

### **Verdiepingsvragen: HRM**

- Wat zijn de belangrijkste verschilpunten tussen Amerikaanse en Europese HRM modellen?
- Bepaal een HR-strategie (bijvoorbeeld goede balans tussen werk en gezin) en vul het Michigan matching-model aan op grond van gepaste HRM technieken. Doe hetzelfde voor een businessstrategie (bijvoorbeeld kostreductie versus differentiatie).
- Hoe valt het zoeken naar “best practices” in HRM te rijmen met het zoeken naar fit? Is het niet zo dat een “best practices” benadering ervan uitgaat dat er altijd werkende (universalistische) HR benaderingen bestaan? Dit staat toch haaks op de “fit” benadering die net zegt dat effectief HRM uitgaat van contingenties (afhankelijkheden) tussen de (HR) strategie van de organisatie en de interne en externe omgeving.
- Wetenschappelijk onderzoek toont dat organisaties die “high performance practices” implementeren meer winst boeken. Zijn hier echter ook geen nadelen aan verbonden? Zouden organisaties niet beter opteren voor “high-involvement/commitment practices”?
- Vergelijk “high performance work practices” en “high commitment work systems” en link ze aan bestaande HRM modellen.
- Som 5 veranderingen in de bedrijfswereld op (bijvoorbeeld globalisatie) en bespreek hun mogelijke impact op HR-processen.
- Wat valt te verkiezen bij het uitzetten van de HR strategie? Een bottom-up benadering of eerder een top-down benadering? Geef voorbeelden waarin de eerste of de tweede benadering de voorkeur verdient.
- Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meest gebruikte cijfers om de “effectiviteit” van HR hard te maken in organisaties. Wat denk je hiervan? Wat valt je op? Wat kan je hieruit concluderen?

Meetinstrument	Percentage Gebruik
Verloop	96%
Vrijwillige verloop	84%
Gemiddeld loon	82%
Gemiddelde leeftijd	77%
Diversiteit	76%
Loonmassa	76%
Gemiddelde ancienniteit	75%
Ongevallenfrequentie	74%
Percentage met variabele verloning	71%
Percentage met aandelenopties	71%

- Is het eigenlijk wel mogelijk om interne en externe fit samen te realiseren? Kunnen deze twee tendensen niet tot tegenstrijdige HR benaderingen leiden. Welk type fit is het meest belangrijk? Een voorbeeld is een organisatie, die commitment van haar personeel als interne strategie heeft

maar wel werkt in een zeer competitieve 'vijandige' omgeving, waardoor dit committent in gevaar komt omdat de organisatie snel moet kunnen inkrimpen of uitbreiden.

- Geef in de volgende tabel aan of de onderstaande HR maten een performance driver (PD), 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				