

**PASO - FLITS 1 :
SOUS-CHEF OF HULPKOK ?**

DE ROL VAN HR-MANAGERS IN VLAANDEREN

Sophie De Winne
Luc Sels

November 2003



De laatste jaren is de belangstelling voor Human Resource Management (HRM) en de HR-manager sterk toegenomen. Tal van ‘awards’ getuigen hiervan. We denken aan de ‘HR-manager van het jaar’, de ‘Equity award’, de ‘HR champions’, de ‘Award voor het meest mensvriendelijk bedrijf’ en vele andere. De criteria op basis waarvan deze prijzen toegekend worden, blijken echter zeer uiteenlopend. De HR-manager wordt soms gezien als *bezorger van een warme thuis op het werk*, dan weer als *een efficiënte strateeg*. Het ene moment wordt hij geprofileerd als de verdediger van de *werknemer*, het andere als de kroonprins van de *werkgever*.

Ook als men de termen ‘personeelsbeleid’ of ‘HRM’ intikt in zoekmachines, komt deze onbeslistheid over de rol van HRM en de HR-manager naar voren. Als resultaat verschijnt een waslijst van termen die vooral verduidelijkt dat de verwachtingen niet alleen hoog maar ook erg divers zijn. Gaande van ‘leeftijds-‘ en ‘levensfasebewust’ tot ‘arbeidsmarkt bewust’ HRM. Andere adjectieven die te pas en te onpas gebruikt worden, zijn ‘emancipatiegericht’, ‘gezinsvriendelijk’, ‘multicultureel’, ‘ontwikkelingsgericht’, ‘duurzaam’, ‘participatief’, ‘ethisch’, ...

De verwachtingen zijn hoog gespannen. Aan al deze verwachtingen kan HRM niet tegelijkertijd tegemoet komen. Keuzes moeten gemaakt worden, strategieën bepaald. Bovendien kan HRM pas echt een bijdrage leveren als de HR-functie naar waarde geschat wordt. Dat impliceert onder meer dat de HR-manager betrokken wordt bij het uitzetten en implementeren van strategische beslissingen (*strategisch HRM*). De slagvaardigheid van de HR-manager is zonder twijfel groter wanneer hij of zij als sous-chef in de keuken (het directiecomité) mee bepaalt wat op tafel komt, dan wanneer deze als hulpkok het voorgeschotelde slechts garneert.

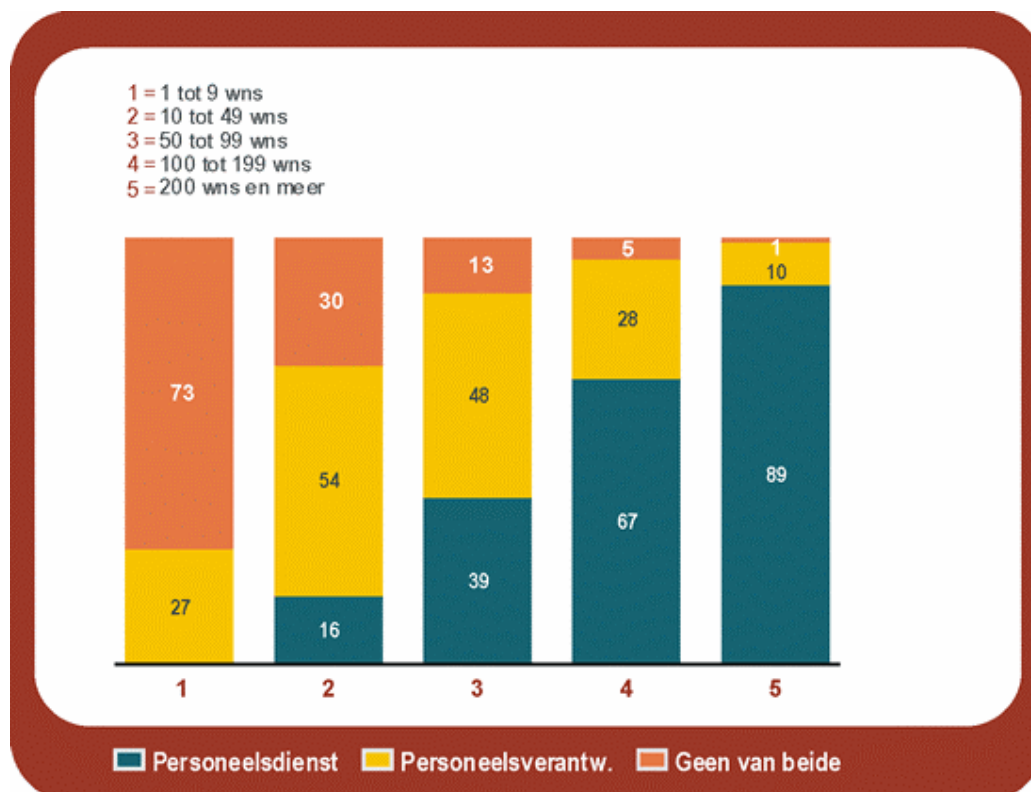
EEN PLAATS IN DE KEUKEN

‘*Hoe strategisch is HRM in Vlaanderen?*’. Uit cijfers van het PASO-onderzoek¹ blijkt dat 26% van de organisaties met meer dan 10 werknemers een personeelsdienst heeft. Van de

¹ PASO (Panel Survey of Organizations) is een onderzoek tijdens de periode 2002-2004. Het databestand bestaat uit gegevens over meer dan 2000 Vlaamse vestigingen en hebben betrekking op diverse aspecten van de vraagzijde van de Vlaamse arbeidsmarkt, o.a. personeelsbeleid, innovatie, arbeidsorganisatie, etc. Alle cijfers die hier weergegeven worden, hebben betrekking op 2002.

74% die geen personeelsdienst heeft, blijkt twee derde toch iemand in dienst te hebben die de taak van personeelsverantwoordelijke minstens deeltijds op zich neemt. Dit in schril contrast met de kleinste vestigingen (minder dan 10 werknemers), waar slechts in 27% van de organisaties een werknemer deeltijds of voltijds instaat voor personeelszaken (figuur 1).

Figuur .1 Aanwezigheid van personeelsverantwoordelijke of personeelsdienst in Vlaamse organisaties



Cijfers gewogen naar sector en grootte - organisaties met 10 werknemers en meer - N = 1452

Cijfers gewogen naar sector - organisaties met minder dan 10 werknemers - N = 538

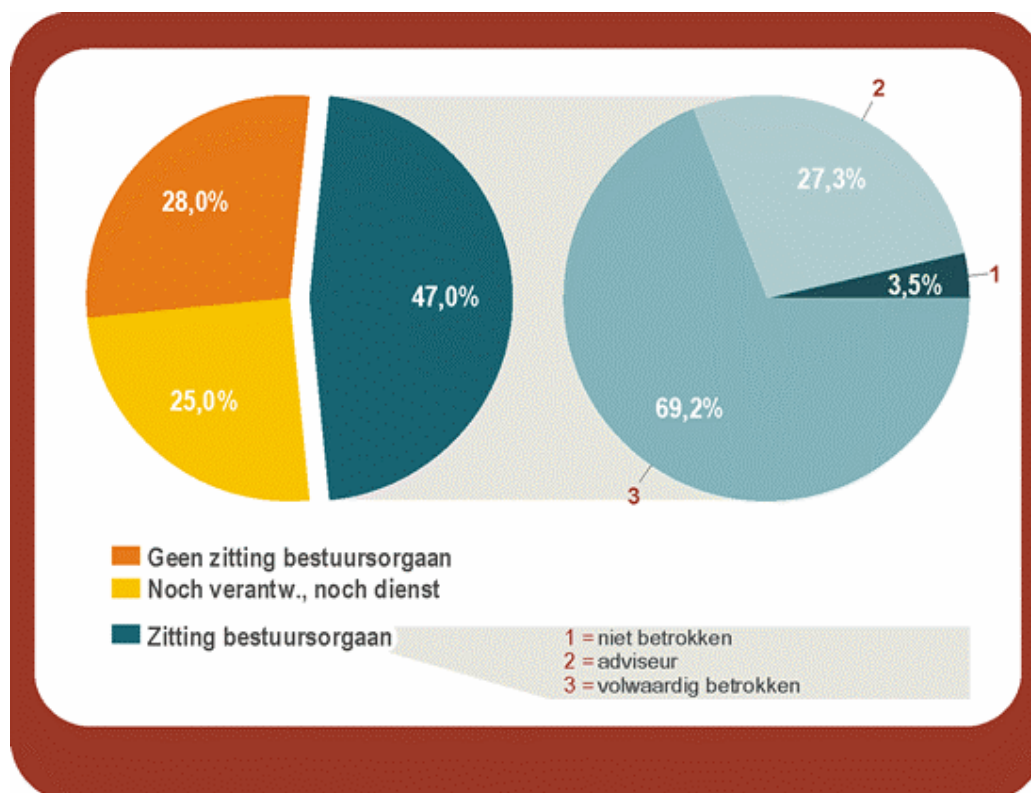
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

SOUS-CHEF OF HULPKOK ?

De aanwezigheid van een hoofd personeelszaken impliceert nog niet dat deze zijn zegje kan doen op het hoogste niveau. Zitten HR-managers mee aan tafel in belangrijke bestuursorganen, zoals bijvoorbeeld het directiecomité? In 63% van de organisaties met een personeelsdienst of personeelsverantwoordelijke, is dat het geval. In de overige 37%, kijkt de HR-manager (machteloos?) toe vanop de zijlijn.

Mee aan tafel zitten, is echter geen garantie voor beslissingsbevoegdheid. Zo blijkt dat ongeveer één op drie HR-managers met zitting in het directiecomité enkel adviesbevoegdheid krijgt (27,3%) of helemaal niet betrokken wordt bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie (3,5%). De meerderheid (69,2%) heeft echter wel inspraak (figuur 2).

Figuur .2 Aanwezigheid en betrokkenheid van de HR-manager bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie



Cijfers gewogen naar sector en grootte - organisaties met 10 werknemers en meer -
N = 1225

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

Niet mee aan tafel zitten, betekent echter niet dat de HR-manager overal mond dood gemaakt wordt. In 8,4% van de organisaties waar de personeelsverantwoordelijke geen zitje krijgt, wordt hij toch volwaardig betrokken bij het uitstippelen van de strategie. De overgrote meerderheid van deze groep (68,1%) beschouwt de HR-manager als een interne 'adviseur'.

METEN IS WETEN ...

Voor wat, hoort wat. Krijgt men inspraak, dan wordt men meestal ook afgerekend op wat men doet. In 51,3% van de organisaties met 10 werknemers of meer, wordt de bijdrage van de personeelsdienst of HR-manager op regelmatige basis geëvalueerd. De favoriete maatstaf is de algemene tevredenheid van de werknemer (werksfeer, jobinhoud, werkomstandigheden, informatie, etc.). Deze tevredenheidsenquêtes worden gebruikt in meer dan de helft (58,8%) van de organisaties die hun personeelsbeleid systematisch evalueren. Of deze werknemerstevredenheid 'deugt' als instrument voor de evaluatie van de strategische waarde van HRM is echter zeer de vraag. Dat is maar het geval wanneer enerzijds kan worden aangetoond dat wijzingen in het personeelsbeleid ook leiden tot een verandering in de tevredenheid, en wanneer anderzijds kan worden aangetoond dat meer tevreden werknemers ook beter presteren.

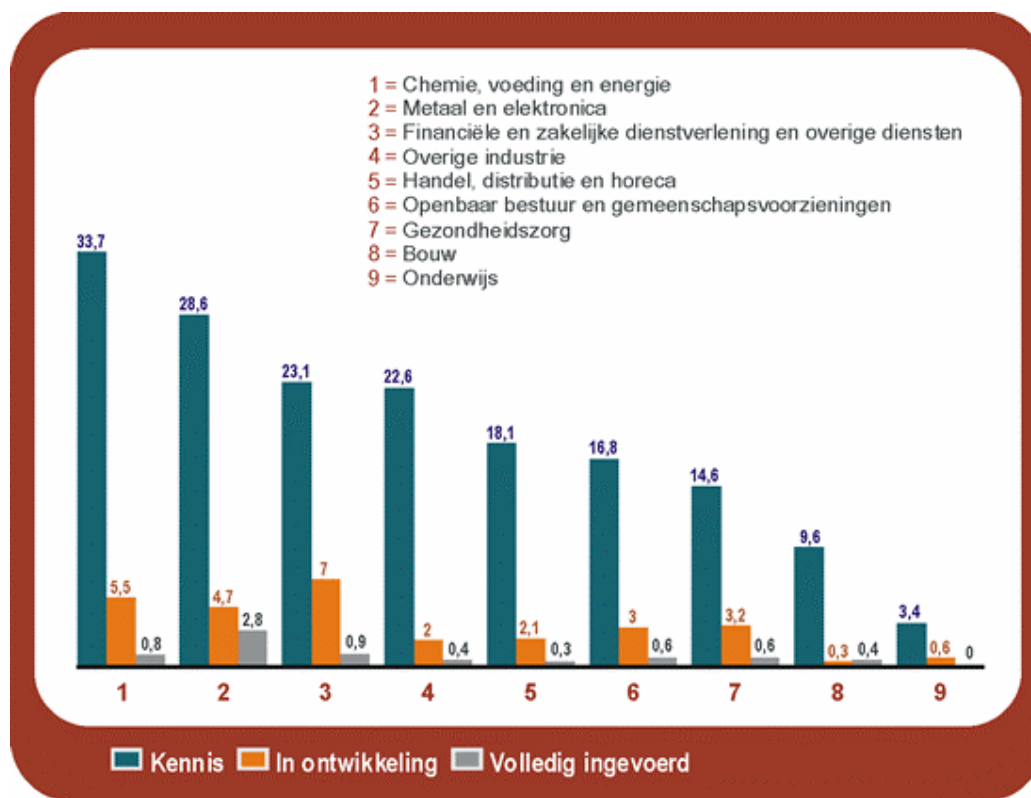
Nagaan of vooropgestelde doelen gehaald zijn – bijvoorbeeld een lager werkverzuim of een daling van het vrijwillig verloop – is de tweede meest populaire evaluatiewijze. Dit gebeurt in 47% van de organisaties die de bijdrage van het personeelsbeleid evalueren. Derde in de rij (31,9%) is een meting van de tevredenheid van werknemers en leidinggevenden met de werking van de personeelsdienst of -verantwoordelijke. Onderzoek van de kostenefficiëntie is de minst gebruikte methode (26,3%).

... OP VOORWAARDE DAT WE METEN WAT WE WILLEN WETEN

Of deze 'evaluatieprocedures' de naam waard zijn, kan niet afgeleid worden uit de cijfers. Er is in elk geval nog een lange weg af te leggen. Dit blijkt onder meer uit de cijfers in verband met de bekendheid en de toepassing van HR Scorecards (afgeleid van de bekende 'Balanced Scorecard'). De HR scorecard wordt in literatuur en adviespraktijk steeds meer naar voren

geschoven als een doeltreffend meetsysteem om de bijdrage van personeelsbeleid aan de bedrijfsresultaten aan te tonen. Ondanks het feit dat dit een ‘hot topic’ is in de managementliteratuur, is dit instrument slechts in één vijfde van de Vlaamse organisaties bekend. Drie procent is druk in de weer met de invoering ervan en minder dan één procent past het reeds effectief toe. Niet geheel onverwacht, gaat het hier bijna uitsluitend om grote vestigingen en organisaties uit de private sector. Vooral de sectoren ‘Chemie, voeding en energie’, ‘Metaal en elektronica’ en de ‘Financiële en zakelijke dienstverlening’ scoren hoog, zowel inzake bekendheid als implementatie. ‘Gezondheidszorg’, ‘Onderwijs’ en ‘Bouw’ kennen en gebruiken het instrument beduidend minder (figuur 3).

Figuur .3 Aandeel organisaties per sector dat zegt de HR-scorecard te kennen, bezig is het in te voeren en volledig toepast



Cijfers gewogen naar sector en grootte - organisaties met 10 werknemers en meer -
N = 1305

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

AAN TAFEL IN DE KEUKEN, NAAST DE CHEFKOK

Om aan alle verwachtingen te kunnen voldoen, moet een HR-manager een plaats krijgen in de keuken, liefst naast de chefkok zodat hij of zij deze af en toe een recept in het oor kan fluisteren. Wat het geven van inspraak betreft - zo blijkt uit bovenstaande cijfers - zit Vlaanderen op de goede weg.

Daarnaast moet de HR-manager ook een goede kok zijn. Want koken is meer dan de juiste recepten uitpikken. De kunst zit in de 'bereiding' van het recept. Vertaald naar de rol van de HR-manager: hij of zij moet ook de strategie in de juiste HR-prioriteiten kunnen vertalen en actief kunnen ondersteunen bij de implementatie van strategische keuzes. Het zou echter spijtig zijn mocht de kok op het einde van de maaltijd afgerekend worden op het gebrek aan gezellige verlichting in de zaal. Zo ook mag de HR-manager niet afgerekend worden op factoren die niet in zijn macht liggen. En dat blijkt nog lang niet altijd het geval in Vlaamse organisaties. De ene helft evalueert niet, de andere meet enkel factoren zoals de globale jobtevredenheid, die echter lang niet alleen en vaak zelfs niet in de eerste plaats door de acties van het personeelsmanagement worden bepaald.

Voor meer informatie over deze flits kan u terecht bij Sophie De Winne (016/32.43.58) of Luc Sels (016/32.68.72).