



De HRM-medewerker VAN CONTROLEUR NAAR STRATEEG

De veranderingen die zich momenteel op HRM-gebied voltrekken zijn ingrijpend. Dat heeft veel te maken met veranderingen die binnen organisaties en de economie als geheel plaatsvinden. Zo wordt aan de strategische samenwerking, doelmatigheid en dynamiek van organisaties hogere eisen gesteld. Datzelfde geldt ook voor (HRM-)medewerkers. Hun persoonlijke effectiviteit wordt een kritische succesfactor. Deze ontwikkelingen hebben onontkoombaar gevolgen voor de rol van de HRM-afdeling binnen organisaties. Op naar de HRM-medewerker 'nieuwe stijl'?

Paul Jansen volgt als Principal Consultant van Getronics HR Solutions al jaren de ontwikkelingen die spelen op HRM-gebied. Met zijn analyse legt hij direct de vinger op de zere plek: "Veel HRM-afdelingen zijn een bedrijf binnen een bedrijf geworden. Ze zijn gericht op beheer en controle. De directie verwacht ook niet anders van ze. De overtuiging over nut en noodzaak van een gewijzigde rol van de HRM-afdeling is er op dat niveau dan ook te weinig. Zelf zijn HRM-medewerkers om diverse redenen niet goed in staat om veranderingen op de agenda van de raad van bestuur te zetten."

Onontgonnen terrein

De oplossing van deze patstelling ligt volgens Jansen besloten in de attitude van de HRM-medewerkers. Ze moeten in eerste instantie meedenken op strategisch niveau. Dat houdt onder meer in dat ze de doelstelling en missie van hun organisatie kennen. Maar ook dat zij in staat zijn een sterkte/zwakte-analyse te maken van hun eigen bedrijf. Vanuit die achtergrond is een HRM-medewerker beter in staat om veranderingen aan te dragen en daarmee zijn eigen toegevoegde waarde te onderstrepen. Anders gezegd, de HRM-afdeling zal zich meer als strategische partner van de directie moeten opstellen.

Voor veel HRM-medewerkers zijn dit nieuwe en onontgonnen gebieden. Een deel van de attitudeverandering bij HRM-medewerkers zal er dan ook

"HRM-medewerkers moeten in de toekomst doelgericht kunnen omgaan met nieuwe, onbekende situaties"

"Van de grilligheid, inventiviteit en dynamiek van mensen moet gebruik worden gemaakt"



uit bestaan dat zij doelgericht kunnen omgaan met nieuwe, onbekende situaties. En daarnaast, dat zij beschikken over communicatief vermogen, het vermogen tot samenwerking, analyseren, methodisch denken en problemen oplossen.

Japanse voetjes

Volgens Jansen is het van groot belang dat de HRM-afdeling met deze nieuwe attitude zijn waarde kan aantonen. "Recentelijk was er een ziekenhuis dat dertig miljoen op personeelskosten moest bezuinigen. In eerste instantie overwoog het management een salarisbevriezing met als nadelig gevolg dat de goede mensen zouden vertrekken."

Was er een andere oplossing? "Jazeker. Bij nadere beschouwing bleek de instelling alleen al aan verzuim 150 miljoen euro op jaarbasis kwijt te zijn. Als het ziekenhuis in staat zou zijn om het verzuim met 20% te verminderen zou de besparing al gehaald zijn. Daarvoor werd door HRM een programma opgezet, mede om medewerkers meer te betrekken bij de organisatie. Het gevolg is niet alleen dat de besparing wordt gehaald, maar ook dat de goede mensen behouden blijven en dat het personeel gemotiveerder en beter hun werk doet. Een uitstekend voorbeeld hoe HRM-medewerkers hun strategische inbreng ook nog eens kunnen kwantificeren."

De nieuwe, meer strategische rol van de HRM-afdeling staat of valt met de bereidheid van medewerkers die tot die attitudewijziging in staat zijn.

Jansen: "Een deel van de medewerkers zal door een proces moeten wat ik ook wel het Japanse voetjes-proces noem. Er is niets zo pijnlijk als voetjes die zich na jarenlange afknelling weer gaan ontwikkelen. Voor een HRM-medewerker betekent dat, dat hij of zij talenten en vaardigheden moet aanspreken die al jaren niet zijn aangesproken. Dat zal niet zonder slag of stoot gaan."

Onderwijs en opleiding

Van eminent belang is dat de opleidingen van hogescholen aansluiten op de vraag naar HRM-professionals 'nieuwe stijl'. Momenteel zijn de voorbereidingen voor het maken van een nieuw opleidingsprofiel in volle gang. Met het project P&A 2000Plus is een kader gecreëerd waaraan de opleiding moet voldoen. Is het nu zo dat hogescholen vooral uitvoerende medewerkers afleveren, in de toekomst zullen dat afgestudeerden zijn die vooral proactief zijn en zichzelf nieuwe kennis en vaardigheden eigen kunnen maken. Andere kernbegrippen zijn flexibiliteit en dynamiek.

Op het gebied van kennis wordt gemikt op een breed opleidingsprofiel. Niet verwonderlijk gezien de initiërende rol die van de HRM-professional wordt verwacht. Een groot accent wordt gelegd op brede kennis (60 tot 70%) en aan specialisatie en differentiatie wordt meer ruimte gegeven (30, wellicht 40%). Zoals het hogescholen betaamt zullen studenten 'ervaring moeten opdoen om het geleerde te verdiepen met inzichten uit de praktijk', zoals Prof. Kluijtmans van de werkgroep P&A 2000Plus het letterlijk verwoordt.

"Met deze kennis, ervaring, vaardigheden en vooral attitude zijn studenten klaar voor de nieuwe uitdagingen die het HRM-vakgebied biedt," zegt Paul Jansen. "Cruciaal is daarbij dat bedrijven hun managementstijl aanpassen naar 'servant leadership'. Medewerkers zouden niet moeten worden ingeperkt. Van de grilligheid, inventiviteit en dynamiek van mensen moet juist gebruik worden gemaakt. Dat maakt dat die ene organisatie beter is dan de andere." ■

Over de huidige HRM-problematiek bestaat goede, leesbare literatuur. Dave Ulrich, Lynda Gratton en Daan Fousert zijn toonaangevend met hun visie op veranderingen binnen het HRM-vakgebied. Om verder te lezen kunnen wij u onderstaande boekwerken van harte aanbevelen:

- Dave Ulrich - *Human Resource Champions (the next agenda for adding value and delivering results)*
ISBN 0-87584-719-6
- Lynda Gratton - *Zingeving in strategie (de mens als kloppend hart van de organisatie)*
ISBN 90-430-0361-1
- Daan Fousert - *P&O: passé en overbodig? (een spiegel voor de HR-professionals)*
ISBN 90-140-7014-4