

HOE ZORGT DE HR-AFDELING VOOR EEN BETERE ZICHTBAARHEID?

Voorkom het grijze muis effect

In veel organisaties vragen leidinggevenden en werknemers zich nog steeds af wie er nou eigenlijk op de HR-afdeling zit en wat het nut van deze afdeling is. De resultaten die uw afdeling behaalt, worden nog te weinig opgemerkt. Het is dus de hoogste tijd om de zichtbaarheid van de HR-afdeling te verbeteren en uw toegevoegde waarde aan te tonen. Hoe pakt u dit aan?

Het is een grote frustratie van sommige HR-professionals. Ze voelen zich niet serieus genomen door het management van hun organisatie en hebben ook nog eens het gevoel dat werknemers geen idee hebben van waar de HR-afdeling zich zoal mee bezighoudt. De oorzaak hiervan ligt niet altijd bij onwil van de leidinggevenden of de organisatiecultuur, maar vooral ook aan de houding, het gedrag en de kennis van de HR-deskundige zelf.

Spreekbuis

Vorig jaar kwam onderzoeksbureau Hd-leader met vijf mogelijke oorzaken waarom het HR-professionals maar niet lukt om als een volwaardig (strategisch) partner in organisaties bekend te staan:

- HR-deskundigen begrijpen de activiteiten van hun organisatie niet en hebben geen besef van de wijze waarop het geld wordt verdiend.
- HR reageert snel op problemen, maar weet onvoldoende van de trends en ontwikkelingen in het vak om er adequaat op te kunnen anticiperen.
- HR verlaat nooit de afdeling.
- HR-professionals weten niet hoe ze cijfers over het HR-beleid moeten inter-

preteren om in toekomstige behoeften te kunnen voorzien.

- HR is te veel de spreekbuis van de directie.

Opvallend is dat veel van deze oorzaken bij de HR-deskundige zelf liggen. Om de zichtbaarheid van de HR-afdeling te verbeteren, moet u dus vooral een kritische blik op uzelf werpen. De volgende adviezen kunnen u hierbij helpen, afhankelijk van uw eigen situatie.

Zet het vakgebied op de kaart

De HR-deskundige moet op een andere manier leren kijken. Het management wil dat de organisatie bepaalde omzetcijfers behaalt. HR 'scoort' als zij de directie hierbij op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau kan ondersteunen. U moet dus meer vanuit het perspectief van de directie denken en in het MT-overleg de volgende vragen stellen:

- Welke trends en ontwikkelingen spelen er in het HR-vakgebied? En welke zijn van invloed op de organisatie?
- Op welke wijze reageren onze concurrenten (nieuwe producten, diensten en of nieuwe markten) op ontwikkelingen in de markt?

- Welke toekomstscenario's kan de HR-afdeling schetsen op basis van deze trends en ontwikkelingen? In hoeverre sluit dit nog aan bij de huidige missie, visie en strategie van de organisatie?
- Wat betekent dit voor de diensten en producten van de organisatie? Bestaat er een samenhang tussen het korte- en langetermijnbeleid? Wat betekenen bijvoorbeeld de krimp- en bezuinigingsmaatregelen op de korte termijn voor het imago en de kennisbehoefte van de organisatie op de lange termijn?

De antwoorden op deze vragen zijn mede bepalend voor de te volgen strategie van de organisatie. Dit is hét moment voor u om samen met het hoger management in gesprek te gaan en af te spreken hoe HR kan bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Sterker nog, het is voor u de uitgelezen mogelijkheid om vanuit een onafhankelijke positie mee te denken en voorstellen te doen bij het bepalen van het beleid. Benut deze mogelijkheid dus en wees hier op voorbereid.

Wees berekenend

Directieleden denken vaak in euro's en deadlines. Een HR-afdeling die zijn eigen outputdoelstellingen formuleert, maakt daarmee zonnklaar wat zij aan waarde toevoegt. Het is dus belangrijk dat u kunt kwantificeren wat alle ontwikkelde en geïmplementeerde HR-instrumenten bijdragen aan het resultaat van de organisatie. Door 'human resources' meer op geld (kosten en baten) te waarderen en meetbaar te maken, kunt u meer aansluiting vinden bij het management en zorgt u ervoor dat u serieus wordt genomen.

Ga netwerken

Er mag van u verwacht worden dat u binnen en buiten de organisatie netwerkt. Zo is het voor het bepalen van de kosten en baten van de HR-activiteiten verstandig om nauwe contacten te hebben met uw collega's van de financiële afdeling. Zij weten als geen ander wat het is om te denken in 'return on investments' en het op geld waarderen en meetbaar maken van prestaties.

Als u samen met de financiële afdeling een cijfermatige voorstelling van zaken kunt geven op het HR-vakgebied, spreekt u in ieder geval de taal van het hoger management. Zo'n samenwerking brengt een 'kruisbestuiving' tussen verschillende vakgebieden tot stand, wat met zich meebrengt dat u in ieder geval bijval krijgt bij de cijfermatige onderbouwing van uw standpunten tijdens het overleg in de directiekamer.

Schaarste

Maar netwerken heeft ook betrekking op het aangaan van contacten buiten de organisatie en misschien zelfs buiten uw eigen branche. In de toekomst kunnen veel organisaties hun problemen en uitdagingen – of het nu gaat om schaarste, mobiliteit of het langer inzetbaar houden van

werknemers – gezien de grootte van de organisatie en de omvang van de uitdagingen niet meer in hun eentje oplossen. In een tijd van schaarste aan gekwalificeerde werknemers zijn organisaties meer gebaat bij samenwerking dan alleen concurreren. In de technische sector richten organisaties al samen vakscholen op als oplossing voor de schaarste aan technisch personeel.

Wees een vakman

Veel directie- en MT-leden lezen HR-vakbladen en zijn in hoofdlijnen op de hoogte van de trends en ontwikkelingen in het

“ Leg ook contacten buiten uw organisatie ”

HR-vakgebied. Bijna elke manager heeft op zijn minst één HR-boek op zijn nachtkastje liggen. Daarnaast heeft vrijwel iedereen wel een mening over het HR-beleid in zijn organisatie.

Maar ondanks deze kennis van het management en uw eigen ambitie om – op strategisch niveau – toegevoegde waarde

te willen bieden, bent u in uw organisatie ook nodig voor de zogenoemde traditionele werkzaamheden.

Rolletjes

Het opzetten en begeleiden van de functionerings- en beoordelingscyclus, leiderschapsprogramma's, performance-management, beloningsvraagstukken, het zorgvuldig afhandelen van ontslagzaken en arbeidsconflicten; er wordt op deze thema's ondersteuning van u verwacht en u moet deze verwachtingen altijd waar (blijven) maken.

Of u deze werkzaamheden nou zelf doet of uitbesteedt, maakt hierbij niet uit. De werkzaamheden moeten goed worden uitgevoerd. De volgende stap is om ervoor te zorgen dat alles op rolletjes loopt. Houd presentaties tijdens werkoverleggen, schrijf stukjes in het bedrijfsblad en inventariseer in enquêtes over hoe u bepaalde zaken nog beter kunt regelen.

Calimero

Decennialang hebben HR-professionals het er al over dat ze meer invloed willen hebben op de bedrijfsvoering op strategisch niveau. Met enige jaloezie kijken zij naar collega's die hier wel bij betrokken worden. Het probleem met deze houding is dat doel, middel, oorzaak en gevolg worden omgedraaid. Het 'aan de directie-tafel zitten' lijkt wel een doel opzich te worden.

Als de HR-afdeling vanuit een meer autonome houding de relatie met het management aangaat en deze relatie onderhoudt, zou dit de HR-afdeling misschien interessanter en dus meteen zichtbaar maken. Door een pro actieve houding kunt u meer toegevoegde waarde bieden aan uw organisatie. Zo weten werknemers en leidinggevend u beter te vinden. Dus stop met praten als een Calimero of u te gedragen als een grijze muis en ga over tot actie!

Jacco van den Berg, directeur Van den Berg Training en Advies en Richard Jongsmas, HR-manager bij FrieslandCampina, www.vandenbergrtraining.nl, auteurs van het boek Overspoeld door schaarste

Voorbeeld: terugdringen ongewenst verloop met POP

Het is belangrijk dat u als HR-professional een cijfermatige voorstelling van zaken kunt geven. Denk aan het volgende voorbeeld. Als een organisatie met de introductie van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) het ongewenste verloop met 5% wil verminderen, wat zijn dan de kosten en baten?

Kosten ontwikkeling en introductie POP:

- inhuren van externe adviseurs;
- aanschaffen webapplicatie POP;
- training en voorlichting leidinggevend en werknemers.

Minder verloop, dus lagere wervingskosten:

- tijdsbeslag (vertaald in de gemiddelde

loonsom) van de betrokken leidinggevend en de HR-afdeling;

- werving- en selectiekosten;
- aanstellingskosten.

Minder verloop, dus lagere inwerkkosten:

- introductieprogramma, training en begeleiding;
- tijdsbeslag van betrokkenen;
- verlies aan productiviteit;
- terugverdientijd (wanneer kan een nieuwe werknemer zelfstandig werken).

Lagere uitstroombaten:

- vertrekregeling of vergoeding;
- kosten van een vacante positie (verlies aan productiviteit).