

Innovaties in het vakgebied

De HRM-functie is volop in beweging. Dan hebben we het niet over de ‘normale’ vakinhoudelijke ontwikkelingen, zoals die plaatsvinden in de sfeer van arbeidsvoorwaarden, veranderende wettelijke regelgeving, nieuwe arbeidsrelaties et cetera; dergelijke ontwikkelingen zijn van alle tijden. Hier bedoelen we dat de functie zelf ter discussie staat voor wat betreft positie en rol: centraal of decentraal?, zelf doen of uitbesteden?, medewerkers self service?, staat de HR-functie ten dienste van het management én van de medewerkers, of alleen van het management? Het zijn actuele vragen die in toenemende mate expliciet worden gesteld. In dit nummer van het Tijdschrift voor HRM aandacht voor deze innovaties in het vakgebied.

Paauwe en Farndale gaan in op shared service centers (SSC's). Steeds meer (grote) organisaties richten deze in, in de verwachting hiermee belangrijke schaal- en kostenvoordelen te realiseren. Goed onderzoek naar de effectiviteit van SSC's is tot op heden echter niet gedaan. Paauwe en Farndale geven daarvoor een eerste aanzet. Zij komen onder meer tot de conclusie dat standaardisatie van HR-processen een belangrijke drijfveer is en dat de centralisatie, die met de inrichting van SSC's gepaard gaat, een impuls is voor een meer strategische rol van HRM. Het fenomeen is nog volop in ontwikkeling;

veel moet nog worden uitgekristalliseerd. De auteurs geven al een aantal bruikbare ‘lessen’ voor de praktijk.

SSC's worden vooral toegepast voor de transactionele activiteiten van HRM. Een van de mogelijke modellen voor de vormgeving aan SSC's is die, waarbij op centraal niveau voor deze activiteiten een service center wordt ingericht, en waarbij HRM op decentraal niveau als ‘business partner’ van het lokale management opereert.

De rol van HRM als business partner staat centraal in het artikel van Boselie; overigens niet alleen op decentraal, maar ook op centraal niveau. De auteur vraagt zich af over welke competenties de HRM'er moet beschikken om als business partner te kunnen opereren. Hij geeft daarvoor eerst een mooi overzicht van de wijze waarop hiernaar is gekeken vanaf de jaren zeventig. Van daaruit komt hij tot een overzicht van de benodigde competenties. Een van de kernpunten daarbij is, dat de traditionele en transactionele werkzaamheden van P&O goed op orde moeten zijn, alvorens kan worden gedacht aan een rol van business partner. Boselie geeft vervolgens aan wat de HRM'er zelf zou moeten doen voor zijn verdere professionalisering, en daarnaast wat organisaties, opleidingen en belangenverenigingen daaraan kunnen bijdragen. Vanaf de zijlijn kijkt Ploos van Amstel vanuit

een logistieke invalshoek naar HRM en dat stemt hem niet blij. Vanuit zijn expertise laat hij nog eens zien hoe belangrijk de HR-functie is en hoezeer het noodzakelijk is om eilandgedrag uit te bannen. Dat vraagt een andere innovatieve wijze van denken over HRM dan tot nu toe gebruikelijk is.

Innovatie staat ook centraal bij Nauta en Blokland. Bij hen gaat het echter niet om de innovatie van de HRM-functie, maar om de innovaties die binnen organisaties tot stand zouden moeten worden gebracht door andere manieren van werken, organiseren en leidinggeven; kortom, sociale innovatie. Uiteraard speelt HRM hierbij een belangrijke rol. Met dit artikel wordt een nieuwe 'rubriek' geïntroduceerd in het Tijdschrift voor HRM: Polemiekt. Waar de artikelen in dit Tijdschrift voor het merendeel gebaseerd zijn op empirisch (in combinatie met theoretisch) onderzoek, zullen de artikelen onder deze noemer meer beschouwend van aard zijn. De redactie nodigt experts uit om kritisch te reflecteren op het (basis)artikel, waarna de auteur het recht krijgt op een dupliek.

Nauta en Blokland noemen sociale innovatie de kern van goed personeelsbeleid. Zij lichten toe waarom sociale innovatie op dit moment zo in de belangstelling staat en tonen zich daarvan een warm pleitbezorger.

De Jong en Meeus dienen hen van repliek. Zij noemen sociale innovatie 'oud nieuws' en pleiten daarvoor in de plaats voor een 'innovatieset': de aanpak van sociale problemen op maatschappelijk niveau; andere rolpatronen en verhoudingen, met een doorwerking in organisaties.

In hun dupliek onderschrijven Nauta en Blokland dat sociale innovatie vaak 'oud nieuws'

is, maar ze constateren ook dat dat nieuws in de praktijk maar zelden in daden wordt omgezet. En volgens deze auteurs kun je dat niet verhelpen door te pleiten voor een abstract geïntegreerde aanpak, wat volgens hen een innovatieset is, maar dat dat intensieve interacties vergt van partijen in het maatschappelijk middenveld. Dat HRM daarbij een belangrijke functie kan vervullen, daar zijn alle partijen het over eens.

De bijdragen over sociale innovatie vormen een mooie brug naar het artikel van Bergsma en Molleman.

Alle beschouwingen over de rol en positie van HRM mogen er niet toe leiden dat er geen oog meer is voor het eigenlijke werk van P&O; Boselie zei dat al. Dan gaat het onder meer om het optimaal doen functioneren van de medewerkers van de organisatie. Bergsma en Molleman gaan in op functievervulling; in het bijzonder wordt gekeken naar extra rolgedrag; (wenselijk) gedrag dat buiten de formele functieomschrijving valt. Onder welke condities zijn werknemers bereid een stapje extra te zetten? Het blijkt dat verschillen tussen werknemers op dit terrein gelegen zijn in de persoon zelf, in het werk en in de organisatie. Dat betekent dat de organisatie, in het bijzonder het management, een grote invloed kan uitoefenen op het extra rolgedrag.

Discussies over rol en positie van P&O zijn zeer zinvol; daarom besteden wij daar in dit nummer van het Tijdschrift voor HRM veel aandacht aan. Maar zij mogen niet leiden tot navelstaren. Bergsma en Molleman helpen ons om weer met beide benen op de grond te komen.

De redactie