

HOE BOEK VOOR STRATEGISCH HRM

HANNEKE MOONEN

**VERGROOT
JOUW SHRM-IMPACT**

Routekaart SHRM-aanpak
28 praktische handvatten
Online toolbox

HOE BOEK

VOOR
STRATEGISCH
HRM

ECHT BIJDRAGEN AAN DE AMBITIES VAN JE ORGANISATIE

Hanneke Moonen

COLOFON

Uitgever: Donald Suidman, BigBusiness Publishers

Tekstadvies en redactie: Brenda van Dijk, Duidelijk Verhaal

Correctie: Margreet de Roo, Maneno tekstredactie

Ontwerp en opmaak: Rimke Bartels, KIJK ontwerp

Foto auteur: Natasja Noordervliet, Noordervliet Photography

ISBN: 9789493506237

Eerste druk: november 2026

©2026 Hanneke Moonen

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het gebruik van (onderdelen van) deze uitgave voor tekst- en datamining, het trainen van AI-modellen en vergelijkbare toepassingen is niet toegestaan.

INHOUD

INLEIDING	7
WAT IS SHRM?	13

H1	DE KWALITEIT VAN SHRM	17
1.1	Omgevingsfit	19
1.2	Strategische fit	27
1.3	Organisatiefit	35
1.4	Horizontale fit	38
1.5	Data-based SHRM: van onderbuik naar onderbouwing	45
1.6	Inzet van AI bij SHRM	59
1.7	Een integraal SHRM-plan	69

H2	IMPLEMENTATIEKRACHT	73
2.1	Commitment van de top	76
2.2	Cocreatie	78
2.3	Het krachtenveld benutten	81
2.4	Focus aanbrengen	84
2.5	Ritsen in plaats van stapelen	87
2.6	Agile werken	92
2.7	Implementatie en communicatie	95
2.8	Medewerkers betrekken	104
2.9	Weerbarstigheid in de praktijk	106
2.10	Borging	109

H3	POSITIONERING	115
3.1	Inhoudelijke positionering: de HR-bedoeling	118
3.2	Positionering van HR in de organisatiestructuur	122
3.3	Positionering van HR-rollen in de organisatie	128
3.4	Positionering van HR in de samenwerkingsdriehoek	135
3.5	Positionering van HR in de procesrol	141
H4	HANDVATTEN VOOR EEN EFFECTIEVE PROCESROL	147
4.1	Tot de kern komen met de 5x waarom-methode	149
4.2	Chunken: schakelen tussen niveaus	153
4.3	Vragen stellen als strategische interventie	156
4.4	De vijf krachten van de procesrol	160
4.5	Waarneemposities: schakelen van perspectief	164
4.6	Interveniëren in de onderstroom	166
4.7	Omgaan met weerstand	173
	JOUW ROUTE NAAR SHRM	179
	DANKWOORD	181
	LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN	182

INLEIDING

Personeel is in veel organisaties een kritieke factor voor succes. De omgeving, de technologie, de koers en het werk veranderen steeds sneller. Tegelijkertijd wordt de arbeidsmarkt alsnauw krappere door vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking. Goed personeel is schaars, dus je kunt je mensen maar beter inzetten in lijn met de strategie van de organisatie. Dat is waar strategisch humanresourcesmanagement, oftewel SHRM, zich op richt. Zeker in sectoren waarin mensen het verschil maken, zoals de zorg, het onderwijs en de dienstverlening, heeft dat direct invloed op het organisatiesucces, nu én in de toekomst.

Dan staat SHRM vast hoog op de agenda, zou je denken. Dat valt in de praktijk vaak vies tegen. De redenen daarvoor verschillen per organisatie. Regelmatig hoor ik van HR-professionals:

- 'We hebben heel kleine marges. Er is te weinig tijd en geld beschikbaar voor goed SHRM.'
- 'We zijn zo druk met de personeelsproblemen van vandaag dat we nauwelijks toekomen aan wat er voor de toekomst nodig is.'
- 'Het (top)management zegt dat het belangrijk is, maar maakt er geen tijd voor vrij in de eigen agenda.'
- 'We hebben allerlei HR-activiteiten en -projecten, maar missen de samenhang en maken geen keuzes: wat draagt nu écht bij aan onze strategische doelen?'

- 'We zitten als HR wel aan tafel, maar het lukt niet altijd om vanuit onze expertise invloed uit te oefenen op of bij te dragen aan strategische thema's.'
- 'Er liggen mooie beleidsplannen, maar die leiden onvoldoende tot doelgerichte acties die daadwerkelijk worden uitgevoerd.'
- 'Onze managers zijn geen echte peoplemanagers. Ze doen het erbij naast hun vakgebied.'
- 'We moeten er steeds aan trekken, managers en medewerkers voelen zich onvoldoende eigenaar.'

Herkenbaar?

Niets is zo weerbarstig als de praktijk. De vraag is dus: hoe krijg je SHRM beter werkend in jouw context? Ook, of misschien wel juist, als de omstandigheden niet ideaal zijn? Daar gaat dit boek over.

De reden waarom ik dit boek schreef, is dat ik oprecht geloof dat SHRM veel meer kan en moet bijdragen aan succesvolle en gewetensvolle organisaties in turbulente tijden. De urgentie is groot en wordt alleen maar groter. Juist daarom vind ik dat wij als HR-professionals daarin het verschil moeten maken en dat ons vak zich moet blijven ontwikkelen.

DE AANLOOP NAAR DIT BOEK

Voordat we de inhoud induiken, neem ik je mee in hoe dit boek is ontstaan.

Ik was net 25 toen ik mijn eerste baan kreeg als hoofd P&O bij de Belastingdienst Grote Ondernemingen. Vers uit de universiteitsbanken had ik direct een leidinggevende positie bij een club met veelal hoogopgeleide professionals. Ik herinner me nog goed dat een van de accountants mijn kamer binnenkwam, zijn benen op tafel legde en zei: 'Hanneke, ik heb net een correctie van 16 miljoen opgelegd. Wat betekent dat voor mijn salaris?'

Eh ...

En dat de plaatsvervangend directeur na twee weken tegen me zei: 'Ik denk dat het handig is om een structureel teamoverleg te houden met het team P&O.'

O ja. Natuurlijk. Goed idee!

Wat heb ik daar veel geleerd. Dat je als HR-afdeling de boer op moet. Dat integriteit en vertrouwelijkheid cruciaal zijn. Dat financiën een wezenlijk onderdeel zijn van HRM. En dat je samen met een managementteam zaken kunt oppakken die echt het verschil maken. Ook ontdekte ik dat hiërarchisch leidinggeven niet mijn sterkste kant is en ook niet altijd de meest effectieve stijl is.

Na een aantal jaren kreeg ik de kans om corporate recruitment op te zetten voor accountants en fiscalisten van de hele Belastingdienst. We creëerden commitment bij de top en betrokken collega's uit het werkveld om uit te dragen wat de Belastingdienst te bieden had ten opzichte van de big five commerciële kantoren. Zo bouwden we een mooi netwerk op en haalden we goede mensen binnen.

Tot de arbeidsmarkt instortte. Juist toen wilde ik jaarlijks zo'n tien goede accountants en fiscalisten blijven aantrekken. Tien mensen op een personeelsbestand van zo'n 30.000 medewerkers. Dit was hét moment om de best passende mensen uit de arbeidsmarkt te halen. Toch lukte het me onvoldoende om daar draagvlak voor te creëren. Ik baalde ervan dat er in mijn ogen weinig vooruit werd gekeken. Een belangrijke les die veel later een plek in dit boek zou krijgen: anticiperen is belangrijk, maar enkel een goed inhoudelijk idee is niet genoeg. Zonder commitment van de top krijg je het niet van de grond.

Ik maakte een overstap. Bij het Erasmus MC kreeg ik de opdracht mee te werken aan een update van het SHRM-beleid. De voorzitter van de raad van bestuur vond het belangrijk dat op de werkvloer niet alleen gestuurd zou worden op zorgtechnische aspecten, maar ook op houding en gedrag. De betrokkenheid van de medisch afdelingshoofden was cruciaal. Dus begon ik bij hen. Wat zijn de ambities voor de toekomst? Waar wilden zij met hun afdeling naartoe? En hadden ze de mensen en kwaliteiten in huis die daarvoor nodig waren? Vanuit hun ambities en vraagstukken maakte ik samen met zorgmanagers en HR-collega's een programma dat ook echt zou landen. Daarbij leerde ik dat cocreatie tijd vergt. Dat je alleen misschien sneller gaat, maar samen verder komt. En dat het krachtenveld kennen en verbinding maken minstens zo belangrijk zijn als de inhoud.

Naast mijn werk deed ik een studie psychologie. Daar leerde ik TNO kennen. Ik stapte over naar deze organisatie. Als consultant ontdekte ik daar hoeveel sterker een aanpak wordt als je verschillende expertises bij

elkaar brengt, onderzoek gebruikt bij de toepassing in de praktijk en hoe je met geleendheidsteams in korte tijd tot een goede aanpak kunt komen.

Na al die mooie jaren bij werkgevers begon ik in 2008 voor mezelf als deskundige op het gebied van strategische personeelsplanning (SPP). Heel spannend, zeker toen ik in verwachting raakte. Zou ik na mijn zwangerschapsverlof nog wel opdrachten vinden? Ik bedacht dat het een mooi visitekaartje zou zijn als ik mijn visie en ervaring met SPP zou omzetten in een praktisch boek.

Het Hoe boek voor strategische personeelsplanning werd een succes. Voor ik het wist gaf ik college bij Nyenrode, had ik veel te veel werk en werd het hoog tijd om mijn eigen SPP op te pakken. Ik ging samenwerken met een aantal compagnons en Ellen Reuzenaar werd mede-eigenaar van Moon. Daardoor kreeg Moon vleugels. Inmiddels hebben we zo'n vijfhonderd klanten ondersteund bij SPP, wendbaarheid, toekomstgericht ontwikkelen en SHRM. Van al die klanten, samenwerkingspartners en mijn Moon-collega's heb ik enorm veel geleerd. We kijken verschillend naar de wereld en brengen andere talenten en expertise met ons mee. Juist daardoor komen we samen vaak tot iets beters dan een van ons alleen had kunnen bereiken.

Al die verschillende organisaties, vragen en contexten hebben me ook bescheiden gemaakt: ik heb niet de illusie dat ik weet wat de beste route is. Wat in de ene setting fantastisch werkt, werkt totaal niet in de andere. En andersom. De context, de vraag, de opdrachtgever, je eigen rol en positie, wat je meebrengt én hoe je samenwerkt: dat

alles bepaalt je succes. Is bij mij alles gelukt? Zeker niet. Heb ik er veel van geleerd? Zeker wel. Soms met pijn in mijn buik. In al die ervaringen begon ik een rode draad te zien. Die vormt de opbouw van dit boek.

EEEN INTEGRAAL SHRM-MODEL

In mijn colleges bij Nyenrode sprak ik jarenlang over twee pijlers die nodig zijn om impact te maken met SHRM: kwaliteit en implementatiekracht. Je moet de juiste strategische thema's bepalen en vertalen naar een goede aanpak. Maar een fantasistisch plan waar niemand op zit te wachten of waar vervolgens niets mee gebeurt, heeft weinig impact. Dus moet je ook weten hoe je eigenaarschap, draagvlak en beweging creëert. Je leest erover in hoofdstuk 1 en 2.

In de praktijk ontdekte ik dat er nog een pijler ontbrak. Want ik zag in mijn eigen loopbaan én bij klanten nog iets anders: je kunt inhoudelijk sterk zijn en goed weten hoe je samen met anderen iets implementeert, maar als HR niet goed gepositioneerd is, blijft het ingewikkeld. Ben je betrokken op momenten dat het ertoe doet? Is helder welke waarde HR toevoegt en waarvoor anderen bij jou moeten zijn? En hoe positioneer jij jezelf als HR-professional? Daarom kwam er een derde pijler bij: positionering. Die heb ik uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Ook daarmee was het model nog niet klaar. Want bij Moon merken we: als je eigenaarschap voor SHRM wilt creëren, is het essentieel dat je soms niet de goede antwoorden geeft, maar de goede vragen stelt. Dat je kijkt wat een gesprek of groep nodig heeft om tot resultaat te komen en daarin interenieert. Niet alleen als adviseur, maar ook als procesbegeleider. Dat je bespreekbaar maakt wat

niet direct wordt uitgesproken, maar wel belangrijk is. Want daardoor ontstaan betere en gedragen oplossingen, eigenaarschap en energie om met SHRM aan de slag te gaan. Daarmee werd de vierde pijler zichtbaar: de procesrol die in hoofdstuk 4 aan bod komt. Een rol die heel waardevol is, maar die in het SHRM-vak niet altijd expliciet wordt gemaakt.

Zo is in etappes een integraal model voor SHRM ontstaan, gebaseerd op vier pijlers: kwaliteit, implementatiekracht, positionering en de procesrol.

In een formule ziet dat er zo uit:

Effect SHRM = Kwaliteit × Implementatiekracht × Positionering × Procesrol

Het is bewust een vermenigvuldiging en geen optelsom. De pijlers versterken elkaar. Een zwakke pijler remt het effect van de

andere pijlers, hoe sterk die afzonderlijk ook zijn. Zonder kwaliteit maak je niet de juiste strategische keuzes op HRM-gebied of ontwerp je HR-processen en interventies die onvoldoende bijdragen aan het gewenste effect. Kwaliteit heeft pas impact als er implementatiekracht is: als SHRM wordt omarmd door managers en medewerkers en goed wordt toegepast in de praktijk. Ook positionering doet ertoe. Heeft HR de plek, het mandaat en de ruimte om strategisch bij te dragen? Ben je betrokken op de momenten dat het ertoe doet? Pas dan ben je in staat om ook de procesrol goed te vervullen. En hoe sta jij zelf als HR-professional in je rol? Een stevige positionering geeft je de ruimte om de juiste vragen te stellen, ook als ze spannend zijn. En inhoudelijke kwaliteit helpt je om te bepalen wanneer je in de procesrol blijft en wanneer het tijd is om je expertise toe te voegen.



$$E = K \times I \times P \times P$$

Effect van SHRM =
kwaliteit SHRM x implementatiekracht x positionering x procesrol

SHRM met realisatiekracht

ALLE PRAKTIJKERVARING GEBUNDELD

In dit boek vind je vier pijlers die samen bepalen hoeveel impact je kunt maken met SHRM. Vervat in een boek dat ik zelf graag had willen lezen tijdens mijn studie Personeelwetenschappen, als startende HR-manager, als ervaren programmamanager SHRM en als consultant bij TNO. Al deze kennis heeft mij, ook als Mooner op pad naar een klant, veel gebracht.

Dit boek is gebaseerd op praktijkervaring, zeg ik er als voormalig TNO'er maar even bij. Zowel van mijzelf als van mijn Moon-collega's, samenwerkingspartners, deelnemers aan mijn colleges en alle HR-professionals, managers, directeuren en bestuurders met wie ik de afgelopen dertig jaar heb mogen samenwerken. Dit boek is daarmee niet alleen mijn boek. Het is ons boek.

De inspiratie komt uit gesprekken met klanten, collega's en vakgenoten. Uit boeken, artikelen en onderzoeken. En uit alles wat we de afgelopen jaren bij Moon hebben ontwikkeld en in de praktijk hebben uitgeprobeerd. Sommige ideeën en werkvormen gebruiken we inmiddels al zo lang dat de oorspronkelijke bron niet altijd meer te achterhalen is. Ik heb mijn uiterste best gedaan om alle bronnen zorgvuldig te vermelden. Mocht ik daarbij toch iemand tekort hebben gedaan, laat het me vooral weten. Dan kan ik dat rechtzetten.

De voorbeelden in dit boek komen ook uit de praktijk. Soms heb ik situaties uit verschillende organisaties samengevoegd of aangepast, zodat ze niet te herleiden zijn tot een specifieke organisatie, afdeling of persoon. Waar ik toestemming kreeg om een specifiek praktijkvoorbeeld te gebruiken, heb ik

de organisatie juist wél genoemd. Ere wie ere toekomt!

En nu ben jij aan zet.

Misschien ben je superervaren. Misschien sta je nog aan het begin van je loopbaan. Ik nodig je uit dit boek te lezen met jouw organisatie, rol of vraag in je achterhoofd. Wat heb je al goed op orde? Wat is voor jou een volgende stap? Waar schuurt het? En waar wil je mee aan de slag?

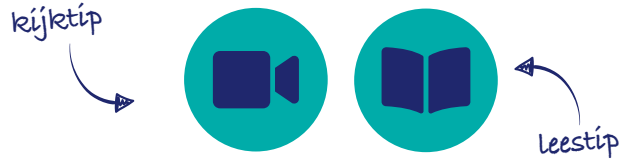
LEESWIJZER

Dit boek zou natuurlijk geen HOE boek zijn als de vier pijlers niet waren vertaald naar praktische handvatten. Die vind je dan ook volop terug. Ik hoop vooral dat je tijdens het lezen regelmatig denkt: hé, hier kan ik iets mee.

Onthoud: er is geen one-size-fits-all-benadering. Elke sector, elke organisatie, elke afdeling en elk team is anders. Dit boek geeft je daarom geen blauwdruk voor het perfecte SHRM-beleid. Zie het als een soort werkatelier. Je krijgt inhoudelijke inzichten, vragen en werkvormen aangereikt waarmee je jouw eigen SHRM-praktijk tegen het licht kunt houden. Gebruik ze om de vertaalslag te maken naar jouw organisatie en om verdieping aan te brengen en betrek daar vooral anderen bij: collega's, leidinggevenden en andere stakeholders. Ga samen op zoek naar antwoorden. Stel vragen, voer het gesprek, probeer iets uit. Kijk wat werkt en wat niet. En bepaal op basis daarvan je volgende stap.

Je kunt het boek van voor naar achter lezen, maar je kunt ook direct naar de pijler gaan die op dit moment voor jouw context het relevantst is.

Door het hele boek vind je verwijzingen naar kijk- en leestips. Die worden aangegeven met de volgende icoontjes.



Daarnaast kun je gebruikmaken van de online toolbox SHRM. Hierin vind je handige formats om mee te werken. De toolbox vind je op onze website: [Moon-hrm.nl/shrm](https://moon-hrm.nl/shrm). Het wachtwoord dat je nodig hebt om toegang te krijgen is 'uitstekend'.



Scan mij!

Mis je iets of wil je iets aanvullen? Qua visie, vakmanschap, praktische handvatten of voorbeelden? Ik ben superbenieuwd. Laat het me vooral weten!

Heel veel lees- en vooral doeplezier en succes!

Wil je meer weten over onze visie op SHRM en over de laatste ontwikkelingen op dat gebied? Ga naar [Moon-hrm.nl/shrm](https://moon-hrm.nl/shrm)



Scan mij!

WAT IS SHRM?

Laat ik, voordat we de diepte ingaan, eerst zorgen dat we over hetzelfde praten. Wat is SHRM precies? En waarin onderscheidt het zich van HRM in de dagelijkse praktijk? Eva Knies, hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, vat SHRM in haar oratie als volgt samen: ‘Het management van arbeid en personeel gericht op het realiseren van strategische doelen.’ Ze baseert zich daarbij op de definitie van Peter Boxall en John Purcell, beiden hoogleraar HRM. Zij benadrukt daarbij dat het niet alleen gaat om het managen van personeel, maar ook om het inrichten van werk: de organisatiekant van SHRM. Albert Kampermann en Frits Kluijtmans, auteurs van het standaardwerk *Leerboek HRM*, voegen daar nog twee belangrijke elementen aan toe. Volgens hen is het doel van SHRM: medewerkers optimaal laten presteren én ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en blijft en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen. Peggy de Prins, professor (duurzaam) SHRM, voegt hier het duurzaamheidsperspectief aan toe. In haar ROC-model benoemt zij naar analogie van *People, Planet, Profit* het belang van Respect, Omgevingsbewustzijn en Continuïteit binnen duurzaam SHRM.

Welke definitie of welk vertrekpunt je ook hanteert, voor mij bepalen de volgende uitgangspunten wat HRM strategisch maakt:

- **verbinding met de doelstellingen van de organisatie:** waarde toevoegen;
- **duurzaam en fair:** bijdragen aan succesvolle én gewetensvolle organisaties;
- **vooruitkijken:** toekomstgericht werken;
- **cocreatie:** SHRM is niet van HR, maar van en voor de hele organisatie;
- **focus en fasering:** kleine stappen, grote impact.

Ik licht ze kort toe.

SHRM begint met de koers van je organisatie voor ‘het echte werk’. Welke missie, visie en strategie heeft je organisatie? Welke doelen willen jullie realiseren en welke beweging wil of moet de organisatie de komende jaren maken? Pas als dat helder is, kun je bepalen welke waarde HR daaraan kan toevoegen. Daarbij gaat het niet alleen om doelen voor klanten en organisatieprestaties. Het gaat ook om rechtvaardigheid, goed werkgeverschap en om maatschappelijke impact, zoals verduurzaming of een inclusieve organisatie zijn. Vandaar het tweede uitgangspunt: duurzaam en fair. SHRM gaat dus over doelgericht bijdragen aan organisatiesucces én aan een rechtvaardige en gewetensvolle organisatie.

SHRM betekent ook vooruitkijken. Niet alleen bezig zijn met het oplossen van de problemen van vandaag, maar verder vooruitkijken. Welke ontwikkelingen komen op

ons af? Welke problemen voorzien we de komende jaren? En waar kunnen we nu al op anticiperen? Door eerder in te zoomen op toekomstige vraagstukken heb je meer tijd en ruimte om tot effectieve oplossingen te komen. Je wordt minder snel overvallen en kunt meer in control zijn op de langere termijn. SHRM is dus niet alleen reactief, maar juist proactief.

SHRM IS NIET HET EIGENDOM VAN HR-PROFESSIONALS. HET IS VAN EN VOOR DE HELE ORGANISATIE.

SHRM is niet het eigendom van HR-professionals. Het is van en voor de hele organisatie. Managers op het hoogste niveau zijn verantwoordelijk voor de organisatiestrategie, waarvan SHRM een essentieel onderdeel is. Direct leidinggevenden spelen een belangrijke rol in de dagelijkse toepassing van HRM. Zij hebben contact met medewerkers, maken afspraken en voeren gesprekken over werk, resultaten en ontwikkeling. SHRM is wel het vakgebied van HR-professionals, maar je zult de SHRM-plannen samen met managers moeten ontwerpen en implementeren. Mijn ervaring is dat door samen-

werking zowel de inhoudelijke kwaliteit als de implementatiekracht van SHRM sterk verbetert. Waar relevant betrek je ook medewerkers, zeker als zij de eindgebruikers zijn van SHRM-beleid en interventies. Cocreatie en de synergie tussen HR en management zijn daarbij essentieel.

Tot slot vraagt SHRM om prioriteiten stellen en focus aanbrengen. Het absorptievermogen van teams, afdelingen en organisaties (en HR zelf!) is niet onbeperkt. Vanuit de theorie kun je een prachtig alomvattend beleidsplan schrijven. De kans is groot dat het vervolgens in een la belandt, omdat het in de praktijk niet uitvoerbaar is. De hamvraag is dus: wat zijn gezien onze veranderende organisatiedoelen de belangrijkste SHRM-thema's en acties om op te pakken? Waar willen of moeten we beweging creëren? Welke kleine stappen hebben de grootste impact? Waar beginnen we? En ook: wat pakken we nu bewust nog níét op, maar zetten we op onze wensenlijst voor later? Geen lineair meerjarenplan waarin de problemen van vandaag tot achter de komma zijn uitgewerkt in acties. De wereld verandert daarvoor te snel. Wel een select aantal scherp gekozen SHRM-prioriteiten die bijdragen aan de organisatiedoelen en die je stapsgewijs uitwerkt in een effectief beleid en in een aanpak die werkt.



DE KWALITEIT VAN SHRM

Om impact te realiseren moet SHRM kwalitatief goed zijn. De vraag is dan natuurlijk: wat is 'goed' precies?

Voor mij betekent kwaliteit dat SHRM stevig is verankerd in de koers van de organisatie én dat HR actief bijdraagt aan het realiseren daarvan. Goed SHRM kijkt vooruit. Het verbindt ontwikkelingen buiten de organisatie met keuzes binnen de organisatie. Het helpt management en medewerkers om klaar te zijn voor de toekomst, vanuit visie en vakmanschap.

Kwalitatief goed SHRM vertrekt vanuit de centrale vraag: wat betekent de veranderende context voor onze business, onze organisatiestrategie, onze organisatie en onze mensen? Die context verandert continu door technologische innovatie, arbeidsmarktkrapte, veranderende waarden in de samenleving of nieuwe verwachtingen van medewerkers. SHRM is bedoeld om die bewegingen te vertalen naar:

- toekomstige rollen en kwaliteiten;
- gewenste structuur-, cultuur- en leiderschapsontwikkeling;
- strategische keuzes met betrekking tot inzet, ontwikkeling en werving.

Zonder veranderperspectief stagneert SHRM; het zou dan een statisch personeelsbeleid zijn. SHRM is het hulpmiddel om op een effectieve en toekomstgerichte manier met deze veranderingen om te gaan. Hoe pak je dat aan? Hoe kun je in deze dynamische omgeving de kwaliteit van SHRM concreet maken én vertalen naar jouw organisatie? Daar krijg je in dit hoofdstuk handvatten voor.

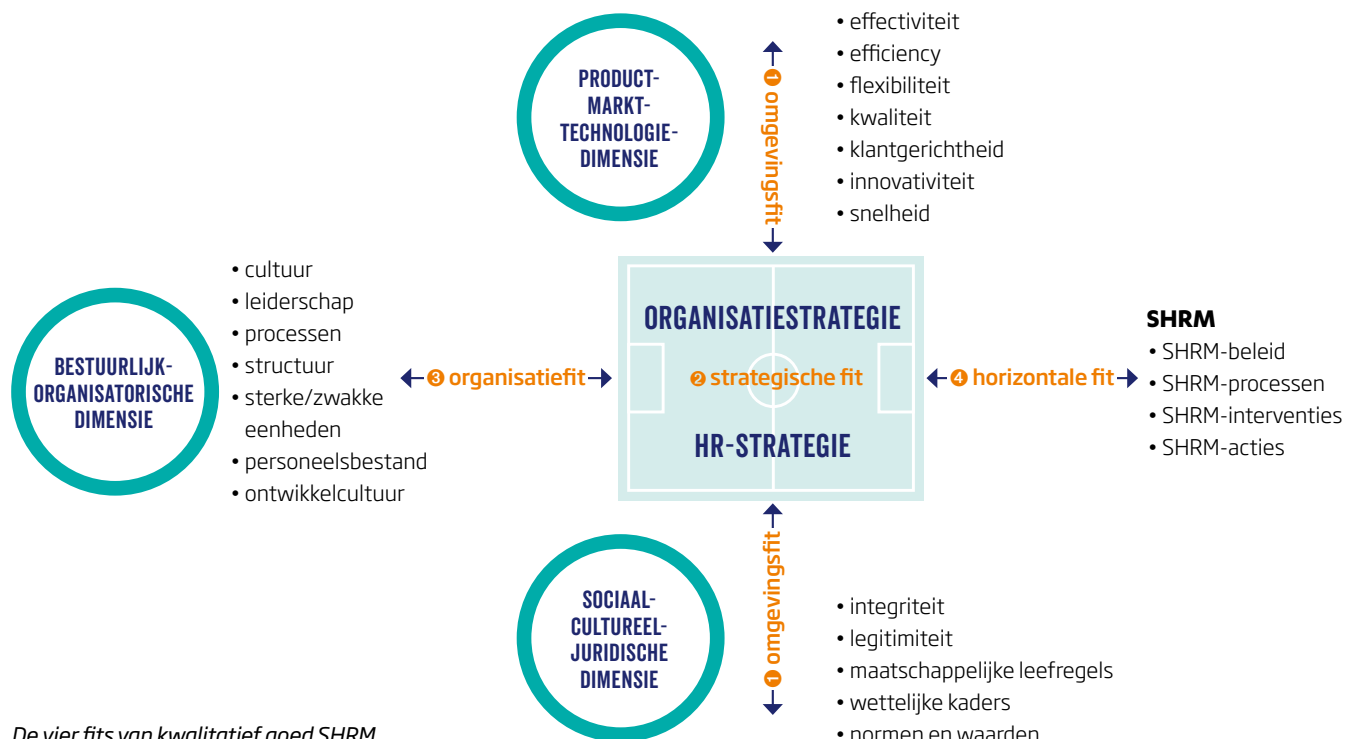
Achter elke organisatie schuilt een samenspel van omgeving, strategie, organisatie en mensen. Verandert een van deze elementen, dan heeft dat gevolgen voor de andere elementen. Jaap Paauwe, emeritus-hoogleraar Organisatie en HRM, beschrijft deze samenhang in zijn *Contextually Based Human Resource Theory*. Hij laat zien dat organisaties voortdurend worden beïnvloed door ontwikkelingen in hun omgeving en tegelijkertijd zelf keuzes maken die bepalend zijn voor hun toekomst. Om de kwaliteit van SHRM zichtbaar te maken onderscheidt Paauwe vier fits, die ik verder zal uitwerken in dit hoofdstuk.

Deze vier fits zijn:

- 1.1 Omgevingsfit:** sluiten de organisatiestrategie en HR-strategie aan op ontwikkelingen in de buitenwereld?
- 1.2 Strategische fit:** zijn de HR-strategie en de uitvoering daarvan scherp gekoppeld aan de organisatiestrategie?
- 1.3 Organisatiefit:** ondersteunen structuur, cultuur, leiderschap en processen de gewenste koers?
- 1.4 Horizontale fit:** versterken HR-processen en HR-interventies elkaar onderling?

Samen vormen deze vier fits een stevige basis voor kwalitatief goed SHRM.

De vier fits bouwen logisch op elkaar voort: van buiten naar binnen en van breed naar smal. Je kijkt eerst of de organisatiestrategie goed is afgestemd op de buitenwereld (fit 1), dan of de HR-strategie goed is verankerd in de organisatiestrategie (fit 2). Vervolgens onderzoek je hoe de organisatie zelf is afgestemd op de strategische koers (fit 3) en tot slot beoordeel je of het geheel aan SHRM-activiteiten binnen je organisatie congruent en effectief is (fit 4).



De vier fits van kwalitatief goed SHRM