



UNIVERSITEIT
GENT

VAKGROEP
Personeelsbeleid, Arbeids-
en Organisatiepsychologie

Human Resource Management Back to basics

Prof. Dr. F. Lievens

Vakgroep Personeelsbeleid en Arbeids- en Organisatiepsychologie,
Dunantlaan 2, 9000, Gent

Doelstelling

- Kennismaking met onderliggende principes & technieken van Human Resource Management (HRM)

Cursus

- *Handboek Human Resource management: Back to basics*
 - ISBN 978 90 774 42821
 - Prijs : 39,95 EUR
 - Beschikbaar bij betere boekhandel of bij uitgever via promotie@lannoocampus.be
- Andere publicaties zijn te downloaden op <http://users.ugent.be/~flievens>

Accenten

- Back to basics
 - Technieken van HRM
 - Wetenschappelijke onderbouw
 - Evidence-based
- Probleemgestuurde hoorcolleges
 - Vertrekpunt = problemen uit praktijk / case / opdracht / ...
- Actieve inbreng studenten
- Zelfstudie

Opmerkingen

- Aanwezigheid ?
- Noteren ?

Evaluatie

- Schriftelijk examen
- Open vragen
 - Kennis => inzicht => toepassing
 - Voorbeeldvragen in boek

Wat zijn de belangrijke activiteiten & technieken in Human Resource Management (Personeelsbeleid) ?
Som deze op.

Taken HRM

- Functie & organisatie
 - Functiestudie & -ontwerp
- Instroom verzekeren
 - Human resource planning
 - Rekrutering & selectie
- Vorming, training & ontwikkeling
 - Individueel & organisationeel leren
 - Loopbaanmanagement
- Verloning
 - Functiewaardering
 - Verloningssystemen & benefits
- Sturen van medewerkers naar ondernemingsdoelstellingen toe
 - Prestatiemanagement

Taken HRM (vervolg)

- Arbeidsverhoudingen
 - Industrial relations (relaties met vakbonden)
 - Participatie medewerkers
 - Communicatie
 - Klimaat van vertrouwen
- Diensten inzake gezondheid, veiligheid & persoonlijk welzijn
- Administratieve verantwoordelijkheden
 - Tewerkstellingsprocedures
 - Wetgeving
 - HR-informatiesystemen

Welke rol speelt een Human Resource Manager in een organisatie ?

Met welke problemen wordt men geconfronteerd ?

Rollen HR-manager



Definitie HRM

~ Personeelsbeleid

- *HRM is een specifieke benadering van personeelsbeleid, die ernaar streeft competitief voordeel te halen en te behouden door het op een strategische wijze inzetten van sterk betrokken en bekwame medewerkers, en hierbij gebruik maakt van een waaier personeelstechnieken.”*

Kenmerken HRM: Stelling 1

- Personeel is belangrijkste factor in organisatie.
 - I.p.v. “kostenpost” of “lastpost”
- Medewerkers zijn bron van inkomsten & hefboom om competitief voordeel uit te bouwen.
- Human Resources = Human Capital
 - Personeel is voornaamste kapitaal in organisatie.
- Gevolgen
 - Net als andere grondstoffen (“resources”) moeten wij personeel zorgvuldig uitkiezen, ontwikkelen, etc.
 - Investeren in HRM-activiteiten



Geef negatieve gevolgen van een loketbediende, die ondermaats presteert (fouten maakt, tegen zijn zin naar het werk komt, etc.).

Wetenschappelijk onderzoek

© *Academy of Management Journal*
1995, Vol. 38, No. 3, 635-672.

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE

MARK A. HUSELID
Rutgers University

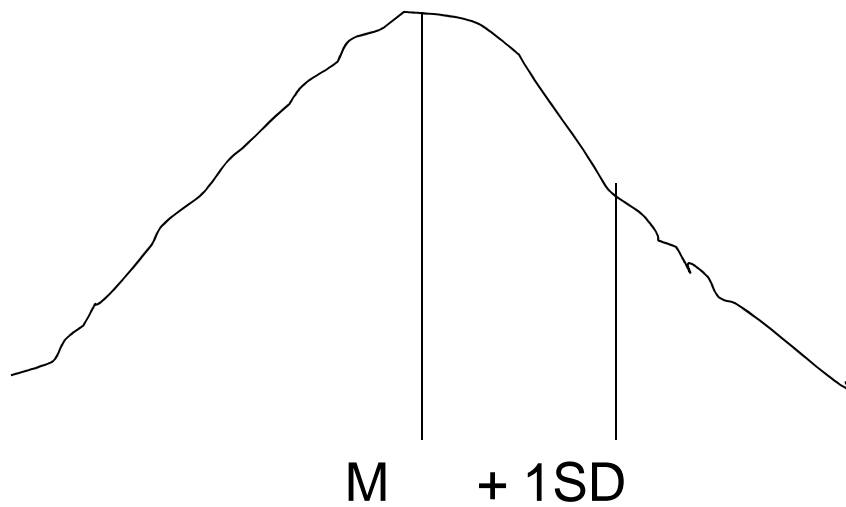
This study comprehensively evaluated the links between systems of High Performance Work Practices and firm performance. Results based on a national sample of nearly one thousand firms indicate that these practices have an economically and statistically significant impact on both intermediate employee outcomes (turnover and productivity) and short- and long-term measures of corporate financial performance. Support for predictions that the impact of High Performance Work Practices on firm performance is in part contingent on their interrelationships and links with competitive strategy was limited.

Wetenschappelijk onderzoek

- Significant competitief voordeel ?
- Huselid (1995)
 - Investeren in HRM-activiteiten
(“ **High Performance Work Practices**”)
 - Rekrutering & selectie
 - Training
 - Prestatiebeoordeling
 - Job design
 - Participatie
 - Verloning op grond van verdiensten
 - Etc.
 - 968 bedrijven

HR Praktijk	Onderste 10%	Top 10%
Aantal uren training nieuwe medewerkers	35	117
Percentage medewerkers dat prestatiebeoordeling ontvangt	41%	95%
Aantal medewerkers per HR professional	254	140
Percentage aangeworven mensen via valide selectietest	4%	30%

From Huselid et al., 2000, AMJ

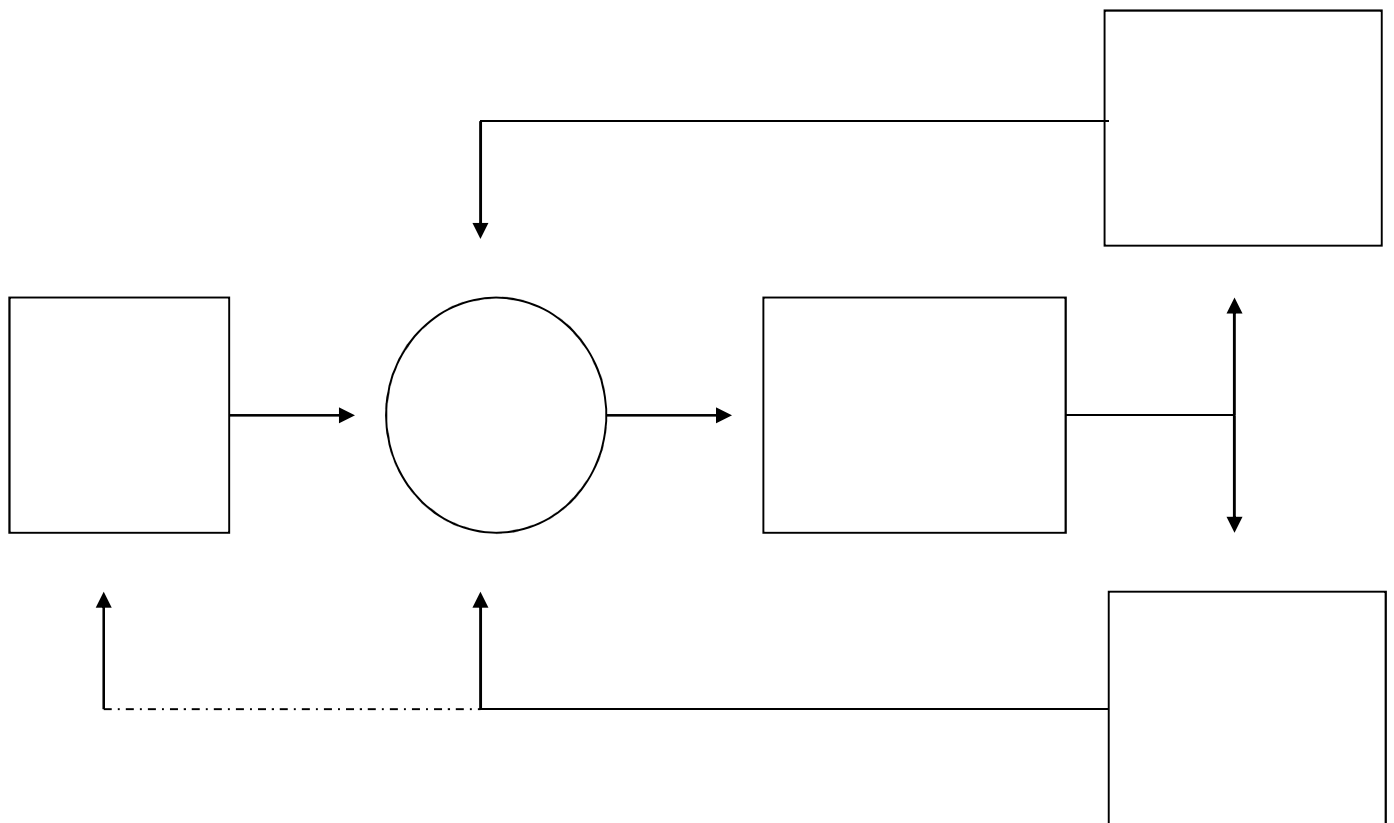


“A one-standard-deviation increase in such practices is associated with a relative 7.05% decrease in turnover and, on a per employee basis, \$27044 more in sales and \$18641 and \$3814 more in market value and profits, respectively”

Kenmerken HRM: Stelling 2

- HRM is afgestemd op de strategie van onderneming (“externe fit”).
 - I.p.v. Administratieve beheersfuncties
 - I.p.v. Reactief
- Alle HRM domeinen zijn afgestemd op elkaar (“interne fit”).
 - I.p.v. Geïsoleerd

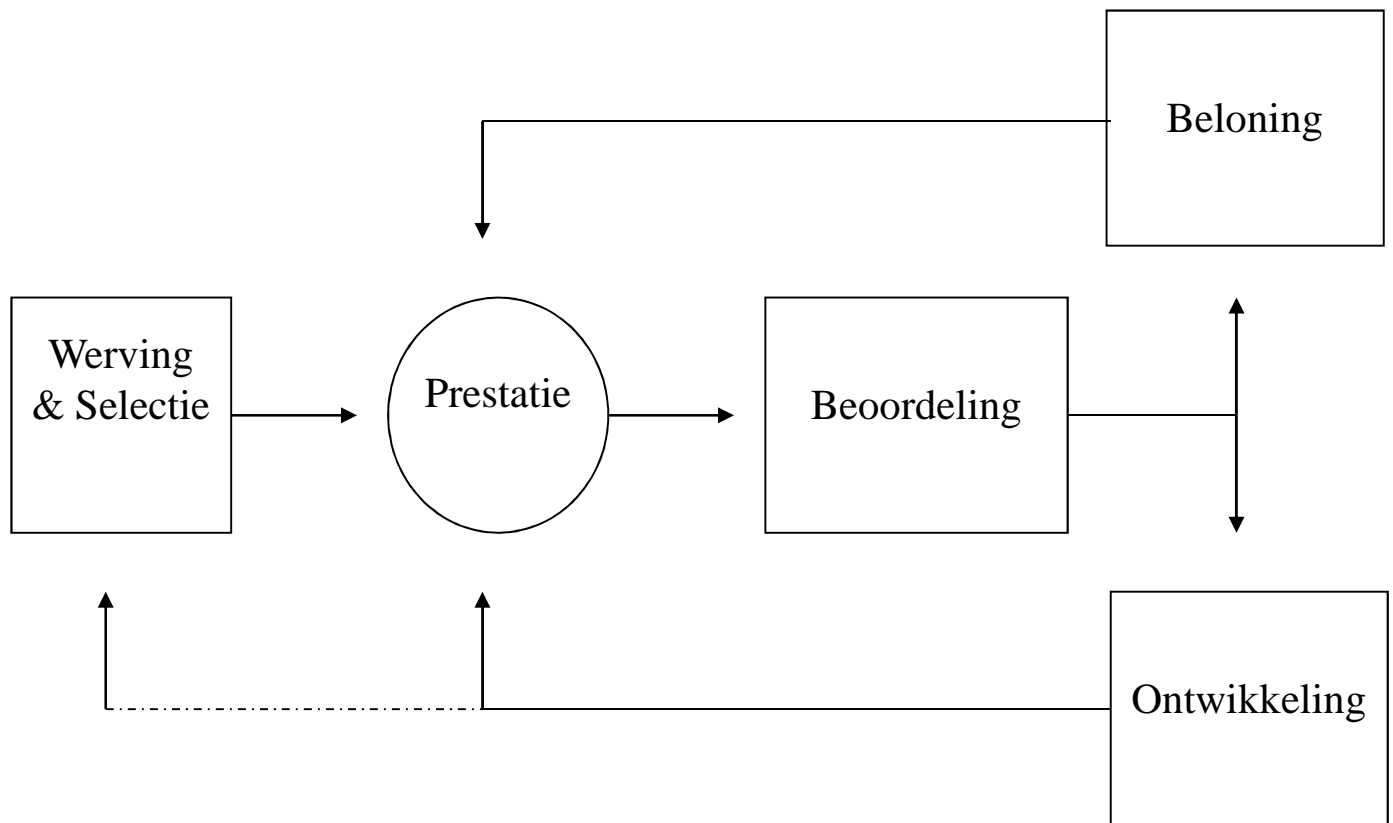
Michigan matching model



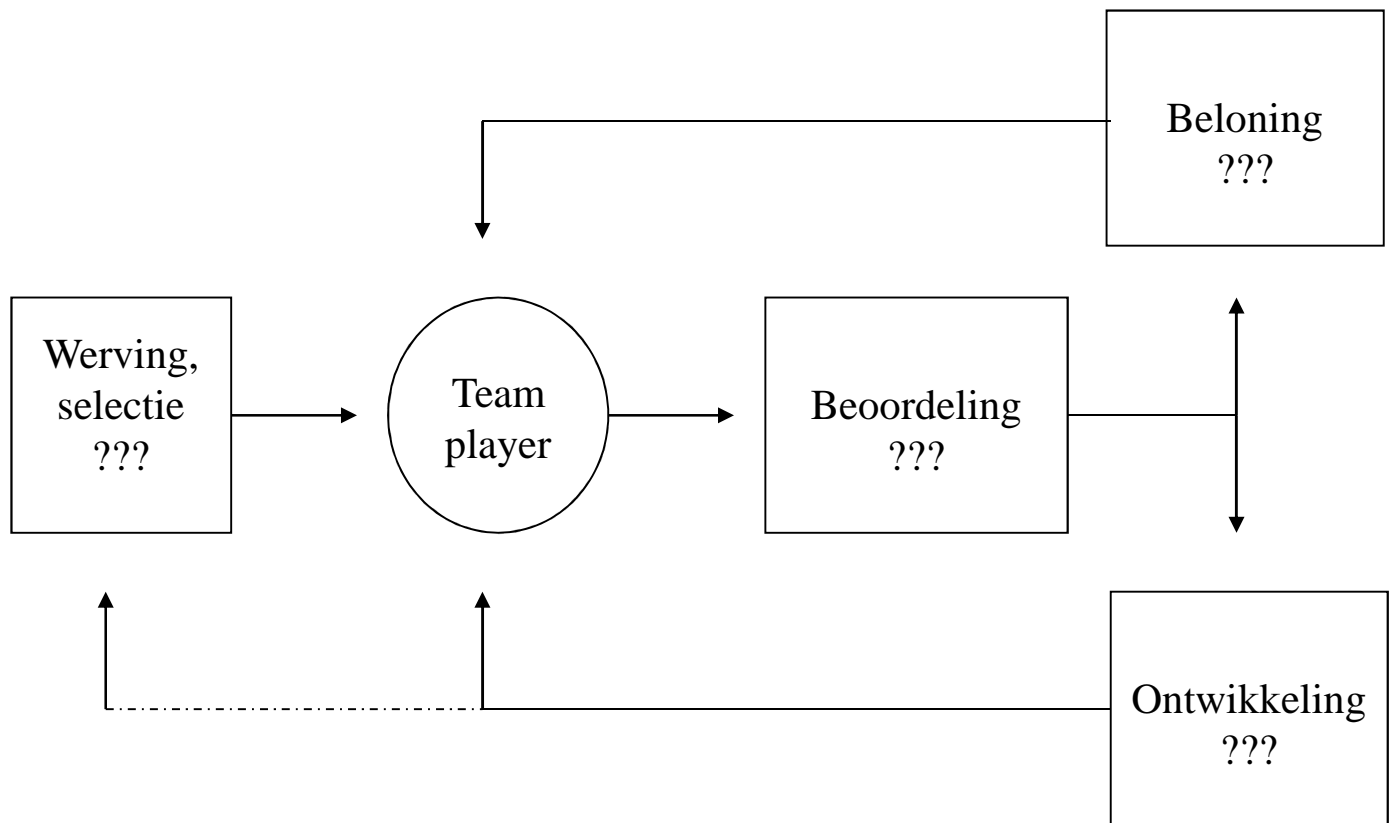
Plaats de volgende domeinen in dit model.

- Beloning
- Ontwikkeling
- Beoordeling
- Prestatie
- Werving & Selectie

Michigan matching model



Michigan matching model



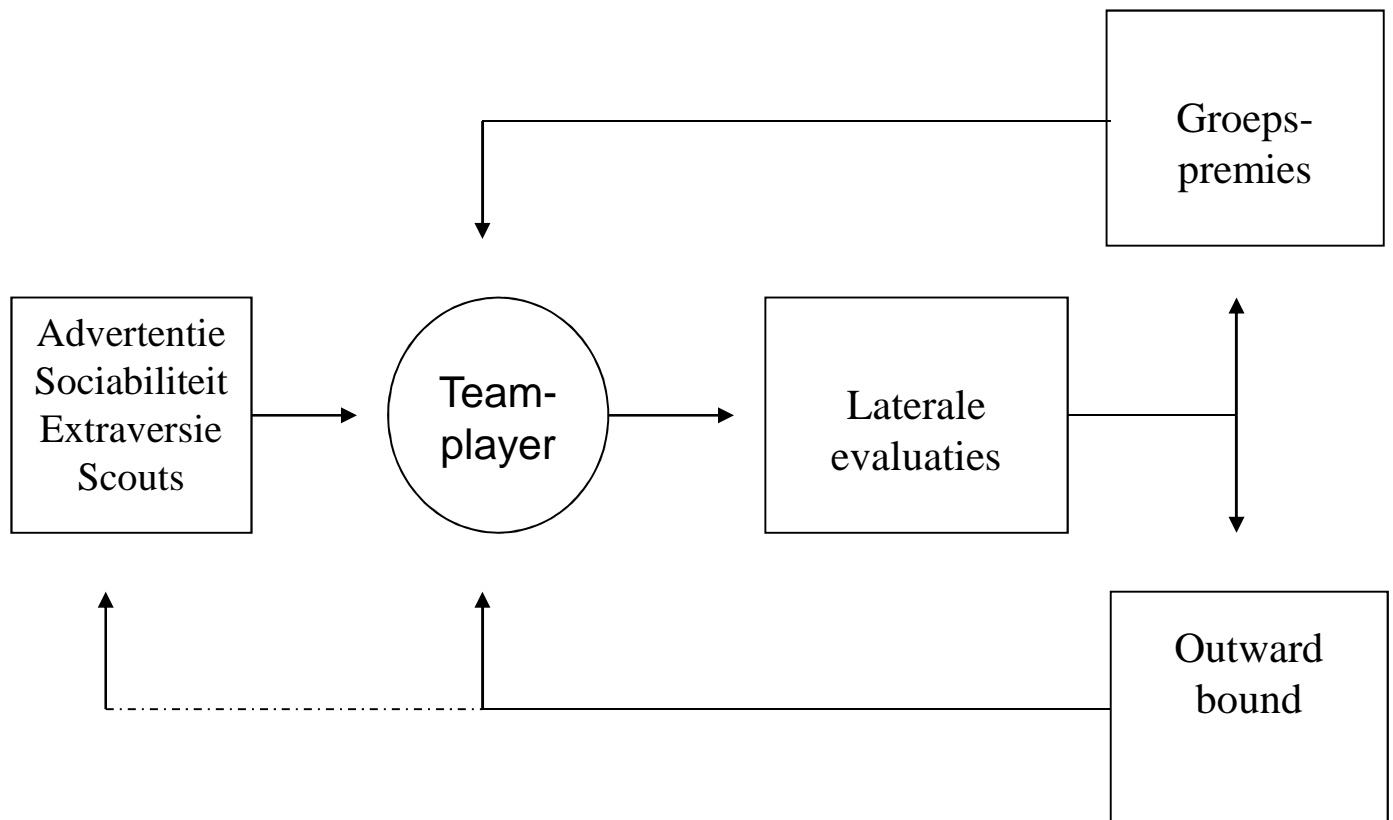


*herken jij ook dat
het-zal-me-lukken
gevoel?*

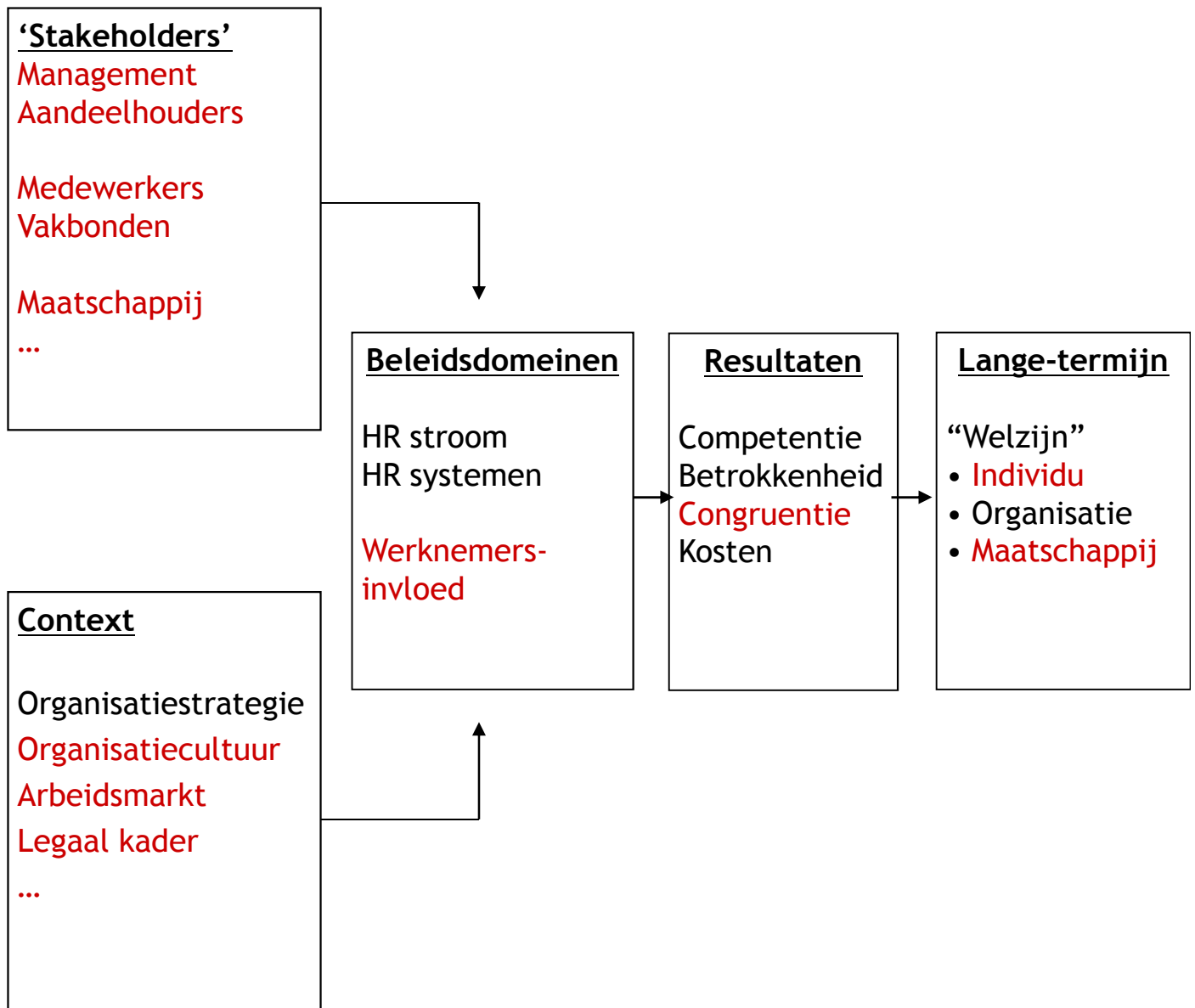
**Gegradueerden en universitair
met karakter**

De grote vraag is: hoe vaak moet je jezelf herkennen? Het is een vraag die vaak wordt gesteld door mensen die zich afvragen of ze wel de juiste keuze hebben gemaakt. Het is een vraag die vaak wordt gesteld door mensen die zich afvragen of ze wel de juiste keuze hebben gemaakt.

Michigan matching model



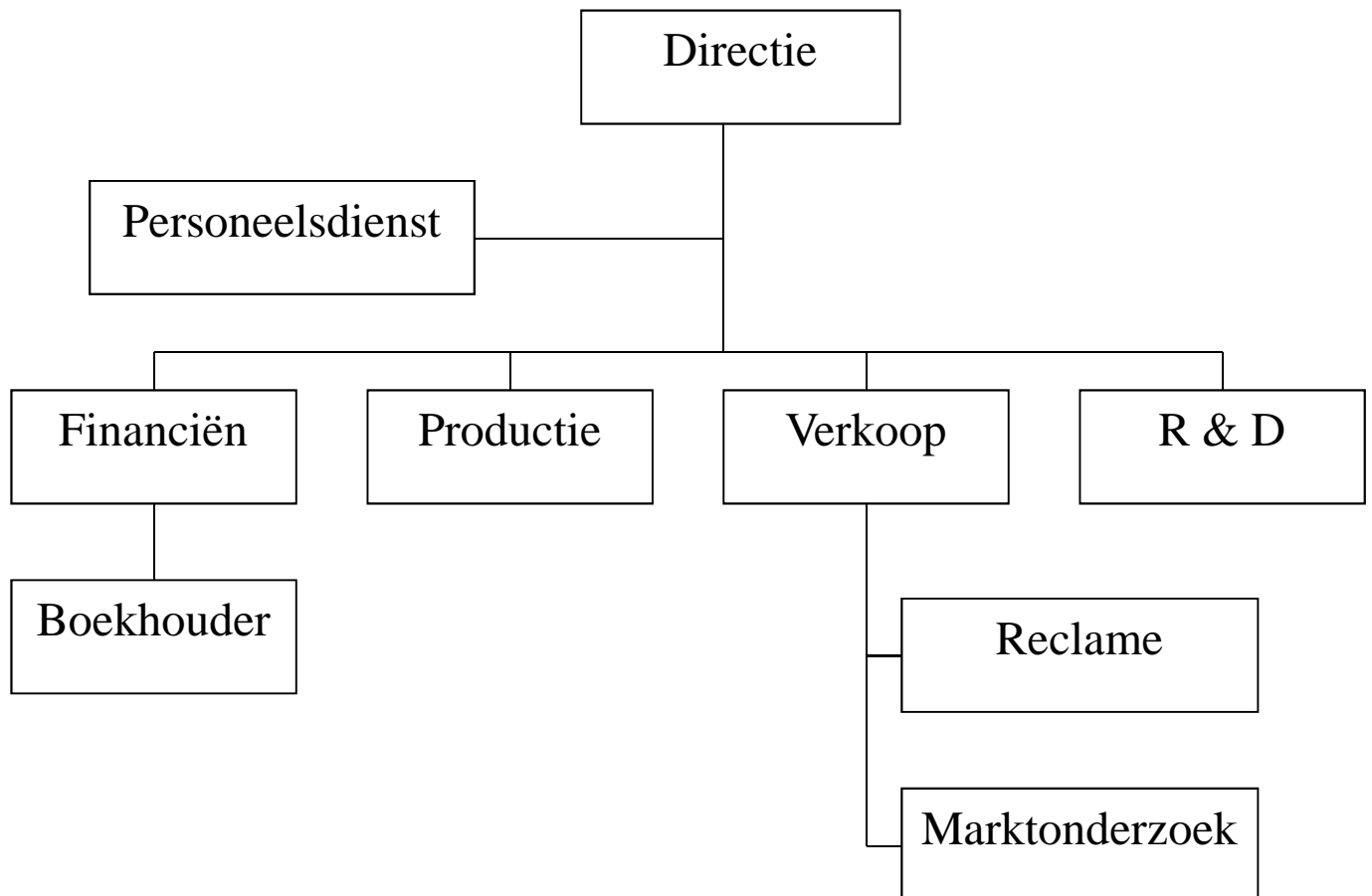
Harvard (stakeholder) model



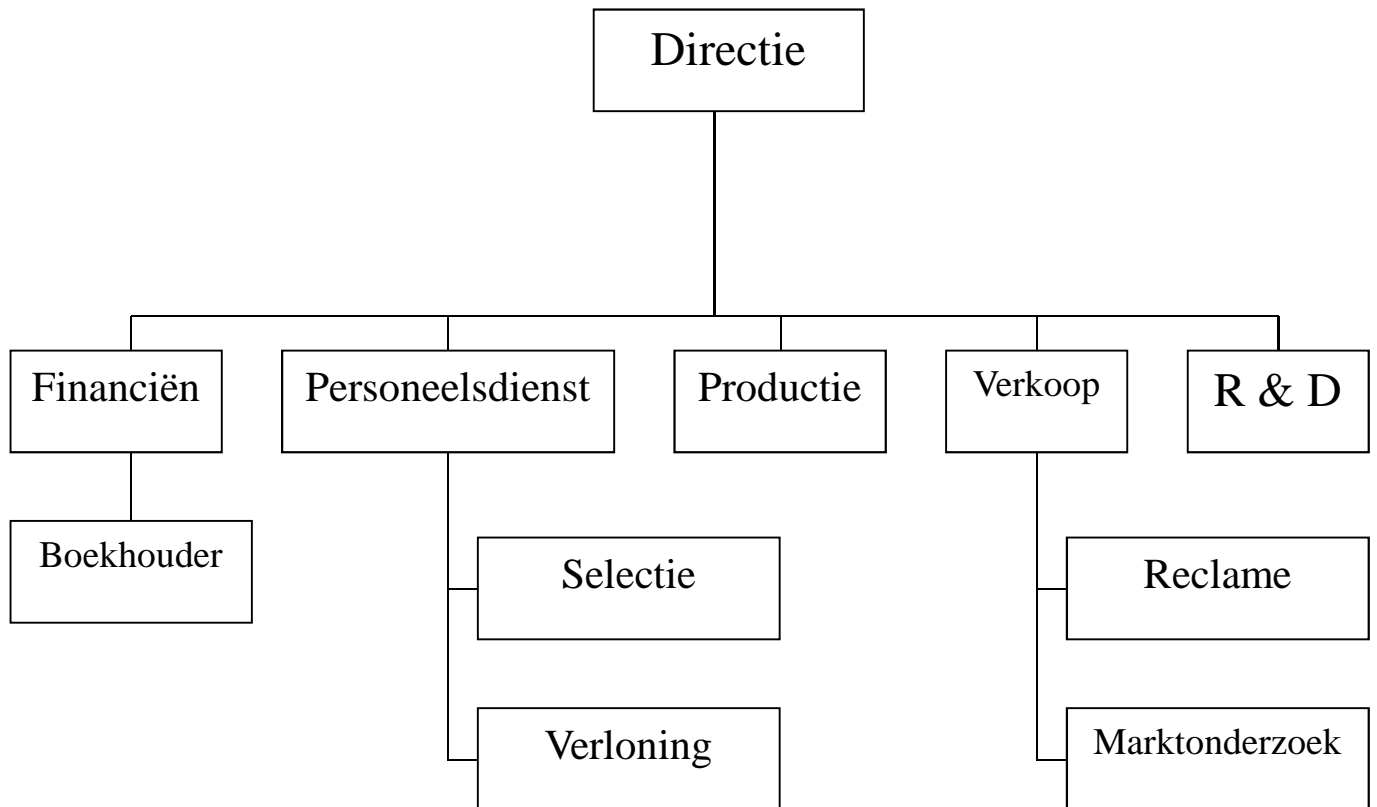
Kenmerken HRM: Stelling 2

- HRM is afgestemd op de strategie van onderneming (“externe fit”).
 - I.p.v. Administratieve beheersfuncties
 - I.p.v. Reactief
- Alle HRM domeinen zijn afgestemd op elkaar (“interne fit”).
 - I.p.v. Geïsoleerd
- HRM = Strategisch HRM
- Gevolgen
 - HRM is vertegenwoordigd in directieraad.
 - HRM staat op hetzelfde niveau als andere functies.
 - HRM wordt “afgerekend”.

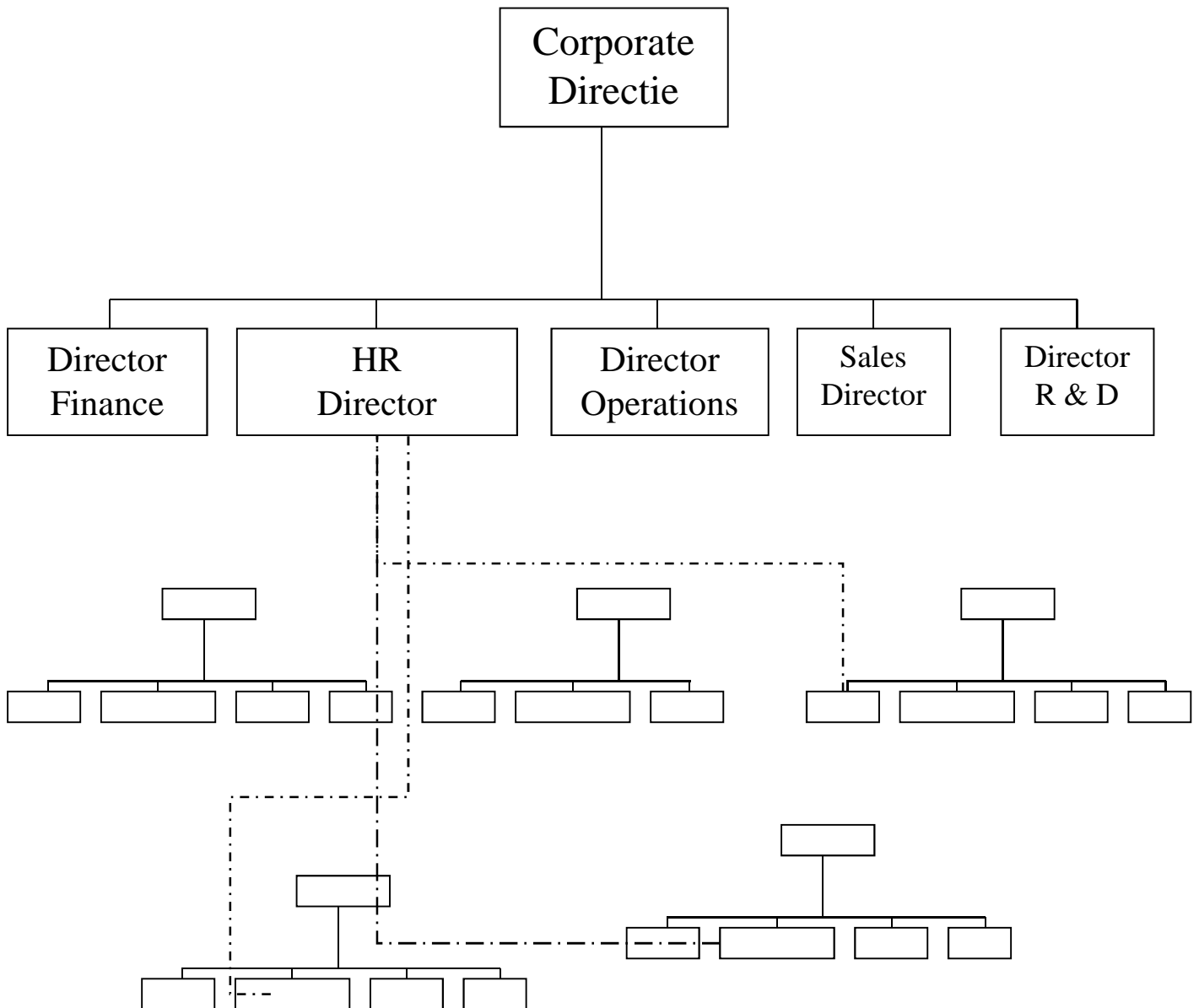
Organogram



Organogram



Organogram (3)



Wetenschappelijk onderzoek

- Externe & interne fit (afhankelijk van strategie) ?
 - Strategische vs. technische HR activiteiten
- Huselid et al. (1997)
 - Geen relatie technische HR activiteiten & ROI.
 - Significante relatie strategische HR activiteiten & ROI.
 - Ondernemingen staan verder in technisch dan in strategisch HR.

Kenmerken HRM: Stelling 3

- Het lijnmanagement is betrokken bij HRM
 - I.p.v. gecentraliseerd
- HRM = People management
 - Internalisering van HRM
- “HR manager is architect maar lijnmanager is eigenaar”
- Gevolgen
 - HRM = Generalist
 - HRM = Coach van lijnmanager
 - Dialoog tussen beide

*The new head of HR has tried
everything he can think of
to change his department's
reputation as an adminis-
trative backwater. But
he's still swimming
against the tide.*

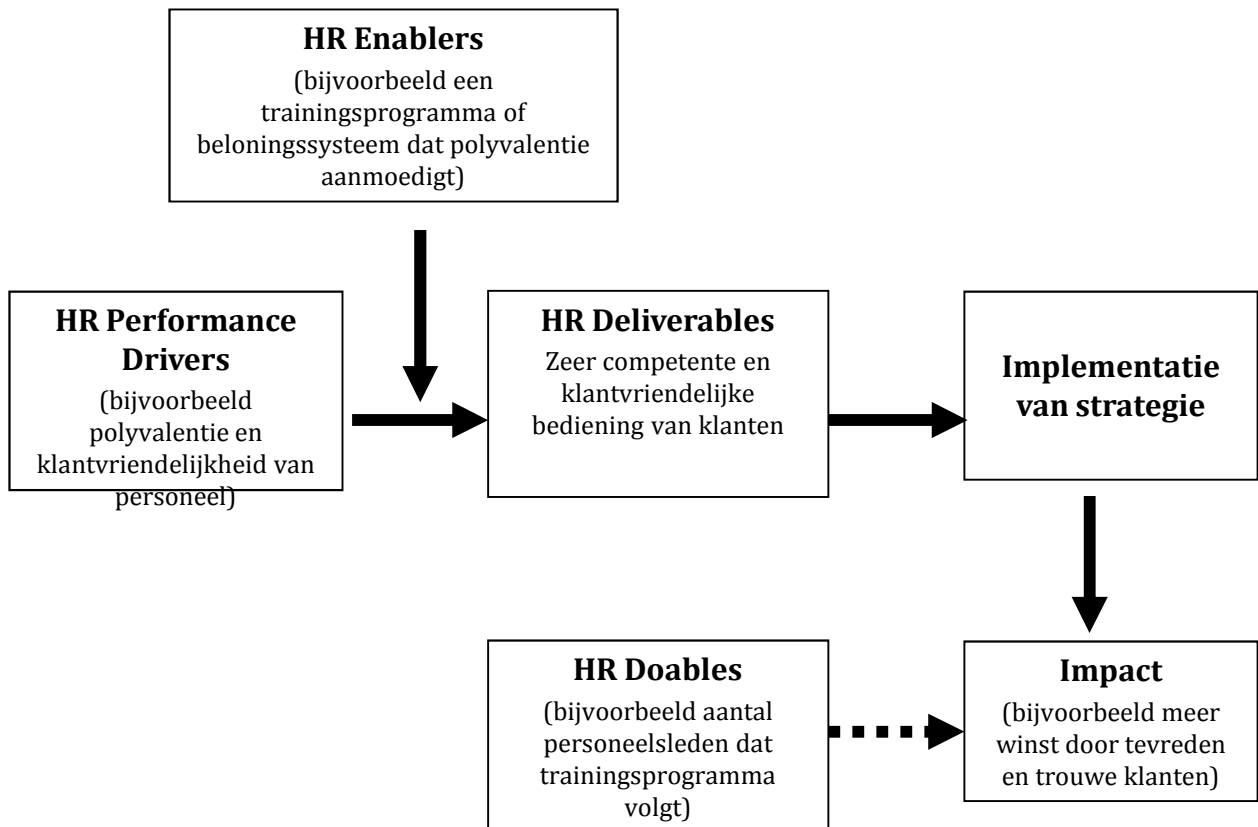
WHY DOESN'T THIS HR DEPARTMENT GET ANY RESPECT?

BY ROBERT GALFORD

Evolutie HRM

- Voor industriële revolutie
- Industriële revolutie
- Human Relations
- Personeelsbeleid
- (Strategisch) HRM
- Human Capital Management

HR Scorecard



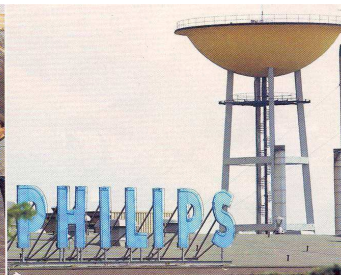
Oefening HR Scorecard

Geef in de volgende tabel aan of de onderstaande HR maten een performance driver, deliverable, doable of enabler zijn.

Meetinstrument	PD	DE	DO	EN
Gemiddelde tijd om een conflict op te lossen onder werknemers				
Kost per uur training				
Kost per aanwerving				
De gemiddelde tijd die wordt besteed aan het socialiseren van nieuwelingen in de organisatie				
'Troubleshooting' vaardigheden				
Bekwaamheid om 'out-of-the-box' te denken				
Kennis van de sociale wetgeving				
Crossculturele trainingsprogramma's				
Een 'risk-taking' organisatiecultuur				
Het aantal klachten van klanten				

Kritiek op HRM

- Metaniveau / ver van de praktijk
- Optimistisch



Kritiek op HRM

- Metaniveau / ver van de praktijk

- Optimistisch

- *“The biggest lie told by most organizations is that people are our most important assets.”*

- (Hammer & Champy, 1995)

- *“Like the myths of the cowboy and the wild west which served to obscure the reality of the massacre of the Indians, so HRM can serve to obscure the assault on the union movement in the USA”* (Guest, 1990)

Kritiek op HRM

- *“I am fed up with being told it, and I am not going to listen anymore!” This outburst captures my reaction to hearing executives say how important their employees are... Sounds good but in many organizations there’s an enormous gap between the rhetoric and the reality.” (Lawler, 2008)*

Kritiek op HRM

- Basisprincipes
 - Mens als middel i.p.v. doel ?
 - Strategie ?
 - Lijnmanagement ?
 - HR outsourcing / HR anorexia ?

Trends

- Talentmanagement
- Evidence-based HRM
- HRIS
- Outsourcing

HRM Verenigingen

- VOCAP
- Personnel Managers Club
- Society for Human Resource Management
- American Society for Training & Development
- Society for Industrial and Organizational Psychology
- Academy of Management

HRM tijdschriften

- Gevulgariseerd (A3, A4)
 - HR Magazine, HR square, Vacature, etc.
- Peer reviewed (nationaal) (A2)
 - Gedrag & Organisatie
- Peer reviewed (internationaal) (A1)

Tijdschrift	Prestige
Journal of Applied Psychology	1
Personnel Psychology	2
Academy of Management Journal	3
Organizational Behavior and Human Decision Processes	4
Academy of Management Review	5
Journal of Management	7
Journal of Organizational Behavior	8
Journal of Vocational Behavior	9
Journal of Occupational and Organizational Psychology	12