

# HRM in breedbeeld

## *Een toetsing van retoriek aan de praktijk*

Ritchie de Blicck

*Hoe gaat het met HRM? Er worden soms sombere toekomstbeelden geschetst. Maar er zijn weinig data om deze en andere beelden aan de werkelijkheid te toetsen. Voor Vlaanderen is daar verandering in gekomen, nu Luc Sels en Sophie De Winne met behulp van gegevens die zijn verzameld in het PASO-project (Panel Survey of Organisations) de status quo van HRM in kaart hebben gebracht.*

In het eerste deel toetst de retoriek rond de veranderingen in de HRM-infrastructuur aan de realiteit van de HRM-praktijk in Vlaanderen. De auteurs gaan in op de soms erg tegenstrijdige verwachtingen waarmee de HR-manager vandaag de dag geconfronteerd wordt. HR moet strategisch, flexibel, efficiënt en klantgericht zijn. Wat betekent dit diffuus eisenpatroon voor de wijze waarop de HR-functie wordt georganiseerd? Uit de cijfers blijkt dat HR in 63 procent van de Vlaamse organisaties is vertegenwoordigd in het centrum van de macht. Maar of ze daarmee ook daadwerkelijk invloed hebben op de strategische beslissingen staat volgens de auteurs niet vast. De wegen van de bedrijfspolitik zijn in de PASO-survey niet doorgond, zodat geen gefundeerde uitspraak kan worden gedaan over de strategische invloed van de HR-manager. Een tweede aspect dat in het kader van de HRM-infrastructuur wordt behandeld is de mate waarin de impact en effecten van HR-maatregelen worden gemeten. Volgens de cijfers gebeurt het evalueren van beleid erg weinig.

### **HR-anorexia**

Een derde thema is HR-outsourcing. Doemdenkers vrezen een HR-anorexia. De cijfers spreken echter een andere taal. De auteurs zijn dan ook optimistisch: „Als HR vandaag tegelijk strategisch, flexibel efficiënt en klantgericht moet werken, dan lijkt externe hulp best welkom. Uitbesteding kan een uitgelezen instrument zijn om deze conflicterende eisen te combineren”.

In het tweede en meest omvangrijke deel van het boek wordt de praktijk van het hedendaags HR-management doorgelicht. Alle HR-praktijken komen aan bod. Het onderliggende cijfermateriaal is indrukwekkend. Hoe Vlaamse bedrijven jagen op nieuw talent. Welke selectiemethoden worden gebruikt. Wie investeren in opleiding. Of vacatures overwegend intern dan wel extern worden ingevuld. Of de belofte van werken aan employability en blijvende inzetbaarheid stand houdt. Wat redenen van uitstroom zijn. Hoe bedrijven proberen ongewenste vertrekkers te verleiden om te blijven. Wat ze bij de beoordelingen willen meten. In hoeverre

beloning variabel is. En nog veel meer. Een schat aan informatie waar we in Nederland jaloers op kunnen zijn. De auteurs doorspekken deze cijfers met hun eigen visie en met resultaten van ander HR-onderzoek. De titel wordt eer aan gedaan: de HRM-praktijk en het HR-onderzoeksveld worden in de volle breedte in beeld gebracht. Het geheel resulteert in een zeer lezenswaardig en allerminst saai boek met interessante inzichten, tips voor de praktijk en een schets van waar de grote problemen zitten.

### **Hoog retorisch gehalte**

Zo wijzen de auteurs erop dat met name het employability-debat een hoog retorisch gehalte heeft. In de moderne arbeidsrelatie verwacht de medewerker als tegenprestatie voor zijn maximale inzet meer mogelijkheden om zijn inzetbaarheid op peil te houden. In de praktijk blijken opleiding en loopbaanbegeleiding daarop nog niet geënt. Elders in deze editie van Tijdschrift voor HRM laat Sels zien hoe deze leemte is in te vullen. In het artikel van hem en Forrier wordt het begrip employability verduidelijkt en een model ontwikkeld voor verder empirisch onderzoek op dit terrein.

Verder bevelen Sels en De Winne bijvoorbeeld aan om te allen tijde aandacht te schenken aan retentie en niet alleen bij een krappe arbeidsmarkt. Ze tekenen hierbij aan dat het wellicht verstandiger is om meer te denken in termen van behoud van kennis dan aan behoud van mensen.

### **De heilige graal**

Beschouwingen over hoe het verder moet met de organisatie van HRM komen in het laatste, en meest interessante, deel van het boek aan bod. De auteurs gaan op zoek naar wat bekend is over het effect van HR op de bedrijfsresultaten: de 'heilige graal' waarover menig HR-onderzoeker zich al heeft gebogen. Uit eerder onderzoek bij Vlaamse KMO's op basis van het gepresenteerde model blijkt een positieve

invloed van een intensieve HR-praktijk op de productiviteit en zo ook een gunstig, drukkend effect op het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde. Dit creëert weer meer ruimte voor een versterking van de rendabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit. Maar de werkelijkheid is gecompliceerder dan in een model te vatten is. Vandaar dat Sels en De Winne afsluiten met een aantal bedenkingen om richting te geven aan toekomstig onderzoek naar de bijdrage van HRM. Zij pleiten voor een verruiming van de enge focus op de ingevoerde HR-praktijken. In het onderzoek moet meer aandacht zijn voor de complexe interacties tussen *human process*, *human capital* en *human resource advantage*. De grootste uitdaging is daarbij om indicatoren te ontwikkelen die de waarde van het menselijk kapitaal zelf kunnen weergeven. Behalve door de rol van de HR-manager en de inhoud van het instrumentarium wordt het effect van HRM immers mede bepaald door het proces (de implementatie en communicatie) en de structuur (de wijze waarop HRM is georganiseerd). In het vervolg van de zoektocht naar de graal zou men dan ook veel meer oog moeten hebben voor de proceskenmerken en de HRM-architectuur.

Het is Sels en De Winne gelukt een helder en prettig leesbaar beeld te geven van hoe het met HRM in Vlaanderen is gesteld. Naast interessante cijfers en analyses, tonen de auteurs ook een visie op het vakgebied en op de richting waar het met het HR-vak en onderzoek heen moet. Het boek zet aan tot nadenken. HR-functionarissen en adviseurs in het werkveld worden uitgedaagd om niet alleen stil te staan bij wat ze aan HR-praktijken hebben of willen hebben, maar ook bij de wijze waarop ze die invoeren en hoe de HR-structuur wordt georganiseerd. Voor HR-onderzoekers biedt het boek interessante onderzoeksvragen om leemtes in het bestaande onderzoek te vullen en HR-functionarissen te helpen bij hun uitdagingen.

Drs. R.A.L. de Blicck is redacteur van Tijdschrift  
voor HRM

Bibliografische gegevens

L. Sels, S. de Winne, *HRM in breedbeeld*, Uitgeverij  
Acco Leuven /Voorburg, 2005. ISBN: 90 334 5673 7