

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

Human Resource Champions

Gerrit Kreffer

Human Resource Champions is het meest geprezen boek van Dave Ulrich, professor of Business Administration bij de Universiteit van Michigan. Ulrich bleek bij een recent onderzoek van het blad Workforce de populairste goeroe van HR-professionals in de Verenigde Staten. Hij is bij HRM betrokken als docent, consultant, auteur en redacteur.

De titel van het boek doet mogelijk een overzicht verwachten van Amerikaanse bedrijven die uitblinken op HRM-gebied. Die bedrijven figureren wel in het boek, maar dan ter onderbouwing en illustratie van het thema: Hoe kan HRM bijdragen aan de concurrentiekracht van bedrijven? De ondertitel luidt dan ook 'The next (HR) agenda for adding value and delivering results'. Centraal staat niet wat HR-professionals doen, maar wat ze bijdragen. Wat gebeurt er als HR zijn werk goed doet?

Ulrich gruwet van een personeelsafdeling die geen beeld heeft van wat er nodig is om een bedrijf succesvol te doen zijn en die alleen in HRM-termen kan praten ('er is meer opleiding nodig'). Hij begint zijn seminars dan ook meestal met de vraag wat de belangrijkste uitdagingen zijn waarop een bedrijf moet reageren om concurrerend te zijn. Dan blijkt steeds de omgeving geheel nieuwe eisen te stellen. Door globalisering moet op meer

verschillende markten worden geopereerd. Inspelen op toeleveranciers en afnemers wordt even belangrijk als het managen van interne processen. Naast het in de hand houden van de kosten is groei belangrijk. En nieuwe technologieën moeten in de werkprocessen worden verankerd.

Om een positie op de markt te houden moet het bedrijf bepaalde organisatorische vermogens hebben. Denk aan het vermogen snel te reageren en te leren, krediet te verkrijgen bij medewerkers, financiers en klanten en steeds weer te veranderen. Personeelsbeleid is essentieel bij het opbouwen en instandhouden van die organisatorische vermogens. Personeelsbeleid hoeft daarbij niet steeds pasklare antwoorden te hebben, maar moet wel de goede vragen kunnen stellen.

In het boek wordt de toegevoegde waarde van HRM op vier terreinen gedetailleerd uitgewerkt. Personeelsbeleid moet zich zowel richten op het heden als op de toekomst. En het moet het proces (instrumenten en systemen) en de mensen managen. Schematisch levert dit vier rollen die naar de ervaring van Ulrich alle wezenlijk zijn.



Figuur 1.

Als strategisch partner levert HR als product de succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie door de vertaling daarvan in prioriteiten op personeelsgebied. Als beheersspecialist levert HR een efficiënte infrastructuur. Het gaat daarbij allereerst om beheer op personeelsgebied, maar de scope kan ook breder zijn. Als medewerkerskampioen brengt HR toegewijde en competente medewerkers. HR moet de behoeften van medewerkers aanvoelen en zorgen dat daarop wordt ingespeeld. Het intellectuele kapitaal dat in medewerkers steekt, moet actief verder worden ontwikkeld. En als veranderkundige zorgt HR voor capaciteit tot verandering en een vernieuwde organisatie.

In het tweede schema zijn praktijkvoorbeelden aangegeven van dergelijke activiteiten.

Ulrich kiest niet voor het loslaten van een bepaalde rol ten faveure van een andere (vergelijk het hoofdartikel in dit nummer van HRM). Op alle terreinen moet HR toege-

voegde waarde leveren. En hoewel HR vaak de eindverantwoordelijkheid heeft, is de uitvoering een gezamenlijke verantwoordelijkheid van personeelsafdelingen (centraal en decentraal) en het lijnmanagement. En afhankelijk van het terrein ook van externe consultants, bedrijven waaraan functies zijn uitbesteed, ICT-medewerkers en -systemen, en de medewerkers van het bedrijf zelf.

Human Resource Champions is rijk aan ideeën voor de personeelspraktijk. Hoofdstuk 2 bevat een vragenlijst waarmee de P-afdeling en P-kanten kunnen scoren hoe P presteert op de vier onderscheiden terreinen. Het uitwerken van de activiteiten van HRM in de verschillende kwadranten beslaat de helft van het boek. Daardoor is het een inspiratiebron voor personeelsafdelingen die hun positie op een bepaald terrein willen versterken.

De Amerikaanse taal en voorbeelden beperken enigszins de lezerskring in Nederland.

		Strategisch	
		Strategisch Human Resource Management <i>HR draagt in belangrijke mate bij aan de bedrijfsstrategie</i>	Management van verandering <i>HR brengt en faciliteert verandering met lijnmanagers als partner</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Analyseren sterke en zwakke punten van het bedrijf • Ontwikkelen van de organisatiemissie en de bedrijfsplanning • Deelnemen aan task-forces bijvoorbeeld i.v.m. ISO 9000 • Ontwikkelen van een HR-strategie aansluitend bij de bedrijfsstrategie • Lid zijn van het managementteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdragen aan cultuurverandering • Invoeren nieuwe organisatiestructuur • Team- en managementontwikkeling voor de lange termijn • Advieswerk ten behoeve van grotere effectiviteit van de organisatie (diagnose, actie, evaluatie, follow-up) • Bedrijf informeren over HR-trends die van invloed zijn
Proces		Mensen	
		Management van de infrastructuur van het bedrijf <i>HR levert meer service, hogere kwaliteit en grotere toegankelijkheid resulterend in lagere kosten en grotere tevredenheid bij klanten</i>	Management van de bijdrage van medewerkers <i>HR faciliteert, meet en verbetert de kwaliteit van management en teamwerk</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en invoeren efficiënte HR-methoden • Continu onderzoek en verbetering van werkwijzen • Inrichten centrum voor secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden • Stroomlijnen registratiesystemen • Verzorgen interne opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen veranderende behoeften personeel via personeelsenquêtes • Communicatie met medewerkers en coaching van managers om dat ook te doen • Zorg voor een gezonde werkomgeving • Zorg voor eerlijke klachtenprocedures • Bevorderen van een goede balans werk-privé
		Operationeel	

Figuur 2.

Door de nadruk op bedrijven, concurrentiepositie en winst is het boek ook moeilijker toegankelijk voor personeelsmensen in de non-profitsector. Het gestelde is voor die sector echter even relevant. Wie het boek ter hand neemt, vindt voldoende aanknopingspunten voor het vergroten van de toegevoegde waarde van de eigen P-afdeling.

Bibliografische gegevens:

Dave Ulrich, *Human Resource Champions, the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996. 283 pagina's. ISBN: 0-87584-719-6.