

Belofte van P&O als drie-eenheid

DAARMEE LUKT HET PARTNER IN BUSINESS TE ZIJN

P&O draait om mensen. En mensen zijn belangrijk voor het bedrijf, voor de winst en de continuïteit. Toch lukt het P&O vaak niet partner in business te zijn. Dat ligt niet aan de omgeving, aan de directie of aan de lijn. De oorzaak moet primair worden gezocht in de opzet en uitvoering van de HR-functie zelf.

Als P&O zich daadwerkelijk wil omvormen tot business partner moet de afdeling een HRM-competence center worden, een bedrijfsonderdeel of functioneel gebied dat:

- de architectuur huisvest (denk aan strategische vraagstukken als resultaatgericht werken, leiderschap en flexibilisering);
- het ontwerp en de implementatie van HR-instrumenten voor zijn rekening neemt (denk aan projecten als beoordeling, functiewaardering, loopbaanbeleid en informatisering);
- het operationeel beheer uitvoert (denk aan alle uitvoerende kwesties).

Uitsluitend een dergelijke drie-eenheid is in staat een ondernemingsstrategie te ver-

Integraal management. De dood in de pot

talen naar een eigen HRM-businessplan: een samenhangend programma van projecten dat in de noodzakelijke veranderingen voorziet. Overigens, een competence center hoeft niet altijd een zelfstandige afdeling te zijn. Zeker in het MKB wordt zij aan de bovenkant - de architectuur - aangevuld vanuit de directie of vanuit het managementteam.

Rollen. Personeelsmanagement heeft een veranderkant, een ontwerp- & advieszijde en een even zo belangrijke beheertaak. Verandering om het personeel mee te laten groeien met de eisen van de tijd, ontwerp en advies om projecten te realiseren die voor vernieuwing moeten zorgen en beheer om alle lopende zaken voor

elkaar te krijgen, zoals de salarisuitbetaling en het werven van nieuw personeel. De vraag is nu, wie gaat zich met wat bezighouden?

Om daar antwoord op te krijgen introduceren wij drie niveaus van personeelsmanagement. Op ieder niveau vinden we wezenlijk andere rollen die dan ook een beroep doen op even wezenlijk andere competenties.

We onderscheiden de rol van Generalist, de rol van Professional en de rol van Vakspecialist. Deze drie rollen binnen het personeelsmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zullen ook in hun samenhang moeten worden gezien. Verandering, ontwerp en beheer zijn drie complementaire kwaliteiten die samen

Rol	Opdracht	Verantwoordelijkheid	Procesfase	Vraagstuk
Generalist	Inspiratie	Architectuur	Principe Ontwerp	Waarom?
Professional	Creatie	Ontwerp en Advies	Conceptueel Ontwerp	Hoe?
Vakspecialist	Optimalisatie	Beheer	Technisch Ontwerp	Wat?

Figuur 1, rolverdeling binnen P&O



Het opstellen van een regeling voor kinderopvang is werk voor de Vakspecialist.

strategische dromen helpen werkelijkheid te worden. Maar tegelijkertijd zijn het ook heel verschillende disciplines of 'mindsets', en vragen ze compleet andere vaardigheden van mensen (zie schema 1).

Regisseren. Een personeelsmanager die leiding wil geven aan een competentie center moet kunnen acteren als een Generalist. Hij heeft een overtuigende visie op welke veranderthema's relevant zijn voor de organisatie en zet zijn visie om in aansprekende plannen. Deze personeelsmanager bepaalt de architectuur: hij registreert de samenhang tussen de projecten die gezamenlijk vorm geven aan de veran-

deringsprocessen op P&O-gebied. Hij houdt zich bezig met vraagstukken zoals management development, flexibilisering van het personeelsbestand en het ontwikkelen van leiderschap in de organisatie.

De generalistische personeelsmanager kan steunen op Professionals die het personeelsinstrumentarium zo kunnen modelleren dat de veranderingsprocessen daadwerkelijk gestalte krijgen. Deze Professionals zetten bijvoorbeeld een nieuw beloningssysteem op, richten een mobiliteitscentrum in of zetten een informatiesysteem zo op dat de rapportages adviezen bevatten voor beleid. De rol van Professional is vaak uitbesteed aan

externe consultants die met hun specifieke expertise heel gericht professionele vraagstukken voor de organisatie kunnen oplossen.

Uiteindelijk is het aan de Vakspecialisten om het beleid operationeel in te vullen. Voor hen is het incidentenmanagement weggelegd, dat wil zeggen dat zij zich in de eerste plaats bezighouden met het oplossen van allerlei uitvoeringskwesaties, binnen de beleidskaders die daar voor staan.

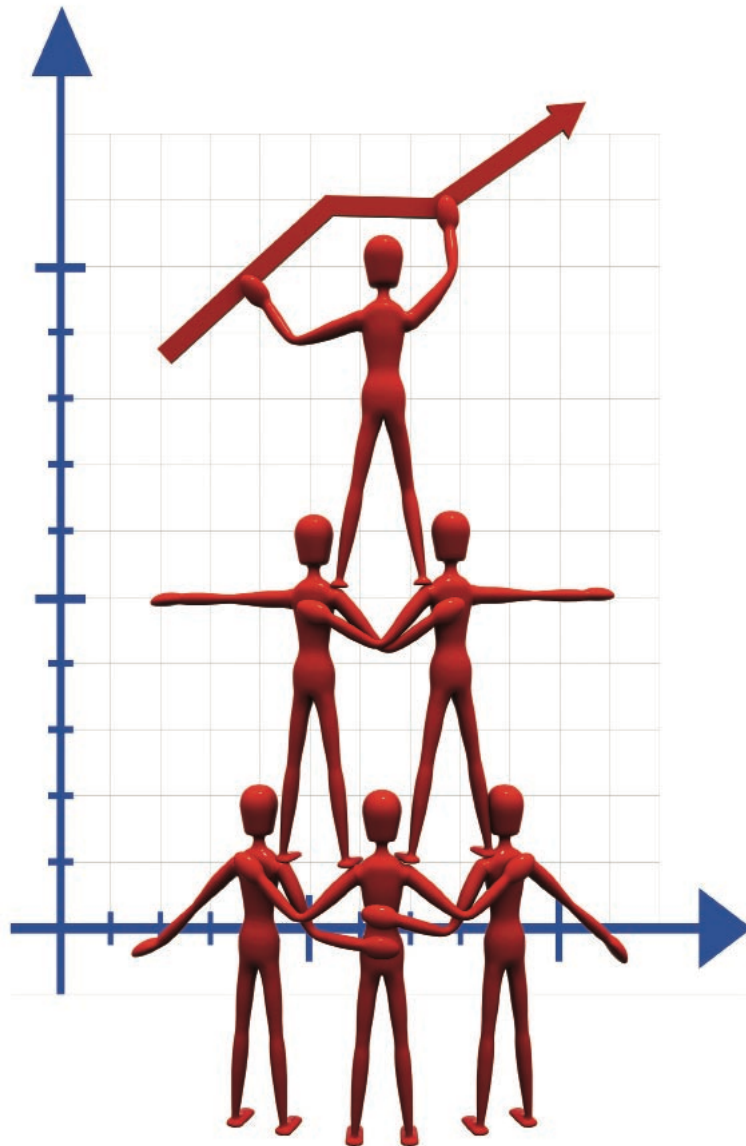
Directie. Een kleine organisatie heeft overwegend operationeel P&O-werk. Een vakspecialistische P&O'er (HBO-operationeel) kan hier goede diensten bewijzen. >>

Beeld : Smart Art

Dit is het personeelsmanagement 12 2009

>> De algemeen directeur moet dan wel weten dat alle beleidsmatige HRM-zaken zijn verantwoordelijkheid zijn. Wordt de organisatie zo groot dat zij twee personeelsfunctionarissen rechtvaardigt (150-200 medewerkers), dan ligt het voor de hand dat het hoofd van de afdeling op Professioneel niveau gaat functioneren. Generalistische vraagstukken, dus het regisseren van het personeelsmanagement, blijft ook dan nog steeds een taak van de directeur. Dat wordt anders als sprake is van een samenwerking in concernverband. Daarin bedienen vakspecialistische personeelsfunctionarissen (liefst op seniorniveau, zodat zij volledig self supporting zijn) de werkmaatschappijen. Zij leggen direct verantwoording af aan de directeur van de werkmaatschappij over de uitvoering van het operationele HR-beleid. Centraal op concernniveau functioneert een 'professionele' hoofd P&O (dus conceptmatig sterk) die verantwoordelijk is voor het volledige operationele beleid. Hij of zij rapporteert aan een manager P&O die kan acteren op generalistisch niveau. De laatste is verantwoordelijk voor de veranderingsprocessen binnen het concern op het gebied van HRM. Daartoe zal hij veelvuldig een beroep doen op externe adviseurs om hem hierin terzijde te staan. In een nog groter verband, wanneer de organisatie uit verschillende divisies bestaat, is er plaats voor een generalistische P&O-directeur. Deze heeft als belangrijkste taak de integratie en synergie tot stand te brengen tussen de verschillende veranderprogramma's die binnen de organisatie door de generalistische P&O-managers worden gedraaid.

Denken. Afhankelijk van de complexiteit van het personeelsmanagement zijn dus verschillende competenties nodig. Daarbij is een praktisch onderscheid te maken tussen functies waarvoor vooral denken is vereist en een categorie waarbij het doen pregnanter op de voorgrond treedt. Veel medewerkers in de functie van 'personeelsfunctionaris' zijn een goed voorbeeld van dat laatste. Zij zijn in staat om zelfstandig moeilijke opdrachten uit te voeren zoals het werven van personeel, het toepassen van arbeidsvoorwaarden, het oplossen van arbeidsconflicten en het initiëren van reïntegratietrajecten voor langdurige zieken. Ook pittige uitzoekklussen als het opstellen van een kinderopvangregeling zijn typerend voor de moeilijkheidsgraad van de opdrachten die een



P&O op drie niveaus is voorwaarde bij businesspartnerschap.

personeelsfunctionaris krijgt. In alle gevallen weet de desbetreffende personeelsfunctionaris wat hij moet doen, omdat hij zich de noodzakelijke kennis door opleiding of ervaring heeft eigen gemaakt. Abstracte problemen zijn echter situatie-specifiek. Zij moeten altijd eerst in hun volledige context worden gezien om ze te kunnen doorgronden. Daarom is onderzoek nodig om die omgevingsfactoren te leren kennen. Pas daarna is de functionaris in staat de juiste afwegingen te maken om tot een oplossing te komen. Professionals en generalisten moeten abstract kunnen denken. Zij moeten de consequenties overzien van hun adviezen voor alle belanghebbenden en daar hun aanpak op afstemmen. Zij moeten een aansprekende visie hebben op de vraag hoe het proces van A naar B komt. Daartoe moeten deze medewerkers van nature in gro-

te lijnen kunnen denken, het perspectief in de toekomst zien (zie schema 2).

Vertalen. De volgorde lijkt zo logisch. De Generalist die de verandering leidt, de Professional die de projecten trekt en de Vakspecialist die de operationele uitvoering doet. Toch zijn maar weinig organisaties in staat deze trits te vertalen naar een helder pakket met verantwoordelijkheden. Zo slaan de meeste organisaties een essentiële stap over die zij moeten zetten vóórdat de troepen in stelling worden gebracht. Strategische vraagstukken worden namelijk niet zelden als een ontwerp-vraagstuk in de organisatie gedropt. Voorbeelden te over. De directie die resultaatgericht wil gaan werken, vraagt om een nieuw beoordelingssysteem. De ondernemingsleiding die efficiëntere personeelsinzet eist, koopt een nieuw softwarepakket. En het

Eerst de waaromvraag. Dan het instrumentarium.

bedrijf dat op groei inzet, neemt in no time 25 nieuwe medewerkers aan.

Waar het bij die voorbeelden aan ontbreekt is uitwerking en inkadering. Daardoor blijven de opgaven te vaag om het stokje aan de volgende looper over te geven. Een Generalist moet op elk thema een visie kunnen ontwikkelen, dáár begint het mee. Hij begint met het stellen van een aantal wezenlijke vragen, vragen naar het waarom, vragen naar de betekenis. Dus als hij stelt dat er aan 'deskundigheidsbevordering' gewerkt moet worden, zorgt hij dat hij een uitgewerkt beeld heeft van wat deskundigheid voor zijn organisatie inhoudt. Of neem het begrip resultaatgericht werken, een van de genoemde voorbeelden. Resultaatgericht werken is bijvoorbeeld terug te vinden in een planmatige acquisitie door de buitendienst, leidend tot een bepaalde verhoging van de verkopen. De generalistische visie houdt zich vervolgens bezig met de vraag wie de klantgroepen zijn, van wat voor soort accountplannen zij moeten worden voorzien en wat daarvan de inhoud is. Deze visie bevat ook een overtuigende argumentatie over zaken als

de competenties die de accountmanager 'nieuwe stijl' nodig heeft, wie daar al over beschikt, wie het gaat leren en wie niet. Hoeveel aanvulling van buitenaf noodzakelijk is en hoe en wanneer dat geworven moet zijn. Welke aanpassingen in het beloningssysteem nodig zijn en met behulp van welk systeem regelmatig evaluatie van de verkoopdoelstellingen moet worden gedaan. En ook, om de complexiteit van de problematiek nog wat verder aan te geven, hoe de relatie tussen de binnen- en de buitendienst moet worden geoptimaliseerd, zodat relatiemanagement geen solistische activiteit is maar teamwork. Kortom, de Generalist werkt eerst de architectuur van het probleem uit voordat hij de instrumentatie gaat ontwikkelen. Hij lost eerst de waaromvraag op. Concerns, en vooral overheden en semi-overheden die de concerngedachte aangehangen, hebben vaak een groot gebrek aan Generalisten. Managementconcepten als Integraal Management zijn vaak de dood in de pot. Alsof één manager voor alle disciplines de vraagstukken op generalistisch niveau kan invullen en aansturen. Alsof

generalistische vraagstukken geen diepgaande vak kennis vereisen!

Afdalen. Niet iedere manager P&O, bij lange na niet zelfs, is in staat om op generalistisch niveau mee te denken over het tactisch plan. Het ontwikkelen van instrumenten is voor hem of haar al lastig genoeg, de architectuur is een heel ander verhaal. Volgen we het model, dan moet per definitie iemand uit de directie afdalen naar het generalistische HR-niveau om dat gat dicht te lopen. Echter, de problematiek vereist zoveel vakmanschap dat daar in de praktijk weinig of niets van terecht komt. De gevolgen zijn desastreus. HRM blijft steken in vaagheden en kan projecten niet succesvol afronden, omdat men niet weet aan welke visie het instrumentarium opgehangen moet worden.

P&O'ers die zich maar blijven afvragen waarom ze in het bedrijf niet serieus worden genomen, zouden eens moeten onderzoeken of de HRM-rollen van Generalist, Professional en Vakspecialist wel zijn ingevuld en zo ja, door wie binnen of buiten de vakdiscipline. Het vergt eigenlijk een HRM-generalist die strategisch kan schakelen om zo'n analyse te maken. En er is een Professional nodig om vervolgens het benodigde HRM-competence center te implementeren, eventueel aangevuld vanuit de directie. Dat is de enige manier om P&O als partner in business te laten functioneren.

Drs. Rolf Baarda is directeur van Bureau Baarda, adviesbureau voor beloningen en organisatievraagstukken



Rol	Functies (voorbeelden)	Hoofddoel functie	Niveaubepalende competenties	Opleidingsniveau
Generalist	Manager P&O	- Visie op dominante thema's binnen groot bedrijfsonderdeel - Inbedding P&O in de organisatie - Planning & Control	- Marktgerichtheid (nieuwe concepten ontwikkelen) - Beïnvloeden (besluitvormingsprocessen sturen) - Sturen (ondernemingsspecifieke plannen realiseren)	WO
Professional	Hoofd P&O Adviseur HRM	- Planvorming, advisering en projectleiding	- Conceptueel vermogen (context specifieke plannen ontwikkelen). - Overtuigingskracht (besluiten geaccepteerd krijgen). - Besluitvaardigheid (gewogen beslissingen nemen).	Post HBO/WO
Vakspecialist	Personeelsadviseur Opleidingsfunctionaris Recruiter	- Operationeel P&O-werk	- Vakgerichtheid (het vak bijhouden) - Analytisch vermogen (unieke problemen ontrafelen) - Resultaatgerichtheid (afpraak is afspraak)	HBO

Figuur 2, mogelijke taakverdeling in volwassen HRM-competence center