

REDACTIONEEL

De HR-manager in een identiteitscrisis

Je zult tegenwoordig maar HR-manager zijn. Op het eerste gezicht een mooie functie, maar dikwijls met weinig macht en invloed op het bedrijfsbeleid. Vaak is de HR-manager een staffunctie en wordt de HR-functie in het bestuur meestal waargenomen door een bestuurder met een ander hoofdfunctie.

Toch wel merkwaardig. Human resources ofwel medewerkers worden gezien als de belangrijkste activa van een bedrijf in deze steeds maar weer complexer wordende kenniseconomie. Maar veel van de HR-activiteiten zijn binnen bedrijven gestandaardiseerd en geoutsourcet naar externe partijen: de salarisadministratie, de beloningssystemen, de werving van topfuncties, de verroosting van personeel, het meten van de arbeidstevredenheid enzovoort. Headhunters, wervings- en selectiebureaus, softwarehuizen en engagement-adviesbureaus vullen voor veel grote concerns de HR-functie in. De interne HR-manager staat er vaak bij te kijken of mag adviseren met welk bureau in zee wordt gegaan.

Volgens Peter Cappelli in deze *Management Executive* moet de HR-manager zich op zijn activiteiten bezinnen. De basis van HR werd gelegd in de jaren 50 toen er een groot tekort was aan professionele managers en er een enorme behoefte was aan het ontwikkelen en vasthouden van personeel. Meer dan 90% van de functies werd intern opgevuld. Dat is vandaag de dag niet meer het geval; een derde van de functies wordt intern opgevuld en meer dan een kwart van de CEO's komt van buiten.

Daarnaast moet de HR-manager steeds meer meedenken met de business; dat betekent vaak het vergroten van de flexibele schil, het saneren van de vaste kern en het introduceren van kortetermijnbonusssystemen. En de HR-manager wordt steeds meer betrokken in het rendementsdenken; wat leveren HR-programma's op aan de business en de prestaties van het bedrijf. Kortom, de HR-manager als zetbaas van het management die alle lastige klussen ten aanzien van personeel gewoon moet uitvoeren.

Ik kan mij voorstellen dat mening HR-manager in een identiteitscrisis zit. Doe ik er nog toe? Wat is nog de toegevoegde waarde van de HR-functie? Ik ben het met de Wharton-hoogleraar Peter Cappelli eens dat HR een visie moet verwoorden en de controle moet terugpakken. Niet als een windvaantje mee gaan met de grillen van de 'board', maar juist de lange termijn bewaken ten aanzien van talentontwikkeling, doorstroming, cultuurverandering en innovatie. En zo nodig aan de bel trekken als dat moet. Als de HR-manager dat niet meer doet, wie dan nog wel?

Henk W. Volberda

Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en Wetenschappelijk Directeur INSCOPE Research for Innovation

