

### Discussie- en reflectievragen: HRM

- In het boek *Human Resources in the 21st century* voorspelt Moss Kanter (2003) dat door de internalisering en externalisering van HRM de HR-functie langzaam maar zeker zal ophouden te bestaan als bedrijfsafdeling. HRM zal er nog zijn maar er zullen geen HR-managers meer zijn. Discussieer over deze uitspraak.
- In nogal wat bedrijven wordt HR niet altijd even serieus genomen. Onderstaande column ([www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)) geeft daarvan een mooi voorbeeld.
- HR's role called into question by survey (Personnel Today23, May 2006)

HR practitioners view every current recruitment method for senior roles as virtually worthless, exclusive research reveals. Cranfield School of Management's latest Recruitment Confidence Index (RCI), produced in association with Personnel Today, calls into question the contribution that HR can make to the recruitment process. The survey of nearly 850 HR professionals shows that while 50% still use one-to-one interviews, 68% believe they are "not useful" as the main method of selection. The RCI index shows that just 3% of HR professionals rate competency-based and one-to-one interviews as "very useful". Panel interviews and psychometric testing also fared badly in the RCI index. Three-quarters (78%) of the HR professionals said panel interviews were ineffective, while less than 10% believed they were useful predictors of job success. But Keith Dugdale, head of recruitment at professional services firm KPMG, said interviews had merit if they were carried out properly and in conjunction with a formal recruitment process. Only 2% of respondents said psychometric tests were very useful as a selection method, and only 10% of HR professionals said they always used psychometric testing when recruiting for senior-level positions. Richard Smelt, group HR director at Carphone Warehouse, said: "A structured interview is invaluable to the recruitment process. But there's not one Holy Grail." And there could be huge cost implications for getting the selection process wrong, Smelt added. Rebecca Clarke, resourcing adviser at the Chartered Institute of Personnel and Development, admitted that many employers found interviews ineffective. But she insisted that they provided a "valued interaction". Other highlights were that: 86% said written references were "not useful" when predicting the job success of senior-level staff; 25% rated qualifications as very important, compared with 70% who said experience was most relevant; 15% said appearance was very important when assessing suitability for a managerial role

### Vraag:

- Hoe zou men hierin verandering kunnen brengen? Hoe kan HR een grotere rol spelen? Geef drie suggesties.

- HR en strategie

*Terwijl 2009 met name bedoeld was om efficiency-slagen te benutten, schuift HR nu steeds vaker aan tafel als strategische gesprekspartner. Dat klinkt natuurlijk mooi. Dat directies HR betrekken bij een organisatieverandering om de softe kant van de verandering vorm te geven. Maar de vraag die beantwoord dient te worden is: wat is het belang van directies om HR aan de strategische tafel te hebben zitten? Het kan er natuurlijk om gaan om de menskant waarachtig aan tafel te krijgen. Maar in veel gevallen draait het – minimaal óók – om interne marketing, om te laten zien dat we daar wat voor geregeld hebben (“Wij zijn een mensgerichte organisatie, want HR zit bij ons aan de directietafel”). Of, erger nog: soms draait het eenvoudigweg om het kunnen blijven volhouden van een harde zakelijke lijn in de fusie, de onderhandeling of de reorganisatie. De gedachte is dan: omdat soft aan tafel zit, geeft dat een mandaat om hard op te treden. Alles wat bij het doorvoeren van nieuwe maatregelen dan met mensen te maken heeft, komt linea recta en enkel en alleen op het bordje van HR te liggen.*

*Als dit laatste het geval is, dan verwordt HR tot het doucheputje van de organisatie. HR zit niet zelden als excuus-truus aan tafel. HR is in organisaties soms hetzelfde lot beschoren als Marokkanen in de jaren zeventig in Nederland. HR wordt gebruikt om het vuile werk op te knappen. Ze krijgen de klusjes waar de rest van de organisatie zich niet vuil aan wil maken. “Personeelsbeleid? Overcapaciteit aan mensen? Omscholing? Ziekteverzuim? Gedoe met contracten? Uitstroom? Mobiliteit? Een sociaal plan? Zeker, daar hebben we hier HR voor. Zo, kunnen we nu weer verder met onze targets en winstvoorspellingen?”*

*Het zou mooi zijn als alle directieleden, interimmanagers en cost-cutters HR als een onafgescheiden deel van hun eigen werk, rol en functie zouden opvatten. Pas dan zit HR echt aan de directietafel. In alle andere gevallen blijft het vraagstuk: Wordt er strategisch HR-beleid ingezet of wordt HR-beleid strategisch ingezet?*

**Vraag:**

- Stel dat jij een zelfstandig HR-consultant bent op zoek naar nieuwe klanten. Bedenk 5 punten en argumentatie die je kan gebruiken om potentiële klanten te overtuigen dat HR wel degelijk een meerwaarde heeft en niet als ‘excuus-truus’ mag gezien worden.