



Klaar voor de toekomst met HRM

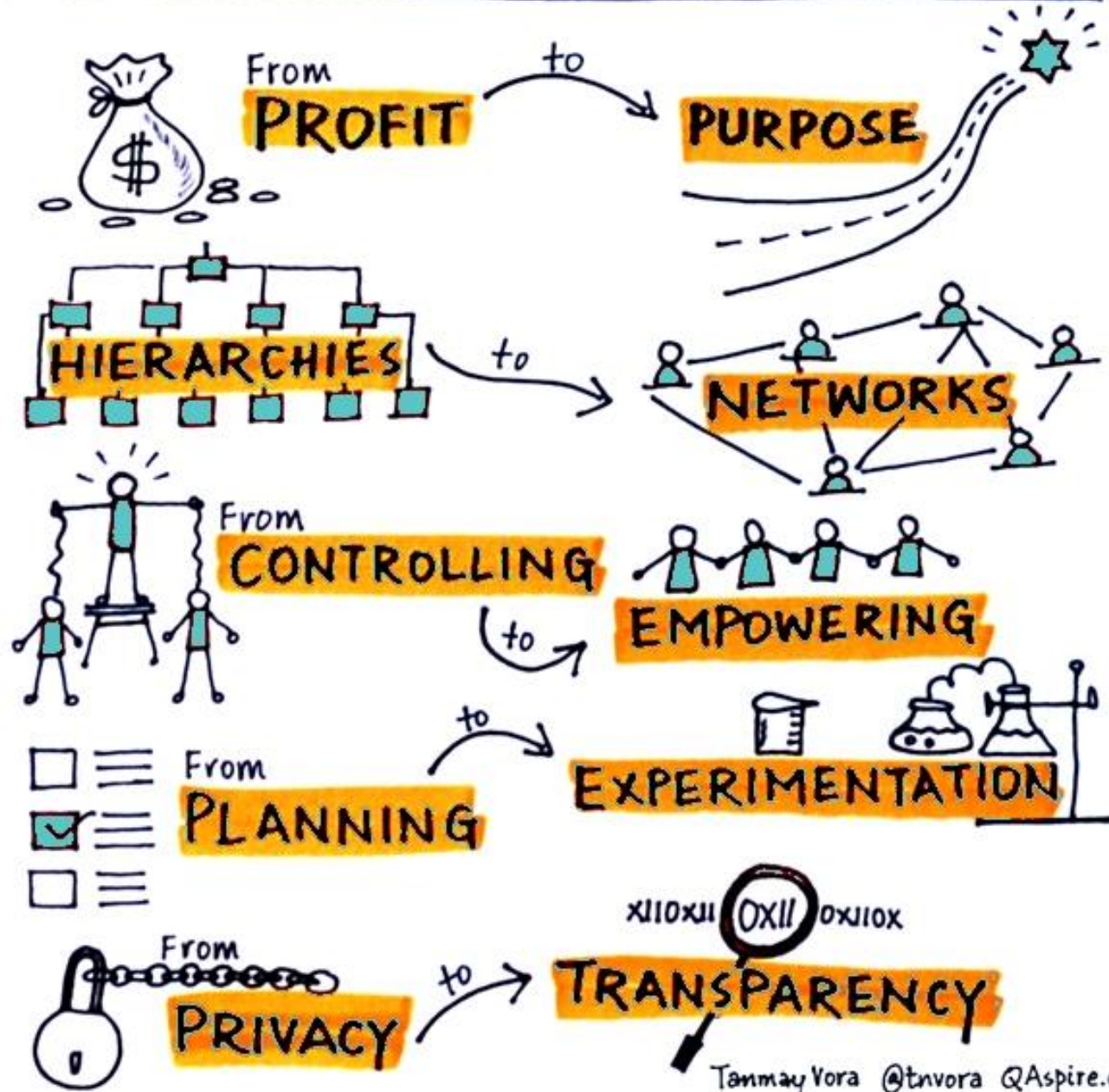
Een strategisch HRM plan mét realisatiekracht

We leven in turbulente tijden...



AARON SACHS AND ANUPAM KUNDU THOUGHTWORKS

MINDSET SHIFTS FOR Organization Transformation



Tanmay Vora @tnvora QAspire.com

M O N
O

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 strategisch HRM plan

Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek

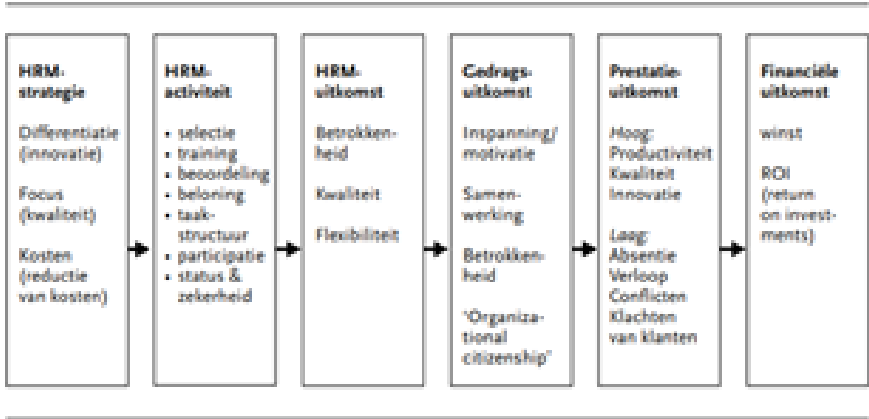
Paul Boselie en Jaap Paauwe

Circa tien jaar empirisch onderzoek naar de relatie tussen human resource management (HRM) en organisatieprestatie leert ons dat personeelsmanagement, mits op een bepaalde wijze vormgegeven, kan leiden tot prestatieverbetering van zowel medewerkers als organisatie. De gevonden relaties zijn echter niet altijd sterk en sommige bevindingen doen vermoeden dat het succes afhankelijk is van de specifieke (interne en externe) context van de organisatie. In dit artikel richten we ons op de volgende drie hoofdvragen. Wat zijn de belangrijkste bevindingen op het gebied van HRM en prestatieverbetering van de afgelopen tien jaar? Wat zijn de grote knelpunten/discussiepunten in het hedendaagse onderzoek? Welke aanbevelingen voor de praktijk kunnen we op grond van de inmiddels verworven inzichten opstellen?

Introductie

De jaren 1994 en 1995 markeren een breekpunt binnen de discipline human resource management (HRM). In de jaren daarvoor was het grootste deel van het onderzoek gericht op vragen als 'de essentie en het verloop van HRM' (o.a. Beer e.a., 1984; Formbrun e.a., 1984), 'het verloop van het traditioneel personeelsmanagement en human resource management' (o.a. Guest, 1987) en 'de veranderende rol van de personeelsmanagement en de opkomst van HRM' (o.a. Tyson, 1987). De klassieke werk van Legge (1995), getiteld *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, is als het ware de kroon op deze conceptuele discussie. De roep om empirie en harde bewijzen voor de werkelijke (economische) waarde van HRM leidt tot een aantal publicaties in 1994 (o.a. Arthur, 1994; Osterman, 1994) en 1995 (o.a. MacDuffie, 1995; Huselid, 1995), gericht op de toegevoegde waarde van HRM voor de organisatie. Het werk van Mark Huselid (1995) in de *Academy of Management Journal* is waarschijnlijk het bekendste werk en wordt dan ook doorgaans gezien als indicatie voor een nieuwe benadering. In dit artikel richten we ons op de belangrijkste bevindingen op het gebied van HRM en prestatieverbetering van de afgelopen tien jaar, de knelpunten/

Dr. P. Boselie is tot eind augustus 2004 aangesteld als postdoc onderzoeker en docent aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanaf 1 september 2004 zal hij in dienst treden als Universitair Docent Strategisch HRM aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg (Departement Personeelwetenschappen). Prof.dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie, Faculteit der Economische Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.



Figuur 4. Conceptueel Model van Guest (1995)

Een strategisch HRM plan mét realisatiekracht

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
Stap 2: Kwaliteit van HRM-beleid	HR-managers	Topmanagement HR-managers Lijnmanagers
Stap 3: Implementatie van het HRM-beleid	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers
Stap 4: Kwaliteit van de implementatie	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers
Interne omgeving		Externe omgeving
Huidstrategie en HRM-beleid Kwaliteit van het HRM-beleid Aanpak en HRM-focus Ondersteuning 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.

Wat is de unieke propositie van HRM voor uw organisatie?



Programma: aan de slag met $E = K \times I$

K

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
 - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
 - De 4 fit's
 - Why, what & how
 - Focus en niveaus

I

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
 - What's in it for me?
 - Co-creatie, eigenaarschap
 - Implementatieplan & kracht
 - Doen, bijsturen en doorpakken
- En vergeet de vorm niet...



M O N
O

Moon



Missie, visie, strategie & sHRM, sHRD, SPP, (zelf) - leiderschap

- Zeer ruime ervaring met het succesvol op weg helpen van organisaties om te sturen in vooruitgang
- Duizenden (top)managers & HR-professionals begeleid bij meer dan 200 opdrachtgevers
- Maatwerk in de manier waarop: begeleiden van trajecten en teams, train-de-trainers en/of coach achter de schermen
- Wij staan voor innovatie, praktisch, realisatiekracht en kennis delen



Even voorstellen...



Welke kwaliteit neemt u mee om te komen tot een goed, gedragen en geïmplementeerd strategisch HRM-plan?

Strategisch =

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

Vier fits sHRM

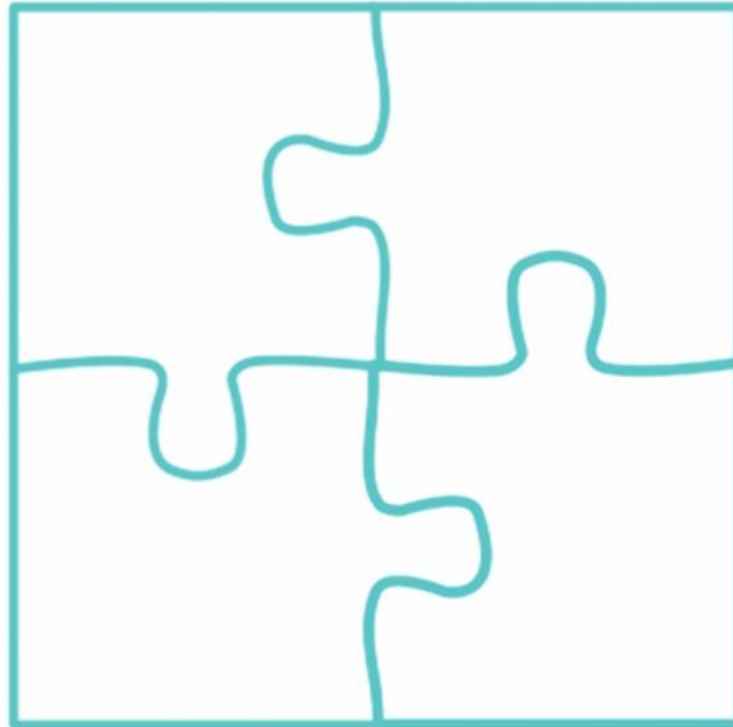


- ◉ **Environmental fit:** klopt de organisatie-strategie (inclusief HR) met de omgeving?
- ◉ **Verticale fit:** is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- ◉ **Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten onderling op elkaar afgestemd, effectief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

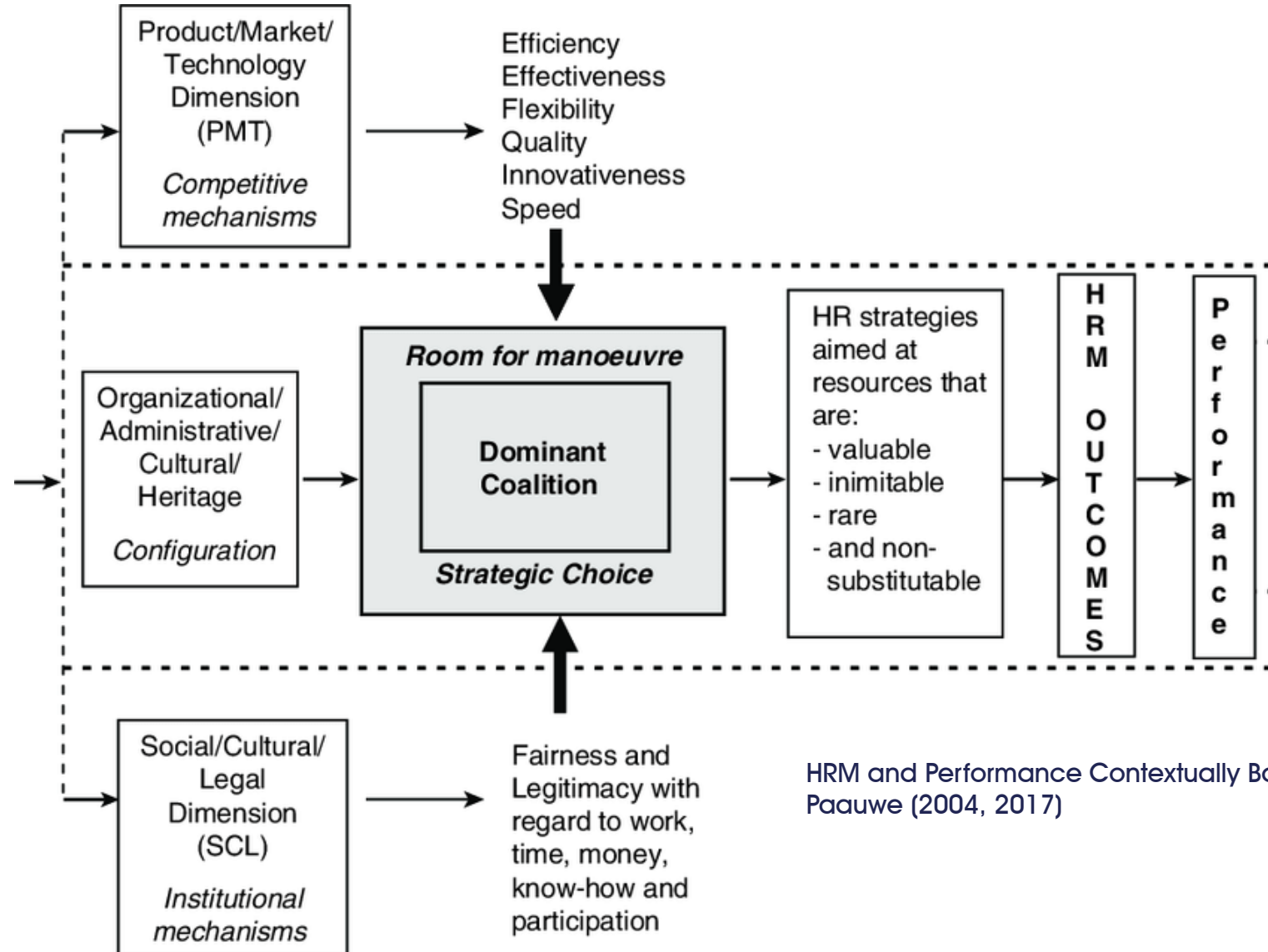


Unieke propositie van HRM voor uw organisatie

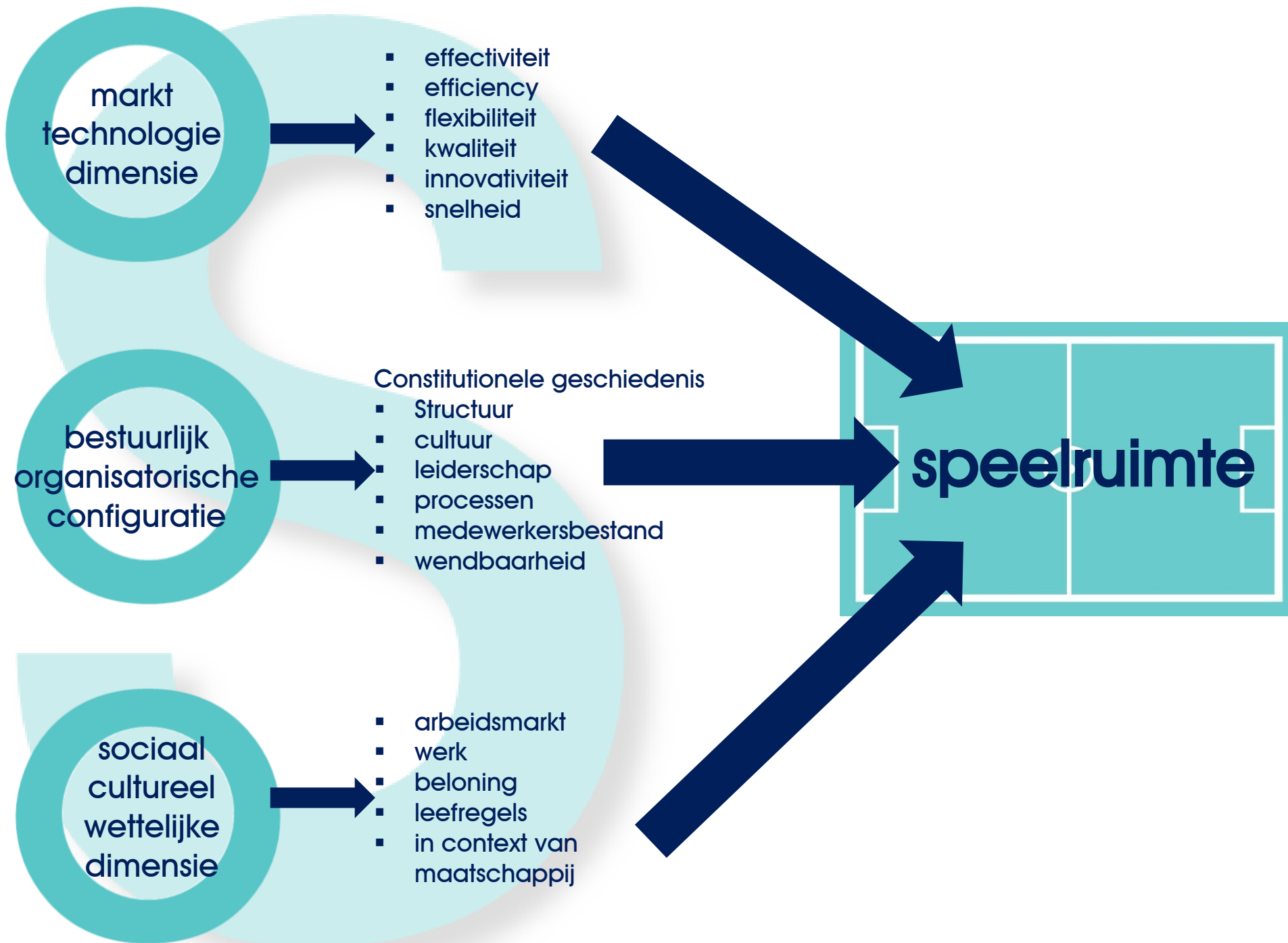
- Kloppen de 4 fits van uw HR-strategie (de verticale, horizontale, organisatie- en environmental fit) voor het behalen van duurzaam concurrentievoordeel?
- Hoe ziet de unieke propositie van HRM er uit voor uw organisatie, gebaseerd op deze 4 fits?



Krachtenveld: environmental fit



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



Vraag:

- Welke dimensie is het meest bepalend voor uw organisatie?
- Wie zijn uw belangrijkste stakeholders en beslissers: wie vormen de dominante coalitie?

Organisatiestrategie is de basis



Organisatiedoelen



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

-
-
-
-
-



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?

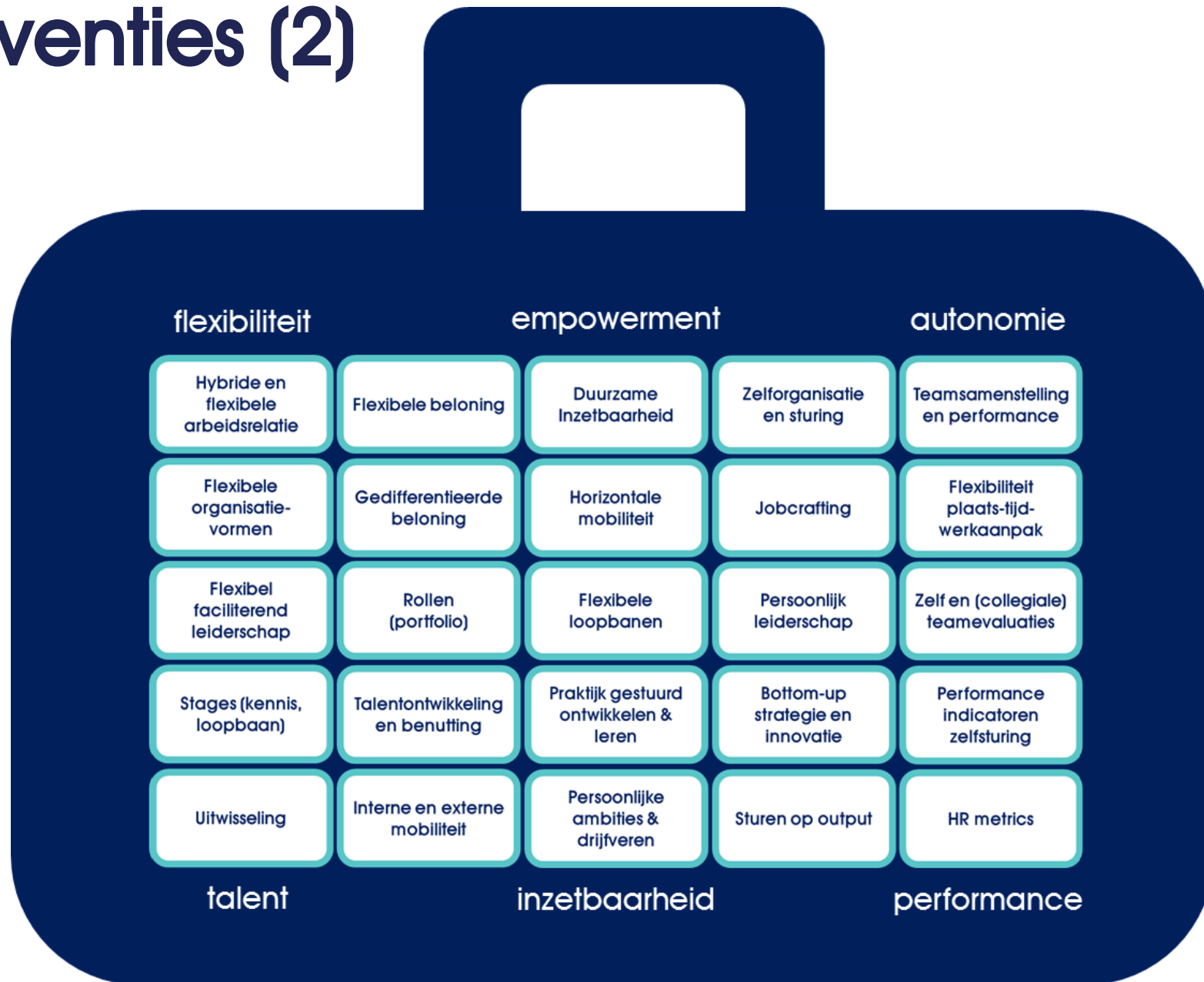
Noteer deze

-
-
-
-
-

HR-interventies (1)



HR-interventies (2)



Organisatiedoelen



HR(M) doelen



Noteer de organisatiedoelen en HRM doelen op de handout

-
-
-
-
-



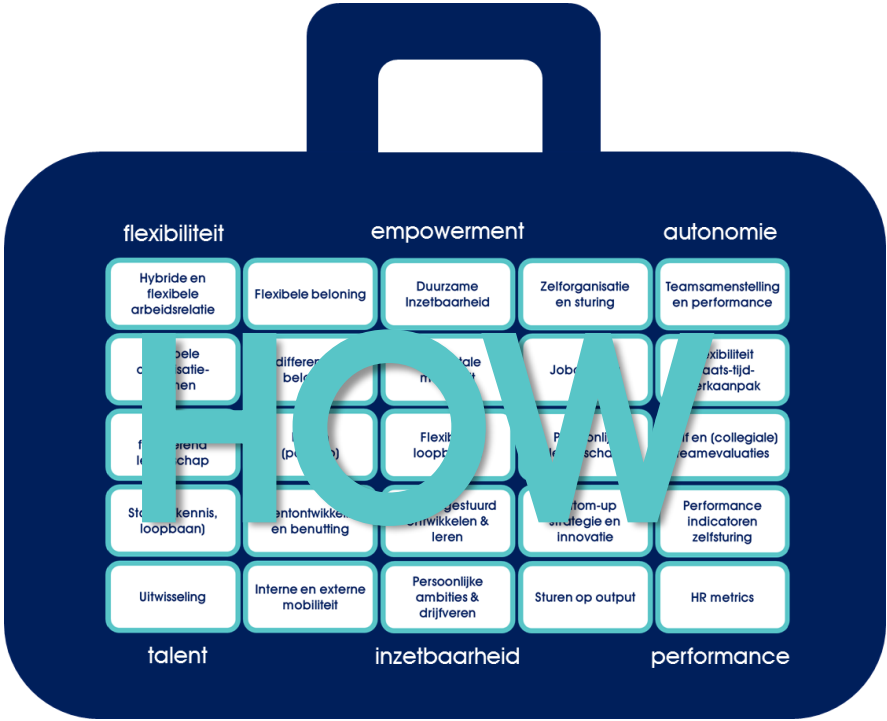
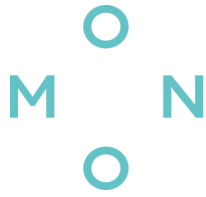
-
-
-
-
-

Checkvraag: klopt de fit tussen de organisatiedoelen en de HR-doelen?



**strategisch
HRM-plan**

Why, what & how



5 why's

The Jefferson Memorial and the 5 Whys



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



WHY – de bedoeling

- Strategisch HRM is niet een doel op zich maar een middel
- Het draagt bij aan de resultaten, groei en toekomstbestendigheid van de organisatie
- Waarom willen wij dit strategisch HRM beleid of dit HR-plan?
- Welke waarde voegen zij toe?
- 5 x de Waarom-vraag brengt ons vaak tot de kern, de bedoeling

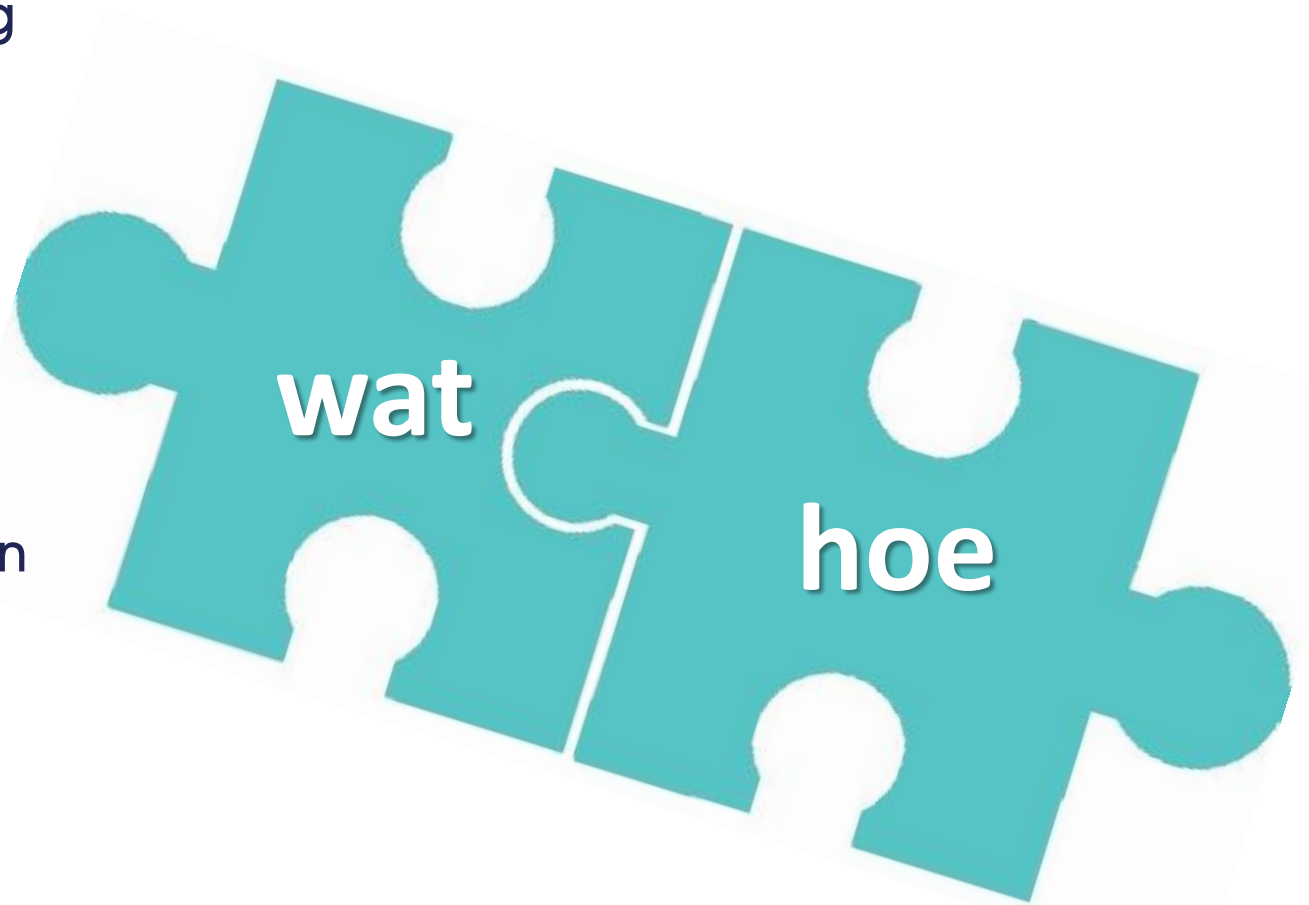
Vraag:

Kies één van de HR-doelen en stel 5x de waarom-vraag: bij welke bedoeling komt u uit?



WAT en de HOE

- Wat helpt is binnen SHRM de wat-vraag en de hoe-vraag duidelijk te scheiden van elkaar
- De waarom draagt doel en bedoeling mee
- De wat het gewenste resultaat
- De hoe vraag is de wijze waarop de wat-vraag beantwoord wordt en waarin het oplossend vermogen schuilt



Focus

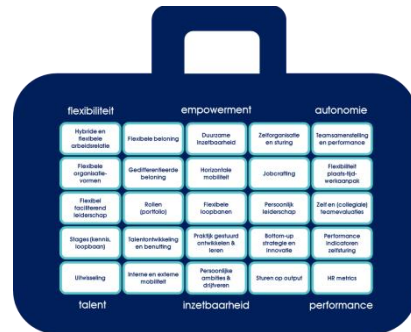
- Denkend vanuit de organisatiedoelen of vanuit de positie van uw bestuurder of het management van uw organisatie...
- Wat zijn dan de 3 meest urgente en essentiële HR-thema's voor de komende 3 jaar?!



Welke HR interventies zijn het meest effectief?

Neem één cruciaal HR-thema als voorbeeld:

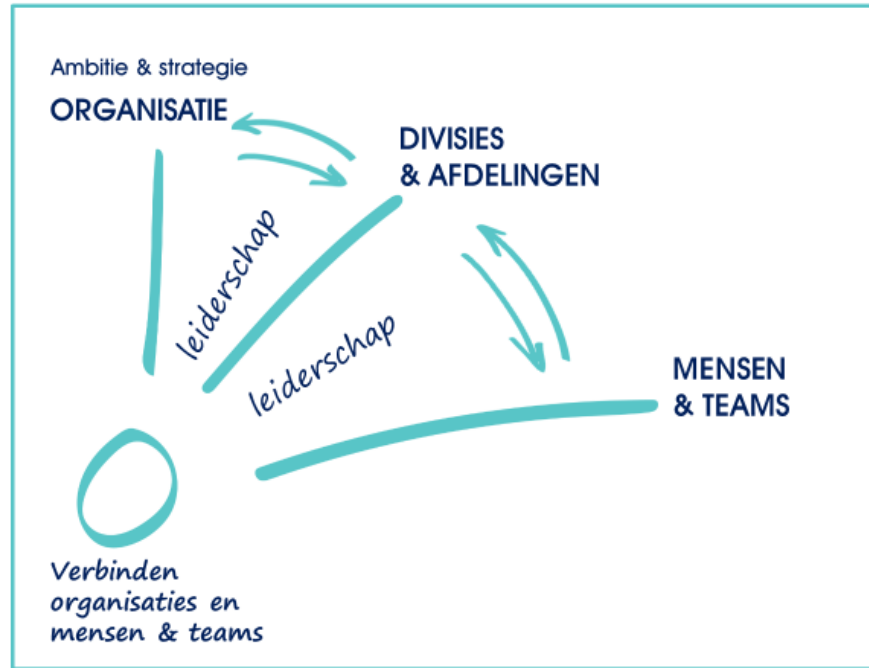
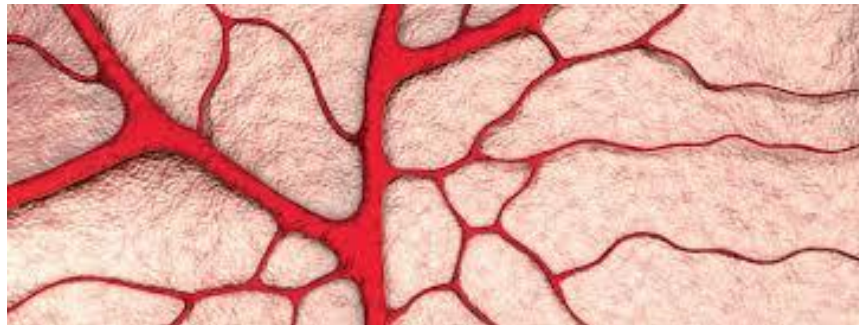
- Welke HR-interventies (how) staan in het HRM-plan om het HR-doel (what) te bereiken?
- Missen er nog belangrijke interventies?
- Noteer deze



Checkvraag: klopt de horizontale fit: zijn de interventies effectief en congruent?

Strategisch HRM plan, op welk niveau?

- Organisatie
- Divisie
- Afdeling
- Team
- Leidinggevende
- Medewerker



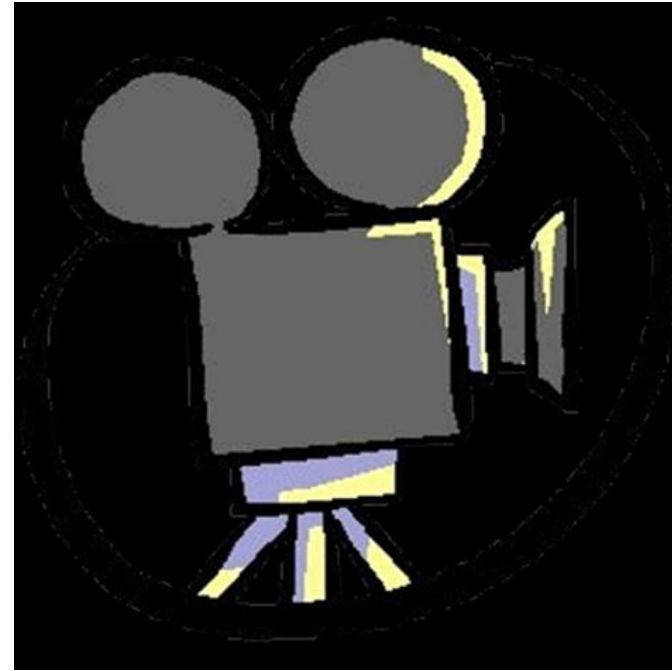
Vier fits sHRM



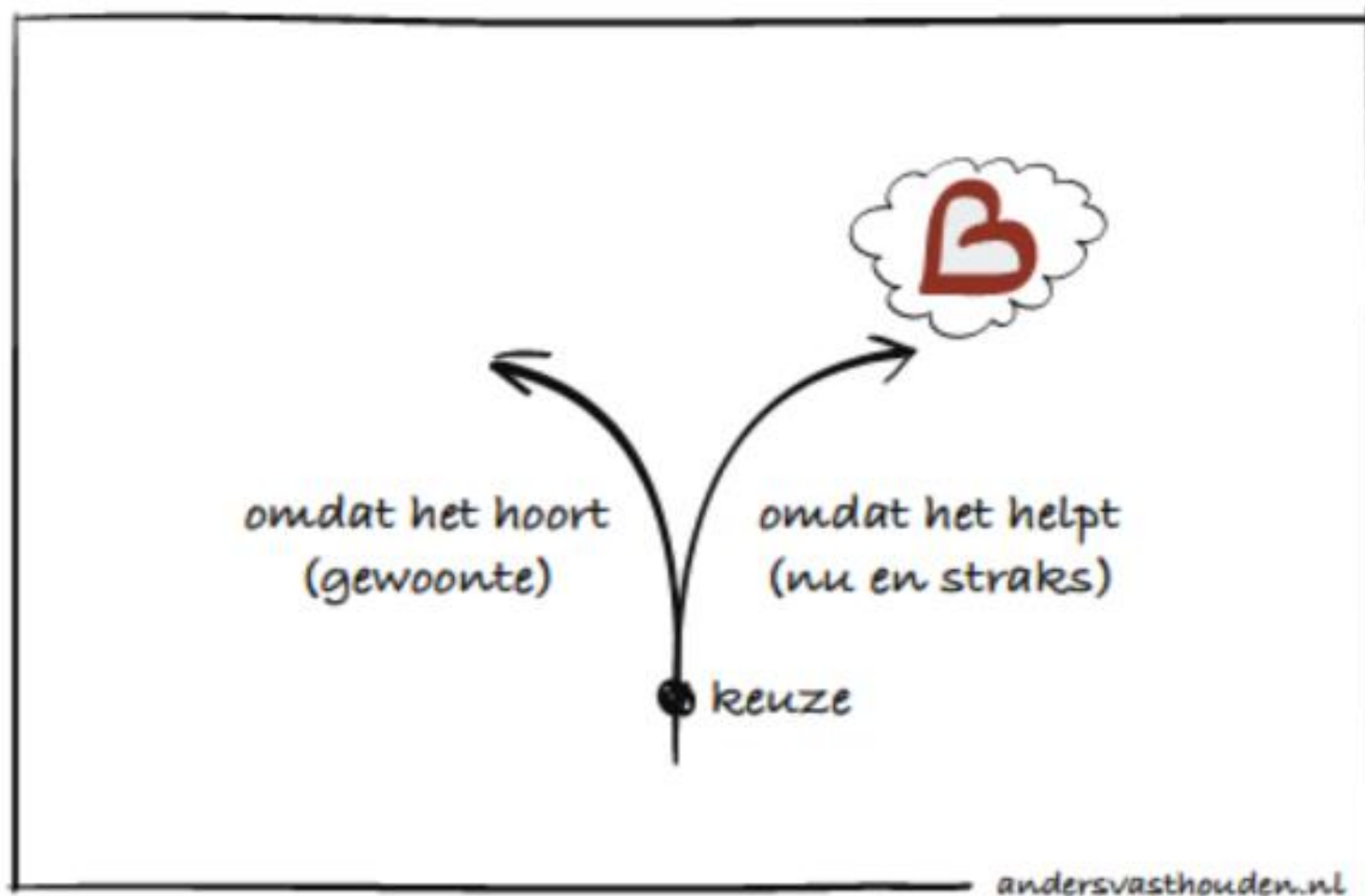
- ◉ **Environmental fit:** klopt de organisatiestrategie & HR-strategie met de omgeving?
- ◉ **Verticale fit:** is de HR strategie (en de uitvoering daarvan!) scherp in lijn met de organisatiestrategie?
- ◉ **Horizontale fit:** is het geheel aan HR-activiteiten effectief, onderling op elkaar afgestemd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

Waar ligt uw kracht?
Waar schuurt het nog?





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

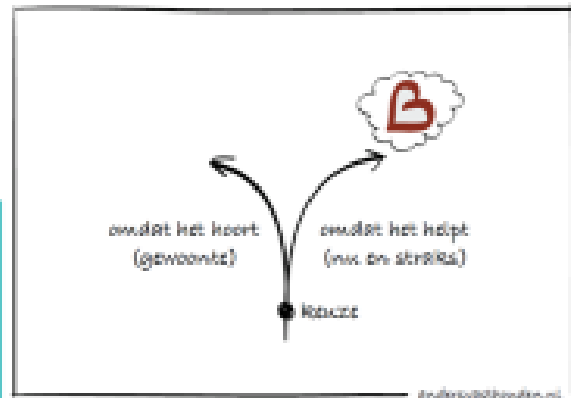


Wouter Hart & Thom Verheggen

Wat hebt u deze week gedaan, wat hoort maar niet helpt?

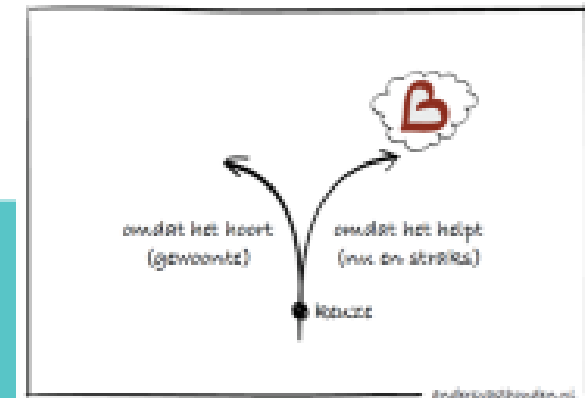
Wat hebt u deze week gedaan, wat wel helpt maar niet hoort?

≠ hoort



+++ helpt

+++ hoort



≠ helpt

Van de k naar de i...

The diagram illustrates the formula $e = k \times i$ with descriptive text for each variable:

- e**: impact – effect – toegevoegde waarde HRM (shown inside a cloud shape)
- k**: (no descriptive text provided)
- i**: resultaat – realiseren
– DOEN – acceptatie
– absorptie – adoptie
– eigenaarschap (shown inside a dashed box)

Vraag:

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

Wat maakt dat het nog geen 9 of een 10 is?

Programma: aan de slag met $E = K \times I$

K

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
 - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
 - De 4 fit's
 - Why, what & how
 - Focus en niveaus

I

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
 - What's in it for me?
 - Co-creatie, eigenaarschap
 - Implementatieplan & kracht
 - Doen, bijsturen en doorpakken
- En vergeet de vorm niet...



M O N
O

Introductie vanuit HR-optiek

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.

Introductie vanuit leidinggevende-optiek

Welkom bij de workshop Strategische Personeelsplanning. Onze organisatie is volop in beweging. Jullie als leidinggevendenden 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.

What's in it for me?

Vanuit het perspectief van de ander en de business!

- 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: bij introductie van thema's: gebruiken!



Vier stappen van implementatie

4 stappen implementatie

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

Luistervraag:

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



Opdracht: realisatiekracht

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?



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)?

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?

3. Implementatie van het HRM beleid

4. Kwaliteit van de implementatie

- 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?

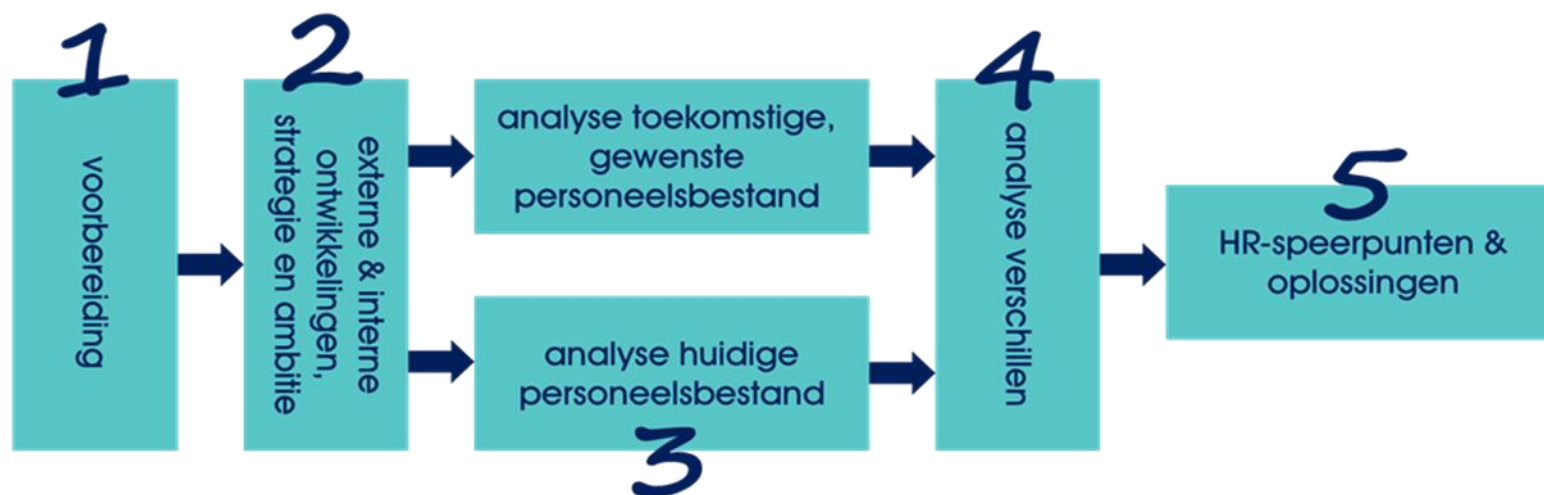
CONCRETE ACTIES

1 2 3

Dialogoog 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

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?



De beslissing deze activiteiten in de praktijk te implementeren

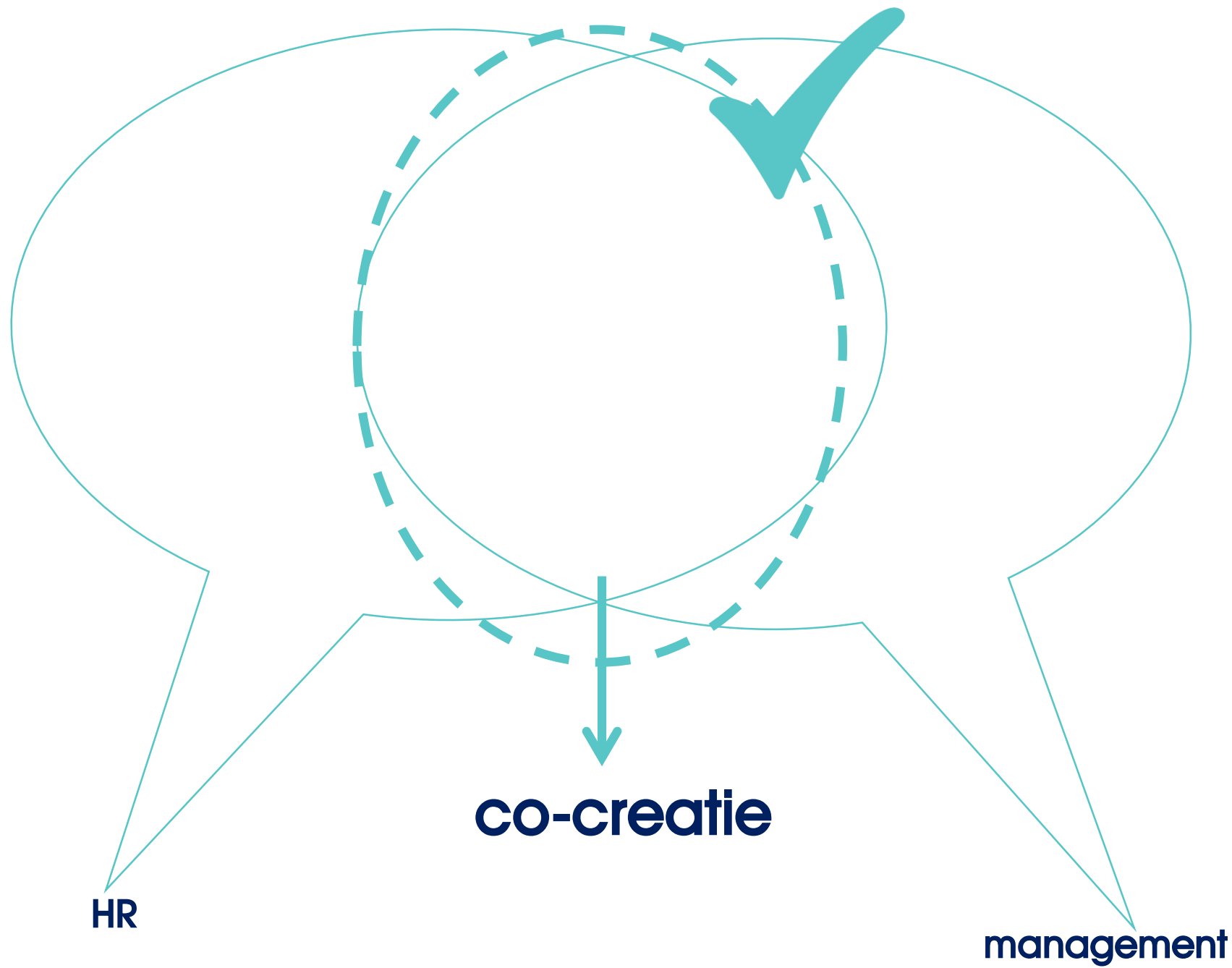
- Is het beleid goed geïntroduceerd?
- Kiezen lijnmanagers ervaar het beleid in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken?
- Wordt het beleid omarmd en toegepast (ja zeggen en ja doen)?

De kwaliteit van de implementatie

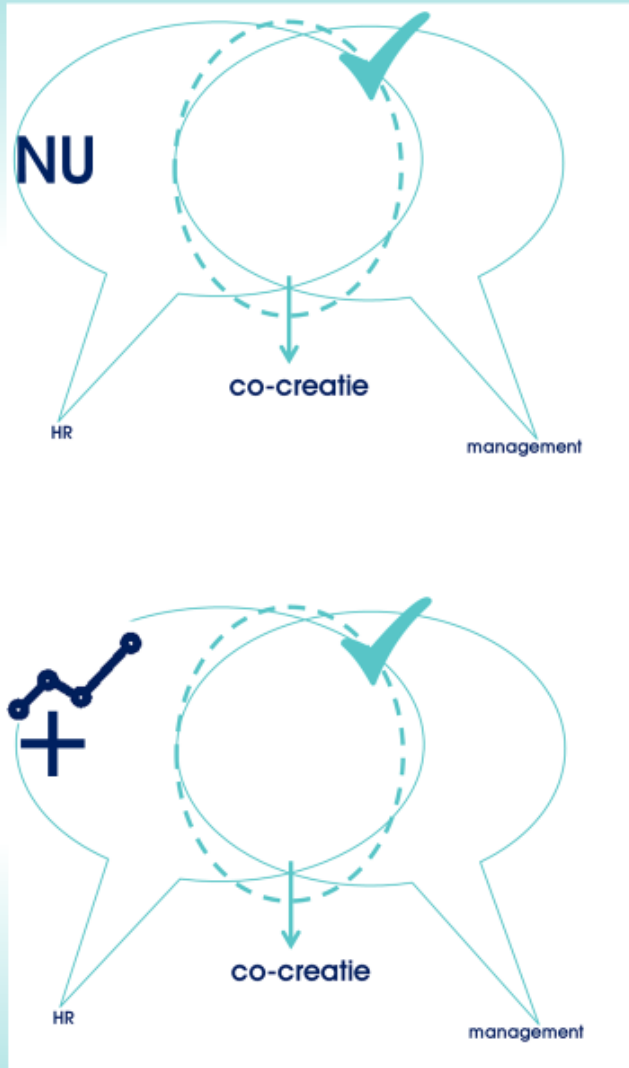
- Besluiten lijnmanagers om de HR-activiteiten toe te passen zoals bedoeld en zodat ze het gewenste effect hebben?
- Nemen ze de uitvoering serieus (of is het een 'moetje')?
- Kunnen ze het goed uitvoeren?
- Worden ze waar nodig goed ondersteund?

3. Implementatie van het HRM beleid

4. Kwaliteit van de implementatie



Co-creatie en eigenaarschap



- Vraag bij iedere stap: hoe is de verdeling tussen HR en de lijn qua inbreng nu? Waar zit de co-creatie?
- Wat vindt u wenselijk?

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?

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)?

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?

3. Implementatie van het HRM beleid

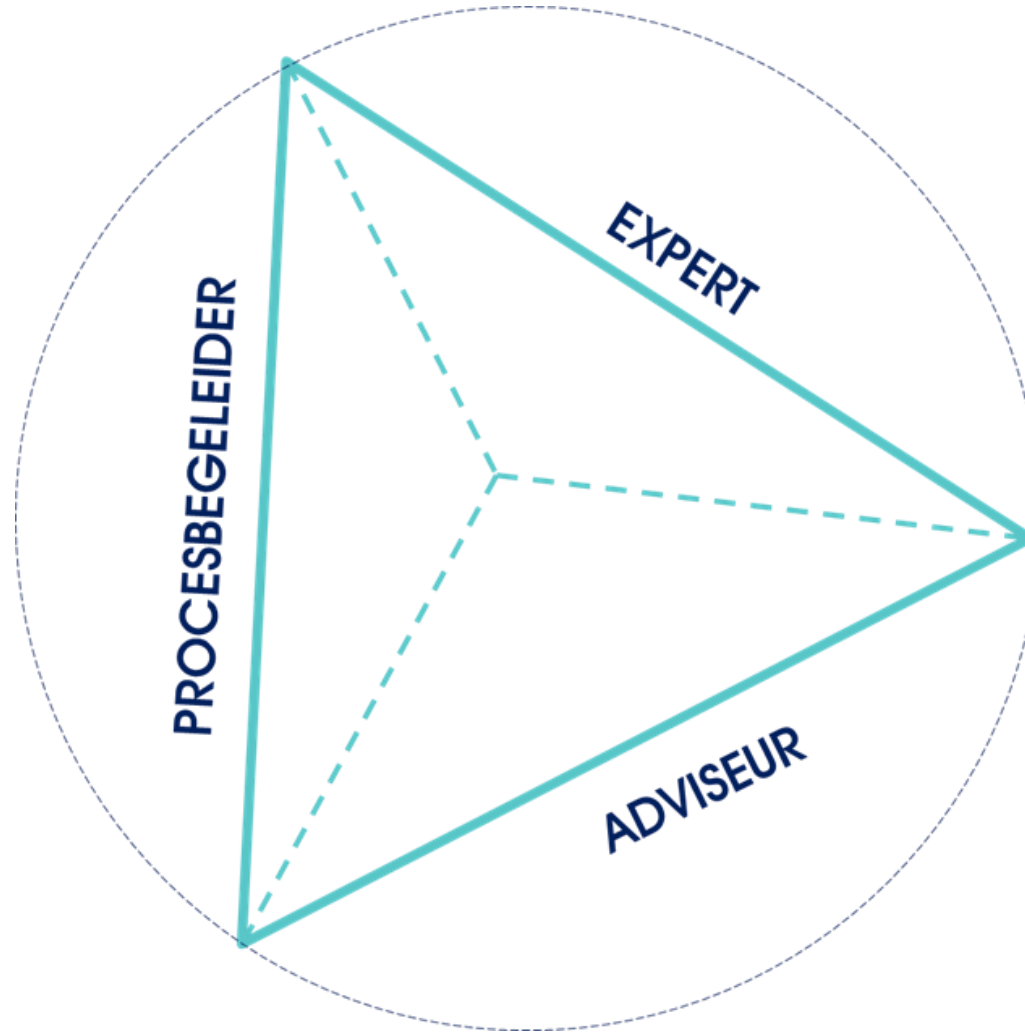
4. Kwaliteit van de implementatie

Strategisch HRM-plan: ACTIE

- Er zit beweging / actie in
- Doel- in plaats van middel-gericht
- Ritsen in plaats van stapelen
- Leidt tot concrete resultaten
- Plan is een proces in stappen (van grof naar fijn)
- Geeft een tijdsindicatie-termijn weer
- Neemt mee hoe we volgen en bijsturen (PDCA)



Welke rol?



Reflecteren op uw eigen rol en positionering? Download de handout van de Moon-site:

<https://www.moon-hrm.nl/wp-content/uploads/2018/05/3-rollen-SPP.pdf>

Relatiekracht

- Veiligheidsagent
- Aansluiter
- Rust/ ordebewaarder
- Waardeerder
- Ruimtegever

Motiverende kracht

- Inspirator
- Energie gever

Observerende kracht

- Weerman
- Helicopter

Sturende kracht

- Instructeur
- Structuur –en focusaanbrenger
- Resultaatbewaker
- Activeerder
- Vooruitduwer

Spannende kracht

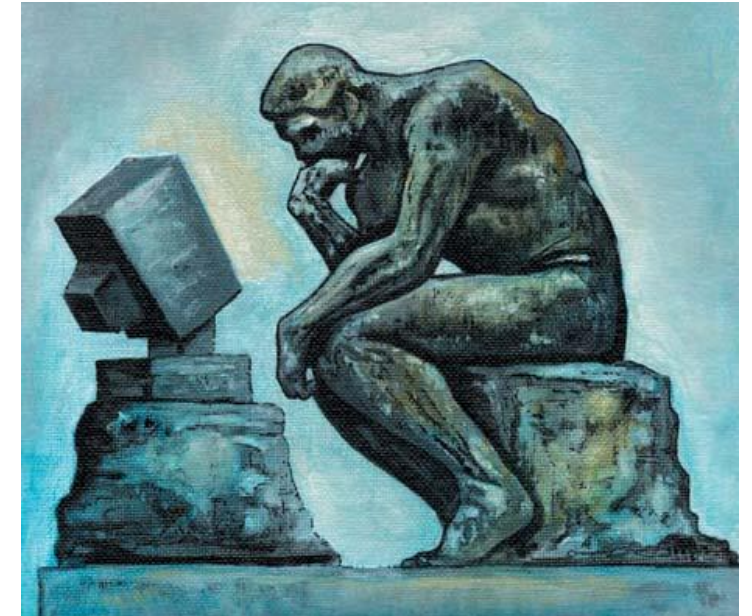
- Confronteerder
- Geweten – advocaat van de duivel

verschillende rollen
procesbegeleider

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 de HOE**
- ◉ **Wie is allemaal eigenaar?**
- ◉ **Hoe zijn eigenaren betrokken?**
- ◉ **Dialogoog**
- ◉ **‘Surf’ over de rollen Procesbegeleider, Expert, Adviseur**
- ◉ **Van abstract naar concreet – DOEN – experimenteren – reflecteren – doorpakken - borgen**



Programma: aan de slag met $E = K \times I$

K

- 4 Bouwstenen voor de kwaliteit van strategisch HRM-beleid
 - Ambitie en strategie van de organisatie is vertrekpunt
 - De 4 fit's
 - Why, what & how
 - Focus en niveaus

I

- 4 Bouwstenen voor implementatiekracht
 - What's in it for me?
 - Co-creatie, eigenaarschap
 - Implementatieplan & kracht
 - Doen, bijsturen en doorpakken
- En vergeet de vorm niet...



M O N
O

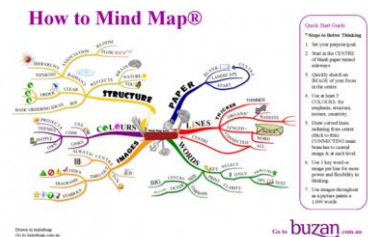


Impact genereren met de vorm van uw
strategisch HRM-plan (durf!)

Welke vorm heeft uw
HRM-plan?



Impact met de vorm van uw strategisch HRM-plan (durf!)



mindmap



Notitie
rapport

filmpje

powerpoint
prezi

quiz

Welke vorm past
in uw organisatie

infographic

moodboard

Tekening
strip



Anders namelijk...

M O N O

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

1. Goed afgestemd op de business strategie?
2. Congruent (de HR-interventies versterken elkaar)?
3. Gefocust (de prio's zijn helder en behapbaar)?
4. In co-creatie tot stand gekomen met de lijn?
5. Omarmd door leidinggevenden, zij zijn eigenaar in de praktijk en pakken het op
6. Goed uitgevoerd in de organisatie?
7. Effectief: het levert de gewenste effecten op?
8. Aansprekend in vorm



Beste idee voor de dag naar morgen

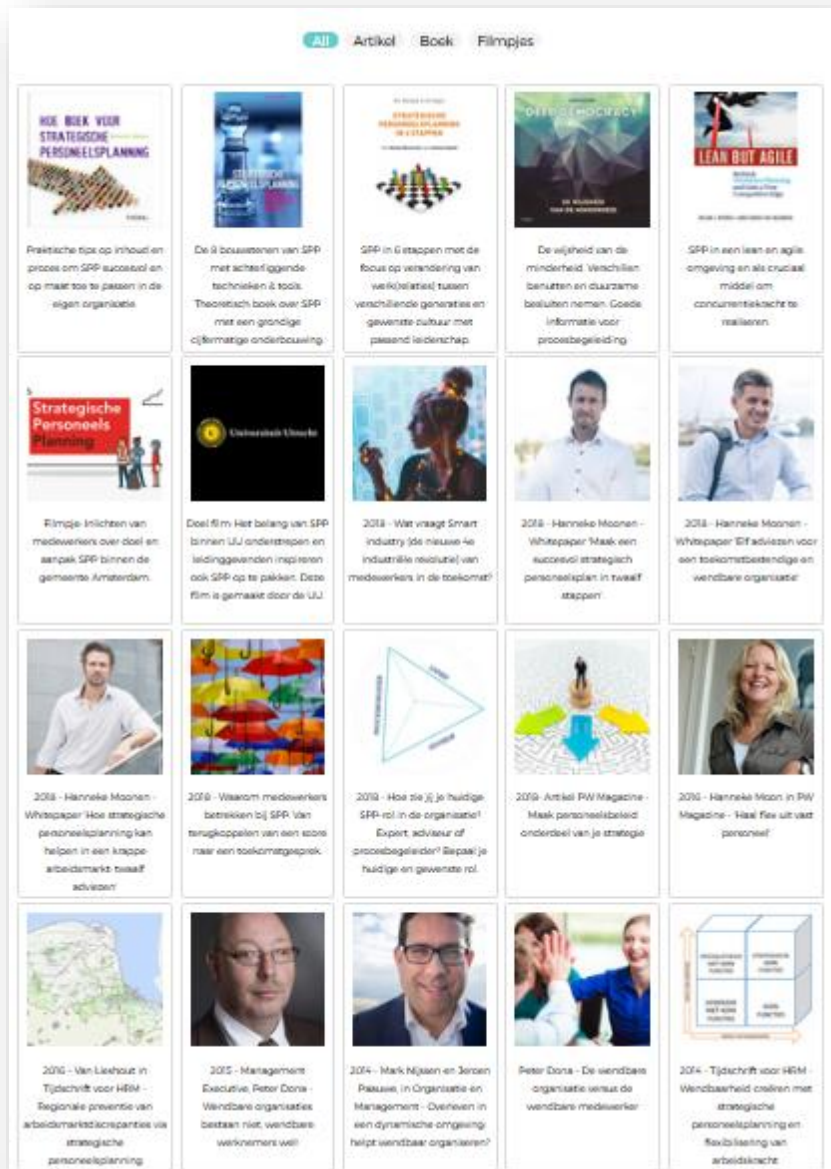
- Kies 1 van de topics die het meest interessant is
- Bedenk in subgroepen hoe jullie de score een punt omhoog zouden kunnen brengen
- Na afloop: wave met beste 2 ideeën per tafel

In hoeverre is het HR-strategisch HRM plan van uw organisatie:

1. Goed afgestemd op de business strategie?
2. Congruent (de HR-interventies versterken elkaar)?
3. Gefocust (de prio's zijn helder en behapbaar)?
4. In co-creatie tot stand gekomen met de lijn?
5. Omarmd door het lijnmanagement, zij zijn mede-eigenaar?
6. Goed uitgevoerd in de organisatie?
7. Effectief: het levert de gewenste effecten op?
8. Aansprekend in vorm?



Bij-blijven? Moon bedrijfspagina



<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/>

Wat neemt u mee na vandaag?



M O N
O



M O N
O



Hartelijk dank voor uw inbreng!

Drs. Hanneke Moonen
06-54683995

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