

# HRM-Afdelingen: Van Appel Tot Klokhuis?

© 1997, Coert Visser

## Veranderingen in Human Resources Management

Organisaties zijn volop in beweging. Ze moeten het hoofd bieden aan de steeds strengere eisen uit de markt. Om concurrerend te zijn in de huidige marktomstandigheden moeten organisaties voldoen aan eisen als: kwaliteit, snelheid, lage kosten, betrouwbaarheid, en flexibiliteit. Een goed Human Resources Management staat daarom zeer hoog op de strategische agenda van menig organisatie. Human Resources zijn de menselijke hulpbronnen waarover de organisatie beschikt zoals vaardigheden, kennis, ervaring, normen en waarden en intelligentie.

Human Resources zijn een belangrijke bron voor het bereiken van concurrentievoordeel. Ze zijn waardevol, schaars, moeilijk te kopiëren door concurrenten en ze zijn moeilijk vervangbaar. Twee processen spelen momenteel een belangrijke rol in veel organisaties.

*Externaliseren.* outsourcing van HR-activiteiten. Een aantal HR-activiteiten wordt uitbesteed aan externe bureaus. Doel van de organisatie wordt steeds meer zich te richten op de eigen kernactiviteiten. Een aantal HRM-activiteiten wordt niet gezien als kernactiviteit. Deze activiteiten worden uitbesteedt. Het gaat vaak om zaken als: werving, selectie en training.

*Internaliseren.* HRM wordt meer en meer 'eigendom' van lijnmanagers. Anders gezegd: lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor het HR-beleid van de organisatie en vervullen zelf veel HR-taken. Reden hierachter: het aansturen en ontwikkelen van human resources, vaardigheden, kennis en attitudes is zo belangrijk en vergt zoveel aandacht dat het niet kan worden overgelaten aan stafspecialisten maar noodzakelijkerwijs bij de lijn thuishoort.

Deze twee processen brengen de volgende implicaties met zich mee:

*Afslanking van HRM-afdelingen.* Omdat HR-activiteiten enerzijds naar buiten verdwijnen

(outsourcing) en anderzijds naar binnen (naar de lijn) wordt de HRM-afdeling afgeslankt. In een aantal gevallen (meestal in kleinere organisaties), verdwijnt de hele afdeling. HRM-functionarissen verzelfstandigen zich soms. Soms stromen ze binnen de organisatie door naar een functie in het primaire proces (bijvoorbeeld naar een leidinggevende functie). Ook krijgt de HRM-functionaris soms een specialistische taak in een project.

*Rolverandering HR-professional.* De HRM-professional krijgt een ander profiel. Met het oog op het outsourcing proces krijgt hij of zij een makelaarsrol. De adviseur kent de vragen van de organisatie zeer goed en heeft tevens een zeer goede kennis van wat er op de markt te koop is. Hij of zij brengt vraag en aanbod met elkaar in contact. Dit vergt tevens dat de HR-professional kan inkopen en onderhandelen met externe bureaus (inkopersrol). Met het oog op het internaliseringsproces (HRM naar de lijn) krijgt de HR-professional nadrukkelijker een adviseursrol. Een belangrijke taak wordt het professionaliseren van de lijn. Dit vergt dat de HR-professional een voorsprong heeft qua kennis die wordt overgedragen op lijnmanagers en dat hij of zij erop gericht is zichzelf overbodig te maken. Zo zal de HR-professional vaker optreden in een trainersrol om te kunnen bijdragen aan het vergroten van de kennis en vaardigheden van lijnmanagers.

*Rolverandering lijnmanager.* De rol van de lijnmanager verandert zo mogelijk nog ingrijpender. De lijnmanager krijgt HRM er als belangrijk taakgebied bij. De lijnmanager moet een expliciete visie krijgen op het ontwikkelen en aansturen van mensen. Traditionele benaderingen werken hierbij niet meer. Vaardigheden in het stellen van doelen, in het coachen en in het beoordelen van mensen zijn een must. Dit brengt met zich mee dat de lijnmanager een andere tijdsbesteding krijgt. Meer en meer zijn managers vandaag de dag circa 30% van hun tijd bezig met HR-activiteiten.

Implicaties van bovenstaande ontwikkelingen zijn de volgende.

1. Het is binnen organisaties noodzakelijk een expliciete en gedeelde visie te ontwikkelen op bovenstaande processen. Is die gedeelde visie er niet dan kunnen zowel lijnmanagers als HR-professionals de veranderingen als zeer bedreigende ervaren.
2. Betrokkenen doen er verstandig aan een persoonlijke strategie te ontwikkelen om bij te dragen aan de organisatieverandering en sturing te geven aan hun eigen rolverandering.
3. Goede instrumenten zijn een vereiste. Lijnmanagers en HR-professionals hebben kwalitatief goede instrumenten nodig om HR-taken met succes te kunnen uitvoeren. Denk hierbij aan een systematiek voor het voeren van selectiegesprekken en aan een systematiek voor het coachen en beoordelen van mensen.
4. Professionaliseren van HR-professionals is een actueel thema. Veel HR-professionals onderkennen de noodzaak tot professionaliseren gezien bovenstaande ontwikkelingen.
5. Het faciliteren van de veranderingsprocessen is een belangrijke taak voor het Top Management Team. Uiteraard kunnen lijnmanagers en HR-professionals hier ook een belangrijke rol in spelen.