

HRM in de publieke en private sector

Nieuwe kansen en mogelijkheden of einde oefening?

Frank Lekanne Deprez

16 november 2011

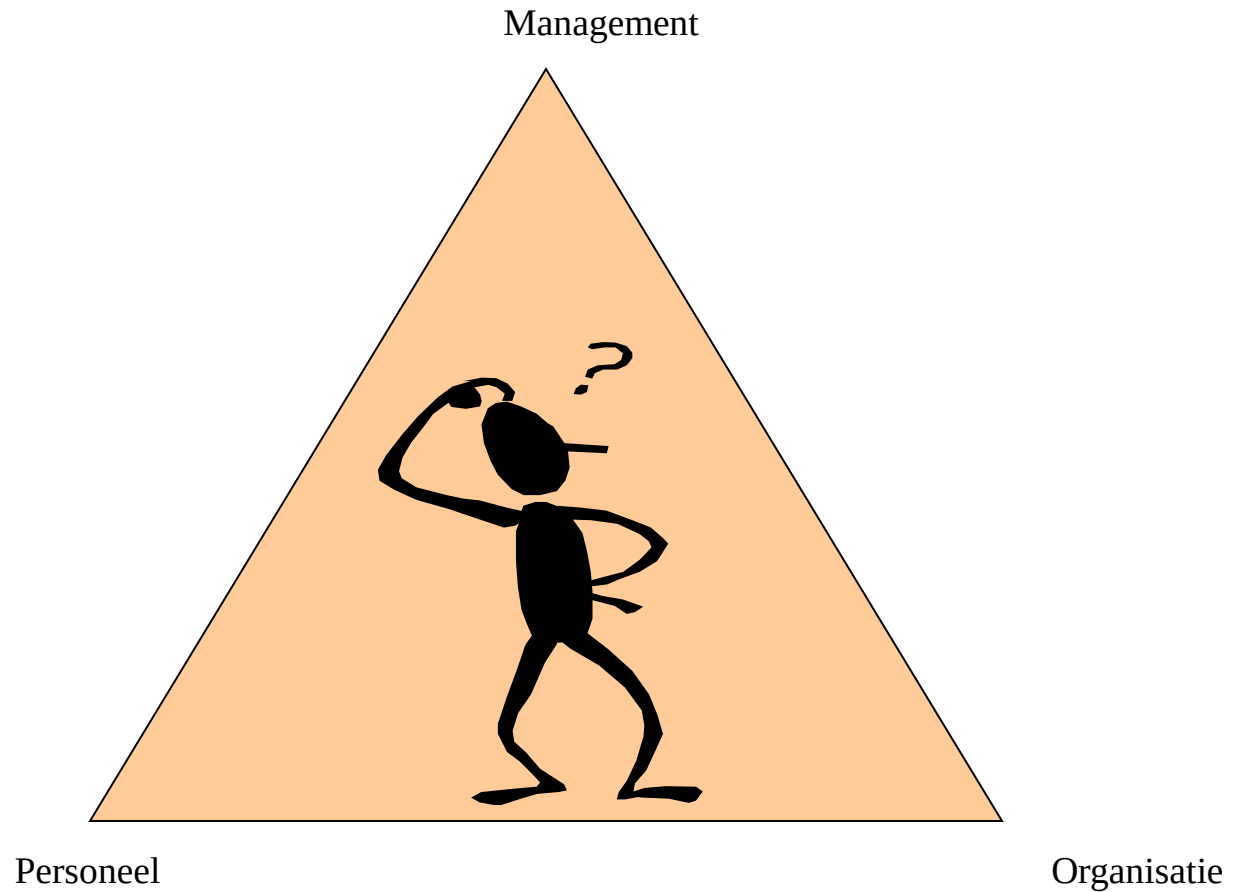


Leadership • Entrepreneurship • Stewardship

info@nyenrode.nl +31 (0)346-291 291 www.nyenrode.nl



1. Wat is HRM ?



1. Collectively Making a Difference...

“A group of people get together and create an institution that we call a company, so they are able to accomplish collectively what they could not accomplish separately. They make a contribution to society”

1. Enter the Silo/Container – Busters!



Organizations as ...silos, containers, garbage cans, machines, brains, theatres, morphings, platforms, clouds...

1. It's All About Messy Vitality...



Source:
Tom Haak,
Arcadis, 2011

Imperfect, incomplete, organic ...

1. Not A Total Mess...



1. The Managerial Mindset?



1. Maar we doen toch niks...



1. Schop ze eruit...



Bron: Volkskrant, juni 2011

1. Wat is HRM ?

“HRM is het duwen en trekken aan mensen in de richting van de organisatiedoelen”

Prof. dr. Paul Jansen, Hoogleraar HRM aan de VU

1. HRM is...

- HRM is gericht op het realiseren van gewenste *opbrengsten* voor individuen, organisaties en de maatschappij
- Kenmerkend is dat HRM ‘*medebepalend*’ is voor het succesvol functioneren van de organisatie (Vinke, 2005).
- “Does HRM has a ‘seat at the table’ or does HRM help to build the table?”

1. HRM is...

- HRM is gericht op het realiseren van gewenste *opbrengsten* voor individuen, organisaties en de maatschappij
- Kenmerkend is dat HRM ‘*medebepalend*’ is voor het succesvol functioneren van de organisatie (Vinke, 2005).
- “Does HRM has a ‘seat at the table’ or does HRM help to build the table?”

OPBRENGSTEN IN EN UIT WERK

Interne primaire opbrengst

Belangrijke opbrengsten in werk

- autonomie
- sociale contacten
- leren & ontwikkelen
- perspectief
- werkinhoud

- veiligheid
- creativiteit
- managementstijl
- betrokkenheid
- presteren

- passendheid uitdaging & capaciteiten
- passendheid werk & privé
- passendheid inzet & prestatie
- passendheid prestatie & opbrengsten
- passendheid waarden & cultuur

Primaire motivatie

Interne secundaire opbrengst

Belangrijke opbrengsten uit werk

- plezier
- erkenning
- aandacht
- complimenten
- zingeving

- groei
- gezondheid
- beloning
- sociale zekerheid
- pensioen

Secundaire motivatie

- voldoening
- invloed hebben
- iets tot stand gebracht hebben
- het verschil maken
- bekend zijn

1. Afslanken, Rightsourcing, Downsizing: Reduction In Force (RIF)



1. HRM en RIF: Never waste a good crises..

‘Crisis’ misbruikt als reden voor ontslaggolf

ING schrapt 2.700 banen, ondanks megawinst

Van onze verslaggever

AMSTERDAM Bankverzekeraar ING schrapt de komende twee jaar 2.700 banen. Tegelijk met het nieuws van de salaringspresentatie heeft de bank donderdag kwartaalcijfers. De winst verzevenvoudigde tot 12 miljard euro.

ING acht de maatregelen met name noodzakelijk, omdat de economie verder is verslechterd en het bankbedrijf veel last heeft van de schuldenrisico. Door strengere regels moet het bedrijf extra op de kosten letten. Volgens de CNV-Dienstenbond gaat het om 1.700 gedwongen ontslagen, maar FNV-bestuurder Fred Polhout zegt dat gedwongen ontslagen onder de huidige afspraken 'in principe niet aan de orde zijn'.

De forse winstgroei die samen met de ombejstijding werd gemeld, maakte het nieuws over de reorganisatie voor de werknemers extra wrang. 'Het is een hard geluk', zei de Wiersinga van CNV-Dienstenbond. Zij hebben behaard meegewerkt aan veranderingen en aanpassingen in moeilijke tijden. De bank is voor grond en maakt zelfs weer miljarden winst. Voor de medewerkers is een ijdele droom in toch al dure tijden. De vakbonden reagerden geschokt. Met name bij de omvang van de reorganisatie - zo'n 10 procent van het werknemersbestand in Nederland - plaatsen ze vraagtekens. Wellicht grijpt dit veel te diep in op werkprocessen en komt het klantbelang onder druk te staan, aldus Wiersinga.

Voor de werknemers van ING is het de zwaarste reorganisatie in relatief korte tijd. In 2005 schraptte het bedrijf al duizend banen in Nederland, gevolgd door nog eens duizend in 2009. Verder dit jaar maakten ook de Rabobank en ABN-Amro al bekend fors in eigen vlees te gaan snijden.

Onder de noemer 'economische crisis' schrappen grote ondernemingen massaal 10 procent van hun personeelsbestand - zelfs al zijn de winsten mooi.

Door Wouter Keuning

Het donderdag door ING aangekondigde massaal ontslag past naadloos in de grote golf van ontslagen die eerder dit jaar al over Nederland spoelde. In vrijwel alle gevallen wordt de economische crisis als hoofdreden aangedragen. Maar ook het verhogen van de winstgevendheid wordt vaak als reden genoemd.

De lijst met ondernemingen die in 2010 ontslagen aankondigden, is inmiddels fors van automatisch verdere Orinda en krantenvergover NRC, tot Philips, Tata Steel, de Rabobank en ING. Een groot deel van de bedrijven zette 10 procent of meer van zijn werknemers op straat.

Eigenlijk is alleen ING het land een vreemde eend in de bijl. De reorganisatie bij de hogeschool had niets te maken met de economische malaise, maar alles met teruglopende inschrijvingen vanwege fraude met diploma's. In alle andere gevallen werd de financiële crisis als hoofdreden genoemd. Bij elkaar tellen de massa-ontslagen in 2010 in Nederland op tot een totaal van ruim 36-duizend banen. In dat geval zijn echter niet de vele ontslagen meegerekend die in kleine plukjes bij talloze mikkers (midden- en kleinbedrijf) plaatsvonden.

Werknemers in de financiële sector werden het hardst getroffen. De dit jaar aangekondigde reorganisaties bij ABN-Amro, de Rabobank en ING zijn bij elkaar goed voor het verlies van 3.900 arbeidsplaatsen in Nederland.

Berunningen bij overheden als gevolg van de economische crisissen deden ook daar tot ontslagen. De fensie kreeg een beruiging van 1 miljard euro te verwerken en schraptte om die reden 6.000 banen. Ook organisaties die voor een groot deel afhankelijk zijn van overheids-subsidies ontkenen op dezelfde manier niet aan reorganisaties. Zo zette het Energieonderzoekcentrum Nederland (ECN) begin dit jaar al

100 werknemers op straat toen duidelijk werd dat de organisatie 8 miljoen euro aan subsidie zou mislopen.

Kathleen Paschier, bestuurslid van FNV heeft het idee dat veel bedrijven de economische crisis wel erg makkelijk van stal halen om grote reorganisaties aan de eigen werknemers en de buitenwereld te verkopen. 'Zo slecht gaat het bij heel veel

36 duizend

banen zijn er dit jaar al verloren gegaan

van die bedrijven vaak helemaal niet. Als je nog moete winsten realiseert, dan is het toch vreemd om de economische crisis erbij te halen als reden voor een ontslagronde? Alsd al die mensen die eruitgaan bij die bedrijven niks zien doen.'

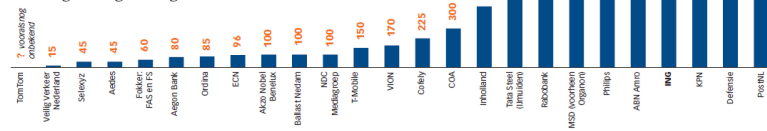
De FNV-bestuurslid vermoedt dat veel bedrijven nu juist reorganisaties om mensen vervolgens weer op flexibele contracten aan te kunnen nemen. 'Tijdens de afgelopen jaren hebben veel bedrijven geleerd dat het handig is een zo groot mogelijk schil met flexibele werknemers te hebben. Dat is naar mijn mening inmiddels te ver doorgeschoten.'

Hoewel massa-ontslagen er nog

zullen volgen, is moeilijk te voorspellen. Maar het Economisch Bureau van de ING becijferde dat er vorig jaar 60 duizend meer werklonen zullen zijn (gemiddeld genomen over het hele jaar) dan in 2010. Hoofdeconoom van het Economisch Bureau van de ING Charles Kalshoven wijst erop dat een groot deel van de pijn relatief onzichtbaar is, omdat die bij het midden- en kleinbedrijf zit. 'Dat zijn ontslagen die we niet in de media voorbij zien komen. Grote bedrijven maken vaak ook nog wel winst, terwijl juist die kleinere ondernemingen nog maar weinig vet op de botten hebben. Zij zullen nu nog sneller dan ze eerder deden hun personeelsbestand inkrimpen.'

Kalshoven wijst verder op cijfers van de Europese Commissie die een index heeft waarin ondernemers in heel Europa wordt gevraagd of ze van plan zijn de komende maanden personen aan te nemen of juist te ontslaan. 'Die indicator is afgelopen mei van de plus in de min gegaan en staat nu op het laagste niveau sinds het eerste kwartaal van 2010.'

Ontslagen aangekondigd in 2010



Bron: Volkskrant
5 november 2011

HRM en RIF: De Publieke Zaak...

08 april 2011

6.000 gedwongen ontslagen bij Defensie

Bij Defensie vallen de komende jaren maar liefst 6.000 gedwongen ontslagen. Dit schrijft minister Hillen (Defensie) in zijn gevreesde bezuinigingsbrief.

17 mei 2011

Ministerie van EL&I schrapt 3.000 banen

Op het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) komen naar schatting 3.000 formatieplaatsen (fte) te vervallen. Gedwongen ontslagen zijn niet uit te sluiten

1. Wordt HRM een *strategische partner in crime**?

- Normaliter ademt de overheid mee met de economische en maatschappelijke realiteit van het tijdsgewricht waarin de burgers verkeren
- De overheid raakt echter *mentaal 'buiten adem'* door allerlei afslankingsoperaties; samenvoegingen, krimp en het terugdraaien van marktwerking
- HRM wordt zodoende steeds meer gezien als een strategische partner *in crime* gericht op het *rightsourcen* van het personeelbestand

1. Of ontwikkelt de HRM functie zich tot een *onafhankelijke* gesprekspartner met een menselijke maat?

- Van Lean & Mean naar Lean & Meaningful
- Van ‘vooral bezig met *gedoe*’ naar ‘*voorleven* (oog voor eigen effectiviteit, reputatie en oplossend vermogen)’
- Van ‘**P**assé en **O**verbodig’ naar ‘Medebepalend’
- Van ‘investeren in stille sanering’ naar ‘investeren in échte inzetbaarheid van mensen’

HRM maakt het verschil door zich te ontwikkelen tot dé co - creator van permanente inzetbaarheid van mensen die zich willen onderscheiden.

Kortom een **waardevolle gesprekspartner!**

1. Of ontwikkelt de HRM functie zich tot een *onafhankelijke* gesprekspartner die de menselijke maat hanteert?

- Van Lean & Mean naar Lean & Meaningful
- Van ‘vooral bezig met *gedoe*’ naar ‘*voorleven* (oog voor eigen effectiviteit, reputatie en oplossend vermogen)’
- Van ‘**P**assé en **O**verbodig’ naar ‘Medebepalend’
- Van ‘investeren in stille sanering’ naar ‘investeren in échte inzetbaarheid van mensen’

HRM maakt het verschil door zich te ontwikkelen tot dé co - creator van permanente inzetbaarheid van mensen die zich willen onderscheiden.

Kortom een **waardevolle gesprekspartner!**

1. Become a Life@holic: Prepare for Harmonizing Work and Life

