

## HOOFDSTUK 1

# Inleiding in human resource management

### Leerdoelen

Aan het einde van dit hoofdstuk kun je het volgende:

- de termen 'personeelsmanagement' en 'human resource management' (HRM) definiëren;
- het verschil tussen de rol van lijnmanagers en HR-managers aangeven;
- de taken van HR-managers benoemen;
- de toegevoegde waarde van HRM voor de organisatie aantonen;
- een aantal actuele vraagstukken voor HR-managers bespreken.

Dit boek is bedoeld als inleiding voor HRM-studenten die zelf HR-specialist willen worden of voor studenten die een loopbaan in (algemeen) management ambiëren. Je zal ontdekken dat het managen van mensen een belangrijk onderdeel van het takenpakket van een manager is, of hij of zij nu in een grote, internationale onderneming of in een kleine non-profitorganisatie werkt. Organisaties betrekken personeel zo veel mogelijk bij de bedrijfsvoering; voldoende begrip van management van mensen is dan ook voor iedereen belangrijk.

Zoals we al in het voorwoord hebben aangegeven, vinden we dat je actief betrokken moet zijn bij je eigen leerproces. Hoewel je nog maar net met het boek begonnen bent, heb je misschien al bepaalde ideeën over HRM of zelfs al een beeld van de rol en taken van de HRM- of personeelsafdeling. Misschien dat deze ideeën niet helemaal overeenkomen met de werkelijkheid, en dat is dan ook de reden dat je dit boek wilt bestuderen. Veel studenten hebben voor HRM gekozen omdat ze 'het leuk vinden om met mensen te werken' en zien HRM als leuk werk waarbij je altijd sociaal naar collega's optreedt. Hoewel dit beeld niet correct is, is HRM een zeer gevarieerd vak dat veel voldoening kan geven. Het is ook een vak dat voortdurend in ontwikkeling is, in lijn met sociale, politieke, economische, technologische en demografische trends. Verderop in dit hoofdstuk bekijken we hoe het vak zich ontwikkelt in reactie op deze trends.

### WIST JE DAT...

Het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) in Groot-Brittannië maakt zich sterk voor bijna 135.000 leden die zich bezighouden met het managen en ontwikkelen van mensen.

(CIPD, 2009a)

Toen het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) in een onderzoek (2005) aan HR-managers vroeg of ze weer voor een loopbaan in HRM zouden kiezen als ze opnieuw konden beginnen, was de uitkomst als volgt:



‘Het overgrote deel (81 procent) zei ja. De redenen hiervoor waren de variatie, de uitdaging en het belang van de functie, en de zienswijze dat HR het hart van een organisatie vormt en ook echt het verschil kan maken.’



We zullen in dit boek verschillende rollen en taken van moderne HR-professionals bespreken, maar onthoud dat het niet alleen HR-managers zijn die op deze gebieden actief zijn; vooral **lijnmanagers** spelen hier een belangrijke rol in. Dit boek is dan ook tevens geschreven als inleiding tot HRM voor iedere lijnmanager.

Laten we beginnen met een kleine oefening om vast te stellen wat we precies onder HRM verstaan. Verderop in het hoofdstuk zullen we zien wat onderzoekers en HR-professionals er zelf over te zeggen hebben.

### Oefening 1.1

Wat zijn volgens jou de belangrijkste taken van een HR-manager? Maak een lijst. Noem bij elke taak de manier waarop de HR-manager betrokken is en geef aan of ook andere managers hierbij een rol spelen. We hebben de eerste rij van tabel 1.1 al ingevuld.

Tabel 1.1 De belangrijkste taken van HR-managers

Belangrijkste taken van de HR-manager	Betrokkenheid HR-manager	Betrokkenheid lijnmanager
Werving en selectie. Bijscholing en talentontwikkeling.	Het opstellen van beleid en procedures voor een eerlijk en doelmatig wervings- en selectieproces om een bijdrage te leveren aan de strategie van de organisatie. Het afnemen van sollicitatiegesprekken, ondersteunen van (lijn)managers in sollicitatiegesprekken of het adviseren over <b>arbeidsvoorwaarden</b> bij indiensttreding.	Het voeren van sollicitatiegesprekken.

## 1.1 De belangrijkste taken van personeels- of HR-managers

De taken en taakgebieden van HR-managers die wij zouden noemen, zijn:

- HR-planning;
- werving en selectie;
- beloning en arbeidsvoorwaarden;

- opstellen van **arbeidscontracten**;
- opleiding en talentontwikkeling;
- opstellen van beleid voor gelijke behandeling;
- omgaan met **diversiteit** op de werkvloer;
- loopbaanbegeleiding;
- veiligheid en gezondheid;
- bijsturen van (ongewenst) gedrag van werknemers;
- afhandelen van klachten van werknemers;
- uitvoeren van **ontslagprocedures**;
- voeren van onderhandelingen;
- ethiek en *corporate social responsibility*;
- kennismanagement;
- **verandermanagement**;
- management van cultuurverschillen;
- internationale personeelsvraagstukken.

Misschien dat je enkele andere taken hebt genoemd. HR-managers hebben uiteenlopende taken in hun pakket. Het is dan ook lastig de functie in een bepaalde organisatie exact te omschrijven. We hebben taken genoemd die door de meeste HR-managers worden uitgevoerd, maar deze zullen van organisatie tot organisatie verschillen en ook afhankelijk zijn van de manier waarop de functie is georganiseerd. Ook het soort van betrokkenheid kan verschillen. HR-managers die op een hoog niveau in de organisatie actief zijn, zullen zich vooral bezighouden met het uitstippelen van een strategische richting voor HRM gekoppeld aan de doelstellingen van de organisatie. Andere managers zullen meer gespecialiseerde adviezen verstrekken, terwijl weer andere meer op administratie en ondersteuning zijn gericht. Alle managers moeten er echter op de een of andere manier voor zorgen dat de HRM-activiteiten waarde voor de organisatie creëren door bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Ze moeten ervoor zorgen dat het algemene HR-beleid voortvloeiend uit de strategische richting en de algemene procedures de strategische doelen van de organisatie ondersteunt. Vervolgens dient dit beleid consistent in de organisatie te worden doorgevoerd.

### WIST JE DAT...

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) is de beroepsvereniging en het netwerk voor HR-professionals die zich bezighouden met onderwerpen als HR-strategie, arbeidsverhoudingen, werving en selectie, beloningssystemen, arbeidsvoorwaarden en opleidingsplannen.

De NVP is een organisatie met 4500 leden en is regionaal georganiseerd. De afdelingen en secties organiseren jaarlijks netwerkbijeenkomsten, workshops, congressen en andere vakgerelateerde activiteiten.

De NVP is aangesloten bij de European Association for Personnel Management (EAPM) en maakt zo deel uit van een internationaal netwerk van zusterverenigingen uit 31 landen die zich in Europa met personeelsmanagement bezighouden. De EAPM organiseert een tweejaarlijks congres en stimuleert onderzoek op het terrein van internationaal personeelsbeleid.

(NVP Plaza, z. j.; EAPM, z. j.)

Bij elke HR-activiteit spelen andere managers in meer of mindere mate een rol. Lijnmanagers hebben direct te maken met de geïmplementeerde procedures, voor zover deze betrekking hebben op hun team, terwijl HR-managers ook naar het grotere plaatje moeten kijken, namelijk dat van de gehele organisatie. De mate waarin deze rollen verschillen, is in elke organisatie anders.

Onthoud dus dat HRM onderdeel is van het takenpakket van iedere manager. Het is mogelijk om je loopbaan te beginnen in lijnmanagement of HRM en daarna over te stappen naar HRM of lijnmanagement.

## STOF TOT NADENKEN

Een lijnmanager is iemand met directe verantwoordelijkheid voor de resultaten van een afdeling, de werknemers van de afdeling en de uitvoering van hun werkzaamheden. Aangezien lijnmanagers al zo'n grote rol spelen in het management van mensen, waarom hebben we dan nog HR-managers nodig?

Lijnmanagers hebben behoefte aan de kennis en vaardigheden van HR-managers. Een speciale rol is weggelegd voor mensen die HR-**beleid**, -procedures en -standaarden kunnen opstellen afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

Daarnaast verstrekken zij deskundige adviezen over consistente uitvoering van dit beleid. Ze houden zich bezig met het coördineren van activiteiten op het gebied van training en ontwikkeling, organisatiebrede programma's zoals interne communicatie en betrokkenheid van medewerkers. De exacte aard van hun betrokkenheid verschilt van organisatie tot organisatie, en hetzelfde geldt voor de exacte activiteiten waarmee ze zich bezighouden. De HRM-afdeling kan administratieve taken verrichten en informatie over werknemers bijhouden in een personeelsinformatiesysteem. In sommige organisaties voert de HRM-afdeling alle hiervoor genoemde taken uit, terwijl in andere organisaties de meeste van deze taken een belangrijk deel vormen van de taak van andere managers. Steeds meer aspecten van HRM vallen tegenwoordig onder het takenpakket van de lijnmanager. Naarmate je verder bent gevorderd in dit boek, zul je ontdekken dat we ons vooral richten op de rol van de lijnmanager in HRM.

Zelfs onder HR-managers verschilt het takenpakket. Het is dus ook belangrijk om te kijken naar de mate waarin HRM-taken als gespecialiseerd of algemeen worden aangemerkt. Schakelt een organisatie eigen HR-managers in of is de HRM-functie uitbesteed en beschikbaar via een centrale functie voor andere divisies of zelfs andere organisaties? Zijn de deskundigen consultants of businesspartners, of hebben ze een andere functie-titel? Zijn ze gericht op een enkel land of werken ze internationaal? Verderop in dit hoofdstuk zullen we meer aandacht besteden aan de variatie in HRM-rollen en de manieren waarop HRM kan worden georganiseerd.

Culturele vraagstukken vormen weer een ander aspect binnen deze taken. Internationale organisaties krijgen te maken met expats (kort voor het Engelse 'expatriates', ofwel 'buiten het vaderland') en werknemers die in hun land van herkomst werkzaam zijn. De uitbreiding van de Europese Unie met Oost-Europese landen zoals Polen (in 2004) en Roemenië en Bulgarije (in 2007) heeft tot gevolg dat we hier met werknemers uit die landen te maken hebben.

Gezien de veranderingen in de manier waarop organisaties hun werving aanpakken, kan het gebeuren dat je moet samenwerken met buitenlandse werknemers, internationaal op zoek moet gaan naar werknemers of zelf in het buitenland aan de slag moet.

Verderop in het hoofdstuk zullen we dan ook aandacht schenken aan culturele en internationale HRM-vraagstukken. Ook in andere hoofdstukken zullen we dit onderwerp aanstippen.

## 1.2 Human resource management

Het concept van human resource management kwam voor het eerst op in de jaren tachtig van de twintigste eeuw. Tien jaar later begon men de term steeds vaker te gebruiken. Aanvankelijk richtten deskundigen zich vooral op het onderscheid tussen personeelsmanagement en HRM, maar volgens Boxall en Purcell (2008) is HRM, ondanks het gebrek aan een heldere definitie, de populairste term geworden om te verwijzen naar de managementtaken die aan personeelsmanagement gerelateerd zijn.

De belangrijkste kenmerken van de HRM-benadering bij personeelsmanagement zijn:

- Nadruk op een strategische benadering.
- Lijnmanagers spelen een belangrijke rol.
- Organisatiebeleid moet geïntegreerd worden om de kernwaarden en -doelstellingen van de organisatie beter te kunnen benoemen en ondersteunen. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol.
- Er is een onderliggende filosofie die draait om het behalen van concurrentievoordeel door de manier waarop human resources worden ingezet. Deze filosofie kan uitmonden in acties die bekendstaan als 'harde' HRM en acties die bekendstaan als 'zachte' HRM.
- In de relatie tussen managers en werknemers is de enkelvoudige benadering belangrijker dan de meervoudige.
- Iedereen die in een organisatie werkt is belangrijk voor de organisatie, of dat nu parttimers, fulltimers, uitzendmedewerkers, gedetacheerden, **zzp'ers** of freelancers zijn.

### 1.2.1 Focus op strategie

Gedurende de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw raakten zakelijk leiders er steeds meer van overtuigd dat concurrentievoordeel alleen mogelijk was door inzet en creativiteit van werknemers. In organisaties die deze gedachte actief in de praktijk brengen, en niet alleen maar *zeggen* dat ze dit doen, wordt de ontwikkeling van strategieën voor hun human resources steeds belangrijker voor de **bedrijfsstrategie**. Seniormanagers moeten de hulp inroepen van specialisten om de best mogelijke inzet van werknemers te realiseren. Strategie wordt dan ook steeds belangrijker voor HR-specialisten, maar slechts de managers op hogere organisatieniveaus zullen betrokken zijn bij de ontwikkeling van strategische alternatieven. Onthoud dat de HR-specialist, om effectieve input voor de bedrijfsstrategie te kunnen leveren, een scherpe zakelijke geest nodig heeft, en ook kennis van HR-strategieën en -programma's. De erkenning dat mensen een *resource* zijn, een bedrijfsmiddel dat net als alle andere bedrijfsmiddelen zo effectief en efficiënt mogelijk moet worden benut en beheerd, heeft tot de term 'human resource management' geleid.

## 1.2.2 Rol van de lijnmanager

We hebben benoemd dat strategische betrokkenheid een belangrijk kenmerk is van HRM en dat HR-specialisten hoger in de organisatie zich vooral op strategie moeten richten. De HRM-benadering is een erkenning van de centrale plaats die human resources innemen in de zakelijke activiteiten. Je zou dus verwachten dat het menselijke aspect in alle bedrijfsfuncties (waaronder ook productie en marketing) belangrijke input voor de strategische planning vormt. Het actief beheren en aansturen van werknemers moet een inherent onderdeel van het takenpakket van de lijnmanager zijn. Lijnmanagers moeten hun focus op de technische aspecten van hun taken combineren met aandacht voor de menselijke aspecten en de link tussen deze twee elementen onderkennen.

Dit betekent dat taken die vroeger door gespecialiseerde personeelsmanagers werden uitgevoerd, nu door lijnmanagers worden verricht. Vooral op het gebied van training en opleiding, werving en prestatie management zien we een groeiende betrokkenheid van de lijnmanager. Toch speelt ook de HR-specialist nog een substantiële rol, zoals we gezien hebben in oefening 1.1. De HR-specialist houdt zich vooral bezig met het ontwikkelen van strategische HR-oplossingen, het adviseren en verspreiden van informatie over HR-programma's onder lijnmanagers, en het ondersteunen van managers in het behalen van de organisatiedoelstellingen.

De belangrijke rol van lijnmanagers is een van de meest genoemde kenmerken van human resource management, maar dit wordt niet altijd zo gezien door de lijnmanager zelf. Het zoeken naar manieren om lijnmanagers te informeren over hun verantwoordelijkheid op bepaalde HR-gebieden is in veel organisaties nog steeds een van de grootste uitdagingen voor HR-specialisten.

## 1.2.3 Geïntegreerd beleid en effectieve communicatie

De strategische aard van HRM heeft tot gevolg dat beleid dat betrekking heeft op het hele HRM-werkveld (werving, selectie, beloning, arbeidsrelaties) geïntegreerd wordt en op de organisatiecultuur wordt afgestemd.

## 1.2.4 Concurrentievoordeel door mensen

### De balanced scorecard

Hier aangekomen kan het verhelderend zijn om het concept van de *balanced scorecard* (BSC) te introduceren. Dit concept is voortgekomen uit het onderzoek van Kaplan en Norton naar zakelijke strategieën (1992, 1996), uitgevoerd aan de Harvard Business School. Hierin wordt de rol van human resources in het behalen van de organisatiedoelstellingen benadrukt. De BSC wordt niet alleen in de Verenigde Staten veelvuldig toegepast, maar ook in de rest van de wereld.

Traditioneel hebben bedrijven zich vooral, zo niet exclusief, op de financiële resultaten gericht om het succes van hun strategieën te bepalen. Kaplan en Norton stellen echter dat het meten van het succes op één enkel gebied om diverse redenen onvoldoende is. Een van hun argumenten is dat financiële resultaten betrekking hebben op het verleden en niet aangeven of dezelfde maatregelen in de toekomst dezelfde mate van succes/resultaat op zullen leveren. Hoewel het uiteraard uiteindelijk draait om goede financiële

resultaten, is het belangrijk om te weten welke factoren tot die resultaten hebben geleid, en in welke mate.

Een betere benadering van het formuleren van strategische initiatieven, en het beoordelen van hun succes, is een uitgebalanceerde aanpak: de balanced scorecard. De scorecard is een veelzijdig hulpmiddel dat aangepast kan worden aan de aard van de activiteiten van een onderneming. Het originele model kent vier gebieden die beoordeeld moeten worden om te komen tot een evenwichtig overzicht van de succesfactoren van een organisatie:

- financiële resultaten;
- klantrelaties;
- interne processen;
- opleiding en ontwikkeling.

Het onderzoeken van de financiële resultaten is uiteraard een noodzakelijk onderdeel van het beoordelen van zakelijk succes, maar volgens Kaplan en Norton moet dit in evenwicht zijn met de overige drie criteria. Elk van deze drie criteria draagt bij aan het financiële succes, en juist door bewust naar deze criteria te kijken, kunnen we de rol van elk daarin beter in kaart brengen. Het formuleren van een bedrijfsstrategie begint meestal met de intentie om de waarde voor de aandeelhouder te vergroten, en met een klantgerichte strategie is dit het best te verwezenlijken (Kaplan & Norton, 2000). De organisatie moet vervolgens kijken naar de interne processen in relatie tot de bijdrage die deze leveren aan deze klantgerichte strategie, ze ten uitvoer brengen en waar nodig aanpassen. Dit gaat gepaard met de ontwikkeling van werknemers (human resources), die de strategie immers moeten implementeren. Het vermogen van een organisatie om te leren en zich te ontwikkelen wordt in de hedendaagse competitieve omgeving als een van de belangrijkste succesfactoren gezien.

De balanced scorecard is niet alleen bedoeld voor het formuleren van een algemene bedrijfsstrategie en het meten van het succes ervan, maar kan ook worden gebruikt om een planning voor de afzonderlijke elementen op te stellen en de bijdrage van deze elementen aan het succes van de bedrijfsstrategie te meten. Hoewel het onderzoeken van de interne processen uitgevoerd moet worden in de hele organisatie en slechts één gebied van de prestatiemeting is, kan men met de scorecard ook de prestaties van individuen beoordelen en aansturen. Met andere woorden: de ontwikkeling van mensen wordt gekoppeld aan de op het niveau van de bedrijfsstrategie geïdentificeerde doelstellingen. Bij het beoordelen van mensen moet men zich afvragen in welke mate zij hebben bijgedragen aan het financiële succes van de organisatie, de klantrelaties, de verbetering van de interne processen en training en opleiding.

### 1.2.5 Harde en zachte kant van HRM

De basiseisen die aan HRM worden gesteld, namelijk het ondersteunen van de bedrijfsstrategie en het helpen verwezenlijken van de organisatiedoelen door middel van goed functionerend personeel, zijn op twee manieren uit te leggen:

- Het grote belang van deze zakelijke eisen betekent dat men human resources moet kunnen werven, inzetten en laten afvloeien, naargelang wat op dat moment nodig is. Er wordt weinig rekening gehouden met de behoeften van de human resources zelf; de nadruk ligt op kwantitatieve aspecten. Dit staat bekend als de harde kant van HRM.

- Om door middel van werknemers een concurrentievoordeel te behalen, ongeacht of ze fulltime of parttime werken of een vast of tijdelijk contract hebben, moet het aanwezige potentieel worden begeleid en ontwikkeld. Er worden programma's ontwikkeld die gericht zijn op het verwerven van kennis over de gedragsmatige aspecten van werknemers. Dit staat bekend als de zachte kant van HRM.

### Ken- en stuurgetallen

Kengetallen geven inzicht in de kenmerken van het personeel en de wijze waarop het personeelsmanagement wordt uitgevoerd. Het is goed om onderscheid te maken tussen informatie voor het *sturen* van HR-beleid en informatie voor het *beheersen* van processen en instrumenten op de HR-afdeling.

Beheersinformatie is de informatiestroom die de resultaten van de verrichte personeelsactiviteiten meet, zoals het succes van een wervingscampagne, het aantal functies dat beschreven moet worden, of de kosten van het opleidingspakket. Het betreft hier de dagelijkse gang van zaken.

Voor het personeels*beleid* maken we gebruik van de informatie die nodig is om het personeelsmanagement te formuleren, te evalueren en waar nodig bij te sturen. Dit soort informatie wordt bij voorkeur gegroepeerd rondom de beleidsissues van personeelsmanagement, zoals het reduceren van verzuim en het langer binden van kritieke personeelsgroepen. Het oplossen van dergelijke vraagstukken vormt de bijdrage van personeelsmanagement aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen.

Bij het toepassen van het ken- en stuurgetallenmodel wordt een indeling gemaakt in zeven werkerterreinen: instroom, doorstroom, uitstroom, beloning, inrichting taken en functies, personeelsadministratie, -informatie en -beleid, en communicatie. Ken- en stuurgetallen bij instroom betreffen onder andere leeftijd, opleidingsniveau, arbeidsovereenkomst en competenties. De getallen kunnen signalerend toegepast worden. Dit vereist inzicht in de samenhang tussen de onderdelen. Bij het sturend toepassen van de getallen worden streefwaarden ontwikkeld om de koers van het personeelsmanagement handen en voeten te geven. Bij de controle gaat het erom periodiek informatie te rapporteren waarin de feitelijke waarden van de stuurgetallen tegen de streefwaarden worden afgezet (Baarda & Kouwenhoven, 2007).

### 1.2.6 Monistische en pluralistische benaderingen van de werknemersrelatie

Human resource management wordt gezien als een monistische en niet als een pluralistische benadering (Legge, 1995, p. 72-73). Kort gezegd wordt de monistische benadering gekenmerkt door de aanname van het hoger management dat alle leden van de organisatie zich inzetten voor een algemeen doel, zonder dat dit in conflict komt met hun eigen doelen. De pluralistische benadering wordt daarentegen gekenmerkt door de zienswijze dat binnen elke groep verschillende belangen een rol spelen en dat deze goed op elkaar moeten worden afgestemd. Of men voor de ene of de andere benadering kiest, heeft uiteraard een grote invloed op de manier waarop managers werknemers benaderen.

In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de monistische en pluralistische benaderingen. In dat hoofdstuk concluderen we ook dat het partnerschapsconcept de twee benaderingen combineert: managers en werknemers streven algemene bedrijfsdoelen na én er is ruimte voor hun eigen belangen. Het gezamenlijke doel van de monisten wordt nagestreefd in een pluralistische omgeving.



In dit boek blijven we naar de hier beschreven kenmerken verwijzen, en ook naar verbanden met specifieke activiteiten. We benadrukken vooral de rol van de lijnmanager in deze activiteiten, maar besteden ook aandacht aan strategie (in hoofdstuk 2, waarin we dieper ingaan op de planning van HRM), aan de betrokkenheid en het commitment van werknemers, en aan communicatie (alle in hoofdstuk 3) als vereisten voor betere prestaties.

## 1.3 Andere zienswijzen op HRM

### 1.3.1 De rol van de HR-specialist

Ulrich en Brockbank (2005) hebben op dit gebied veel werk verzet, en grote organisaties hebben hun HRM-functie op basis van dit onderzoek opnieuw ingericht. Volgens Ulrich bestaat de HRM-functie in grote organisaties uit vier stromingen, gericht op het creëren van toegevoegde waarde. Arkin (2007) formuleert deze rollen als volgt:

- uitvoerend HRM, gericht op het uitvoeren van administratieve taken (Ulrich: administratieve expert);
- in de organisatie ingebed HRM, uitgevoerd door directe samenwerking met managers (Ulrich: de businesspartner);
- expertisecentra die gespecialiseerde adviezen leveren (Ulrich: specialist);
- corporate HRM (vaak vanuit het hoofdkantoor), dat de gehele functie overziet, organisatiebrede initiatieven ontplooit en contacten met leiders legt.

Arkin noemt hierbij niet de door Ulrich wel genoemde rol van verandermanager.

Volgens Arkin (2007) beschrijft ‘een groeiend aantal CIPD-leden zichzelf tegenwoordig als *HR business partner*, een functieomschrijving die soms wordt aangevuld met het woord *strategic*’. Een snelle inventarisatie van de functieomschrijvingen in de personeelsadvertenties in *People Management* begin 2010 maakte duidelijk dat ‘HR-manager’, ‘directeur HRM’, ‘hoofd HRM’ en ‘HR-businesspartner’ het populairst zijn, maar er was ook een enkele advertentie voor ‘HR-adviseur’, ‘HR-coördinator’ en ‘HR-consultant’. Dit resultaat was praktisch hetzelfde als in 2007. De functieomschrijving ‘businesspartner’ lijkt dus weliswaar populair te zijn, maar heeft nog niet de plaats ingenomen van ‘HR-manager’ of ‘directeur HRM’.

#### WIST JE DAT...

##### **‘HR-professional moet weer moraalridder willen zijn’**

Human Resource Management (HRM) kent vele gezichten. Volgens hoogleraar HRM Paul Boselie is er nog een alternatieve variant: Human Resource Governance (HRG), een HRM-variant die zich bezighoudt met morele en maatschappelijke doelstellingen. Deze ondergewaardeerde HRM-vorm biedt de overheid en private sector uitdagingen in HR-communicatie. Goede voorlichting en instructies voor medewerkers zijn daarbij belangrijk. ‘HRG moet zich nestelen in de hoofden en harten van medewerkers.’

(Ravestein & Zwart, z. j.)

In 2005 actualiseerden Ulrich en Brockbank de vier eerder door hen beschreven HRM-rollen, omdat de veranderde rol van de HR-manager in de organisatie om nieuwe beschrijvingen vroeg. Ze stelden dat ‘alle HR-professionals waarde willen toevoegen, maar

het is niet altijd even gemakkelijk voor managers om te bepalen wat hun bijdrage is. Om onze beroepsgroep meer handvatten te geven, hebben we geprobeerd dit te verklaren aan de hand van specifieke rollen.' Ze noemen de volgende rollen: de HR-manager als de *employee advocate*, als de *functional expert*, als de *human capital developer*, als de *strategic partner* en als de som van deze vier rollen: de *HR-leader*.

### Employee advocate

De eerste rol is gericht op de huidige behoeften van werknemers en vraagstukken op het gebied van werknemersrelaties. De zorg voor werknemers en het luisteren naar hun wensen zijn belangrijke aspecten van deze rol. De 'verdediger van de werknemers' moet echter ook rekening houden met de belangen van andere belanghebbenden en in staat zijn deze kenbaar te maken aan de werknemers, zodat deze op hun beurt waarde toevoegen. Het ontwikkelen van beleid en procedures op het gebied van diversiteit, gelijke behandeling en het tegengaan van discriminatie zijn aspecten van deze rol. Ook kan hij betrokken worden bij het ontwikkelen van beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De werknemers bewust maken van de concurrentieomgeving, bijsturing van functioneren en ontslag zijn ook belangrijk. Volgens Ulrich en Brockbank (2005) neemt deze rol zo'n 19 procent van de tijd van de HR-manager in beslag.

### Functional expert

In de rol van 'functionele expert' concentreert de manager zich op het verbeteren van de administratieve efficiëntie van de HRM-afdeling door met zijn of haar deskundigheid gerichte HRM-procedures op te stellen. Technologische ontwikkelingen zijn zeer belangrijk gebleken in de ontwikkeling van deze rol, die ontstaan is uit de administratieve specialist van de jaren negentig. Ulrich en Brockbank (2005) menen dat HR-managers in deze rol met gerichte kennis en met meer inzicht kunnen handelen en kwalitatief betere beslissingen kunnen nemen. Ze verdelen de taken van de functionele expert in tweeën en stellen dat de rol niet alleen kennis vraagt van de basis van de HR-praktijk, maar ook van bijbehorende taken.

*De basis van de HR-praktijk* wordt beschreven als de taken waarvoor de HR-professional direct verantwoordelijk is, zoals werving en selectie, beloning en training en ontwikkeling/scholing (in feite veel van de taken die je in oefening 1.1 met HRM hebt geassocieerd). *Bijbehorende taken van de HR-praktijk* worden beschreven als zaken die een grote invloed op HRM hebben, maar die niet direct onder de verantwoordelijkheid van de HRM-afdeling vallen: procesontwerp, interne communicatie, het delen van informatie en organisatorische (her)structurering. Volgens Ulrich en Brockbank (2005): 'Door de concepten van en het onderzoek naar de kern en de zich ontwikkelende praktijk in kaart te brengen en af te stemmen op de belangrijkste zakelijke prioriteiten kunnen HR-professionals hun invloed op de bedrijfsprestaties optimaliseren.' Uiteraard moeten HR-professionals deskundig zijn op de verschillende HR-gebieden. Ze moeten echter ook het een en ander weten van andere functionele gebieden, om vanuit het perspectief van andere managers te kunnen denken en hun eigen vereisten goed over te brengen. Deze rol past ook goed bij het eerdergenoemde concept van kennismanagement.

### Human capital developer

De rol van human capital developer heeft te maken met het ontwikkelen van het talent van werknemers, zodat ze in de toekomst beter zullen presteren. Dit kan gaan om het