

'De verschuiving binnen HRD van de aandacht voor opleiden en leren naar een focus op de bijdrage ervan aan de performanceverbetering van de onderneming, is natuurlijk dé strategische trend bij uitstek.'¹

'Effective HR Leadership means setting clear goals, being decisive, communicating inside and out, managing chance and defining results in terms of value added for investors, customers, line managers and employees.'²

Ulrich & Brockbank stellen een noodzakelijke professionalisering van de **Human Resource** functie in een organisatie voor. Zij gaan daarbij verder dan Schramade, terwijl deze laatste 'de noodzaak van het moment' aangeeft.

Niet alleen is professionalisering belangrijk voor de ontwikkeling van de professionals op deze afdelingen maar vooral ook als noodzakelijk voor de ontwikkeling en de continuïteit van organisaties.

De 'Human Resources' functie of Personeelsfunctie in een organisatie dient te evolueren van een ondersteunende en vaak nog passieve rol naar een actieve voortrekkersrol; een rol met een toegevoegde waarde.

'Now more than ever, business success comes from HR.'

Terecht, denken wij. Er zijn nu diverse ontwikkelingen waarbij 'de mens in de organisatie' betrokken wordt. Ontwikkelingen die niet alleen van invloed zijn op de medewerkers binnen een organisatie maar ook op de organisatie als instituut. En dan vormen ontwikkelingen in de globalisatie, de informatietechnologie en de demografie hiervan nog maar enkele voorbeelden.

Door nieuwe ontwikkelingen komt er binnen iedere organisatie een belangrijke **focus** te liggen op één afdeling, eenheid, team namelijk: de eenheid die zich bezighoudt met Personeels Zaken, Personeel & Ontwikkeling, Human Resources, Human Resource Management etc. De eenheid die zich in een breed kader richt op de mensen in de organisatie. (Hier genoemd 'HR'; een afdeling, team, directoraat etc. is een 'eenheid'.)

Om HR eenheden voor te bereiden op en te ondersteunen bij deze nieuwe rol ontwikkelden en faciliteren wij een:

Strategisch Human Resources Management Ontwikkeling Programma: het SHRM (toegevoegde) Waarde Voorstel.

Onze principes achter deze Professionele Ontwikkeling.

De basis van het programma ligt op het toepassen van (nieuwe) ideeën en feiten en op het door de deelnemers omzetten van de verkregen informatie in actie!

Kern Principles of uitgangspunten die wij hanteren als onderdelen van dit programma; ons *commitment*:

- ✓ Baseer nieuwe ideeën op de realiteit van de activiteiten.
- ✓ Focus op de toepassing van deze ideeën en feiten.

¹ Aldus Peter Schramade in zijn bijdrage in het 'Leerboek Personeelsmanagement' van F. Kluytmans

² Aldus Dave Ulrich en Wayne Brockbank in hun boek 'The HR Value Proposition'.

- ✓ Accepteer meerdere leerstijlen. (actief, reflectief, advies zoekend, emotioneel etc.)
- ✓ Presenteer informatie via meerdere kanalen (papier, audio, video, digitaal)
- ✓ Baseer het programma op de dagelijkse praktijk.
- ✓ Stel duidelijke doelstellingen.
- ✓ Toon respect.
- ✓ Creëer een positieve leeromgeving.

De Training, de Belevenis.

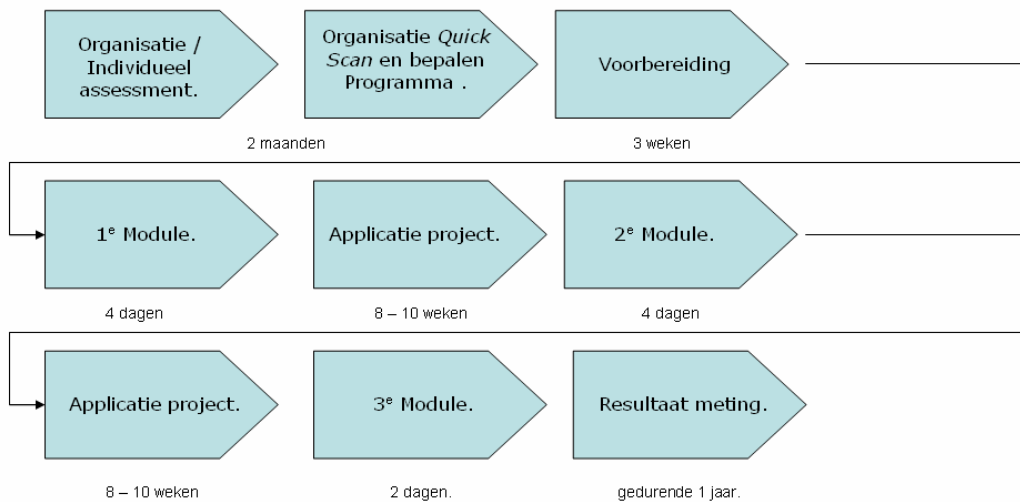
De training dient een **belevenis** te zijn voor de deelnemers. Meer nog dan een training laat een belevenis ervaringen achter die ook na afloop daadwerkelijk kunnen worden toegepast. Een beleving of: *It needs to make sense*. En 'Sense Making' is:

'Sense making is seen as a process involving the creation and reproduction of shared meanings and experiences.' (Weick)

De focus in het programma ligt op:

1. De strategische bijdrage van de Human Resources functie aan de organisatie.
2. De persoonlijke en professionele geloofwaardigheid van de HR professionals.
3. De toegevoegde waarde van de HR - eenheid.
4. Kennis van en over de *business*; zowel die van en over de *HR business* als van en over de *business* van de organisatie.
5. Het toepassen van (nieuwe) HR technologieën.

Een volledig geïntegreerde HR- Leer & Ontwikkeling Ervaring.



Het tijdsschema voor het SHRM (toegevoegde) Waarde Voorstel.

1^e belevenis: een Organisatie assessment en individuele assessments.

Het leren begint met het begrijpen van dat *wat er is*, het begrijpen van de huidige situatie.

Dit inzicht verkrijgen we door middel van 2 verschillende assessments.

- Een organisatie audit. De data uit dit onderzoek helpt om te bepalen welke waarde dat de HR functie (d.i. HR-activiteiten, de HR-eenheid en de HR-professionals) zou dienen toe te voegen aan de organisatie. Het maakt ook de zakelijke relevantie duidelijk van de HR functie voor de organisatie.
- Individuele assessments. Alle HR professionals, beoogd betrokkenen bij dit programma gaan door een 360° evaluatie waarvan de uitkomst als startpunt dient voor de persoonlijke ontwikkeling.

Deze assessments worden in samenspraak en samenwerking met de HR eenheid uitgevoerd.

2^e belevenis: de organisatie Quick Scan en het bepalen van het HR (toegevoegde) Waarde Voorstel - programma.

Samen met de leiding van, en vertegenwoordigers uit, de HR eenheid worden de verzamelde data besproken en gelegd naast het Strategisch Plan van de organisatie. Bekeken wordt wat dit betekent voor het nieuwe HR Plan.

Verder wordt met de individuele data bekeken welke competenties van de HR professionals in het programma aandacht dienen te krijgen.

Ook worden data voorgelegd aan het (senior) Management van de organisatie. Hen wordt gevraagd om kernpunten of doelstellingen te benoemen waaraan naar hun mening het programma dient te voldoen.

3^e belevenis: de voorbereiding.

Voorafgaand aan de eerste module gaan de deelnemers een dialoog aan met hun 'interne klanten' (eenvoudig gezegd: de afnemers of ontvangers van de HR-dienst; ontvangers bepalen de 'toegevoegde waarde' en in mindere mate de gevers) om informatie te verzamelen over o.m. de volgende onderwerpen;

- Welke veranderingen staan er volgens u in de komende 3 – 5 jaar aan te komen in onze markt, in ons bedrijf?
- Welke kerncapaciteiten zou onze organisatie nodig hebben om succesvol te zijn?
- Op welke gebieden zou onze organisatie zichzelf nog het meest dienen te verbeteren?
- Hoe kan de HR functie, kunnen de HR professionals een grotere toegevoegde waarde hebben voor de organisatie?
- Wat zou u meer, of minder, verwachten van uw HR eenheid?

4^e belevenis: de 1^e Module => het verband tussen SHRM en de Organisatie Strategie.

De HR professionals nemen deel in een 4 daagse trainingssessie, met interval. Deze sessie verbindt de strategie van de HR eenheid met de Strategie van de Organisatie.

Op de 1^e dag nemen de HR professionals hun 'HR hoed' af en bezien de strategie van de organisatie mede aan de hand van nieuwe inzichten en theorieën.

De 2^e en de 3^e dag begint met een inzicht in het groeiende verwachtingspatroon van anderen, belangengroepen, in de HR functie. Verder worden concepten, theorieën, logica

en *best practices* vertaald naar (nieuwe) gereedschappen specifiek geschikt voor uw organisatie. Cultuur is een dergelijk onderwerp.
Op de 4^e dag wordt er gekeken naar de specifieke HR rol en de benodigde competenties. De deelnemers komen tot een planning-overzicht van activiteiten, diensten, en resultaten om te komen tot een HR Plan voor uw eenheid.

5^e belevenis: Applicatie Project => een op de cultuur gebaseerde HR Strategie.

Gedurende de volgende 8 tot 10 weken gaan de deelnemers werken met het materiaal uit de 4^e belevenis. De deelnemers worden opgesplitst in teams en werken samen aan het aan hen toebedeelde onderdeel van de HR strategie.

Voor de voortgang, en ter ondersteuning van de verschillende teams, vindt er periodiek met hen een contactmoment plaats.

Aan het einde van de periode vindt er een (tussentijdse) evaluatie plaats, onderwerpen zijn dan o.a.: wat zijn de resultaten?, wat is er gebeurd tijdens het project?, wat ging er goed, wat kan er beter?, wat is er geleerd?

6^e belevenis: de 2^e Module => het ontwikkelen van kern capaciteiten voor de organisatie.

Deze 2^e 4-daagse module kijkt naar de toekomst. De focus ligt op de benodigde capaciteiten van de organisatie en het organiseren van de HR functie om toegevoegde waarde te kunnen leveren.

De module begint met een overzicht en een diagnose van de door de organisatie benodigde kern capaciteiten en het managen van de immateriële invloeden op de HR functie. Na een inventarisatie kan de focus liggen op: talent, snelheid, innovatie en leiderschap.

Na afloop dient iedere deelnemer in staat te zijn om een deeldiagnose te kunnen maken en een presentatie te geven van de benodigde capaciteiten en hun prioriteit.

Als voorbereiding op de volgende module mogen de deelnemers ieder hun project kiezen, als voorwaarde geldt 'slechts' dat het resultaat van hun project een substantiële financiële bijdrage oplevert.

7^e belevenis: Applicatie Project => het verbeteringstraject voor de HR functie.

De deelnemers worden opgesplitst in projectgroepen die allereerst gedurende een periode van 8 – 10 weken tot een actieplan komen én met beoogde resultaten die van een toegevoegde waarde zijn op het project.

Onderwerpen kunnen zijn: Hoe kan de HR functie een cultuurverandering beïnvloeden? Welke invloed heeft globalisatie op onze functie? Hoe kan de HR functie een maximale toegevoegde waarde leveren aan iedere organisatie eenheid?

Ook hier vindt er na afloop een evaluatie plaats.

8^e belevenis: de 3^e Module => een reflectie op het SHRM (toegevoegde) Waarde Voorstel en: HR in de leiderschapsrol.

Deze 2 – daagse sessie begint met het afronden van het SHRM – programma, de deelnemers krijgen de gelegenheid om hun resultaten te presenteren.

De laatste dag vormt een samenvatting van de ervaringen en legt een nadruk op het verkrijgen van een leiderschapsrol in de organisatie door de HR professionals.

9^e belevenis: resultaten meten.

Over het komende jaar meten 4 processen de resultaten van het programma.

- Direct: de deelnemers vullen een evaluatie in.
- Na 3 maanden: er zou intussen een informeel SHRM 'rondzoemen' zijn ontstaan; met enkele gesprekken met betrokkenen wordt dit nagegaan.
- Na 6 maanden: de projecten zijn mede gebaseerd op resultaten, deze zouden nu al zichtbaar dienen te zijn.
- Na 1 jaar: een evaluatie; vragen die gesteld kunnen worden: - Op welke wijze worden HR activiteiten toegepast? Op welke wijze worden de benodigde capaciteiten ingezet en benut? Is er een verbetering in de financiële resultaten?



De 5 elementen van het SHRM (toegevoegde) Waarde Voorstel in schema.

Resultaten van dit SHRM (toegevoegde) Waarde Voorstel – programma, van deze belevenis.

Toepassing van dit programma heeft voor deelnemers en hun organisaties de volgende resultaten opgeleverd:

- ✓ Deelnemers kregen meer waardering voor hun HR rol en hun HR eenheid.
- ✓ Deelnemers creëerden een manier van denken die meer in lijn kwam met de verwachtingen van hun organisatie.
- ✓ Deelnemers kregen specifieke materialen om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen.
- ✓ De organisatie ontwikkelde een specifiek HR strategie proces van toepassing op bestaande en nieuwe eenheden.

- ✓ Deelnemers leerden om korte diagnoses uit te voeren en om vervolgens in korte sessies hun interne klanten te informeren over de resultaten.
- ✓ Deelnemers ontwikkelden zich met zelfvertrouwen en met de wetenschap om gezamenlijk hun kennis toe te passen.

Auteur: Willem E.A.J. Scheepers MBA
www.willemscheepers.nl

Partners in *Advancement Associates* zijn expert op de gebieden van het Strategisch Personeelsbeleid en de Ontwikkeling van zowel teams als van individuen.