

H@RM

De transformatie van HR directeur naar CHRC



De afgelopen weken heb je de blog over de speurtocht van H@RM kunnen lezen, HR directeur van Superdogfood. Je herkende wellicht zijn initiële gedachtegang, de evolutie van zijn gedrag en zijn transformatie. Wij beschreven zijn personage en worstelingen met een knipoog naar de realiteit in de vorm van een management fabel. De transformatie van H@RM's afdeling en zijn carrière-ontwikkeling staan echter dichtbij de realiteit.

Auteursrechten:

Idee en teksten: Talent21

Cartoons: Labaroeza

Talent21 is een initiatief van TalentCycle



1. H@RM is radeloos

H@RM is HR directeur van SuperDogFood. De markt van SuperDogFood groeit en het bedrijf heeft internationale ambities. Die ambities spelen al enige tijd. H@RM wordt in de directievergadering verteld dat SuperDogFood een fabriek in China nu echt gaat starten. Men wil Nederlandse collega's op strategische sleutelposities in de nieuwe fabriek plaatsen. H@RM voelt de hete adem in zijn nek. Hij is hier niet op voorbereid. De directie wil namelijk in 24 uur inzicht hebben in het gehele HR landschap: wie zijn de hipo's, hoe zit het met successie; welke medewerkers voldoen aan de noodzakelijke competenties; moeten er medewerkers opgeleid worden? H@RM is radeloos. Dit gaat 'm niet lukken in 24 uur. Altijd maar weer die verdorde cijfers!

Bij het verlaten van de directiekamer hoorde hij de CFO nog tegen de CEO zeggen: "Wat heb je nou aan die HR-club van H@RM? Deze vraag is toch niet zo moeilijk, hij had het toch aan kunnen zien komen?"

H@RM zal het niet voor elkaar krijgen om binnen 24 uur de data op te leveren. In hoeverre is de opmerking van de CFO terecht?



2. H@RM is boos

"Verdorie nog aan toe", moppert H@RM boos in zichzelf. "Ik ben verantwoordelijk voor de grootste kostenpost van deze organisatie. Hoe durft die 'boekhouder' te stellen dat ik mijn zaken niet onder controle heb. Het valt toch allemaal mee. Voor iedere stap in de HR-cyclus hebben we een proces en een systeem; De salarissen worden op tijd betaald; 95% van de reviews zijn op tijd in het systeem verwerkt; We weten waar onze hipo's zitten. Oké het is even puzzelen en het kost wat tijd, maar hij wil ten slotte niet in HR-systemen investeren. Hij hoeft alleen maar te zorgen dat debet en credit in evenwicht zijn. Alsof de boekhouders altijd de samenwerking opzoeken." In hoeverre heeft H@RM gelijk?



3. H@RM in de aanval

H@RM bijt van zich af en denkt, de aanval is de beste verdediging. Na de eerste schrik, gaat hij verhaal halen bij de CEO. “Het gaat ons niet lukken om de gegevens tijdig op tafel te krijgen. De IT-systemen voldoen gewoon niet, ze hangen als los zand aan elkaar. Het kost meer tijd om de gegevens te verzamelen en met elkaar te combineren, daar kan ik niets aan doen. Daarom moet ik uitstel krijgen, want dit duurt gewoon een week en de HR-team zal zeker iedere dag moeten overwerken.”

“Sorry, hier heb ik geen boodschap aan”, zegt de CEO. “Het is van strategisch belang om nu te beschikken over de gegevens. Je regelt het maar!” H@RM druipt af, met de staart tussen zijn poten.

Heeft H@RM hier een punt?



4. H@RM is zich bewust

H@RM wordt zwetend wakker. Hij heeft gedroomd dat hij met de directieleden een berg beklimt. H@RM loopt voorop en heeft niet in de gaten dat zij een andere afslag hebben genomen. Hij komt alleen en zwetend aan op de top. Hij kijkt tevreden om zich heen, maar tot zijn schrik ziet hij zijn collega's op en andere bergtop staan. Een diepe kloof scheidt hen, en die kloof wordt alleen maar dieper en breder. In welke mate herkent u de kloof die H@RM beschrijft tussen business en HR?



5. H@RM denkt dat het anders moet

H@RM wordt onrustig wakker. Hij staat op en bekijkt zichzelf in de spiegel. Zijn gedachten worden overspoeld met een tsunami aan vragen. Waarom heb ik de groeiambities naar China niet in mijn plannen opgenomen; Hoe volwassen is mijn afdeling eigenlijk; Bestaat mijn Talent Strategie uit silo's; Doen wij waar de business behoefte aan heeft; Waar is mijn dashboard; Heb ik de juiste competenties in mijn afdeling om de kloof te dichten; Wat doen we, hoe presteren we eigenlijk en wat levert dat op? H@RM schaamt zich. Hij heeft het HR maturity model ook wel gezien. Als hij zijn vakgenoten mag geloven, lopen ze echt op hem voor. H@RM beseft dat het anders moet. Op welk niveau in het HR maturity model bevindt uw organisatie zich?



6. H@RM kan de wereld aan

H@RM vermant zich. Ja, het moet echt anders! Hij biedt de business momenteel compliance driven HR-diensten aan. "Dit is niet echt toekomstbestendig", roept H@RM. Zijn collega's van de directie hebben gelijk. Er liggen veel kansen en mogelijkheden voor HR om de business strategie te ondersteunen, maar dan moet er nog wel veel gebeuren. Vandaag gaat hij de kloof tussen HR en de business dichten. Zijn krachten om innovatief en outside-the-box te denken hebben hem immers nog nooit in de steek gelaten. Hij bruist van de energie en voelt dat hij de wereld aan kan! Hoe gaat hij het aanpakken? Wat is de eerste stap die H@RM moet zetten?



7. H@RM gaat op onderzoek

H@RM grijpt naar zijn glazen bol. Ziet hij daar de contouren van een oplossing? Het blijft een beetje mistig en hij ziet verschillende woorden voorbij komen: Strategic Workforce Planning; Integrated Talent Management; Governance; HR Analytics; Strategic Business Partner. Zit daar misschien de oplossing?

H@RM leest Kotter: 'De ijsberg smelt'. Tja, we moeten veranderen, en snel ook. Er is geen tijd om te berusten in deze situatie. H@RM besluit om zijn eigen HR afdeling eens kritisch tegen het licht houden.

H@RM leest Ulrich. Aha, de 4 HR rollen. Inderdaad, we hebben een strategische business partner nodig. Ja, dat is het! Of toch niet? H@RM is verward. Wat moet hij nu?

Welke rollen mist u in uw organisatie?



8. H@RM bekijkt de verbindingen

H@RM krijgt een gouden ingeving. Hij maakt een foto van de huidige situatie om daarmee de kloof tussen HR en de Business te beoordelen. H@RM bekijkt in hoeverre de HR strategie afgeleid is van de bedrijfsstrategie, en hoe de verbindingen liggen in de HR Piramide tussen de HR strategie en de HR organisatie, de systemen, de processen en de infrastructuur. Wat heeft hij nodig om de huidige en toekomstige vragen van de CEO te beantwoorden?

De business moet natuurlijk wel meewerken. Hoe kijken zij naar de toekomst? Hij wil tenslotte een future-proof Talent Strategy.

In hoeverre is uw HR strategie verbonden met de organisatiestrategie?



9. H@RM schrikt zich te pletter

H@RM schrikt zich te pletter! De foto ziet er niet al te best uit en het HR landschap is complex. Hij ziet een gigantische kloof. Zijn HR strategie sluit niet aan op de business strategie; Een goed HR Dashboard ontbreekt; Hij mist competenties in zijn afdeling zoals Governance, Data Analytics, Marketing; Maar hij mist ook medewerkers die de taal van de business spreken; De business omarmt Talent Management niet als haar verantwoordelijkheid.

De HR afdeling werkt niet efficiënt en een geïntegreerd ICT-systeem ontbreekt, zodat data niet gedeeld kan worden. Data moet uit allerlei systemen worden getrokken. Beslissingen worden meer op gevoel genomen dan op basis van data. Nu begrijp ik waarom mijn team overbelast is!

In hoeverre voelt de business zich verantwoordelijk voor Talent Management?



10. H@RM krijgt de handen op elkaar

Nadat hij in de loop van de week de impact van de HR piramide heeft verwerkt, start H@RM een dialoog met zijn eigen HR afdeling en met de business. Hij is geïnteresseerd in hun gedachten en ideeën over een geïntegreerde Talent Management strategie en over de ontwikkeling van de rol HR business partner. Krijgt hij de handen op elkaar, zodat ze echt gaan samenwerken? H@RM gelooft in zichzelf: Succes is een keuze!

Hij maakt een presentatie over zijn eigen ervaringen en bevindingen in de afgelopen 9 weken. Hij is zich bewust van de urgentie om zijn HR afdeling te transformeren en om een gewaardeerde HR business partner te zijn. H@RM evalueert de presentatie met zijn collega's. Die zijn laaiend enthousiast en gezamenlijk bepalen ze waar de prio's liggen om de komende jaren de kloof te dichten.

In hoeverre zijn de prio's in uw organisatie ondersteunend aan de bedrijfsstrategie en de ontwikkeling van HR?



11. H@RM viert het succes

H@RM wordt in 2017 voor vol aangezien en draagt vol trots zijn nieuwe titel van CHRO. Hij is bovendien aangemerkt als een van de successors van de CEO. SuperDogFood heeft haar concurrentiepositie vergroot dankzij een goed draaiende Chinese fabriek. H@RM's afdeling wordt overladen met complimenten. Wat is het leven toch mooi!

‘Stel je voor dat ik de foto nooit had gemaakt’, denkt H@RM. In hoeverre is jouw HR strategie future proof?

Daarom nodigt H@RM jou als vakgenoot uit om een foto te maken van jouw HR organisatie. Vul de HRSonar survey in! Je ontvangt geheel vrijblijvend een beknopt rapport met jouw HR Piramide.

Lees meer over HRSonar op de [productpagina](#) en download er de samenvatting van een volledig HRSonar rapport.