

Het belang van de basis

RAPPORTCIJFERS VOOR HRM

Als de afdeling HR de basisactiviteiten op orde heeft, vakdeskundig is en beschikt over integere HRM'ers scoort HRM een voldoende. Dat geldt ook als de HR-rol traditioneel wordt ingevuld, waarbij HRM de lijn operationeel ondersteunt met advies en (deels) uitvoering. De in de vakliteratuur en door consultants zo geambieerde nieuwe rol van HR-businesspartner komt hiermee in een ander, meer genuanceerd, licht te staan.

door Petra Biemans

De laatste jaren wordt er in de HR-vakliteratuur veel aandacht besteed aan een nieuwe rol voor HRM'ers, namelijk die van HR-businesspartner. Zo'n HR-businesspartner moet, om succesvol te kunnen zijn, beschikken over nieuwe competenties. Deze liggen op het terrein van coaching en advisering (van de lijn) en op conceptueel en analytisch vermogen (om de aansluiting te kunnen vinden bij andere beleidsterreinen binnen de organisatie). Tevens is het van belang om over overtuigingskracht te beschikken, proactief te zijn en een visie te hebben op het vakgebied.

Aandacht voor de nieuwe rol is er vooral vanuit de wetenschap en vanuit de consultancy. Vanuit de wetenschap ligt de nadruk op het feit dat de nieuwe rol zou bijdragen aan 'duurzaam concurrentievoordeel' voor de organisatie. Vanuit de consultancy-hoek gaat veel aandacht uit naar verbetering van de kwaliteit van HRM-afdelingen door structuurverandering. HR shared services centers en e-HRM zijn daarbij de sleutelwoorden (zie voor een overzicht: Biemans, 2007). In beide gevallen wordt veel gewerkt met veronderstellingen en beelden over hoe de nieuwe rol van HR eruit ziet of zou moeten zien. Er is echter nog slechts op beperkte schaal empirisch materiaal voorhanden over de feitelijke veranderingen van de rol van HRM in de dagelijkse beroepspraktijk. De vraag rijst of hier daadwerkelijk sprake is van een nieuwe rol, of dat het in praktijk allemaal wel meevalt.

Vernieuwing

Uit onderzoek van de hogeschool INHOLLAND (zie kader) blijkt dat binnen het takenpakket van HRM'ers de nadruk ligt op de volgende (clusters van) activiteiten:

- Instroom (werving, selectie en introductie).
- Doelgerichte ontwikkeling van medewerkers (begeleidingscyclus, POP en inzetbaarheid).
- Vernieuwing van HRM (beleidsontwikkeling en onderzoek en innovatie).

- Uitstroom (outplacement, reorganisatie en uitstroom).

De rol van HRM is vooral toegenomen bij vernieuwing van HR-beleid en -instrumenten: bijna driekwart (72 procent) van de respondenten geeft aan dat HRM de afgelopen jaren een belangrijker rol op dit terrein heeft gekregen. Bij bijna de helft (46 procent) van de respondenten is de rol van HRM bij instroom en bij uitstroom toegenomen. Tenslotte is de rol van HRM bij doelgerichte ontwikkeling van medewerkers van belang, maar deze is bij ruim de helft hetzelfde gebleven (53 procent).

Hoewel hier minder nadruk in het takenpakket op ligt, blijkt dat de rol van HRM ook is toegenomen bij:

- leiderschap/MD (76 procent);
- competentie management (75 procent);
- opleiding en training (72 procent).

Een afname van de rol van HR is te zien bij:

- promoties (28 procent);
- inkoop van HR-dienstverlening (23 procent).

De respondenten is ook gevraagd naar de kwaliteit van de uitvoering. Het gemiddelde rapportcijfer dat zij hieraan toekennen is een 7,1; HR geeft zichzelf een 7,1 en de lijn geeft HR een 7,4. Volgens zowel HR als lijnmanagement zit het over het algemeen dus wel goed met de kwaliteit van HRM. Het verschil tussen de cijfers die HR zichzelf geeft en de cijfers die de lijn aan HR geeft, is opvallend aangezien uit onderzoek (o.a. Biemans, 1999) naar voren is gekomen dat HR zichzelf doorgaans positiever ziet dan de omgeving. Uit dit onderzoek van 1999 blijkt dat op zes van de zeven geanalyseerde aspecten van HR-dienstverlening (administratie, regelgeving, ontwikkelingsinstrumenten, informatie over kosten, personele informatievoorziening, aandacht voor de klant en betrouwbaarheid) de lijnmanagers HR een lager rapportcijfer geven dan HR zichzelf geeft.

De deelnemers is gevraagd een toelichting te geven op het rapportcijfer. Deze toelichtingen kunnen beschouwd worden als een aanvulling op de samenstelling van het takenpakket van HRM. Ze zijn vervolgens gerubriceerd.

Hoewel het gemiddelde rapportcijfer van HRM en lijn samen een 7,1 is, bestaan er wel degelijk verschillen tussen organisaties, blijkens de toelichtingen op de rapportcijfers. Het leveren van een lage basiskwaliteit (matige kwaliteit op administratieve- en beheerprocessen) resulteert in een magere 5,8. Als die kwaliteit van de basics goed is en men is bezig om zich te ontwikkelen, levert dat een 6,6 op. Als die ontwikkeling zich verder doorzet naar een 'volwassen partner' dan wordt het cijfer gemiddeld een 7,4.

VAKINHOUDELIJKE DESKUNDIGHEID EN KWALITEIT BEHALEN DE HOOGSTE SCORE

Vakinhoudelijke deskundigheid en kwaliteit behalen de hoogste score. Indien deze goed verzorgd zijn, levert dat een 7,9 gemiddeld op (zie tabel 1).

Integriteit op één

De volgende vijf competenties zijn voor HRM van essentieel belang om succesvol te zijn:

- Persoonlijke integriteit (omgaan met vertrouwelijke info, luisteren, betrouwbaarheid, accuratesse, integriteit).
- Management van veranderingen (processturing, realisatie, kennis, probleemoplossend vermogen).
- Zakelijke kennis (bedrijfseconomische en informatietechnologische aspecten, strategische deskundigheid, organisatieprocessen).
- Stuurkracht (leiding geven en overtuigingskracht).
- Vakdeskundigheid (wetgeving, beleid & instrumenten, processen).

Persoonlijke integriteit staat op nummer één en vormt de belangrijkste competentie voor HR. Dit mag zo zijn, bij meer dan de helft van de organisaties (56 procent) zijn de eisen die hieraan gesteld worden hetzelfde gebleven.

Wel zijn aanzienlijke veranderingen opgetreden bij de competenties op het terrein van verandermanagement, dat volgens 80 procent van de respondenten belangrijker is geworden, en bij zakelijke businesskennis, waarvan het belang is toegenomen volgens 76 procent van de respondenten. Ook het belang van stuurkracht neemt toe (bij 68 procent belangrijker geworden). Het beeld over vakdeskundigheid tenslotte is wisselend: bij 49 procent blijft dit gelijk terwijl het eveneens bij 49 procent toeneemt.

Aan de respondenten is gevraagd een rapportcijfer te geven voor het niveau van de competenties van HRM. Tevens is hen gevraagd een toelichting te geven op het rapportcijfer. Het zijn over het algemeen hoge cijfers. Gemiddeld krijgt HR een 7,3, uitgesplitst naar HR-medewerkers en lijnmanagers respectievelijk

een 7,2 en 7,5 (zie tabel 2). Ook hier geven lijnmanagers een hoger cijfer dan HR zelf, wat gezien eerder onderzoek (zie o.a. Biemans, 1999) opvallend is te noemen.

De respondenten is gevraagd om een toelichting te geven op het door hen gegeven rapportcijfer. De antwoorden zijn gerubriceerd en staan in tabel 2. Uit tabel 2 blijkt een gedifferentieerder beeld dan het gemiddelde suggereert: het missen van businesskennis/zakelijkheid, bij een redelijke uitvoering, blijkt gemiddeld een 6,4 op te leveren. Een goede uitvoering, zonder dat er hogere verwachtingen zijn, levert een 7,3 gemiddeld op.

Van HRM wordt gevraagd dat men meedenkt met de business. Businesskennis en begrip zijn dus noodzakelijk voor een HRM-afdeling. Veel afdelingen hebben deze kennis nog niet ontwikkeld maar zijn er wel mee bezig; dergelijke afdelingen scoren positief. Een HR-afdeling die bewust bezig is met ontwikkeling/verbetering van zichzelf scoort het hoogst met een 7,5.

Interessant is verder dat er een aantal keren wordt aangegeven dat HR-werk staat of valt met de HR-medewerker zelf. Dit sluit aan bij het belang dat wordt gehecht aan competenties die met persoonlijkheid te maken hebben. In de top-5 van succesvolle competenties van HRM zijn persoonlijke integriteit en stuurkracht opgenomen. Beide hangen samen met de persoonlijkheid van de HRM-medewerker.

Begrip voor de organisatie

Een aantal vragen in het onderzoek is gericht op de wijze waarop HR aansluiting realiseert met het primaire proces van de organisatie. Hier blijken twee factoren dominant te zijn:

- Herkenbaarheid van HRM (herkenbare inbreng HR-beleid, goede mogelijkheden om mee te spreken over HR-beleid, aandacht voor HRM binnen strategie, HR-beleid komt tot stand door gezamenlijke inbreng van top en HRM).
- Effectieve verbindingen realiseren (invloed van externe ont-

Tab. 1 Toelichting rapportcijfers kwaliteit HR-medewerkers

Toelichting rapportcijfers kwaliteit werk (N=68)	Gemiddeld rapportcijfer	Aantal (procent)
Matige kwaliteit op basisactiviteiten	5,8	8 (12%)
Nog sterk op beheer gericht, wel bezig met ontwikkeling	6,6	17 (25%)
Te volgend, te weinig pro-actief	6,7	9 (13%)
Steeds meer volwassen partner aan het worden	7,4	11 (16%)
Goede vakinhoudelijke deskundigheid en kwaliteit	7,9	11 (16%)

Tab. 2 Toelichting rapportcijfers op competenties HR-medewerkers

Toelichting rapportcijfers competenties HR (N=47)	Gemiddeld rapportcijfer	Aantal (procent)
Missen businesskennis/geen businesspartner	6,4	11 (23%)
Wisselt sterk/zeer persoonsafhankelijk	6,8	6 (13%)
Vaardigheden nog niet goed genoeg (klantgerichtheid, overtuigingskracht, creativiteit)	7	6 (13%)
Goed in uitvoering	7,3	12 (26%)
Bezig met omslag/ontwikkeling maar we zijn er nog niet	7,5	14 (30%)

Tab. 3 Sterke punten en verbeterpunten HRM

Sterke punten HRM	Aantal x genoemd	Verbeterpunten HRM	Aantal x genoemd
Basis op orde	25	Onvoldoende strategie en visie	29
Vakdeskundigheid	25	Basis op niet op orde	27
Kennis primair proces	22	Implementatie HR onvoldoende	20
Klantgerichtheid	21	Reactief i.p.v. proactief	20
Ondersteuning management	15	Kwaliteit afdeling zelf (o.a. te persoonsafhankelijk)	19
Strategische bijdrage	14	Partner van het management	19
Betrokkenheid	9	Betere aansluiting primair proces	18
Kwaliteit HR-medewerkers	8	Onvoldoende duidelijkheid rol HR	17
		Onvoldoende prioriteiten stellen	16
		E-HRM/info-voorziening	15
		Verbetering veranderkundige kwaliteiten	14
		Onvoldoende 'stevigheid' HR-medewerkers	11

wikkelingen begrijpen, effectieve bijdrage aan primair proces en externe ontwikkelingen naar intern vertalen).

Op het terrein van herkenbaarheid constateert ruim tweederde van de respondenten (64 procent) dat die belangrijker is geworden binnen de organisatie. 60 procent vindt dat het belang van het verbinden van externe ontwikkelingen aan HRM en het primaire proces is toegenomen. Het rapportcijfer dat voor de mate van aansluiting met de business wordt gegeven is gemiddeld een 7,1. HR geeft een 7,1 en de lijn scoort een fractie lager met een 7,0.

Uit analyse van de toelichtingen op de rapportcijfers blijkt dat het belangrijk is voor HR om goed aan te sluiten bij de business. HR-afdelingen die dit al gerealiseerd hebben, scoren met een 8,4 aanzienlijk hoger dan HR-afdelingen die dit nog niet voor elkaar hebben; die krijgen een 6,0. Als een HR-afdeling duidelijk in een ontwikkelingsproces zit, wordt dat met gemiddeld een 7,0 gewaardeerd.

De aansluiting met het primaire proces is dus van essentieel belang geworden voor HRM. Men moet niet alleen verstand hebben van het eigen vak, maar ook kennis hebben van en begrip hebben voor de organisatie, de branche en de ontwikkelingen die daar spelen. Dit beeld wordt bevestigd in de casestudies. Uitsluitend handelen vanuit vakmanschap is niet langer voldoende.

Basis essentieel

Tenslotte is de respondenten gevraagd naar een top-3 van sterke punten en verbeterpunten van de HR-afdeling. De resultaten staan in tabel 3.

Hieruit komt naar voren dat het op orde hebben van de basis een zeer essentieel element voor HRM is. Uit tabel 3 blijkt dat dit als positief punt en als verbeterpunt wordt genoemd; het staat in beide lijsten hoog. Het belang van het op orde hebben van de HR-basis wordt hierdoor bevestigd.

Kennis van het primaire proces wordt vaak genoemd als positief punt, maar als verbeterpunt wordt regelmatig opgevoerd: de aansluiting met het primaire proces. Alleen met kennis van het primaire proces is HR er dus niet. Er wordt verwacht dat HR actief inspeelt op de business. Dit sluit aan bij de nummer 1 uit de lijst van verbeterpunten: het verbeteren van de strategie en visie van HRM in relatie tot de organisatiestrategie.

Ook het verbeteren van de implementatie wordt vaak als verbeterpunt opgevoerd. Er is HR-beleid geformuleerd en er zijn goede instrumenten, maar in de praktijk werkt het nog niet zo, door onvoldoende begeleiding van de lijn. Dit beeld wordt bevestigd in de case studies.

De ondersteuning van het management scoort hoog als positief punt, echter ook dat is niet (meer) voldoende: als verbeterpunt wordt genoemd dat HR vaker partner van het management moet zijn, dus actief mee- en vooruitdenken met de organisatie. Dit vergt een proactieve houding en stevige persoonlijkheid; deze staan beide hoog op de verbeterpuntenlijst. De kwaliteit van HR zelf wordt ook als verbeterpunt gezien. Vooral een te persoonsafhankelijke invulling wordt genoemd, zodat een te grote onderlinge variëteit optreedt. Het is dus niet verwonderlijk dat de rolduidelijkheid van HR eveneens als verbeterpunt wordt opgevoerd.

PERSOONLIJKE INTEGRITEIT IS VOOR HR DE BELANGRIJKSTE COMPETENTIE

VEEL HR-AFDELINGEN HEBBEN NOG GEEN BUSINESSKENNIS ONTWIKKELD

Ook uit de case studies komt naar voren dat HRM teveel persoonsafhankelijk wordt ingevuld. Dat levert 'goede' en 'minder goede' HRM'ers op, in de ogen van de lijnmanagers, maar ook in de ogen van de HRM'ers zelf. Wat daaronder verstaan wordt verschilt weer per individu: sommige lijnmanagers zouden bijvoorbeeld het liefst zien dat HRM weer alle uitvoerende sores op zijn schouders neemt. Deze wisselende invulling van de rol van HRM'er levert ontevredenheid op. Er is duidelijk behoefte aan een meer consistente visie en invulling hierop vanuit de organisatie.

Geen strategie

De resultaten van het onderzoek schetsen een beeld van de huidige situatie op het terrein van HRM in Nederland. De belangrijkste conclusie luidt dat de grote transformatie naar HR-businesspartner in Nederland nog (lang) niet is bereikt. Er kan niet gesproken worden van een strategische rol voor HRM. De meeste HR-afdelingen zijn vooral met hun vak bezig, en dan hoofdzakelijk in een uitvoerende en ondersteunende rol. Het meedenken vanuit het vak met de organisatie gebeurt nog veel minder, hoewel de wens en de behoefte wel nadrukkelijk aanwezig zijn.

Toch laat het onderzoek wel degelijk een verschuiving zien in de taken en rol van HR binnen organisaties. Het is echter niet de verschuiving die op grond van de literatuur verwacht mocht worden. Zo spelen SSC's, e-HRM en strategie een veel minder domi-

nante rol dan verwacht, terwijl HR-basics, zoals administratie en beheer en een kwalitatief goede uitvoering op operationeel niveau nog steeds het fundament vormen. Deze zaken moeten absoluut op orde zijn, en hoe de structuur is doet verder niet zo ter zake. Ze kunnen worden ondergebracht in een SSC, maar dat hoeft niet. Het gaat erom dat de basistaken goed en betrouwbaar worden uitgevoerd. Kortom: als HRM de basisactiviteiten op orde heeft, scoort het een voldoende, ook als de HR-rol traditioneel wordt ingevuld.

In het takenpakket van HRM ligt de nadruk vooral op de stroomaspecten (in-, door- en uitstroom) van het vak. De laatste jaren heeft hier een verschuiving plaatsgevonden. De rol van HRM is bij in- en uitstroom toegenomen. Ook is de rol van HRM bij leiderschap/MD, competentie management en opleiding en training belangrijker geworden. Een oorzaak van het toegenomen belang van in- en uitstroom kan zijn de veranderde situatie op de arbeidsmarkt – waar het moeilijk is sommige groepen te werven – en de vele reorganisaties die vaak tot verplichte uitstroom leiden. De grootste veranderingen zijn opgetreden als het gaat om vernieuwing en innovatie van HRM. Deze zijn in belang het meest toegenomen in het takenpakket van HRM. Bij doorstroom is de rol van HRM gelijk gebleven. Dit laatste is kennelijk meer een taak van de lijn geworden.

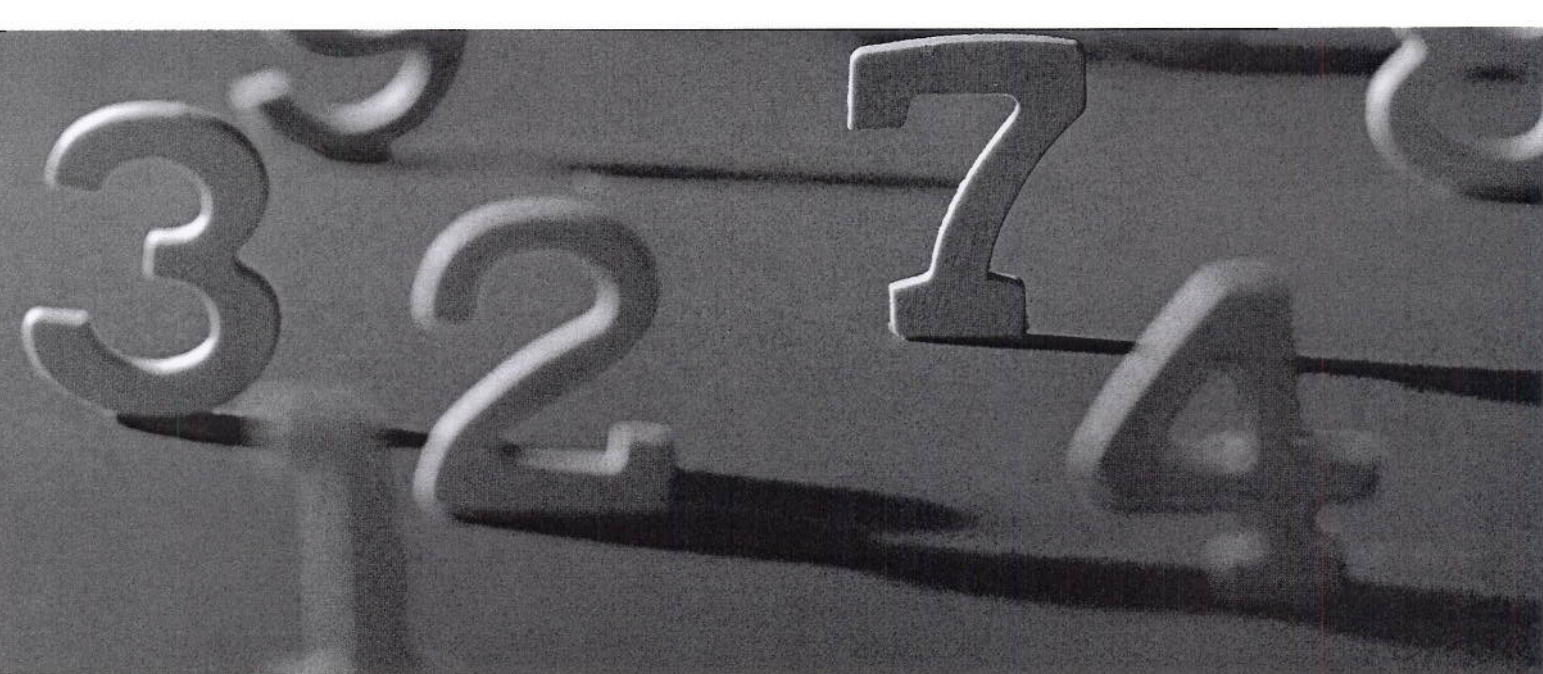
Op het gebied van competenties sluiten de door de deelnemers gepercipieerde veranderingen wel meer aan bij de ontwikkelingen die in de vakliteratuur worden geschetst. Er is sprake van een verschuiving, hoewel op bepaalde punten het profiel hetzelfde blijft.

Als fundament voor HR-adviseurs gelden persoonlijke integriteit en een uitstekende vakdeskundigheid. Beide worden beschouwd als essentieel voor een succesvolle HRM'er. Dit is volgens de deelnemers niet veranderd. Ook bij 'nieuwe' HR-rollen als de HR-businesspartner blijven het de basisvereisten voor goede HR-adviseurs. Maar een HR-afdeling die dat allemaal biedt, bestaat nog niet. Wil men hoger dan een zeven scoren dan moet een afdeling actief en vooral herkenbaar bezig zijn met de eigen ontwikkeling.

De verschuiving zit vooral in de organisatiekundige kant van het vak. Voor HRM'ers is het tegenwoordig noodzakelijk dat ze beschikken over veranderkundige deskundigheid (processturing, realisatie van veranderingen, veranderkundige kennis, probleemoplossend vermogen) en over zakelijke businesskennis (bedrijfs-economische, informatietechnologische, strategische deskundigheid en kennis van organisatieprocessen). Verder worden er eisen gesteld aan de persoonlijke eigenschappen. Een HRM'er moet beschikken over stuurkracht (leiding geven, overtuigingskracht). Uit de casestudies blijkt verder dat HR-adviseurs een 'stevige persoonlijkheid' moeten hebben, resultaatgericht moeten zijn en minder moeten adviseren op operationeel HR-niveau, maar meer vanuit het perspectief van de organisatie en het primaire proces.

Onderzoek

Om meer zicht te krijgen op de feitelijke veranderingen van het beroepsprofiel van HRM'ers in de praktijk heeft het lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap van Hogeschool INHOLLAND empirisch onderzoek gedaan. Dit kent een kwantitatief deel, waarbij enquêtes zijn ingevuld door met name HR-specialisten, en een kwalitatief deel, waarbij door middel van interviews in combinatie met enquêtes tien organisaties meer in de diepte zijn bekeken. In totaal zijn er 135 enquêtes geanalyseerd, waarvan 23 zijn ingevuld door managers en 112 door HR-specialisten. In dit onderzoek is er bewust voor gekozen alleen organisaties in Nederland in het onderzoek te betrekken: drie profit en zeven non-profit-organisaties, waaronder een headhunter, een hogeschool, een kleine gemeente, het stadsdeel van een grote gemeente, een telecomorganisatie, een waterleidingbedrijf en een internationaal bedrijf voor kwaliteitsinspectie. Het betreft kleinere organisaties en enkele grote organisaties. De kleinste heeft een omvang van 230 medewerkers in Nederland en de grootste 21.000. Zeven van de tien organisaties hebben meer dan 1000 medewerkers in dienst.



HR-afdelingen worden geacht zich actief in deze richtingen te ontwikkelen.

Effectieve verbindingen

Uit de data komt duidelijk naar voren dat HRM nauwer bij het primaire proces betrokken moet zijn. Dit blijkt zowel uit het kwantitatieve deel van het onderzoek als uit de casestudies. Zicht hebben op het primaire proces is niet voldoende, men moet met de inzichten iets doen. Er moet sprake zijn van een herkenbare inbreng van de HR-functie. Ook moet de HR-functie in staat zijn effectieve verbindingen te realiseren door externe ontwikkelingen, het primaire proces en HRM met elkaar te verbinden: weten wat voor de organisatie én voor het management belangrijk is en hier pro-actief op inspelen. HR-afdelingen die dat realiseren scoren hoger, zowel in de ogen van HR-medewerkers zelf als van de lijn. Zorgvuldige en eenduidige implementatie vormen een sleutel tot succes. Momenteel wordt er niet altijd voldoende aandacht aan besteed, terwijl het wel noodzakelijk is voor het succes van HRM-beleid.

Verder is een transparante en minder persoonsgebonden invulling van de HR-rol noodzakelijk, evenals een duidelijke taakverdeling tussen HR en lijn. Binnen veel organisaties wordt de HR-rol te persoonsafhankelijk ingevuld, waardoor een te weinig consistent beeld ontstaat van wat HRM is en doet. Dit wordt als onwenselijk ervaren. Een consistente en consequente invulling van de HR-rol realiseert meer consistentie in de uitvoering van het HRM-beleid, waardoor duidelijker wordt waar HRM voor staat in de organisatie.

Hoewel de verschuivingen in het beroepsprofiel van HRM'ers minder omvattend zijn dan de vakliteratuur en veel consultants suggereren, is binnen de onderzochte populatie geen sprake van

grootschalige kritiek op HRM (o.a. Hammond: 2005, Lourens e.a.: 2006). Het blijkt zelfs dat de lijnmanagers gemiddeld even positief en soms zelfs positiever zijn over HR dan HR zelf. Dit wijkt af van eerder onderzoek (Biemans, 1999). Vermoedelijk komt dit omdat de basisactiviteiten beter op orde zijn en meer aandacht krijgen dan medio jaren negentig, mede als gevolg van de discussies rondom SSC's en e-HRM. Ook kan het zijn dat verwachtingen realistischer zijn geworden sinds medio jaren negentig, toen strategisch HRM sterk in de belangstelling stond.

Tenslotte: Als HR de basisactiviteiten op orde heeft, beschikt over goede vakdeskundigheid en persoonlijke integriteit, krijgt HR een voldoende. De in de vakliteratuur en door consultants zo geambieerde nieuwe rol van HR-businesspartner komt hiermee in een ander en meer genuanceerd licht te staan.

Dr. P. J. Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap bij Hogeschool INHOLLAND.
Petra.Biemans@INHOLLAND.nl

Literatuur

- Biemans, P.J. (1999), *Professionalisering van de personeelsfunctie*, Eburon, Delft.
- Biemans, P.J. (2007), *Het veranderende beroepsprofiel van HRM'ers: Fictie of feit?* Lectorale rede, verkrijgbaar via www.inholland.nl
- Hammond, K.H. (2005), *Why we hate HR*.
- Lourens en Brughmans (2006), *HR nieuwe stijl*, Kluwer

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

ZORGVULDIGE EN EENDUIDIGE IMPLEMENTATIE VORMEN EEN SLEUTEL TOT SUCCES