

Publicatiedatum: 10-5-2004

## Personeelsbeleid op één lijn brengen met bedrijfsdoelen

### Strategie

Nu personeelsbeleid een strategische rol gaat spelen, is het rechtvaardigen van investeringen er een onderdeel van geworden. George Dreher presenteert een raamwerk voor toepassing

De traditionele denkwijze over het behalen van concurrentievoordeel hield in dat ondernemers zich concentreerden op de financiële, strategische en technologische capaciteiten van een bedrijf. Meer dan tien jaar geleden kwamen managementtheoretici en -consultants echter op de gedachte dat deze moeten worden aangevuld met wat zij 'organisatorisch vermogen' noemen.

Schrijvers als Dave Ulrich en Dale Lake stelden dat, behalve door prijsconcurrentie op basis van financieel vermogen of productkwaliteit en innovatie, goed presterende bedrijven elkaar beconcurrerden om de bekwaamste mensen. Zij stelden dat dit concurreren veel verder ging dan eenvoudigweg de beste mensen inhuren; om te winnen moesten bedrijven getalenteerde mensen aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen door effectief personeelsmanagement.

Dit te bewerkstelligen lijkt echter meer om het lijf te hebben dan simpelweg meer macht en invloed toekennen aan de traditionele functie van het personeels- of human resources management. Het vereist een andere manier van denken over personeelsmanagement.

Een van de doelstellingen van dit artikel is deze denkwijze te introduceren, die bekendstaat als 'strategic human resources management' (SHRM). Tegelijkertijd wordt een ander doel gediend. Dit is van belang voor de bedrijfsleider, maar evenzeer voor de personeelsfunctionaris omdat het, als het bereikt wordt, duidelijk maakt wat de klant redelijkerwijs kan verwachten van deze groep dienstverleners. Doelstelling is de bedrijfsleider te helpen een betere en beter geïnformeerde afnemer te worden van de diensten van interne personeelsfunctionarissen en het groeiende aantal consultants.

Om dit te bereiken is een raamwerk opgesteld dat het beoordelen van de kwaliteit van dit soort diensten mogelijk maakt. In het bijzonder wordt het soort vraagstukken die personeelsmanagers moeten kunnen oplossen, gepresenteerd en besproken.

De praktijk op het gebied van talentmanagement en de essentie van human resources management verschillen nogal van bedrijf tot bedrijf. Bij sommige ondernemingen worden specialisten op het gebied van HR gezien als voorvechters van het personeel, terwijl dit bij andere een zeer ver ontwikkeld stelsel van administratieve functies inhoudt - met specialisten op het terrein van werving, betaling, ontwikkeling, prestatie management en industriële relaties. Bij weer andere bedrijven functioneren ze als adviseurs voor afdelingchefs.

### Strategische partners

Ondertussen is het zo dat bedrijven die het stadium van SHRM hebben bereikt personeelsfunctionarissen behandelen als strategische business partners. Maar wat is een strategische business partner? Edward Gubman, een voormalige consultant in dienst van Hewitt Associates, beweert dat deze functie tot doel heeft bedrijfsstrategie en personeel op één lijn te krijgen, om zo goede bedrijfsresultaten te behalen. Dit houdt niet simpelweg in dat een bedrijfsstrategie wordt uitgevoerd door middel van talentmanagement - het houdt een complexere vorm van geïntegreerde bedrijfsvoering in. Om een paar vaktermen te gebruiken: het gaat om het creëren van een harmonieuze werkwijze op het gebied van werving, beloning en ontwikkeling, zowel intern als extern.

Wat SHRM onderscheidt is de aandacht voor de 'interne harmonie' van de praktijk van het talentmanagement. Hierbij kunnen drie zaken onderscheiden worden. In de eerste plaats moeten leidinggevendens bepalen welk gedrag zij willen bevorderen. Een groot aantal houdingen en gewoonten is moeilijker te veranderen dan je zou denken. Wetenschapper Barry Staw was de eerste die de discussie over dit onderwerp aanging. Hij kwam tot de slotsom dat alleen als diverse aanpassingen tegelijk werden doorgevoerd ingesleten gedrag kon worden veranderd. Een geïsoleerde aanpassing van de werkwijze op het gebied van werving, beloning of ontwikkeling is meestal niet genoeg.

Verder moeten leiders er voor zorgen dat de praktijken op het gebied van werving, beloning en ontwikkeling elkaar onderling niet in de wielen rijden. Denk aan een bedrijf dat de kwaliteit van het teamwerk van zijn werknemers wil beïnvloeden. Het bedrijf zou dit bijvoorbeeld als volgt kunnen aanpakken:

I Gebruikmaken van een performance management-systeem dat gericht is op het individu.

I Verzorgen van teamtraining op het gebied van groepsinteractievaardigheden.

I Teamleden nieuwe mensen laten aannemen.

I De teams klachten en problemen op het gebied van discipline laten oplossen.

I Bonussen uitdelen aan individuele werknemers voor het behalen van kwaliteitsdoelstellingen.

Het eerste en het laatste punt ondersteunen gedrag dat strijdig kan zijn met de doelstelling van het verbeteren van teamwerk. Het bevorderen van individuele uitvoering van taken leidt vaak tot concurrerend gedrag binnen het team en ontmoedigt samenwerking.

Ten slotte moeten managers ervoor zorgen dat samenhangende praktijken elkaar wederzijds ondersteunen. Stel eens voor dat een organisatie een zodanige salarisstructuur heeft dat zij een goede betaler is binnen de sector. Managers verwachten dat het bieden van hoge salarissen leidt tot een grote en hooggekwalificeerde pool van sollicitanten en dat zij de besten daarvan kunnen contracteren. Maar wat nu als de organisatie niet ook investeert in een kwalitatief goed selectiesysteem? Zonder een effectief selectiesysteem kan de organisatie nooit het uiterste uit het salarisbeleid halen.

#### Externe harmonie

Het bestuderen van de bedrijfsomgeving en het op één lijn brengen van de werkwijze op het gebied van HRM met belangrijke kenmerken van deze omgeving leiden tot nóg een vorm van harmonie: externe harmonie. Dit is een essentieel aspect van de ontwikkeling van een toevalligheidsperspectief, oftewel de visie dat werkwijzen moet aansluiten bij andere aspecten van de organisatie, de bedrijfsstrategie in het bijzonder.

De wetenschappers Randall Schuler en Susan Jackson gaven de aanzet voor de ontwikkeling van deze aanpak. Hun werk bracht samenhang tussen concurrerende strategieën (zoals innovatie, kwaliteitsverbetering en kostenverlaging), wenselijk rollengedrag en een typologie van HRM-werkwijzen aan het licht.

Plannen om de HRM-praktijk op één lijn te brengen met de bedrijfsstrategie beginnen vaak met een raamwerk voor het classificeren van bedrijven. In *The Talent Solution*, bijvoorbeeld, legt Edward Gubman een verband tussen drie strategische bedrijfsactiviteiten (activiteiten, klanten en producten) en drie verschillende soorten personeelsstrategie.

Bedrijven richten zich op het leveren van de hoogste kwaliteit of waarde aan klanten. Zij richten zich vooral op het verbeteren van werkwijzen om de kosten te verlagen en de marktkwaliteit te verbeteren. Gubman stelt dat bedrijven, met als basis efficiëntie, orde en werkwijze:

- \*concurreren door teams samen te stellen die hoogwaardige, goedkope werkwijzen leveren;
- \*de nadruk leggen op de creatie van motivatie en teamgeest;
- \*op werkwijze en opbrengst gerichte uitkomsten meten en deze belonen;
- \*een cultuur van voortdurende verbetering opbouwen.

Bedrijven die zich richten op productontwikkeling en innovatie of op klantgerichte of maatwerkoplossingen hebben een andere personeelsstrategie nodig. Productgerichte bedrijven, bijvoorbeeld, moeten innovatie en het nemen van risico's bij bepaalde werknemers stimuleren. De praktijk op het gebied van werving, beloning en ontwikkeling in dezen verschilt van die welke nodig is om dienstverlening aan klanten of verbetering van processen te ondersteunen.

Figuur 1 laat de samenhang zien tussen bedrijfsstrategie en HRM-werkwijze. Er wordt rekening gehouden met verschillende eventualiteiten (niet alleen de bedrijfs- of tactische strategie) en hij werkt op het niveau van de functiedoelgroep. Hij wekt de indruk van een meer gedecentraliseerde aanpak dan door veel bedrijven wordt gehanteerd.

Zoals figuur 1 laat zien, is de eerste stap in deze werkwijze het bekijken van de bedrijfsstrategie en de productie- of dienstengerichte technologieën die kenmerkend zijn voor een bedrijfsomgeving. Deze kenmerken bepalen voor het overgrote deel hoe het werk georganiseerd en gestructureerd moet worden. De ordening van de werkwijzen laat vervolgens weer zien welke soorten werknemersgedrag (en de daarbij behorende vaardigheden) nodig zijn om bepaalde doelen te bereiken.

Beslissingen voor personeelspraktijken worden genomen op basis van een analyse van de gedragsmatige vereisten van de baan, rekening houdend met de arbeidsmarkt, en de wetten en regels voor dienstverbanden. Hoewel dit niet expliciet blijkt uit figuur 1 moeten de kosten van uitvoering en onderhoud van het systeem worden afgezet tegen de mogelijke opbrengst. Om nut te hebben moet de opbrengst die van andere investeringsmogelijkheden evenaren of overschrijden.

Ten slotte laat Figuur 1 zien dat personeelsfunctionarissen een rol spelen bij het formuleren van strategieën. Dat wil zeggen, SHRM houdt niet alleen het uitvoeren van een bedrijfsstrategie in; het kan leiden tot besluiten die samenhangen met een veelheid van strategische zaken. Het is niet zozeer de kennis van de HRM-praktijk die het formuleren van strategieën inspireert, als wel kennis van interne en externe arbeidsmarktomstandigheden. Toen bijvoorbeeld Duitse autofabrikanten assemblagebedrijven in de VS bouwden, bepaalde analyse van de arbeidsmarkt wáár deze zouden worden gebouwd. Analyse van de arbeidsmarkt kan zelfs het gebruik van technologie en fabrieksontwerp beïnvloeden.

Een artikel in The Wall Street Journal meldde dat General Motors in 1997 plannen had voor de bouw van assemblagebedrijven in Argentinië, Polen, China en Thailand. Sommige fabrieken zijn in hoge mate geautomatiseerd en duur om te bouwen. Tijdens de bouw van de fabriek in Argentinië speelde het bedrijf echter in op de lagere loonkosten door meer gebruik te maken van arbeiders en een lagere mate van automatisering dan gebruikelijk. Zo werd de fabriek tegen aanmerkelijk lagere kosten gebouwd.

Tekenen van competentie

Het hierboven beschreven raamwerk wekt de indruk dat competente personeelsfunctionarissen zaken

die met elkaar samenhangen, zouden moeten kunnen oplossen in reactie op eventuele wijzigingen van de talentmanagementpraktijk. Het wijst er ook op dat zij op de hoogte moeten zijn van de interne en externe arbeidsmarkten. Hier volgen enige concluderende gedachten over waar managers bij een HRM-strategie op moeten letten.

Ten eerste: is het mogelijk een doordachte en praktijkgerichte uitleg te geven over waarom een voorgeschreven werkwijze op het gebied van HRM goed op één lijn ligt met de bedrijfsstrategie? Behalve dat zij kennis moeten hebben van strategische modellen en hoe zij zich verhouden tot de HRM-praktijk, moeten managers inzicht hebben in de processen die verantwoordelijk zijn voor deze verhouding. Dat wil zeggen: kan het effect van een wijziging in de bedrijfsstrategie op de HRM-praktijk in het model worden teruggevonden? Hoewel algemene classificatiesystemen op beperkte schaal als leidraad kunnen dienen bij het op één lijn brengen van de bedrijfs- en personeelsstrategie van een onderneming, ligt achter de notie van een directe samenhang een complexe realiteit verscholen: functie-eisen kunnen variëren per organisatorisch niveau en vakgebied, zelfs binnen één en hetzelfde bedrijf. Er gaat niets boven nauwgezette bestudering van gedragsmatige en functiegebonden eisen van een bepaalde banendoelgroep als het gaat om HRM-beleid.

In de tweede plaats: hebben aanpassingen op het gebied van de HRM-praktijk voldoende rekening gehouden met de arbeidsmarkt? Managers moeten bij het doorvoeren van veranderingen rekening houden met de vakkundigheid, waarden en andere vaardigheden van huidige en toekomstige werknemers.

Laten we aannemen dat een onderneming haar bedrijfsstrategie heeft aangepast om zich meer te richten op productie op maat. Omdat deze verandering een grotere productieflexibiliteit vereist, wordt de productie niet langer aan de lopende band in assemblageploegen uitgevoerd. Door de nieuwe werkwijzen is het noodzakelijk dat teamleden samenwerken om kwaliteit en efficiëntie te verbeteren. In verband met de veranderde productieprocessen heeft een consulting team aanbevolen het beloningssysteem te veranderen van een individueel bonusplan in een teamgericht winstdelingsplan. Hoewel dit logisch lijkt, moeten consultants dergelijke aanbevelingen niet doen tenzij ze ook, door middel van arbeidsmarktanalyse, hebben vastgesteld dat de mensen die het assemblagewerk gaan uitvoeren ook de benodigde belangstelling, bijvoorbeeld in doorlopende verbeteringen, en vaardigheden hebben voor een dergelijke nieuwe functie.

Ten derde: zijn alle juridische aspecten aan bod gekomen bij de aanpassing van de werkwijzen? Wetgeving op het terrein van dienstverband en arbeid verschilt aanzienlijk per land en per cultuur. Zelfs iets wat neutraal lijkt, zoals een personeelsreductie waarbij prestatie de primaire factor is bij het nemen van ontslagbesluiten, kan tot problemen leiden. In de VS kan het gebeuren dat een werkgever, als zo'n procedure leden van klassen benadeelt die door de grondwet beschermd worden, moet bewijzen dat het performance management-systeem van een hoge kwaliteit en functiegerelateerd is.

In de vierde plaats: heeft de directie, als een werkwijze wordt gewijzigd, onderzocht of er conflicten bestaan met andere aspecten van de onderneming? Deze vraag doelt uiteraard op de kwestie van interne harmonie. De hiervoor beschreven overgang naar een teamgericht beloningsplan heeft gevolgen voor hoe de onderneming werknemers opleidt en hoe zij de werving van personeel aanpakt. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat teamleden vaardigheden moeten aanleren die te maken hebben met het kwaliteitsverbeteringsproces.

En ten slotte: heeft de directie de kosten en opbrengsten die samenhangen met een geplande aanpassing bekeken? Waarschijnlijk is ieder gewenst resultaat mogelijk als de werkgever bereid is genoeg geld uit te geven en de benodigde tijd en middelen ter beschikking te stellen. Uit oogpunt van SHRM is het echter nodig dat besluitvormers zaken op HRM-gebied op ongeveer dezelfde manier behandelen als andere beslissingen over investeringen. Personeelsfunctionarissen moeten de noodzaak benadrukken om tegelijkertijd te kijken naar de kosten en de financiële opbrengst van

voorgestelde wijzingen in werkwijzen.

## Conclusie

Personeelsfunctionarissen en consultants zeggen vaak dat hun functie moet worden gekoppeld aan de bedrijfsstrategie, en dat zij op het strategische niveau als partners behandeld moeten worden. Om dit kracht bij te zetten, moeten zij aantonen dat hun investering in nieuwkomers een redelijke opbrengst zal hebben. Bovendien moeten hun voorstellen verenigbaar zijn met andere HRM-praktijken en met technologische en strategische veranderingen. Er is geen kant-en-klare formule voor het verwoorden van de aanpak van talentmanagement, bijvoorbeeld door zich te concentreren op de strategische richting en kernwaarden van een onderneming. De samenhang tussen personeel en bedrijfsstrategie kan alleen tot stand worden gebracht door een strikte analyse van interne en externe factoren.

Dit artikel bouwt voort op ideeën uit een boek van de hand van de auteur en Tom Dougherty, *Human Resource Strategy: A behavioural perspective for the general manager*, McGraw/Hill/Irwin 2002.

Vertaling: Gabrielle van Poll

George F. Dreher

is hoogleraar human resource management aan de Kelley School of Business, University of Indiana.

Verder lezen

Gubman, E.L., *The Talent Solution*, New York: McGraw-Hill, 1998.

Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

Schuler, R.S. and Jackson, S.L., *Linking competitive strategies with human resource management practices*, *Academy of Management Executive*, 3, 1987.

Staw, P.M., *Organisational psychology and the pursuit of the happy/productive worker*, *California Management Review*, 28, 1986.

Ulrich, D. and Lake, D., *Organisational Capability*, New York: Wiley, 1990.

Wegwijzer

Zie ook het artikel over mensen en organisaties

in deel 6, 14 juni.

Copyright (c) 2005 Het Financieele Dagblad

---