

Succesvol managen van HR in het nieuwe werken.

Conferentie Q-society 16 november 2010

Korte introductie

- Opleiding Marketing ,Bedrijfskunde en Personeelsmanagement.
- 23 jaar werkervaring:
 - Manager/trainer Randstad Uitzendbureau.
 - Senior HR Consultant Adia (nu Adecco).
 - Directeur Projectorganisatie Manpower Nederland.
 - Managing Consultant HR/Astrea
- Laatste 9 jaar als organisatie adviseur bedrijfskundig HRM.
- Sinds 1 januari 2008 zelfstandig met EnergizeHR®.

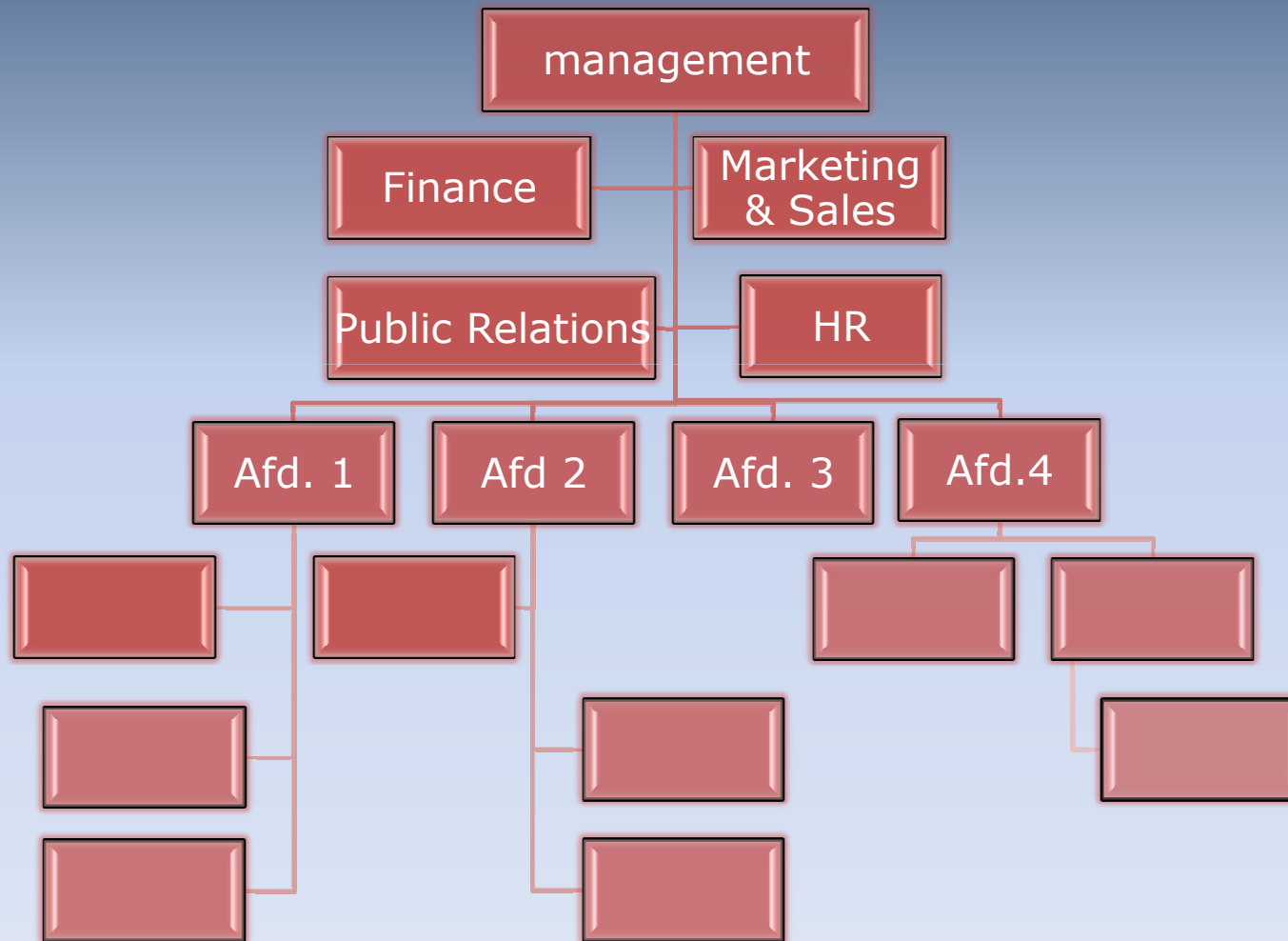
Inleiding

- Traditionele organisatie.
- HR-M.
- Opdracht voor HR.
- Van HRM naar HRDD.
- Praktijkcase.
- Geleerde lessen.

Traditionele opzet van organisaties

- Ondernemingsdoelstellingen.
- Missie.
- Visie.
- Strategie.
- Businessplan.
- Organisatieontwerp.

Organisatie



Aan het werk in de organisatie

- Van strategie naar operationele uitvoering
- Bedrijfsmiddelen zijn niet onbeperkt
- Business controle en management.
- Relatie tussen “operational excellence” en bedrijfsresultaten.
- Goed werkgeverschap.
- Toenemende rol HR functionaliteit.

HR-M

- Managen van Human Resources.
- De benodigde competenties op het juiste moment en succesvol inzetbaar.
- Uitvoeren wettelijke en administratieve verplichtingen.
- Medewerker die past in de cultuur en de structuur.
- Ondersteuning van de Persoonlijke Ontwikkeling.
- Welke HR functionaliteit is vereist?

Organisaties onder druk

- Internet revolutie.
- Globalisering.
- Opkomst andere economieën.
- Continuïteit ondernemingen
- Liquiditeit.
- Herpositionering in veranderende markten.
- Leiderschap.

Arbeidsorganisatie onder druk

- Groot deel van de bedrijfskosten.
- Verhouding loonkosten versus performance.
- Alles moet sneller en flexibeler.
- Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel.
- Demografische ontwikkelingen.
- Generatie Einstein.
- Aantrekkelijkheid als werkgever.

Opdracht voor HR: arbeidsorganisatie vitaal maken

- Perspectief naar de toekomst
- Balans tussen high performers en high potentials.
- Verbeteren concurrentiepositie.
- Personeel is een flexibele businessfactor.
- Normaliseren van verhoudingen.
- Uitblijven flexibilisering arbeidsmarkt.

Hoe maak je de verbinding naar de toekomst?

Bekend

- Internationaal
- Traditionele organisatie
- Input.
- Kostprijs georiënteerd.
- Processen.
- Optimalisatie (BPO).
- Business Control.
- Kennisintensief.
- HR-Management.
- Risk avoidance.



Nieuw

- Global Markets.
- Netwerk organisatie.
- Output.
- Toegevoegde waarde
- Projecten/Programma's.
- Innovatief (sociaal).
- Kennisproductief.
- HR Development en - Deployment (purpose).
- Risk management

Van HR-M naar HRDD

- Definiëren toekomstige HR-functionaliteit.
- HR naar hoger niveau “operational excellence”.
- Outsourcen van eenvoudige HR administratie.
- Van Managen naar Development en Deployment.
- Rol blijft die van facilitator.
- Investeren in Employer Branding.
- Perspectief: Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken en HRDD

- Aandacht voor functionaliteit en haalbaarheid.
- Aandacht voor medewerkers én management.
- Van business controle naar vertrouwen.
- Dominante rol technologie.
- Van input naar output.
- Van opdracht naar taakacceptatie.
- Toekomstige rol lager management.
- Op zoek naar de nieuwe balans.

Case

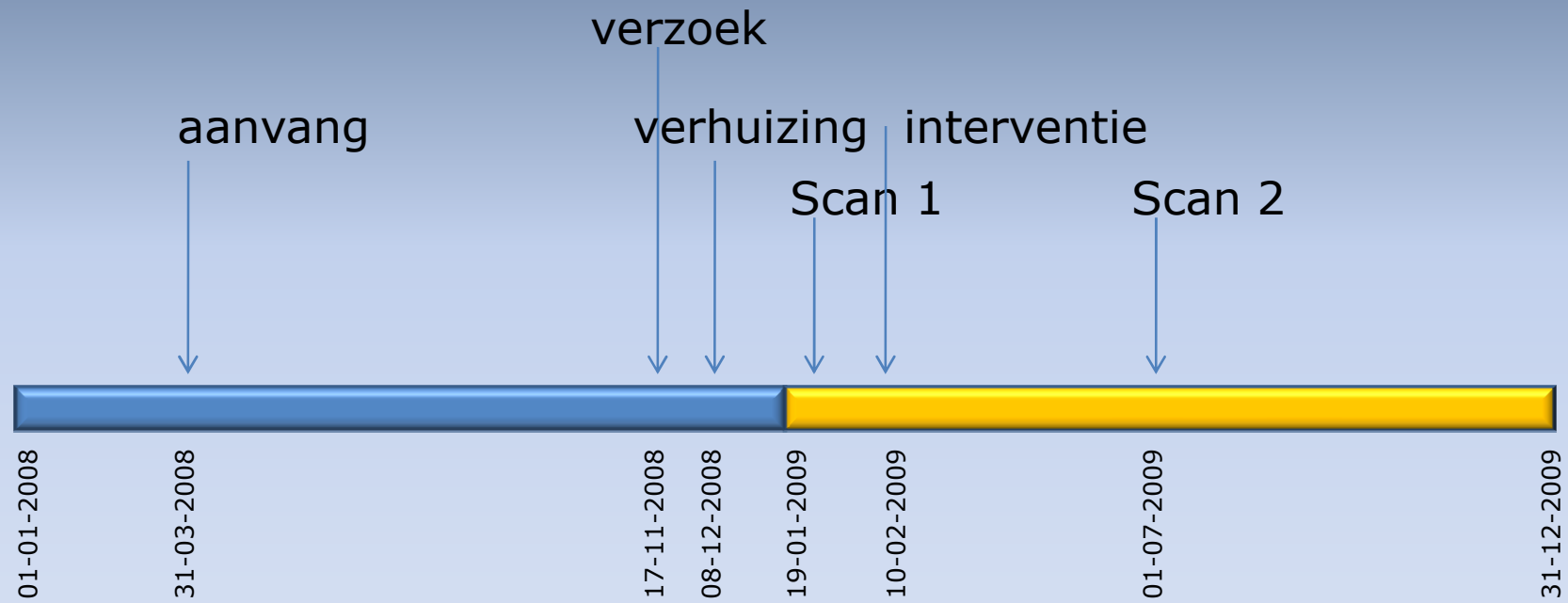
2008-2009

Interventie in project
invoering “flexwerken”

EnergizeHR®



Tijdslijn



Uitgangspositie

- Adviesorganisatie onderwijs.
- Van subsidie naar een commerciële markt.
- Wisseling directie.
- 150 FTE/213 headcount.
- 75% personeel accountable.
- Specifieke signatuur populatie.
- Van een oude naar een nieuwe kantooromgeving ultimo 2008.

Doelstellingen flexwerken

- Ingezet vanuit kostenbesparing.
- “Boost” van ambtelijk naar commercieel.
- In samenwerking met OR.
- Employer branding.
- State of the art advisering.
- Uitvoering door de afdeling Financiën en P&O.

RoI HR

- Begeleiden van de transformatie.
- Vraagbaak voor eigen medewerkers.
- Adviseur voor MT.
- Faciliteren lijnmanagement.
- Projectbegeleiding.

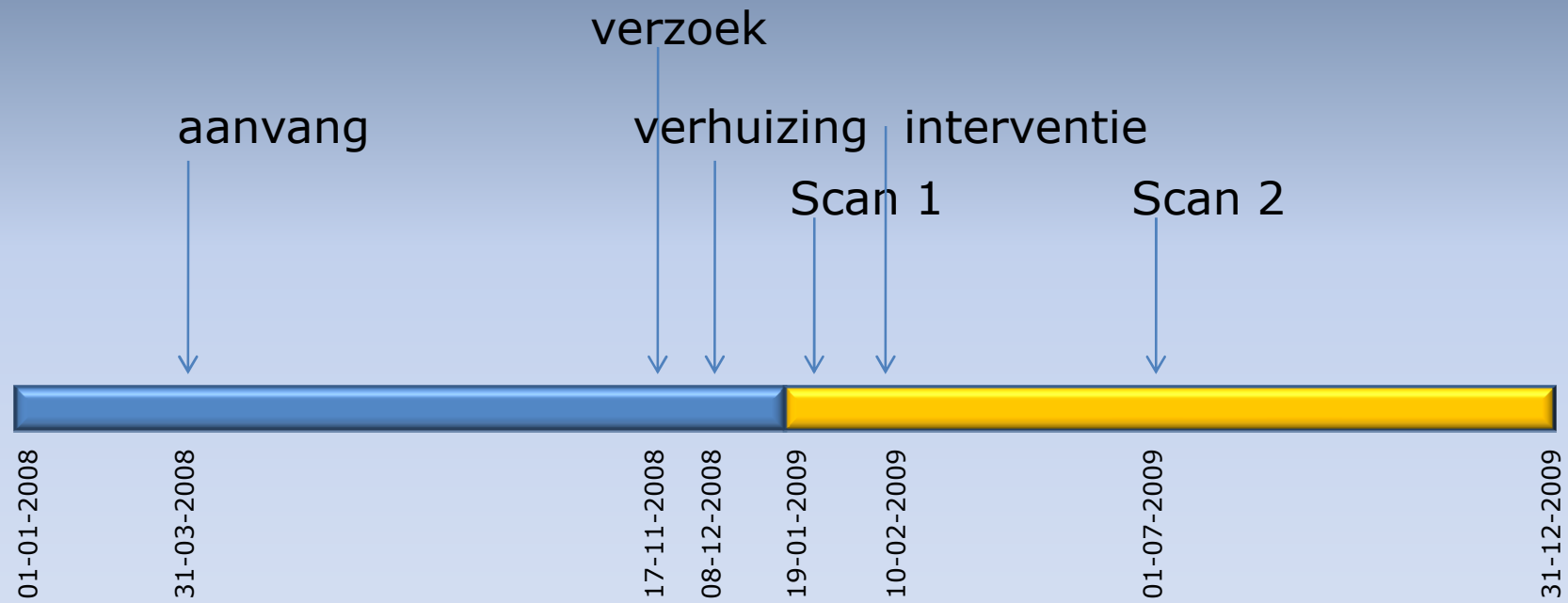
Verzoek interventie

- Externe analyse project.
- ROI.
- Hardnekkige geruchten uit informele circuit.
- Toenemend verloop.
- Waaronder ook enkele topfunctionarissen.
- Management meldt gebrek aan overzicht resources.
- Veel “losse eindjes” in organisatie.
- Weinig initiatieven.
- Management ervaart “stilstand”.

Verwachte effecten

- Communicatie is afdoende geweest.
- Medewerkers moesten wennen.
- Verlost van hokjes denken.
- Infrastructuur vraagt aandacht.
- Veel op te lossen door loyaliteit en flexibiliteit medewerkers.
- Toename medewerkertevredenheid.
- Produktiviteit neemt toe.

Tijdslijn



Resultaten scan project

- Feedback werknemers via de OR.
- Hartritme van de organisatie laag.
- Informele weerstand.
- Van autonome naar de afhankelijke professionals.
- Bureaubezetting van 62% naar 85%.
- Gebruik resources van 70% naar 115%.
- Produktietijd van 9 naar 13 uren per werkdag.
- Ziekteverzuim gelijk 3,5%.
- Verloop van 8% naar 15%.
- Produktiviteit van 65% naar 51%.

Onverwachte effecten

- Communicatie als gebrekkig ervaren.
- Middel management onbereikbaar.
- Medewerkers verdwaald in eigen organisatie.
- Afwijzing nieuwe rol > taakvolwassenheid en initiatief disfunctioneel.
- Territoriumdrift.
- Toename out-of-pocket kosten.
- Disfunctioneren kantoorindeling.
- Creatieve invulling vrijheid.
- Intellectueel cynisme.
- Vermoeden verborgen agenda.

Oorzaken

- Nieuwe strategie.
- Budget onder druk kort na de start.
- Geen projectplan.
- Onzichtbaar (project-)leiderschap.
- Overmatig beroep op flexibiliteit medewerkers.
- Voorbeeldgedrag directie.
- Blokkerende OR naar aanleiding miscommunicatie.

EnergizeHR[®]



Interventie

- Mea Culpa directie.
- Creëren van lucht, ruimte en tijd.
- Installatie nieuwe externe projectleider.
- Medewerkers in het projectteam.
- Nieuw projectplan.
- Constructieve feedback via de projectstructuur.
- Management op de werkvloer.

Resultaten interventie

- Feedback werknemers via de lijn
- Formele weerstand via OR.
- Terug naar autonome professionals met een voorbehoud.
- Bureaubezetting van 85% naar 90%.
- Gebruik resources van 115% naar 97%.
- Produktietijd van 14 naar 15 uren per werkdag.
- Ziekteverzuim omlaag naar 2,9%.
- Verloop van 15% naar 9%.
- Produktiviteit van 51% naar 68%.

Geleerde lessen 1

- Oprecht in doelstelling van het nieuwe werken.
- Functionele analyse van de mogelijkheden.
- Voldoende voorbereiding.
- Op basis van een goed projectplan.
- Met een goede (externe) projectleider.
- Voorzien van adequate bevoegdheden
- Naar welke HR functionaliteit.
- Train de trainer management.

Geleerde lessen 2

- Medewerkers willen serieus worden behandeld.
- Goed voorbeeld doet goed volgen.
- Communicatie en informatie zijn essentieel.
- Biedt medewerkers perspectief.
- Breng rechten en plichten in balans.
- Normaliseer/bevestig de arbeidsrelatie.
- “be hard on the problem but soft on the people”.
- Behandel uw medewerkers zoals zelf behandeld zou willen worden.

Conclusie

- Het nieuwe werken biedt het perspectief om organisaties vitaler te maken.
- Het nieuwe werken is een lakmoesproef voor werkgever én werknemer.
- HR functionaliteit zal steeds belangrijker worden.
- De organisatie bent u en uw medewerkers.

EnergizeHR®

Vragen?

Paul Haers
Haers Consultancy
Krabbendamstraat 9
5045 SH Tilburg
013-5711185
0622-088411
www.haersconsultancy.nl
energizehr@haersconsultancy.nl
kvk 17220406