

HR: Cijfers of Bezieling?

Prof. dr. Willem de Nijs
PE Bijeenkomst: De controller en HRM
ESAA Dinsdag 11 april 2017

legenda

- What's new about hrm ?
- De toegenomen strategische rol van hrm
- Hr en resource based view
- Hr in moderne organisaties
 - management van dualiteiten
 - human capital vs social capital ?
 - mobilisering van sociale energie



argumenten

-
- HR people are not the "sharpest tacks in the box".
 - HR pursues efficiency in lieu of value
 - HR tries to get managers sucked into their system
 - The corner office doesn't get hr but given the state of many hr departments, maybe that is just at well
-

Oude mythen	Nieuwe realiteit
Mensen kiezen voor PM omdat zij van mensen houden	Hr zijn professionals om werknemers competent en competitief te maken
<input type="checkbox"/> Iedereen kan PM doen	HR is gebaseerd op deskundigheid en (theoretische) kennis
<input type="checkbox"/> PM is "soft" en dus niet afrekenbaar	HR praktijken zijn meetbaar ook in financiële termen
<input type="checkbox"/> PM is gericht op beheersing van kosten	HR voegt waarde toe door versterking menselijke en sociale kapitaal van de onderneming
<input type="checkbox"/> PM is "follower of fashion"	HR is resultaat van evolutie en nieuwe noodzaak.
<input type="checkbox"/> PM wordt bemensd door aardige "loosers"	HR professionals zijn strategische (tegen) spelers.
<input type="checkbox"/> PM is wat PM afdeling doet	HR is net zo belangrijk voor managers als financiën, strategie en technologie.

"line managers and supervisors own the human resource function because they are closest tot the employees who represent the unique competencies of the firm. The management of these human resources becomes a direct value-added opportunity for the business, rather than a indirect drain on resources"

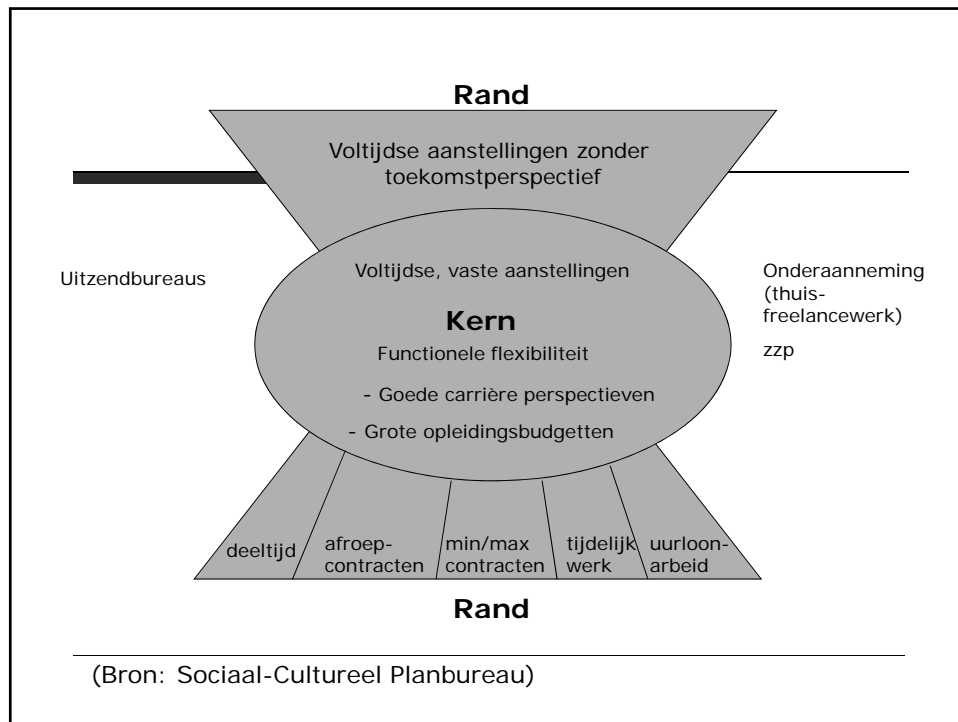
(Flood, 1996: managing without traditional methods)

DEFINITIE HRM

**STRATEGISCHE BENADERING VAN
 PERSONEELSMANAGEMENT (NEUTRAAL TE
 OMSCHRIJVEN ALS HET MANAGEMENT VAN DE
 ARBEIDSRELATIE) VANUIT ERKENNING DAT
 SUCCESVOLLE REALISATIE VAN STRATEGISCHE
 DOELEN VAN ORGANISATIE GROTENDEELS WORDT
 BEPAALD DOOR INZET, KWALITEIT EN MOTIVATIE
 VAN MEDEWERKERS.**

Hrm: twee "gezichten": basisdualiteit

Werkgever- Werknemer	management- medewerker
Regulering	mobilisatie
Contractuele/ruil Relatie	operationele samenwerkings relatie
Arbeidsverhoudingen	HRM



Dimensies arbeidsrelatie

- Economisch : economisch contract
- Juridisch : wettelijk contract
- Sociaal : sociaal contract
- Psychologisch : psychologisch contract

STURINGSVARIANTEN ARBEIDSRELATIES

MARKTSTURING
GEZAGSSTURING
RELATIESTURING
OVERHEIDSSTURING

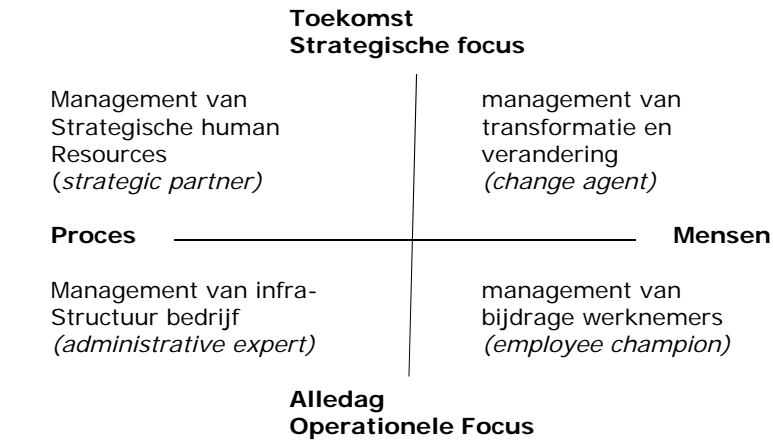
Hrm: combinatie van deze
sturingsvormen en daarmee
hybride van karakter (concurrerende
principes en logica's)

STURINGSVARIANTEN ARBEIDSRELATIES

MARKTSTURING
GEZAGSSTURING
RELATIESTURING
OVERHEIDSSTURING

Hrm: combinatie van deze
sturingsvormen en daarmee
hybride van karakter (concurrerende
principes en logica's)

HRM: meerdere en soms concurrerende rollen (Ulrich)



Part 2

- De nieuwe strategische uitdagingen voor HRM
- Van Human Capital Management naar Social Capital Management

Strategische betekenis HR
Achtergrond: transformatie economie en organisatie

Kennisintensieve productie- en dienstverlening

Nieuwe functie-eisen

Nieuwe productie- en organisatieconcepten

Technologische intensivering

Toenemende mensafhankelijkheid productie- en dienstverlening

Resource based view of the firm


paradox technologische evolutie in de arbeid

Naarmate arbeidssystemen meer en meer worden geautomatiseerd neemt het strategisch belang toe van sociale factoren voor de kwaliteit en produktiviteit.

(Alain Touraine 1953)

Click to LOOK INSIDE!







www.valuebasedmanagement.net

Four empirical indicators of the potential of firm resources to generate sustained competitive advantage (Barney)

V = Valuable
R = Rare
I = Imperfectly Imitable
N = (Non) Substitutability

strategische doelen: aanpassen en onderscheiden

LEIDING VERANTWOORDELIJK VOOR
REALISATIE VAN 2 ALGEMENE STRATEGISCHE
DOELEN:

VIABILITY: *aanpassing aan omgeving
(LEVENSVATBAARHEID) outside-in*

DUURZAAM CONCURRENTIEVOORDEEL:
*Opbouwen onderscheidend vermogen: inside-
out*

Wernerfelt 1984 resource base view of the firm

interne resources bepalen onderscheidend vermogen ten opzichten van concurrenten en daarmee bepalend voor competitief succes

all assets, capabilities, organizational processes, knowledge and so on, controlled by a firm that enables the firm to conceive and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness

Interne organisatie: organisatie
personeel

Kenmerken toegevoegde waarde
uniek / zeldzaam
moeilijk imiteerbaar
niet substitueerbaar

HRM en de uitdaging van transformatie van *alle* institutionele *contexten*

-
- Arbeidsmarkt: combinatie van schaarste human capital, transitieele arbeidsmarkt en vergrijzing
 - Arbeidsverhoudingen: decentralisatie/diversiteit/maatwerk en individualisering: uitholling en vernieuwing van bestaande instituties als vakbeweging, cao, ondernemingsraad: regulering van nieuwe arbeidsrelaties.
 - Sociale wetgeving (bv. Ziekteverzuim, reïntegratie, work-life balance etc): meer aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid
 - Cultureel: nieuwe arbeidsorientaties en arbeidsverwachtingen: veeleisende individualistische werknemer.
-

concept dualiteit

Dualiteit : een simultane werking van
ogenschijnlijk aan elkaar
tegengestelde behoeften/krachten
maar die complementair zijn (elkaar
veronderstellen: tegenpolen van
zelfde dimensie)

Voorbeeld: individu zowel behoefte
aan autonomie/vrijheid als aan
verbinding/geborgenheid bij anderen

Basisdualiteit organisatie

- Organisatie als product van menselijk handelen is daarmee per definitie zowel een collectieve uitdrukking van dualiteiten als een bewuste poging deze te beheersen/kanaliseren
 - Kerndualiteit organisatie is ordenen/ reguleren--- mobiliseren menselijk handelen
(stabiliteit—veranderen, determinatie-vrijheid: rationaliteit – non rationaliteit)
-

Dualiteiten van moderne organisaties

A

*Technologisch
Arbeidssysteem*

*Hoog human capital
gehalte
(individuele ambitie)*

*high performing
Worksystems*

*Hoog formele ratio,
IQ gehalte*

*HRM aangesproken
op performance
added value*

B

*sociaal systeem van
arbeid*

*hoog social capitalgehalte
(collectieve ambitie)*

*high commitment
worksystems*

*Hoog EQ gehalte
(non rationaliteit)*

*Human, social resource
resource based
strategies*

Stelling

Kenmerken onder A :

viability eisen

***Kenmerken onder B: onderscheidend
Vermogen***

***Vershil tussen levensvatbaarheid en
Levenskracht (Apollo en Dionysos?)***

Lessen voor management

HERSTEL EVENWICHT TUSSEN RATIONEEL MANAGEMENT EN BETROKKEN PROFESSIONALITEIT"

Sturen op basis van dualiteiten:

- *erkennen van inherente spanning, onevenwichtigheid en onzekerheid*
- *geen consensusmanagement of streven naar normatieve integratie op niveau organisatie*
- *geen oplossing in termen van systemen en technieken*
- *benutten constructieve spanning: diversiteit en debat, bouwen van tegengestelde fits in organisatie en management*

INVESTEREN IN TRUST EN SOCIAAL KAPITAAL: of te wel : streven naar "trusted leadership" en aantrekkelijk werkgeverschap (preferred employership)

Nieuwe strategische agenda HR

- PRODUCTIVITEIT MODERNE ARBEID ook van professionals WORDT STEEDS MEER BEPAALD DOOR KWALITEIT
SAMENWERKEN MET ANDEREN: BRON VAN POSITIEVE ENERGIE ZOWEL VOOR WERKNEMER ALS ORGANISATIE
 - DIT VRAAGT OM ANDERE (HRM)PRAKTIJKEN/ PROCESSEN MAAR OOK OM ANDERE UITGANGSPUNTEN VAN LEIDING EN DAARBIJBEHORENDE VAARDIGHEDEN (COMPETENTIES)
-

Hrm loopt achter de feiten aan

- ❑ HRM beleid in organisaties te eenzijdig gefocussed op individuele werknemer en te traditioneel als het gaat om inzet, productiviteit en motivatie van medewerkers.
 - ❑ Voorbeeld: competentie management: legt eenzijdig nadruk op de relatie individuele competenties en prestatie. (terwijl individuele prestatie grotendeels afhankelijk is van kwaliteit sociale relaties!)
 - ❑ HRM: te rationeel, instrumenteel (praktijken en instrumenten) en top down: te weinig oog voor non rationele kant als bron van levenskracht en onderscheidend vermogen
 - ❑ Te eenzijdig gericht op business strategy met transactionele orientatie.
-

Theorie en Onderzoek op gebied HRM en Performance:

- ❑ Duurzaam concurrentievoordeel van professionele en kennisintensieve organisaties is gebouwd op unieke en niet te imiteren (intangibile) combinatie van human- en social capital.
 - ❑ Core competence is niet product of dienst maar kennis: ondeelbare relatie tussen sociaal kapitaal en intellectueel kapitaal van een organisatie (nahapiet en ghosal): kwaliteit en mate van kenniscreatie en kennisdeling afhankelijk van kwaliteit en hoeveelheid sociaal kapitaal
-

Lynda Gratton: Hot spots: werkplekken met hoge mate van *sociale* energie (RELATIONELE ENERGIE)

- WERKPLEKKEN WAAR SPRAKE IS VAN EEN BUITENGEWONE CREATIEVE EN COOPERATIEVE MANIER VAN SAMENWERKEN: POSITIEVE ENERGIE DIE ONTSTAAT UIT SAMENWERKING MET ANDEREN (ENTHOUSIASME, STIMULEREND, UITDAGEND)
 - TEGENHANGER VAN KILLE KOUDE WERKPLEKKEN: INDIVIDUELE PRESTATIE CULTUUR, COMPETATIEF, NEGATIEVE ENERGIE, STRESS/UITPUTTING
-

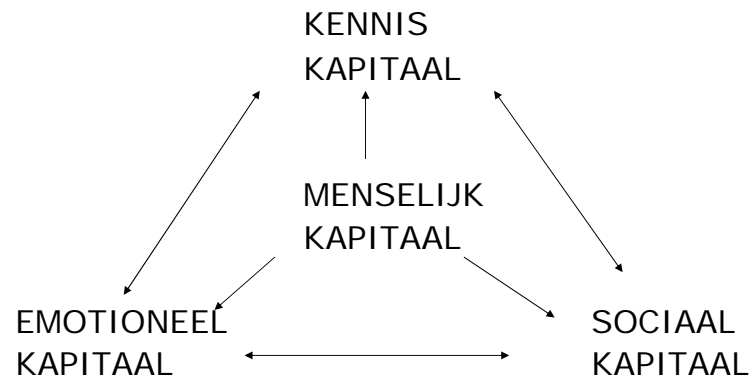
ANALYSE INSTRUMENT OM AARD EN MATE VAN EN VERSCHILLEN IN SOCIALE ENERGIE TE METEN

BLAUW: WERKPLEKKEN WAAR DE GROTE KILTE HEEFT TOEGESLAGEN

GROEN: BUSINESS AS USUAL

ROOD: WERKPLEKKEN WAAR SPRAKE IS VAN ENTHOUSIASME EN OPWINDING

KAPITAAL BRONNEN MENSELIJK HANDELEN



Bestanddelen menselijk kapitaal

Kenniskapitaal

(kunnen omgaan met) Cognitieve Complexiteit

Leervermogen

Im- en expliciete kennis

sociaal kapitaal

netwerk van relaties

sociale handigheid

betrouwbaarheid

emotioneel kapitaal

zelfbewustzijn/
zelfeffectiviteit

ambitie en durf

integriteit

Uitdaging HRM

- Van Human naar Social resources management:
 - Social capital investments
Opbouwen van een relationele cultuur heeft prioriteit boven individuele transactionele hr-praktijken die ondanks hun nobele uitgangspunten ongewenste/negatieve sociale dynamiek bewerkstelligen
-