

De traditie voorbij

STRATEGISCH HRM VAN TWEE KANTEN BEKEKEN

Ondanks alle literatuur, discussies, themabijeenkomsten, onderzoeken, trainingen en veranderingen in de rol van de personeelsafdeling, lijkt de strategische bijdrage van HRM maar niet van de grond te komen. Dit artikel geeft een overzicht van de inzichten uit wetenschap en consultancy en biedt een aantal aanknopingspunten om HR binnen organisaties te verbeteren.

door Petra Biemans

Ruim twintig jaar geleden kwam de term HRM in zwang. Sindsdien is er een discussie gaande over de toegevoegde waarde die HRM aan de organisatie moet leveren, door een strategische koppeling met het organisatiebeleid. Sinds Devanna, Fombrun en Tichy (1981) is er heel wat over de relatie tussen HRM en de strategie van organisaties geschreven en gediscussieerd.

Vinke (2005) ordent de fasen van de personeelsfunctie als volgt. Hij spreekt van personele administratie (beheer), personeelsbeheer (ondersteunend), personeelsmanagement (beïnvloedend) en HRM (mede bepalend). Zie figuur 1.

Hoe hoger in de piramide, hoe groter de impact op bedrijfsprocessen en hoe meer contacten met lijn- en topmanagement. Vinkes inschatting is dat de meeste organisaties in Nederland zich tussen fase 2 en 3 bevinden. Slechts vijf procent bevindt zich in de fase van HRM.

Kluytmans (2004) zet een aantal onderzoeken naar strategisch HRM op een rijtje waarin hij concludeert dat de grootschalige omarming van het concept van HRM gebruikt wordt als 'ideologische saus' voor de verzakelijking van de arbeidsverhoudingen. Het HRM-denken geldt eerder als legitimeringsgrond voor vernieuwingen op het terrein van HRM dan als aanjager daarvan.

Hoek waar de klappen vallen

Het schiet dus niet echt op met de strategische bijdrage van HRM. Bovendien wordt er veel kritiek geleverd op het functioneren van HR-afdelingen in organisaties. De personele functie zit al jaren in de hoek waar de klappen vallen en de kritiek is vaak niet van de lucht. Veel gehoorde kritiekpunten zijn: te operationeel, te administratief, te veel op de eigen functie gericht en te weinig op het primaire proces, te theoretisch, een ivoren toren, reactief. Daarnaast zijn het resultaat en de toegevoegde waarde van HR doorgaans onduidelijk.

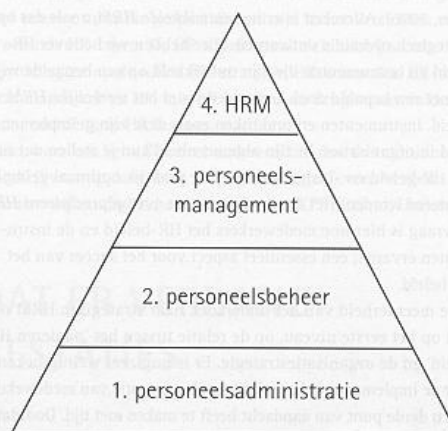
De kritiek komt niet alleen van buitenaf, maar vooral ook van

binnenuit – van vakgenoten. Het is lang niet altijd de HR-functie zelf die het moet ontgelden, want ook het (top)management krijgt er vaak van langs: 'ze begrijpen het niet' of 'ze zeggen wel dat ze HR belangrijk vinden, maar ze handelen er niet naar'.

In 2005 werd in de VS een artikel gepubliceerd (Hammond, 2005) met de veelzeggende titel *Why we hate HR*. In dit artikel wordt de kritiek op HR in een viertal punten scherp samengevat:

1. Wie goede studieresultaten behaalt, ambitieus is en carrière wil maken, kiest niet voor HR. En als men wel bewust voor HR kiest, dan is dat vaak om de verkeerde reden: men 'wil graag iets met mensen doen' of 'mensen helpen'. Al met al luidt de conclusie dat de meeste HRM'ers niet echt geïnteresseerd zijn in het primaire proces – terwijl kennis van de business juist essentieel is bij het trainen en ontwikkelen van talenten.
2. HR zou zich moeten buigen over de vraag wat het primaire proces effectief en succesvol maakt in plaats van activiteiten te meten. '80 procent van de managers heeft de training gevolgd', '70 procent van de medewerkers heeft zijn beoordelingsgesprek gehad'. Wat zegt dat soort cijfers? Niets over de bijdrage van HR aan de business.

Fig. 1 De fasen van de personeelsfunctie volgens Vinke



HET SCHIET NIET ECHT OP MET DE STRATEGISCHE BIJDRAGE VAN HRM

3. HR werkt teveel met procedures, standaardisatie en uniformering. *One size fits all* levert misschien soms kostenbesparing op de korte termijn op, het is de vraag wat het bijdraagt aan de business op langere termijn. Zeker als HR rapporteert aan de CFO, zal kostenbesparing op korte termijn ten koste gaan van investeringen ten behoeve van de langere termijn, met alle risico's van dien.
4. De meeste topmanagers roepen dan wel dat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn en dat men daarom graag bereid is te investeren in opleiding en training, de praktijk vertelt een ander verhaal. Aan de andere kant ontbreekt het HR-managers aan eigen initiatief en eigen analyses om voor bepaalde HR-gerelateerde problemen oplossingen te bieden.

Wat zegt de wetenschap?

Heeft strategisch HRM nu echt effect? Vanuit de wetenschap wordt veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen (strategisch) HRM en de (economische) prestaties van de organisatie. Over het algemeen wijzen de onderzoeken uit dat er wel degelijk een verband bestaat tussen HRM en de prestaties van de organisatie. Paauwe (2004) en Wright (2005) tonen aan dat investeren in HRM-activiteiten een positief effect kan hebben op de prestaties van een organisatie, maar dat van het omgekeerde ook zeker sprake kan zijn. Hun verklaring is dat indien het goed gaat met een organisatie, het management eerder bereid is in staat is om meer te investeren in medewerkers. Kortom, de relatie tussen HRM en de prestatie van de organisatie is op zijn minst zeer complex te noemen.

Een tweede aspect dat het lastig maakt om iets te zeggen over de relatie tussen HRM en strategie is dat HRM op een aantal niveaus benaderd kan worden (Paauwe en Boselie 2005, Nehles en Boon, 2006). Allereerst is er het *ontwikkelde HRM*, zoals dat op strategisch niveau is ontworpen. Hier hebben we het over HR-beleid en instrumenten die zijn ontwikkeld op een bepaalde wijze en met een bepaald doel. Ten tweede is er het *werkelijke HRM*: Beleid, instrumenten en praktijken zoals deze zijn geïmplementeerd in organisaties. In zijn algemeenheid kun je stellen dat niet alle HR-beleid en -instrumenten in de praktijk optimaal geïmplementeerd worden. Het derde niveau gaat over *gepercipieerd HRM*. De vraag is hier hoe medewerkers het HR-beleid en de instrumenten ervaren; een essentieel aspect voor het succes van het HR-beleid.

De meerderheid van het onderzoek naar strategisch HRM richt zich op het eerste niveau, op de relatie tussen het 'papieren HR-beleid' en de organisatiestrategie. Er is nog zeer weinig bekend over de implementatie in praktijk en de perceptie van medewerkers.

Een derde punt van aandacht heeft te maken met tijd. Doordat veel onderzoek toegespitst is op de 'papieren' relatie tussen HRM en

organisatiestrategie en de implementatie nauwelijks is onderzocht, is er evenmin veel aandacht geweest voor de tijd die het kost voordat ontwikkeld HR-beleid en -instrumentarium het beoogde effect opleveren. Voordat HR-beleid en instrumenten zijn beklifd in de organisatie, kan er behoorlijk wat tijd verstrijken.

Een laatste aandachtspunt: uit onderzoek van Biemans (2000) blijkt dat de meeste managers vooral waarde hechten aan de beheersmatige en administratieve taken van HR. Strategische activiteiten komen in de top-3 van belangrijke activiteiten voor klantengroepen van HR (managers en medewerkers) niet voor. Kennelijk worden zij aanzienlijk minder belangrijk geacht dan de theorie doet vermoeden. Biemans concludeert dat HR zelf het belang van beheersmatige activiteiten onderschat.

Suggesties voor verbetering

Er zijn vanuit de wetenschap ook zaken te noemen die in de praktijk kunnen helpen om HRM te verbeteren. Zo zijn er duidelijke aanwijzingen dat investeren in HRM wel degelijk effect heeft – althans waar het de perceptie van medewerkers betreft.

Veel instrumenten inzetten

Sonnenberg (2006) toont aan dat hoe meer HRM-activiteiten er binnen een bedrijf worden ingezet, hoe meer medewerkers vinden dat de werkgever het psychologisch contract naar behoren naleeft. Dit heeft uiteraard consequenties voor de motivatie en prestaties van werknemers. HRM 'werkt' dus. Sonnenberg pleit ervoor om in te zetten op zoveel mogelijk algemene HRM-instrumenten; dat geeft de grootste kans dat werknemers tevreden zijn over de naleving van het psychologisch contract door de werkgever.

In het inmiddels overbekende model van Ulrich (1997) worden vier rollen van HR genoemd (strategische partner, change agent, employee champion en administratief expert). Ulrich stelt dat HRM binnen een organisatie, om meerwaarde te creëren, alle vier rollen moet beslaan. Daarbij hoeft HRM niet alles zelf te doen; delen van het werk zullen uitgevoerd worden door anderen. Zo zal bijvoorbeeld een deel van de administratieve component extern belegd kunnen worden of door informatietechnologie kunnen worden gerealiseerd. De lijn zal een grote inbreng hebben bij strategie en externe consultants kunnen een rol hebben bij organisatieverandering. Belangrijk voor HR binnen de organisatie is volgens Ulrich dat alle rollen worden toegedeeld en uitgevoerd en dat HR daarover waakt. De meerwaarde van het model van Ulrich is dat de focus van HR veel breder moet zijn dan de strategische rol. De eenzijdige focus op HR-strategie die de discussie over HR lang gedomineerd heeft, wordt hiermee radicaal terzijde geschoven. Alle kwadranten behoeven zorgvuldige aandacht.

Rol managers

Verder blijkt de rol van de manager cruciaal te zijn. De meeste organisaties zijn er inmiddels wel van overtuigd dat de uitvoering van HRM-praktijken – het *peoplemanagement* – bij de lijn hoort te liggen. Het is dus logisch dat de kwaliteit van de implementatie sterk zal samenhangen met de (kwaliteit van de) manager. Uit een onderzoek (Nehles 2006) blijkt dat de kwaliteit van de implementatie afhankelijk is van een vijftal factoren:

- de lijnmanager moet bereid zijn het HR-beleid uit te voeren;
- hij moet de tijd ervoor hebben;
- hij moet de juiste kennis en vaardigheden hebben;
- HR moet hem goed ondersteunen bij de in- en uitvoering;
- er moeten duidelijke richtlijnen en procedures zijn die richting geven aan de implementatie, zowel op het niveau van verantwoordelijkheden en bevoegdheden als op de wijze van toepassing van instrumenten.

Uit dit onderzoek blijkt dat de meerderheid van de managers de verantwoordelijkheid voor HR-taken accepteert. Door tijdgebrek komt men niet altijd op tijd tot de uitvoering, maar verschuift er wel eens wat, of men probeert er in zijn vrije tijd aandacht aan te besteden. Verder hebben lang niet alle organisaties een training-programma om de lijnmanager bekend te maken met zijn HR-taken, hetgeen uiteraard van invloed is op de kwaliteit van de implementatie. Wat betreft de support vanuit HR kan er volgens de managers nog veel verbeteren. Ze willen meer informatie, een goede administratie, begeleiding bij de uitvoering en instrumenten die tot op zeer concreet niveau zijn uitgewerkt met voorbeelden.

Klant weet niet wat hij wil

Tenslotte moet HR gericht zijn op een ander type vragen en beslissingen, zoals Baudreau en Ramstad (2006) stellen. Zij constateren dat HR zich de afgelopen jaren wel heeft ontwikkeld, maar dat er nog steeds een traditioneel paradigma bestaat. Goede HR wordt gedefinieerd als 'het leveren van kwalitatief goede diensten in reactie op behoeften van klanten.' Strategisch HR wordt hierbij vaak geïmplementeerd door belangrijke cliënten te vragen aan welke diensten zij behoefte hebben, om deze vervolgens te leveren. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat deze klanten weten wat ze willen. En de praktijk heeft geleerd dat dit bij HR niet het geval is.

Baudreau en Ramstad pleiten ervoor om te leren van disciplines als finance en marketing, die er wel in zijn geslaagd zich te ontwikkelen tot machtige besluitvormingsondersteunende functies. HR moet zich in hun ogen ontwikkelen tot een besluitvormingswetenschap, die een logisch, betrouwbaar en consistent raamwerk verschaft dat waarde toevoegt aan beslissingen over belangrijke resources.

Bij HR gaat het volgens Baudreau e.a. om talentgerelateerde beslissingen. Talent is immers een onontbeerlijk element in het succes van een organisatie. Het door hen geopteerde raamwerk dient drie elementen te omvatten: impact, effectiviteit en efficiency.

Bij *impact* gaat het om 'talentsegmentatie', waarbij gekeken wordt naar het belang van een bepaald segment medewerkers voor het succes van de organisatie. Door dit nauwkeurig te bekijken kan men terechtkomen op heel andere segmenten dan die waar traditioneel de focus op ligt (bijvoorbeeld hoger management, terwijl de mensen die bij de klant komen feitelijk het succes van de organisatie bepalen).

De laatste jaren is er meer aandacht voor de *effectiviteit*. Dit uit zich bijvoorbeeld in de aandacht voor het rendement van opleidingsinvesteringen, zoals het berekenen van de effecten van verkooptrainingen. Te veel nadruk op effectiviteit en te weinig op impact, zal goedbedoelde HR programma's opleveren die een grote effectiviteit hebben op talentgroepen met een lage impact.

Tenslotte *efficiency*, dat los staat van effectiviteit en van impact. De meeste HR-meetprogramma's richten zich op efficiency, zoals kengetallen over aantallen HR-medewerkers en kosten per nieuwe medewerker. Valkuil is dat er in het kader van kostenbesparing soms te veel nadruk wordt gelegd op efficiency, en dat er voorbijgegaan wordt aan impact en effectiviteit. Dit levert uiterst efficiënte HR-afdelingen op, die echter maar weinig effect sorteren.

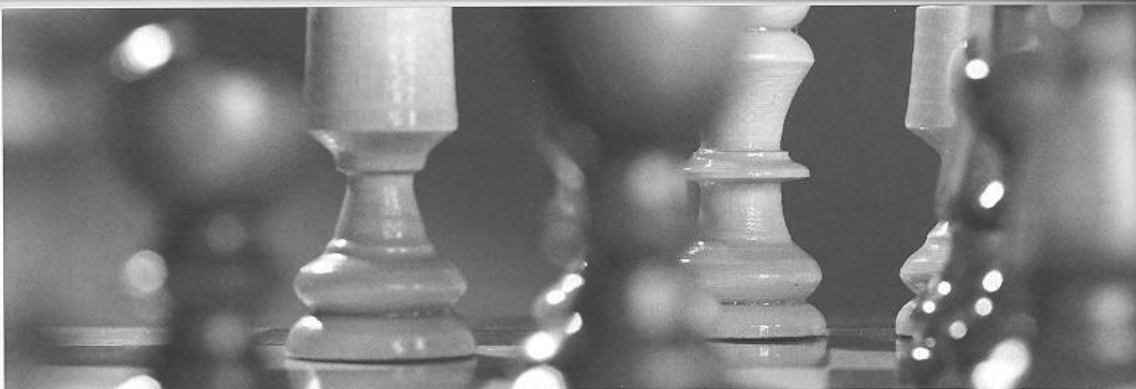
Alleen door verantwoordelijkheid te nemen (en te krijgen) voor belangrijke talentgerelateerde beslissingen, geredeneerd vanuit de peilers impact, effectiviteit en efficiency kan HR huns inziens het huidige niveau overstijgen. Om dit te realiseren dient HR een ander type vragen te stellen, waarbij de drie peilers als uitgangspunt gelden.

Andere invalshoek in consultancy

Vanuit de hoek van de consultancy komt een geheel andere benadering om de positie van HR in organisaties te verbeteren. Lourens en Brughmans (2006) verwachten vanuit hun ervaringen in hun adviespraktijk bij met name grotere organisaties dat de uitvoering van HR-taken steeds meer wordt belegd bij 'service providers', ondergebracht in shared service centers (SSC's). Dit zijn in- of externe units die gespecialiseerd zijn in het verrichten van uitvoerende HR-taken. De HR-afdeling zal zich hierbij steeds meer toeleggen op de rollen HR-strategie, HR-controller, HR-relatiemanagement en HR-inkoop. Lourens en Brughmans duiden dit aan met de term HR business partner.

De nieuwe taken betreffen heel andere zaken dan de traditionele HR-taken waarop de nadruk nu nog vaak ligt. Tevens vergen ze andere deskundigheid en competenties. KPN, Essent, Unilever,

ONDERZOEKEN WIJZEN UIT DAT ER VERBAND BESTAAT TUSSEN HRM EN PRESTATIES



IBM, Getronics, ministeries en veel andere grote organisaties hebben hun beheersmatige activiteiten in SSC's ondergebracht en soms al uitbesteed aan een externe dienstverlener. Voordeel is dat de administratie de aandacht krijgt die hij verdient en dat de HR-adviseur (nu aangeduid als HR Business partner) zich eindelijk richt op activiteiten waar hij de meeste waarde kan toevoegen.

Conclusies

Wat leveren de inzichten uit de wetenschap en consultancy ons op? Allereerst dat een eenzijdige focus op HR-strategie niet meer goed mogelijk is, niet in de laatste plaats omdat we de HR-functie daarmee te kort doen. Ten tweede moeten de administratieve en beheersmatige kant goed op orde zijn, in of buiten een SSC. HR moet zorgen dat dit goed gebeurt en is aanspreekbaar op de kwaliteit. Wel dienen organisaties zorgvuldig af te wegen waar de transactionele taken belegd worden, bij een HR-adviseur of bij de administratie.

In het verlengde hiervan dienen organisaties bewust te kiezen hoeveel ze in HR willen investeren – in de bemensing van de HR-functie, maar ook in de hoeveelheid HR-instrumenten die voor de medewerkers beschikbaar is. Vanuit dat inzicht is de conclusie van Sonnenberg een interessante: meer HR leidt tot betere prestaties en beter gemotiveerde medewerkers en heeft dus een positief effect op de prestaties van de organisatie.

Ook Boudreau en Ramstad bieden aanknopingspunten bij de keuze waar de HR-functie in een organisatie voor staat: eenzijdige focus op efficiency levert goedkopere HR op, maar de vraag is wat een organisatie als geheel hiermee opschiet.

Veder moet de focus verschuiven van ontwikkeling naar implementatie van HR-instrumenten. De lijnmanager maakt immers het verschil en hij moet tijd, kennis en kunde, goede richtlijnen en procedures en een goede ondersteuning van HR hebben om het HR-beleid eenduidig uit te kunnen voeren. Daarbij moet rekening worden gehouden met de tijd die ligt tussen ontwikkeling van nieuw beleid, de implementatie en de zichtbare effecten ervan. Al met al dus een complex geheel, waarin HR zijn eigen weg moet

vinden – een weg die voor elke organisatie anders zal zijn. Dat betekent dat niet iedere trend zomaar gevolgd kan worden en dat niet alle instrumenten die in andere organisaties met succes zijn toegepast, automatisch bruikbaar zijn. Wat voor HR beleid wil de organisatie? Wat voor werkgever wil men zijn en welk inrichtingsmodel past er op dat moment? Essentiële vragen waar veel bewuster bij stilgestaan zal moeten worden. En dan nog een essentieel punt: HR kan en moet een belangrijke rol vervullen om een goede balans binnen organisaties te realiseren tussen sociale en economische waarden. Geen gemakkelijke opgave, maar heeft HR succes, dan geldt dit ook voor de organisatie op langere termijn.

Dr. P. Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap aan hogeschool INHOLLAND
petra.biemans@xs4all.nl

Literatuur

- Biemans, P.J. (1999), *Professionalisering van de personeelsfunctie*, Delft.
- Boudreau, J.W., P.M. Ramstad (2006), *Talentschap een nieuw paradigma voor HRM*, In: *HRM select*.
- Hammond, K.H., *Why we hate HR* (2005), via http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html
- Kluytmans, F., *HRM 20 jaar no dato: Wat heeft het opgeleverd?* In: *Tijdschrift voor HRM* herfst 2004, pag. 7-24.
- Laurens, J., I. Brughmans (2006), *HR Nieuwe stijl Naar excellente dienstverlening tegen lage kosten*, Kluwer.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: Achieving long term viability*, Oxford university press.
- Ulrich D. (1997), *Human resource champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- Sonnenberg, M. (2006) *Het signaleffect van HRM op psychologische contracten van medewerkers. Een multi-level benadering*, ERIM, Rotterdam.
- Vinke R. (2005), *HRM voor de toekomst*, Netwerpers Zwolle.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Organisatie strategie.

EEN EENZIJDIGE FOCUS OP HR-STRATEGIE IS NIET MEER GOED MOGELIJK