

Het NVP onderzoek “De Stem Van Ulrich” in de adviespraktijk.

Een interview met Mark de Lat (KPMG)

De koppeling van HRM-uitkomsten en de uiteindelijke organisatie-uitkomsten is één van de kerngebieden in uw dagelijkse adviespraktijk. Hoe goed scoort P&O op dit vlak?

In de dagelijkse praktijk zie ik een worsteling van HRM-ers bij de oriëntatie op HRM- en organisatie-uitkomsten. Vanuit de ‘HRM-traditie’ ligt veelal de focus op het instrumentarium en de daaraan voorafgaande HRM-strategie. Alhoewel ik niets tegen heb op een strategische invulling van HRM, ervaar ik hierbij een te beperkte blik aangaande de beoogde resultaten van HRM in termen van arbeidsproductiviteit, loyaliteit en tevredenheid van medewerkers. Naar mijn mening is HR meer businesspartner als er een aandachtsverschuiving plaatsvindt naar de resultatenkant.

Hoe past Ulrich in dit plaatje? Wat is volgens u het belang van zijn onderzoek?

De rollen van Ulrich zijn naar mijn idee erg behulpzaam bij de oriëntatie op de rol die de HR afdeling vervult cq zou moeten vervullen op basis van de opgave die voorligt. In de diverse adviestrajecten die wij begeleiden op het terrein van HRM en performance, zien we dat de voorkeur van veel HRM-ers ligt bij de rollen van ‘strateeg’, ‘veranderaar’ en ‘medewerkersadvocaat’. Er is een beduidend mindere interesse voor de HR infrastructuur, zo zie ik in de praktijk terug. En nu juist een oriëntatie op deze rol, gecombineerd met de feiten en cijfers die uit aan de HR processen kunnen worden ontleend, leveren een goede basis voor een betere positionering van de door velen geambieerde rol van HRM als businesspartner.

Wat zijn uw ervaringen in het werkveld als het op het meetbaar maken van de HRM performance aankomt?

Op diverse momenten trek ik de conclusie dat HRM op een spreekwoordelijk ‘pot met goud zit’. Hiermee doel ik op de informatie die is te ontleen aan het HRM informatiesysteem. Een belangrijke bron voor het meetbaar maken van HRM zou ik zeggen. Een tweede waarneming is het feit dat er gelukkig meer en meer wordt samengewerkt met de financiële discipline bij het meetbaar maken van HRM. Naar mijn idee heeft dit te maken met de hiervoor gedane constatering dat de primaire focus van HRM niet bij de HR uitkomsten en organisatieresultaten (zoals kosten, opbrengsten et cetera) maar een meer instrumentele oriëntatie lijkt te hebben.

Advies voor de P&O-er op dit terrein?

Ik zou de P&O-ers het volgende advies willen meegeven:

- Werk nauw samen met de financiële functie, gezien hun voorliefde voor feiten en cijfers;
- Gebruik uw personeelsinformatie(systeem) als uitvalsbasis voor het meetbaar maken van HRM;
- Onderschat niet de strategische rol van een goede HR infrastructuur in termen van HRM processen en daaruit voortvloeiende informatie;
- En tot slot: uiteindelijk draait het om het beïnvloeden van gedrag van medewerkers en leidinggevendenden. En daarbij zijn getallen behulpzaam en dus geen doel op zich.

Naast de rol van organisatieadviseur op het terrein van HRM & Performance bent u ook bezig met het doen van wetenschappelijk onderzoek. Waar gaat het onderzoek over?

Ik verricht momenteel proefschriftonderzoek naar de vraag wat het effect is van waargenomen HR praktijken op werkvermogen van individuele medewerkers. Uit de eerste analyses blijkt overigens een direct effect op het werkvermogen, maar wordt ook zichtbaar dat hoger opgeleiden andere behoeften hebben dan lager opgeleiden. Ergo: we kunnen vanuit HRM niet iedere medewerker over eenzelfde 'HRM-kam' scheren!

Drs. Mark de Lat is als organisatieadviseur/senior manager werkzaam bij KPMG Advisory N.V. Hij adviseert organisaties op het terrein van HRM & Performance. Sinds twee jaar verricht hij proefschriftonderzoek naar de vraag: "Wat is het effect van door medewerkers waargenomen HR praktijken op hun werkvermogen?"

www.kpmg.nl

delat.mark@kpmg.nl

