

Rollen binnen het SPP-proces



Het gros van de acties uit uw strategisch personeelsplan zal een HR-karakter hebben. SPP gaat immers over personeel. Dit betekent dat uw HR-afdeling een belangrijke rol vervult bij de uitvoering ervan. U moet mankracht en expertise inbrengen om dit zo goed mogelijk te doen. Maar de bal ligt natuurlijk niet alleen bij HR.

In elke moderne organisatie hebben leidinggevenden een eigen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het personeelsbeleid. Zij dragen zorg voor de werknemers in hun team, dus speelt de leidinggevende een belangrijke rol bij SPP. In eerste instantie in het proces om te komen tot het strategische personeelsplan en daarna zeker ook bij de implementatie ervan.

Zonder actieve betrokkenheid van de leidinggevenden wordt het een exclusief HR-feestje

Zonder actieve betrokkenheid van de leidinggevenden wordt het een exclusief HR-feestje en die zijn doorgaans niet het meest geslaagd. Om het personeelsplan effectief te realiseren, is niet alleen een consequente rolinvulling van belang, maar is de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de betrokkenen zeker zo belangrijk.

Rollen binnen het SPP-proces

Om het personeelsplan effectief te realiseren, is niet alleen een consequente rolinvulling van belang, maar is de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de betrokkenen zeker zo belangrijk. Naast HR en het management, vervullen de werknemer, de ondernemingsraad en de directie belangrijke rollen. De vijf rollen zijn hieronder nader uitgewerkt.

De rol van HR

Voor de implementatie van het plan is inzet op een breed scala aan HR-thema's nodig rond in-, door- en uitstroom. De analyse van uw huidige personeelsbestand geeft u inzicht in de mate waarin werknemers beschikken over de benodigde kwaliteiten én de mate waarin zij in staat zijn om zich deze kwaliteiten eigen te maken.

Voor de werknemers van wie is vastgesteld dat zij niet aan de functie-eisen kunnen voldoen (en die ook niet in aanmerking komen voor een andere functie binnen uw organisatie) moet u een oplossing buiten de organisatie vinden. De werkgever heeft daarin een belangrijke verantwoordelijkheid. Via een outplacementtraject of via om- en bijscholing kunt u werknemers helpen hun mobiliteit te vergroten en hun loopbaan elders voort te zetten.

Aandacht en ontwikkelmogelijkheden zijn noodzakelijk om werknemers te behouden

Werknemers die nog niet voldoen aan de benodigde kwalificaties, maar wél potentie hebben, biedt u gerichte opleidingsmogelijkheden en begeleiding. Ook werknemers die nu al over de benodigde competenties beschikken, zullen zich moeten blijven ontwikkelen om hun inzetbaarheid ook op de langere termijn te waarborgen.

Daarnaast zijn structurele aandacht en ontwikkelmogelijkheden noodzakelijk om werknemers binnenboord te houden. De goed functionerende werknemers beschikken tenslotte over kwaliteiten die ongetwijfeld ook zeer gewild zijn bij andere organisaties en bedrijven. De aantrekkingskracht als werkgever is daarom cruciaal om talent te behouden.

HR en de uitvoering van het SPP-plan

Voor een effectieve uitvoering van de acties uit het plan moet u als HR-professional:

- over de juiste deskundigheid en het instrumentarium beschikken;
- steeds de afweging maken welke expertise uw organisatie zelf in huis moet hebben;
- weten welke expertise u eventueel extern moet betrekken.

Uw rol kan bij de realisatie van het personeelsplan verschillende vormen aannemen: van het inhoudelijk ontwikkelen van generiek personeelsbeleid op onderwerpen als werving, competentieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid tot het vormgeven van specifieke opleidingsprogramma's of outplacementtrajecten. Ook houdt u zich bezig met het begeleiden van leidinggevenden en werknemers bij de invulling van hun eigen rol.

De rol van de leidinggevende

Een effectieve uitvoering van uw strategisch personeelsplan begint bij een consequente rolinvulling door de leidinggevenden binnen uw organisatie. Zij moeten de dialoog aangaan met hun werknemers over de implicaties van het plan en bespreken wat het nieuwe personeelsplan concreet voor hen betekent. Maar ook wat er van de werknemers wordt verwacht en wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Het zijn complexe onderwerpen die hoge eisen stellen aan de leidinggevenden. Elke werknemer heeft tenslotte weer een andere uitgangssituatie waar u rekening mee moet houden.



De leidinggevende moet in zijn rol de balans bewaren tussen het belang van de organisatie en het persoonlijke belang van de werknemer.

Elke leidinggevende is zelf ook onderdeel van het personeelsplan en heeft dus ook een eigen ontwikkelopgave. Wijs de leidinggevende erop dat hij hierin niet alleen staat en op u en uw afdeling kan terugvallen voor ondersteuning en expertise vanuit HR.

De rol van de werknemer

De werknemer is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid. Zodra door de leidinggevende duidelijk is gemaakt wat de individuele consequenties zijn van het SPP-plan, kan de werknemer daar zelf mee aan de slag.

In zijn persoonlijke ontwikkelplan werkt hij uit welke activiteiten hij wil ondernemen om zijn eigen inzetbaarheid te vergroten, zoals een training of werkstage. De leidinggevende is het aanspreekpunt voor de werknemer bij het vormgeven van zijn ontwikkelplan. Het is de taak van HR om de werknemer hierbij zo goed mogelijk te helpen.

De rol van de medezeggenschap

In de meeste organisaties is er een ondernemingsraad (OR) actief om het collectieve belang van de werknemers te behartigen. Het is belangrijk dat u de OR goed informeert over en betreft in het SPP-traject. Niet alleen omdat de OR tijdig op de hoogte moet zijn van de personele consequenties van het personeelsplan, maar ook omdat hij over waardevolle inzichten beschikt en opvattingen heeft die bepalend kunnen zijn voor de effectiviteit van (en het draagvlak voor) de acties om de kloof tussen het huidige en gewenste personeelsbestand te overbruggen. Transparantie over het doel en de aanpak is cruciaal om gezamenlijk op te trekken en organisatie- en werknemerbelang optimaal op elkaar af te stemmen.

De rol van de directie

In de uitvoering van het strategisch personeelsplan is ook een belangrijke rol weggelegd voor het hoger management. De directie moet uitdragen dat het plan essentieel is voor het realiseren van de strategische doelen van de organisatie.

Communicatie en informatievoorziening zijn belangrijk, maar ook een meer actieve, persoonlijke steun van directeuren voor de leidinggevenden is belangrijk. Implementatie van het personeelsplan komt alleen goed van de grond als werknemers en leidinggevenden zien dat de directie zich er hard voor maakt en er consequenties aan verbindt.



U heeft een belangrijke adviserende rol naar de directie in het rapporteren over voortgang en eventueel bijstellen van het personeelsplan. Daarmee stelt u de directie in staat om periodiek de OR juist en volledig te informeren.

Valkuilen bij rolinvulling

Een belangrijke succesfactor in de realisatie van het SPP-plan is dat deelnemers hun rol consequent en juist vervullen. In de praktijk blijkt dit vaak niet zo vanzelfsprekend.

Vooraf voor leidinggevenden blijkt het lastig om hun bijdrage aan SPP structureel te leveren. In praktische zin omdat aandacht voor SPP-taken vaak boven op hun huidige takenpakket komt en in inhoudelijke zin, omdat niet elke leidinggevende beschikt over het conceptueel denkvermogen om zijn strategische personeelsbehoefte te concretiseren. Dit is een risico, omdat het personeelsplan daardoor te veel blijft leunen op het nu en te weinig uitgaat van een onderbouwde inschatting van de toekomstige benodigde capaciteit.

De valkuil voor u is dat u een (eventueel) tekortschieten van het management gaat compenseren. Dat is voor de korte termijn – de eerste ronde SPP – mogelijk afdoende, maar leidt er niet toe dat de leidinggevenden zelf eigenaarschap nemen voor het personeelsplan en de bijbehorende acties voor het eigen team. Bovendien werken de leidinggevenden dan ook niet aan het versterken van de eigen competentie om het SPP-proces zelfstandig uit te voeren.



U kunt in een lastige positie komen als leidinggevenden ervaren dat SPP 'moet' en het niet dragen. Het inbedden van SPP als structureel (management)proces kan in dat geval tot een mislukking leiden.

Te weinig betrokkenheid van het lijnmanagement voor SPP heeft ook een negatieve weerslag op de werknemer. U verwacht ook van de werknemer eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid en ontwikkeling, maar dit vereist wel een mate van coördinatie en begeleiding. Dat laatste is alleen goed mogelijk als de leidinggevende het personeelsplan steunt en in het plan de belangen van de organisatie en werknemers goed op elkaar zijn afgestemd.

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl