit van het HR-beleid of deze HR-activiteiten

- is het beleid van voldoende kwaliteit om zijn doelen te bereiken?
- zijn de HR-interventies effectief en congruent met elkaar?

3. Implementatie van het HRM beleid

De beslissing deze activiteiten in de praktijk te implementeren

- Is het beleid goed geïntroduceerd?
- Kiezen lijnmanagers ervoor het beleid in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken?
- Wordt het beleid omarmd en toegepast (ja zeggen en ja doen)?

4. Kwaliteit van de implementatie

De kwaliteit van de implementatie

- Besluiten lijnmanagers om de HR-activiteiten toe te passen zoals bedoeld en zodat ze het gewenste effect hebben?
- Nemen ze de uitvoering serieus (of is het een 'moetje')?
- Kunnen ze het goed uitvoeren?
- Worden ze waar nodig goed ondersteund?

Vier stappen van implementatie

Denkvraag:

- Wat doen we al?
- Op welk vlak is er nog winst te behalen?

4 stappen implementatie

De effectiviteit van elke stap in dit proces hangt af van de effectiviteit van de stap ervoor

1. Besluit HRM beleid

Het besluit om HRM-beleid of een set HRM-activiteiten te introduceren of significant te veranderen

- is het 'waarom' en de toegevoegde waarde van het HRM-beleid duidelijk?
- sluit het beleid aan bij de doelen van de organisatie?
- is er draagvlak bij belangrijke stakeholders (aan de top)?

2. Kwaliteit HRM beleid

Het design en de kwaliteit van het HR-beleid of deze HR-activiteiten

- is het beleid van voldoende kwaliteit om zijn doelen te bereiken?
- zijn de HR-interventies effectief en congruent met elkaar?

3. Implementatie van het HRM beleid

De beslissing deze activiteiten in de praktijk te implementeren

- Is het beleid goed geïntroduceerd?
- Kiezen lijnmanagers ervoor het beleid in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken?
- Wordt het beleid omarmd en toegepast (ja zeggen en ja doen)?

4. Kwaliteit van de implementatie

De kwaliteit van de implementatie

- Besluiten lijnmanagers om de HR-activiteiten toe te passen zoals bedoeld en zodat ze het gewenste effect hebben?
- Nemen ze de uitvoering serieus (of is het een 'moetje')?
- Kunnen ze het goed uitvoeren?
- Worden ze waar nodig goed ondersteund?

Opdracht: realisatiekracht

4 stappen implementatie

De effectiviteit van elke stap in dit proces hangt af van de effectiviteit van de stap ervoo

1. Besluit HRM beleid

Het besluit om HRM-beleid of een set HRM-activiteiten te introduceren of significant te veranderen

- is het 'waarom' en de toegevoegde waarde van het HRM-beleid duidelijk?
- sluit het beleid aan bij de doelen van de organisatie?
- is er draagvlak bij belangrijke stakeholders (aan de top)?

2. Kwaliteit HRM beleid

Het design en de kwaliteit van het HR-beleid of deze HR-activiteiten

- is het beleid van voldoende kwaliteit om zijn doelen te bereiken?
- zijn de HR-interventies effectief en congruent met elkaar?

3. Implementatie van het HRM beleid

De beslissing deze activiteiten in de praktijk te implementeren

- Is het beleid goed geïntroduceerd?
- Kiezen lijnmanagers ervoor het beleid in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken?
- Wordt het beleid omarmd en toegepast (ja zeggen en ja doen)?

4. Kwaliteit van de implementatie

De kwaliteit van de implementatie

- Besluiten lijnmanagers om de HR-activiteiten toe te passen zoals bedoeld en zodat ze het gewenste effect hebben?
- Nemen ze de uitvoering serieus (of is het een 'moetje')?
- Kunnen ze het goed uitvoeren?
- Worden ze waar nodig goed ondersteund?

- Bij welke stappen is in uw organisatie de meeste winst te behalen?
- Welke kansen ziet u voor de 'next step'?
- Welke concrete acties gaat u ondernemen?

Bij welke stap kunt u bij uw organisatie de meeste winst behalen?

Wat wordt uw next step?

CONCRETE ACTIES

1 2 3

Organisatiedoelen en HR-doelen

Opdracht: realisatiekracht

4 stappen implementatie

De effectiviteit van elke stap in dit proces hangt af van de effectiviteit van de stap ervoo

1. Besluit HRM beleid

Het besluit om HRM-beleid of een set HRM-activiteiten te introduceren of significant te veranderen

- Is het 'waarom' en de toegevoegde waarde van het HRM-beleid duidelijk?
- sluit het beleid aan bij de doelen van de organisatie?
- is er draagvlak bij belangrijke stakeholders (aan de top)?

2. Kwaliteit HRM beleid

Het design en de kwaliteit van het HR-beleid of deze HR-activiteiten

- is het beleid van voldoende kwaliteit om zijn doelen te bereiken?
- zijn de HR-interventies effectief en congruent met elkaar?

3. Implementatie van het HRM beleid

De beslissing deze activiteiten in de praktijk te implementeren

- Is het beleid goed geïntroduceerd?
- Kiezen lijnmanagers ervoor het beleid in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken?
- Wordt het beleid omarmd en toegepast (ja zeggen en ja doen)?

4. Kwaliteit van de implementatie

De kwaliteit van de implementatie

- Besluiten lijnmanagers om de HR-activiteiten toe te passen zoals bedoeld en zodat ze het gewenste effect hebben?
- Nemen ze de uitvoering serieus (of is het een 'moetje')?
- Kunnen ze het goed uitvoeren?
- Worden ze waar nodig goed ondersteund?

- Bij welke stappen is in uw organisatie de meeste winst te behalen?
- Welke kansen ziet u voor de 'next step'?
- Welke concrete acties gaat u ondernemen?

Bij welke stap kunt u bij uw organisatie de meeste winst behalen?

Wat wordt uw next step?

CONCRETE ACTIES

1 2 3

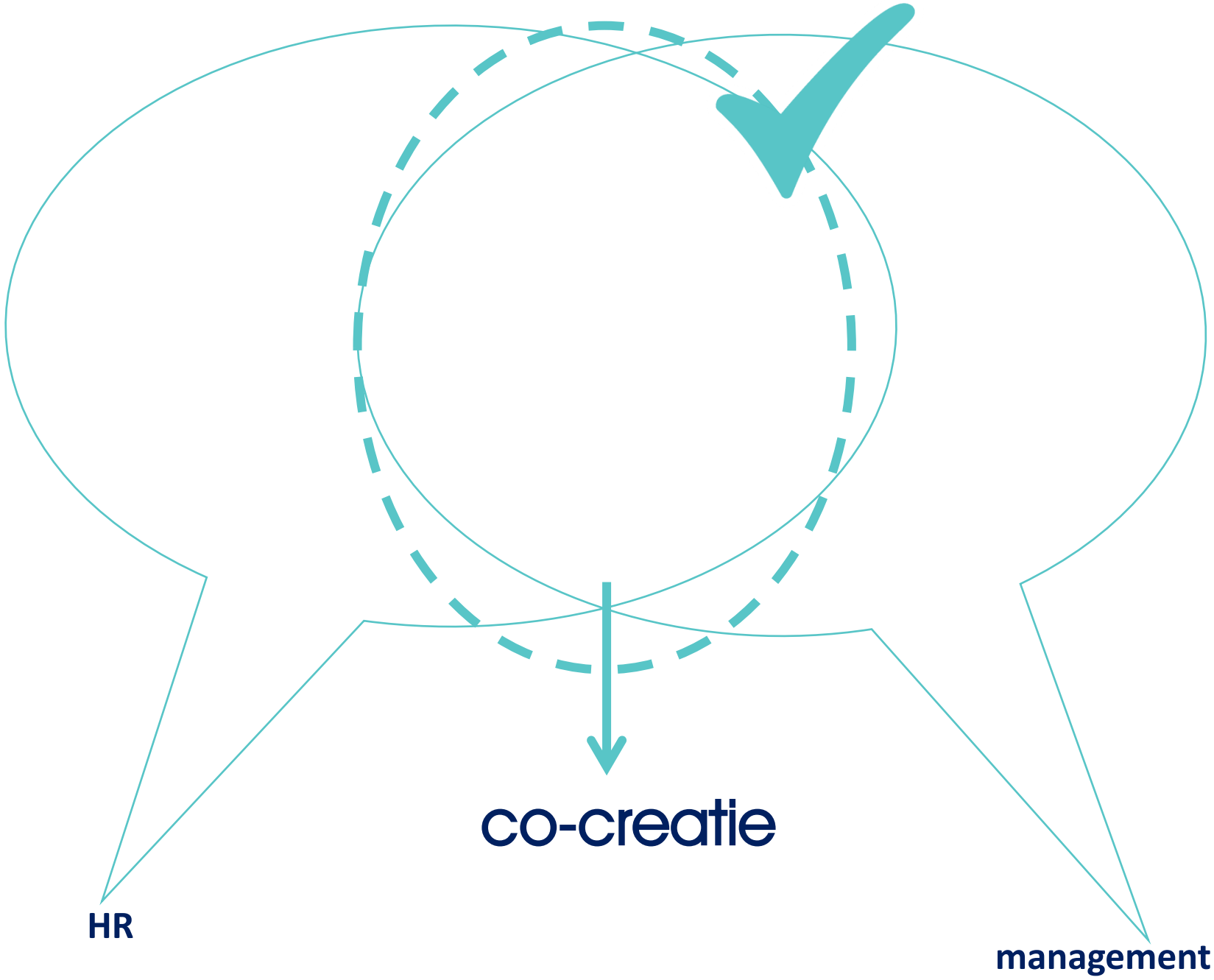
15 minuten

Hoe doen we dat?

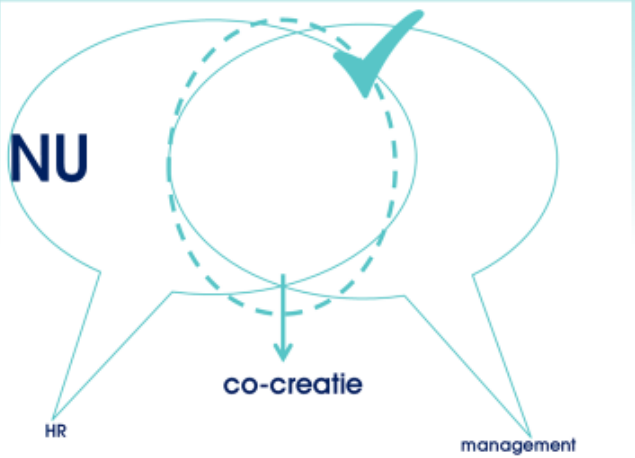
- We gaan in subgroepen van 3 personen uit elkaar.
- Bespreek in welke fase en op welke wijze u kunt zorgen voor meer implementatiekracht van uw HR-strategie.
- Denk met elkaar mee, inspireer elkaar
- Vragen in subgroepen? Zet uw vraag in de CHAT!

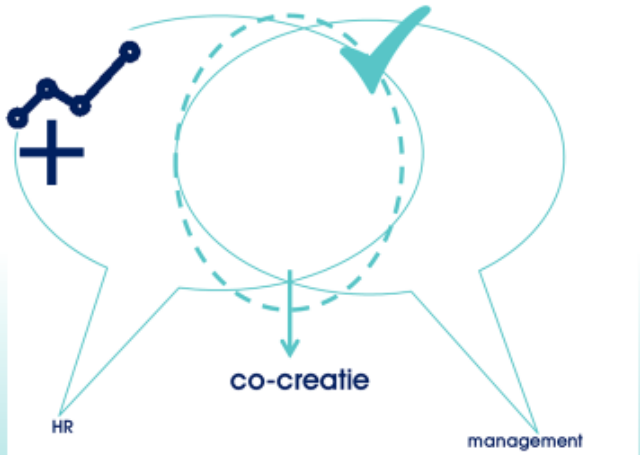
Dialoog en co-creatie

- Wijsheid van de eigenaren (zit niet tussen de oren, maar tussen de neuzen!)
- Stimuleren van gezamenlijkheid in besluitvorming
- Uitnodigen tot reflectie, verbinding, betrokkenheid (en draagvlak) eigenaarschap


co-creatie
HR
management

Co-creatie en eigenaarschap

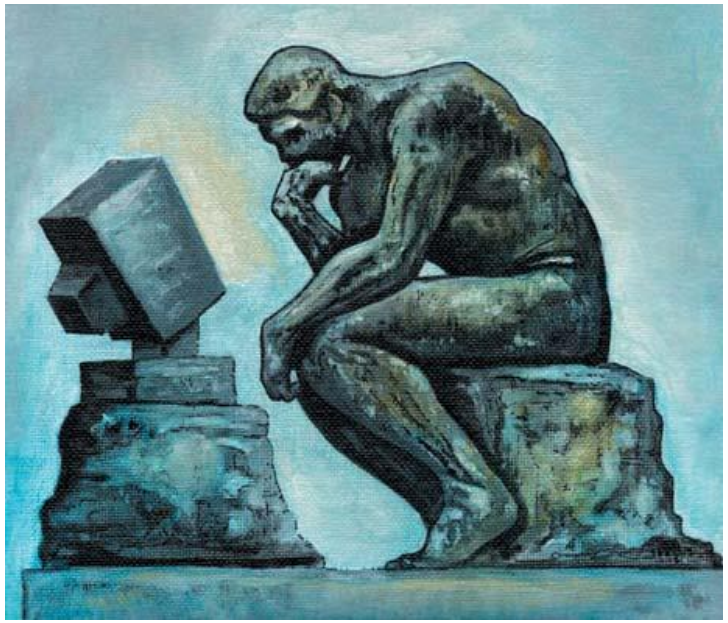




Aanpak sHRM - een aantal overdenkingen

Aanpakken zijn **dienend** aan het doel en worden bepaald door doel, vraag, ambitie, context, doelgroep

- WHY – de bedoeling
- WAT en HOE
- Wie zijn eigenaar van wat?
- Hoe zijn eigenaren betrokken?
- Hoe concreet is het? Van abstract naar concreet – DOEN – experimenteren – reflecteren – doorpakken - borgen



Programma: aan de slag met E = K x I

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
  - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
  - De 4 fit's
  - Focus, doel en middel
  - Niveaus

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
  - Why & what's in it for me?
  - Co-creatie, eigenaarschap
  - Implementatieplan & kracht
  - Doen, bijsturen en doorpakken

- En vergeet de vorm niet…

Impact genereren met de vorm van uw strategisch HRM-plan

Welke vorm heeft uw HRM-plan?

Impact met de vorm van uw strategisch HRM-plan

Welke vorm past in uw organisatie

Filmpje, vlogs

Notitie rapport

powerpoint prezi

mindmap

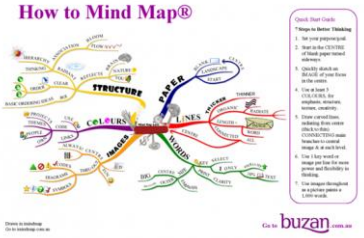
dashbord

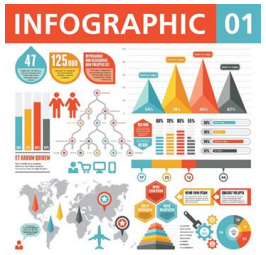
Infographic, visual

app

Tekening strip

Anders namelijk...



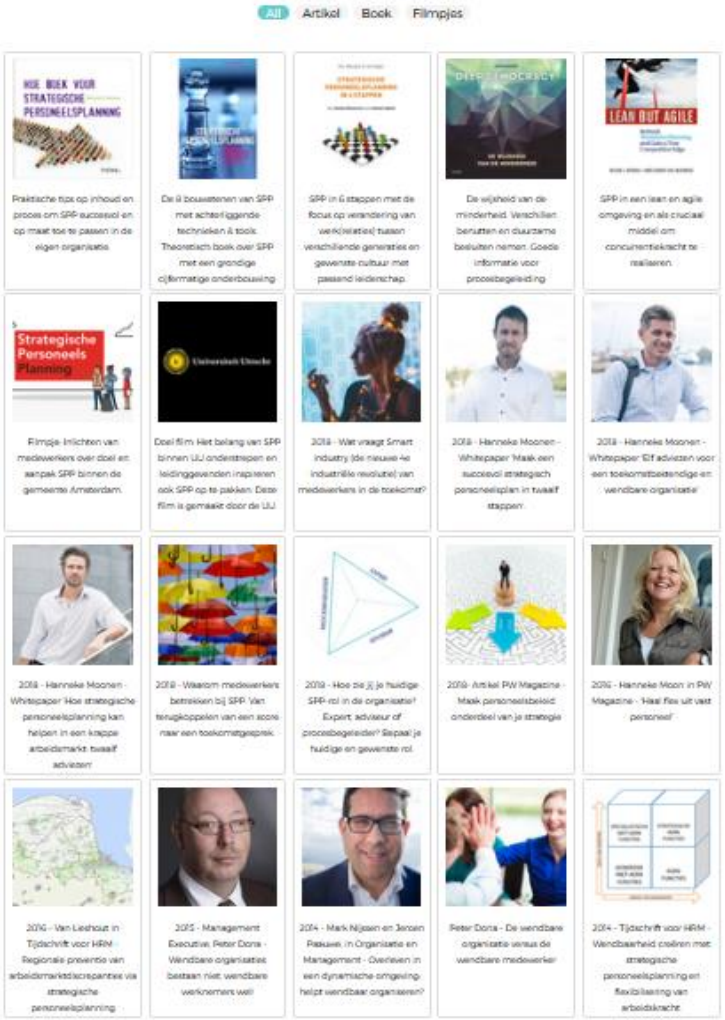


https://www.youtube.com/watch?v=H0fqPx8HXRk&t=12s

Op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen?

Publicaties, boeken, filmpjes & artikelen op moon-hrm.nl

https://www.moon-hrm.nl/publicaties/



Volg ons op onze Moon-LinkedIn pagina voor updates met actuele inhoudelijke informatie:
https://www.linkedin.com/company/moon-hrm/

Wrap up & next step

In hoeverre is de HR-strategie van uw organisatie (vervat in het HRM - plan)

1. Goed afgestemd op de omgeving
2. Goed afgestemd op de organisatie strategie
3. Congruent (de HR-interventies versterken elkaar)
4. Gefocust: de prioriteiten zijn helder en behapbaar
5. In co-creatie tot stand gekomen (HR en management)
6. Goed uitgevoerd in de organisatie
7. Effectief: het levert de gewenste effecten op
8. Aansprekend in vorm

Slotvraag: op welk van deze 8 punten is de meeste winst te halen in uw organisatie?

Zet in de CHAT!

Hartelijk dank voor uw aandacht en inbreng!

Drs. Hanneke Moonen
06-54683995

info@moonen-hrm.nl
moonen-hrm.nl