



Onderzoek: p&o nog lang geen strategie

Het land van belofte

Recent onderzoek van de NVP laat zien dat de strategische bijdrage van hr nog ver te zoeken is. Alleen met de administratieve functie zit het snor. Goede bedoelingen van p&o'ers zijn er in overvloed. De omstandigheden om strategie te worden, zijn ook ruimschoots voorhanden. Het is nu vooral een kwestie van daadkracht.

Tekst **Henk Vlaming** Foto **Dreamstime**

Vorige maand rondde de NVP een onderzoek af naar de rolpositionering van p&o in Nederland. De vraag stond centraal hoe p&o presteert in vier verschillende rollen die aan p&o worden toegedicht. Dit onderzoek komt op een moment dat binnen organisaties steeds kritischer wordt gekeken naar de bijdrage van hrm aan de organisatie-doelen. Het meten van de toegevoegde waarde van hrm is gemeengoed aan het worden.

Om deze mening in een kader te plaatsen, hebben de onderzoekers het ontwikkelmodel van Dave Ulrich gebruikt. Hij lan-

PLATFORM

De onderzoekers van iNostrix kozen het Ulrich-model als platform voor de NVP- studie om vier redenen. Allereerst omdat het een zeer herkenbaar raamwerk is. Ook is het een prima instrument voor zelfassessment. Door het functioneren van hr in deze vier rollen te analyseren, wordt duidelijk hoe de professie over de eigen ontwikkeling oordeelt. Verder is het Ulrich-model gemakkelijk om over te communiceren en goed bespreekbaar. In de laatste plaats is het model beknopt en eenvoudig.

Slechts drie op de tien respondenten wordt volledig betrokken bij de strategie

ceerde met zijn theorie over de vier rollen van de p&o-functie een ontwikkelmodel voor p&o. In 1997 publiceerde hij daarover in zijn standaardwerk *Human Resource Champions*. De vier rollen die p&o'ers volgens hem kunnen bekleden zijn die van administrative expert, employee champion, change agent en strategic partner. Het is de schaal die oploopt van uitvoerend naar strategisch.

Tevreden

Het onderzoek laat zien dat p&o'ers over het algemeen een tevreden groep professionals vormen. Bijna zeven op de tien respondenten is tevreden met het functioneren van hr. Een iets hoger aantal toont zich tevreden met het eigen functioneren. Ondanks die tevredenheid, zijn er genoeg redenen voor zorg. P&o'ers die denken dat hr meepraat over de strategie van de organisatie, krijgen weinig bevestiging daarvan in dit onderzoek. Uitblinken doet p&o alleen in de rol van administrative expert. Voor het vervullen van deze rol geven ze zichzelf het rapportcijfer 7,5. In de andere rollen is de waardering van de respondenten in alle gevallen een 6-.

De onderzoekers prikken nog wat andere ballonnen door die p&o graag in de lucht houdt. Eén daarvan is dat p&o zich in grote organisaties meer zou bezighouden met strategie dan in kleine. Het is precies omgekeerd te zijn, zo laten de respondenten weten. In kleinere organisaties houdt p&o zich meer bezig met strategie dan in grote. Een vooronderstelling die wel werd bevestigd, was die van de prestaties van hr in bedrijven. P&o'ers in de profitsector waarderen zichzelf in alle rollen hoger dan hun collega's in de publieke sector.

Ideale omstandigheden

De oorzaak voor de betrekkelijk geringe strategische bijdrage door hr, is moeilijk te achterhalen. De omstandigheden bieden op het oog alle gelegenheid voor hr om zich als strateeg te profileren. Ruim 85 procent van de ondervraagde p&o-managers geeft aan dat de organisatie te maken heeft met organisatieverandering, sluiting, sociale conflicten, fusies of overnames. Turbulentie vergroot de strategische bijdrage van hr, zo constateren de respondenten.

Toch profiteren de p&o'ers niet. Minder dan drie van de tien res-

P&O ONDER DE LOEP

Het onderzoek van de NVP naar rolpositionering van p&o'ers, is bedoeld als ondersteuning voor het ontwikkelen van diagnostische instrumenten en onderzoeksmethoden op het vlak van mens en organisatie. De stem van Ulrich, zoals het onderzoek is getiteld, is tot stand gekomen mede door een enquête onder hr-managers. Bijna zevenhonderd hebben meegedaan aan het invullen van vragenlijsten die de onderzoekers van het onderzoeksinstituut iNostrix hebben rondgestuurd. Van de deelnemers was 85 procent aangesloten bij de NVP. Zes van de

tien ondervraagden werkten in het bedrijfsleven, de anderen in de publieke sector. Zeven van de tien respondenten bekleedt een directiefunctie. Ruim de helft van de p&o'ers die meededen aan het onderzoek, werken voor multinationals. Het gemiddeld aantal werknemers per organisatie bedroeg ruim dertienhonderd. De gemiddelde bezetting van p&o'ers bedraagt 1,1 fte per honderd medewerkers. De organisaties waarvan de p&o'ers meededen aan het onderzoek, hebben gemiddeld 24 p&o'ers per stuk.

pondenten gaf aan dat door deze veranderingen de invloed van hr is toegenomen binnen de organisatie. Een nadere beschouwing van de onderzoeksresultaten leert dat hr ondanks alle pleidooien voor een strategische insteek, dichter bij individuele werknemers staat dan bij de organisatiestrategie.

Dat blijkt uit de manier waarop de respondenten aangeven dat p&o de rol van employee champion oppakt. Het voldoen aan wensen van werknemers en het oplossen van individuele klachten wordt prima opgepakt, zeggen de respondenten. Ruim een derde van de respondenten beschouwt p&o zelfs als een soort ombudsman voor werknemers.

Maar met de betrokkenheid van p&o bij de organisatiestrategie schiet het niet op. Bijna de helft van de respondenten zegt dat die niet toeneemt. Eén op de vijf kwalificeert de p&o'er zelfs als een belangenbehartiger van werknemers.

Veranderaar

De op de werkvloer georiënteerde focus wordt zichtbaar als het gaat om de invulling van de rol van veranderaar, de change

Bijna zeven op de tien respondenten is tevreden met het functioneren van hr

agent. In die hoedanigheid is p&o zichtbaar bij de respondenten. Zeven van de tien respondenten ziet de inspanningen die hr doet om veranderingen te begeleiden.

Maar als het gaat om het daadwerkelijk begeleiden, neemt de waardering al iets af. Bijna de helft van de respondenten zegt dat hr reactief is in plaats van proactief als het gaat om veranderen. De lijn is verdeeld over de bijdrage van hr aan veranderingen. Minder dan de helft van de respondenten denkt dat de lijn hr niet erkent als veranderaar.

Strategische partner

Zodra het gaat over de rol van strategische partner, wordt helemaal duidelijk dat de polsstok van hr nog niet lang genoeg is.

Driekwart van de p&o'ers kent de vereiste competenties die nodig zijn om de rol van strategische partner te vervullen. Zeven van de tien respondenten toetsen de eigen initiatieven aan de organisatiedoelstellingen. Een iets kleiner aantal brengt de doelstellingen ook daadwerkelijk in overeenstemming met deze doelen.

Maar te vaak komen de goede bedoelingen niet uit de verf. Slechts de helft van de respondenten geeft aan ken- en sturgetallen in te zetten bij het volgen van de strategische bijdrage van het hr-beleid. Een toetsing van het gevolgde beleid aan de werking van de organisatie, blijft in de helft van de organisaties achterwege. Ruim de helft van de respondenten klaagt dat hr te laat bij de strategie wordt betrokken. Ook zegt een ruim de helft

WORD STRATEEG IN VIJF STAPPEN

De onderzoekers van iNostrix geven p&o'ers vijf tips om als strateeg in beeld te komen van de lijn:

1. Gebruik turbulentie in de organisatie om het zitje aan tafel van de lijn te versterken. Kansen liggen voor het grijpen.
2. Vijzel je veranderexpertise op. Vaardigheden om veranderingen door te voeren zijn een noodzaak om businesspartner te zijn.
3. Meet de output van het eigen hr-beleid. Spijker op basis daarvan je eigen vaardigheden bij. P&o'ers gelden als matige analytici.
4. Zorg dat je goed scoort op alle rollen die hr kan vervullen. Alleen dan kun je een succesvolle strateeg worden.
5. Waak voor tevredenheid, want de lijn is niet zo tevreden over p&o. Je hebt nog weinig reden om tevreden te zijn.

van de respondenten de erkenning als strategische partner te missen. Slechts drie op de tien respondenten geven te kennen als volwaardig betrokken te worden bij de strategie, met volledige beslissingsbevoegdheid. Bij tweederde is die betrokkenheid gemiddeld. Bij hen ontbreekt het aan beslissingsbevoegdheid.

Het onderzoek laat zien dat er volop mogelijkheden liggen voor p&o om de rol van businesspartner te vervullen. Vraagstukken genoeg in de organisatie. P&o'ers beseffen bovendien wat er van ze wordt verlangd. Het enige wat ze moeten doen, is consequenties verbinden aan deze wetenschap. De eigen tekortkomingen helder maken, vaardigheden bijspijkeren en dan heel brutaal een voet tussen de deur zetten bij de lijn. ■