

Verslag van de HRM-praktijkmonitor

De alledaagse werkelijkheid van HRM

Erik Woering, Nicole van Dartel¹

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de technologie, in communicatiemogelijkheden, in de concurrentieverhoudingen, op welk gebied eigenlijk niet, leiden ertoe dat ook het vakgebied human resource management in hoog tempo verandert. De werkzaamheden van de HR-professional zien er heel anders uit dan tien jaar geleden en daarmee ook de eisen die aan de HRM'er worden gesteld. Het is van groot belang om te weten wat zich nu werkelijk afspeelt in het beroepenveld. Anders gezegd: hoe ontwikkelt zich de alledaagse werkelijkheid van HRM? Heeft HRM eigenlijk nog wel toekomst? Er zijn kritische beschouwers van het vakgebied die daaraan twijfelen. Leg de verantwoordelijkheid voor het 'people management' volledig bij de lijn, automatiseer zoveel mogelijk van de processen, besteed uit wat je zelf niet kunt. En daarmee is de HR-professional in de organisatie helemaal niet meer nodig, zo denken deze critici. Zover zal het op korte termijn beslist niet komen, maar dat het vakgebied grote veranderingen ondergaat is wel duidelijk. En ook dat daardoor het werk van veel HR-professionals ingrijpend verandert. Met het onderzoek dat in deze bijdrage wordt beschreven wordt beoogd om hier zicht op te krijgen.

► Van de redactie

Dit artikel past als geen ander in het Tijdschrift voor HRM. Het is theoretisch goed gefundeerd en heeft een stevige empirische component. En het dient een zeer concreet praktisch doel, namelijk een bijdrage leveren aan de opleiding van toekomstige HR-professionals. Bovendien belooft het ook nog eens longitudinaal van aard te worden, waardoor de gevonden gegevens nog meer in perspectief geplaatst kunnen worden. Kortom, een waardevolle bijdrage voor het vakgebied.

Drs. E. Woering is docent HRM bij Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch. Drs. N.J. van Dartel is zelfstandig onderzoeker en directeur van onderzoeksbureau Reflexy Onderzoek.

¹ Het onderzoek is uitgevoerd door de Kenniskring van het Lectoraat HRM. De auteurs danken de andere leden van de Kenniskring voor hun bijdragen.

Het Lectoraat HRM van Avans Hogeschool heeft bij meer dan honderd organisaties onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen in het human resource management, zowel wat betreft de taken, de (vereiste) competenties als de verantwoordelijkheden. Daarvoor is, samen met de lectoraten HRM van de hogescholen Saxion en Inholland, de HRM-praktijkmonitor ontwikkeld. In dit artikel wordt verslag gedaan van de belangrijkste bevindingen. Het onderzoek moet – op termijn – de opleidingen HRM in het hbo in staat stellen te komen tot een adequate inrichting van de curricula, dat wil zeggen, gestuurd vanuit de behoeften die leven in de praktijk.

De onderzoeksvragen luiden:

- Met welke HR-activiteiten houden HR-professionals zich bezig?
- Hoe is de taakverdeling van de HR-activiteiten tussen de HR-professional en het lijnmanagement?
- Welke competenties worden ingezet bij de uitvoering van de HR-activiteiten?
- Hoe wordt het werk van de HR-professional beoordeeld?
- Slaagt het lijnmanagement erin om HR-activiteiten adequaat uit te voeren?

In deze bijdrage gaan we allereerst in op enige theoretische achtergronden van de studie. Vervolgens wordt de opzet van het onderzoek toegelicht, daarna volgen de bevindingen. Ten slotte wordt ingegaan op het belang van het onderzoek voor de HR-praktijk en de vereiste competentieontwikkeling.

Theoretische achtergrond

De werkzaamheden van HR

Er zijn diverse modellen beschikbaar waarmee het werkveld, de processen en de instrumenten van HR in beeld gebracht kunnen worden. Een veelvuldig gebruikte indeling is die van in-, door- en uitstroom. We zien deze bijvoorbeeld terug bij Biemans (2008). Uit haar onderzoek blijkt dat binnen het takenpakket van HRM de nadruk ligt op de volgende (clusters van) activiteiten:

- instroom (werving, selectie en introductie);
- doelgerichte ontwikkeling van medewerkers (begeleidingscyclus, POP en inzetbaarheid);
- vernieuwing van HRM (beleidsontwikkeling, onderzoek en innovatie);
- uitstroom (outplacement, reorganisatie en uitstroom).

Als we de literatuur van de laatste jaren overzien, dan valt op dat de 'basisprocessen' van HRM onveranderd zijn, maar dat er wel een belangrijke accentverschuiving zichtbaar is. Het betreft een sterkere nadruk op ontwikkelen van mens en organisatie enerzijds, en performance management anderzijds. Dit laatste verwijst naar een kernthema in het HRM-onderzoek van de laatste decennia: wat is de bijdrage van de HR-functie aan de performance van de organisatie? In een recent boek van Paauwe, Guest en Wright (2013) wordt door Peccei, Van de Voorde en Van Veldhoven een indrukwekkend overzicht gegeven van de vele studies die op dit terrein de laatste jaren zijn uitgevoerd. Een van de belangrijkste conclusies daaruit is overigens, dat het – ondanks het vele onderzoek – nog altijd buitengewoon lastig is om de toegevoegde waarde van HR voor de performance van de organisatie hard te maken.

HR-competenties

Een groep van onderzoekers rondom Dave Ulrich van de Universiteit van Michigan doet al sinds 1988 onderzoek naar de HR-professie in organisaties. Het betreft een grootschalig, longitudinaal onderzoek op het terrein van HR-competenties, het HRCS: Human Resource Competence Survey. Hieruit blijkt dat de competenties in de loop der jaren zijn verschoven. In de eerste onderzoeken (1988 en 1992) werden drie soorten competenties geïdentificeerd: kennis van de business, beheersing van functionele gebieden van HRM (vak kennis) en verandermanagement. Medio jaren negentig (1997) zijn daar persoonlijke geloofwaardigheid en cultuurmanagement aan toegevoegd.

Het HRCS werd in 2008 voor de vijfde keer gehouden. Deze editie heeft geresulteerd in een nieuw competentiemodel (Ulrich et al., 2008). De HR-professional dient te beschikken over competenties gericht op 'people issues' enerzijds, en 'business issues' anderzijds. Binnen deze twee assen worden zes competentiegebieden beschreven, met een focus op relaties, systemen en procedures en organisationele capaciteiten. De genoemde competentiegebieden zijn tevens te beschouwen als rollen van HRM. Om als HR-professional effectief te zijn moeten beide assen in balans zijn. De HR-professional dient daarom te beschikken over zowel 'hard skills' als 'soft skills'.

In Nederland deed Biemans (2008) een soortgelijk onderzoek. Het belang van competenties die samenhangen met persoonlijkheid, wordt door haar bevestigd. De volgende vijf typen competenties zijn volgens Biemans voor HRM van essentieel belang om succesvol te zijn:

1. persoonlijke integriteit – wijze van omgaan met vertrouwelijke informatie, vermogen tot luisteren, betrouwbaarheid, accuratesse, integriteit;

2. management van veranderingen – processturing, realisatie, kennis, probleemoplossend vermogen;
3. business kennis – bedrijfseconomische en informatietechnologische aspecten, strategische deskundigheid, organisatieprocessen;
4. stuurkracht – leidinggeven en overtuigingskracht;
5. vakdeskundigheid – wetskennis, inzet van beleid en instrumenten, inzicht in processen.

De rol en positionering van HR

In de typering en positionering van HRM zijn diverse dienstverleningsmodellen zichtbaar (Kluijtmans, 2008). Aan de ene kant van het spectrum zien we de strategische functie van HRM (bijvoorbeeld activiteiten gericht op reductie van personeel, het ontwerpen van de organisatiestructuur, het verbinden van de HR-strategie met de organisatiestrategie), aan de andere kant de meer operationele rol (verstrekken contracten, verwerken personeelsgegevens). Uit het hiervoor genoemde onderzoek van Biemans blijkt, dat de rol van strategisch partner – die door veel HRM'ers wordt geambieerd – in 2007 geen gemeengoed is in de praktijk. HR-professionals hebben binnen veel organisaties nog een traditionele operationeel-uitvoerende rol, gepaard gaand met een ondersteunende houding naar de lijn.

Volgens Kluijtmans (2008) zou in het (veranderende) beroepsprofiel van HRM minder het accent moeten komen te liggen op de verschuiving van rollen, maar meer op de fundamenteel andere posities die HR-professionals op het speelveld gaan innemen. Hij typeert die in termen 'van verzorger naar spelverdeler'. Waar voorheen het accent lag op 'personeelszorg', ziet hij een verschuiving naar een meer actieve en strategische rol. Daarvoor is van belang dat de HR-professional 'politiek' kan opereren, hetgeen onder meer impliceert dat hij kansen kan afwegen en benutten en dat hij goede kennis heeft van de context. Daarnaast wijst ook hij op het grote belang van persoonlijke geloofwaardigheid: 'Men moet effectief relaties kunnen aangaan en onderhouden met uiteenlopende partijen, betrouwbaar zijn bij het leveren van diensten en beschikken over goede persoonlijke communicatievaardigheden' (Kluijtmans 2008: 46).

HRM en het lijnmanagement

Bij de vraag over rol en positionering speelt ook de vraag hoe de verantwoordelijkheid voor HRM is verdeeld tussen HR en de lijn. Voor de HRM-praktijkmonitor is met name teruggegrepen op het onderzoek van Bos-Nehles. Uit een analyse van diverse casestudies (Bos-Nehles e.a., 2011) identificeert zij vijf factoren die bepalend zijn voor de vraag of lijnmanagers meer of minder succesvol HR-beleid kunnen en/of willen implementeren:

1. *competenties*: lijnmanagers moeten HR-gerelateerde competenties (kennis en vaardigheden) hebben voor het (mede) implementeren van HR-praktijken;
2. *motivatie*: lijnmanagers moeten HR-praktijken willen implementeren;
3. *tijd*: lijnmanagers moeten er de tijd voor hebben;
4. *ondersteuning van HR*: lijnmanagers hebben behoefte aan een goede ondersteuning van HR-specialisten bij implementatie en uitvoering;
5. *beleid & procedures*: lijnmanagers hebben behoefte aan duidelijkheid, zowel duidelijk beleid als duidelijke richtlijnen en procedures, zodat deze richting geven aan de implementatie. Het gaat hierbij om het niveau van verantwoordelijkheden en bevoegdheden én om de wijze van toepassing van instrumenten.

Uit casestudies van Biemans (2013) blijkt dat breed geaccepteerd wordt dat de uitvoering van het HR-beleid door de lijn gebeurt. De HR-taken zijn in de meeste gevallen opgenomen in de functie- en competentieprofielen van de leidinggevenden. Verder blijkt uit haar onderzoek dat lijnmanagers zich niet altijd capabel voelen voor het uitvoeren van HR-activiteiten. Dit kan worden verklaard uit het gegeven, dat er weinig aandacht wordt besteed aan opleiding en ontwikkeling op dit terrein. Kennelijk wordt men geacht het 'gewoon' te kunnen.

De opzet van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door de kenniskring van het Lectoraat HRM van Avans Hogeschool. Het veldwerk is uitgevoerd door derdejaarsstudenten in het kader van hun stageopdracht. Het betrof studenten van de HRM-opleidingen van Avans in Breda en 's-Hertogenbosch. De stagiairs hebben allereerst een HR-professional (in het algemeen de medewerker van het stagebedrijf die hen daar begeleidde) gevraagd om een enquête in te vullen. De ingevulde (web)enquête is gestuurd naar een extern onderzoeksbureau, dat deze heeft verwerkt. De stagiair kreeg de ingevulde enquête eveneens en gebruikte deze als basis voor het vervolg. Dat bestond allereerst uit een verdiepend interview met de HR-professional. Daarna werden (voor zover aanwezig) de leidinggevende van de HR-professional en een lijnmanager bevrraagd. De enquête is alleen aan HR-professionals voorgelegd, omdat de scope van het onderzoek gericht is op de praktijk en activiteiten van deze professionals. De antwoorden uit de enquêtes vormen vervolgens de input voor de interviews met de andere twee respondentgroepen (HR-leidinggevenden en lijnmanagers).

De interviews waren semigestructureerd. De studenten hebben de resultaten van de interviews verwerkt en gestuurd naar het onderzoeksbureau. Aanvullend hebben zij ook nog een aantal gegevens over de organisatie ingevuld.

Daarmee was het plaatje compleet. Voor deze opzet, een mix van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, is gekozen, omdat hiermee op betrekkelijk eenvoudige wijze zowel breedte als diepgang kon worden verkregen en een hoge respons kon worden gerealiseerd. Voor de studenten sneed het mes aan twee kanten. Niet alleen konden zij zich hiermee verder bekwamen in het doen van onderzoek – wat steeds meer wordt gezien als een essentieel onderdeel van hun studie – het was voor hen ook een goede manier om zicht te krijgen op hun stagebedrijf en het vak van HR-professional vanuit meerdere gezichtspunten te bezien.

De vragen in de interviews met de HR-leidinggevend en lijnmanagers komen voor een groot deel overeen met de vragen uit de enquête. Hierdoor kunnen de antwoorden van de drie respondentgroepen goed met elkaar vergeleken worden. In combinatie met de kwalitatieve (mondelinge) toelichting van de respondenten ontstaat een completer beeld van hun bevindingen over HRM in de praktijk.

Het onderzoeksinstrumentarium is ontwikkeld samen met (lectoren en afstudeerders van) de hogescholen Saxion en Inholland in de periode 2010-2012. Er hebben verkennende onderzoeken plaatsgevonden in de vorm van casestudies bij enkele tientallen bedrijven. Zo doende is stapsgewijze een valide onderzoeksinstrument ontwikkeld.

De enquête is ingevuld door 106 HR-professionals. Vervolgens zijn 68 HR-professionals, 63 lijnmanagers en 58 HR-leidinggevenden geïnterviewd. Om uiteenlopende redenen (zoals andere prioriteiten binnen de organisatie, tijdgebrek) hebben de interviews niet altijd plaatsgevonden, waardoor de respons in dit vervolgonderzoek lager was.

Zowel qua respondenten als qua organisaties is sprake van een grote spreiding. Wat de HR-professionals betreft heeft de spreiding betrekking op leeftijd, ervaring en de functie-inhoud. Voor het merendeel gaat het om brede, niet specialistische functies. De spreiding in organisaties is gelegen in de omvang (de gemiddelde omvang bedroeg iets meer dan 1000 medewerkers) en de sector. Er zijn zowel profit- als not for profit-organisaties betrokken in het onderzoek. In een bijlage bij dit artikel wordt hiervan een overzicht gegeven.

Bevindingen

Uit de analyse van de onderzoeksresultaten kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- De HR-functie is nog altijd heel breed; de HR-professional is op veel verschillende werkterreinen actief, zowel beleidsmatig als uitvoerend.

- HRM in de lijn is een feit; het lijnmanagement is zich er in het algemeen goed van bewust dat personeelsmanagement mede zijn verantwoordelijkheid is. De factor ‘tijd’ lijkt hierbij de grootste bottleneck te zijn.
- De breedte van de HR-functie komt ook tot uiting in de vele rollen van HR. Dit varieert van strategisch/tactische (pro-actieve) tot operationele (reactieve) rollen.
- De rol van HR als bemiddelaar voorziet (nog steeds) in een behoefte.
- Op het competentiegebied ‘business kennis’ wordt relatief gezien het minst een beroep gedaan. Deze is overigens wel voldoende zichtbaar bij de HR-professional.
- Behersing van het competentiegebied ‘management van veranderingen’ neemt in belang toe.
- De dienstverlening van HR wordt gemiddeld over alle respondenten beoordeeld met een ruime voldoende (7,5).

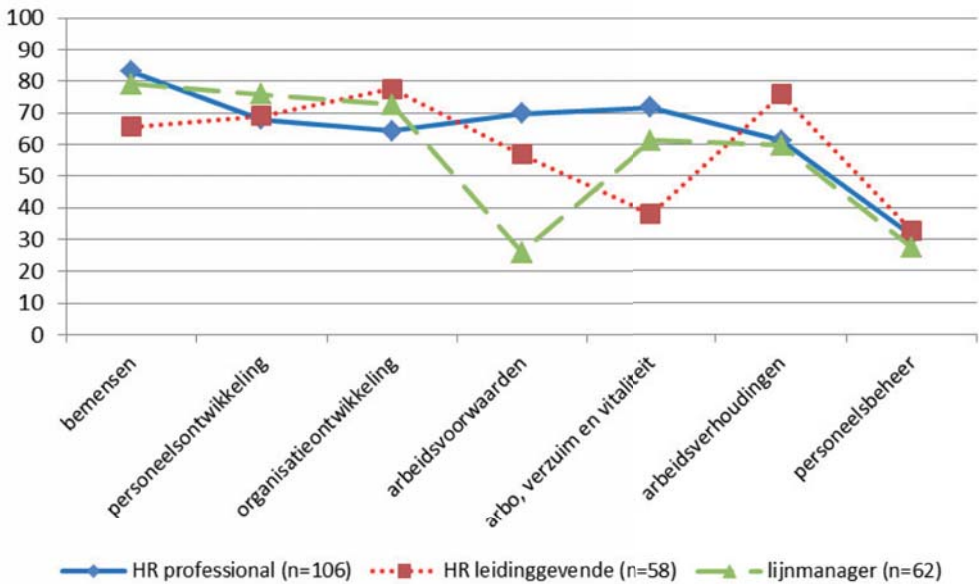
We gaan nu nader in op deze conclusies.

Tijdsbesteding HR-activiteiten

De HR-professional is op veel verschillende terreinen actief. Met alle onderscheiden clusters van activiteiten, met uitzondering van personeelsbeheer, houden de meeste professionals zich regelmatig of in hoge mate bezig; meer dan 60% van de respondenten geeft van deze twee typen activiteiten aan zich hiermee regelmatig of in hoge mate bezig te houden. De ‘top 3’ wordt gevormd door Bemensen (het zorgen voor voldoende personeel), het cluster Arbo, verzuim en vitaliteit en Arbeidsvoorwaarden (zie figuur 1).

HR-professionals houden zich relatief gezien het minst bezig met Personeelsbeheer. In de meeste organisaties is dit onderdeel belegd bij een aparte afdeling of functie, de personeelsadministratie, of het werk is uitbesteed. Daarnaast zou een rol kunnen spelen dat steeds meer is geautomatiseerd: e-HRM. Door middel van ESS (Employee Self Service) en MSS (Management Self Service) kunnen medewerkers en leidinggevenden veel zelf doen en hoeft er minder een beroep te worden gedaan op de HR-professional. Dat neemt echter niet weg dat het personeelsbeheer wel een belangrijke verantwoordelijkheid blijft voor de HR-afdeling. De lijn moet op haar kunnen terugvallen.

Net als de HR-professionals geeft de meerderheid van de geïnterviewde lijnmanagers aan zich regelmatig of in hoge mate bezig te houden met activiteiten op het gebied van Bemensen / Beschikbaarheid van medewerkers (79%, regelmatig en in hoge mate opgeteld). HR-leidinggevenden houden zich in minder sterke mate hiermee bezig. Lijnmanagers houden



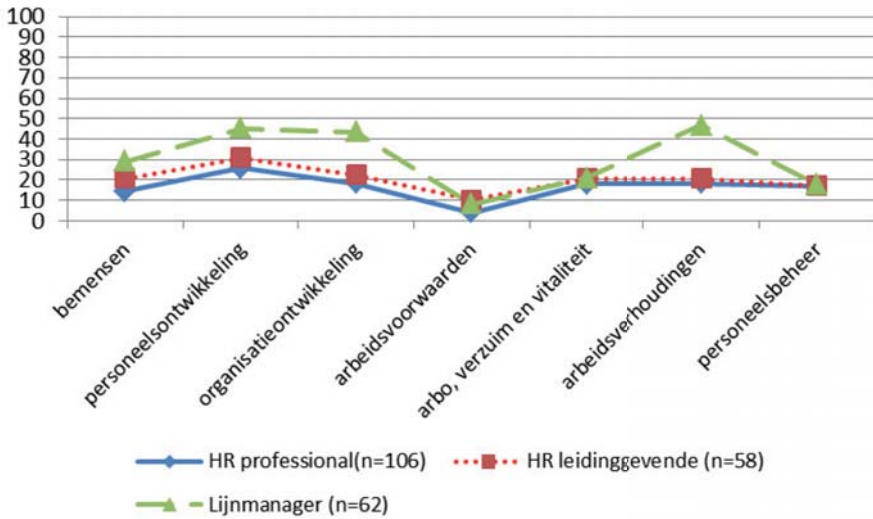
Figuur 1: HR-activiteiten die regelmatig of in hoge mate uitgevoerd worden volgens HR-professionals, lijnmanagers en HR-leidinggevenden (in procenten).

zich relatief het minst bezig met activiteiten op het vlak van Arbeidsvoorwaarden (significant minder dan de andere groepen) en Personeelsbeheer. Bij het cluster Arbeidsvoorwaarden kan het relatief lage percentage erop duiden dat de bijbehorende activiteiten eerder gezien worden als een verantwoordelijkheid voor HR en minder als lijnverantwoordelijkheid. Met taken rondom arbo, verzuim en vitaliteit houden HR-professionals zich significant vaker bezig dan HR-leidinggevenden.

De leidinggevenden van de HR-professionals zijn significant meer actief op het gebied van Organisatieontwikkeling (78%, regelmatig en in hoge mate opgeteld) dan HR-professionals en lijnmanagers; ook voeren zij veel activiteiten uit met betrekking tot de Arbeidsverhoudingen (76%). Dit kan verklaard worden door het feit dat de meeste geïnterviewde HR-leidinggevenden eindverantwoordelijk zijn voor HR en/of lid zijn van het managementteam (90% van de geïnterviewden). In die rol wordt verwacht dat zij bezig zijn met het ontwikkelen van de organisatie (langetermijnperspectief). Daarbij hoort ook het contact onderhouden met directie en Ondernemingsraad (arbeidsverhoudingen).

Taakverdeling HR-activiteiten

Als we afgaan op de activiteiten van de lijn en wat zij zeggen over de onderlinge taakverdeling, dan wordt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van HR-activiteiten door lijnmanagers kennelijk ook genomen.



Figuur 2: Taken die volgens HR-professionals, lijnmanagers en HR-leidinggevendens grotendeels of volledig in de lijn liggen (in procenten).

Op veel punten zijn de drie respondentgroepen het met elkaar eens wat betreft de taakverdeling; bij slechts enkele aspecten lopen de meningen uiteen (zie figuur 2).

Bemensen, Personeelsontwikkeling en Arbeidsverhoudingen worden door de lijn sterker als een lijnverantwoordelijkheid beschouwd, dan door de HRM'ers. We beoordelen dit positief. Immers, als dat door de lijn wordt gezien als zijn verantwoordelijkheid, dan mag ervan worden uitgegaan dat de uitvoering van deze clusters meer effect heeft, dan wanneer de lijn dit op het bord legt van HR. Daarnaast is het bemoedigend dat het cluster Arbo, verzuim en vitaliteit (overwegend) wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit beleid en de uitvoering daarvan moet op het niveau van de werkvloer gestalte krijgen. Gezien de mate waarin de lijn hiermee bezig is, gebeurt dit ook. Maar dat laat onverlet dat dit cluster ook veel inzet vraagt van HR; en dat gebeurt. Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeheer liggen op de eerste plaats bij de HR-functie. Daarvoor is (veelal) specialistische kennis vereist, waar lijnmanagers op moeten kunnen terugvallen. Vaak is deze kennis – evenals bij ontslagkwesties – van juridische aard. Uit dit alles blijkt dat de HR-functie beslist niet overbodig is.

Op bijna alle onderscheiden gebieden is zowel sprake van beleidsmatige als uitvoerende werkzaamheden. Zo wordt binnen het cluster Bemensen

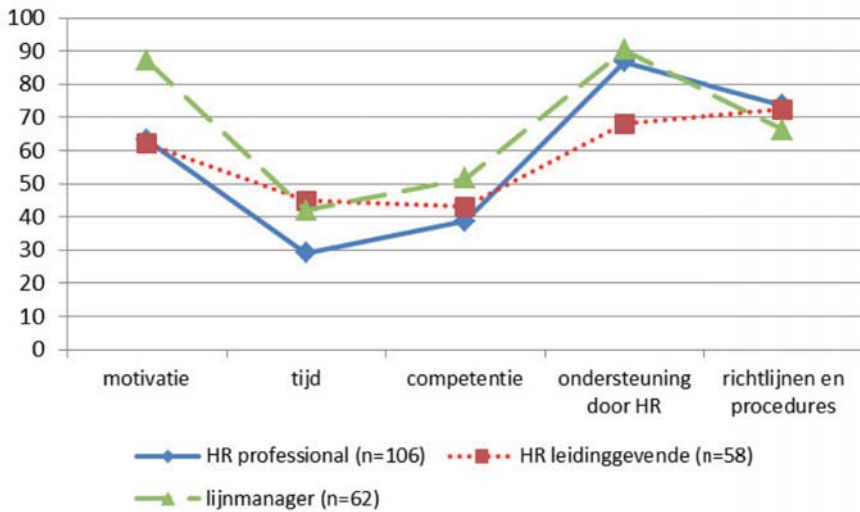
van de HR-professional vooral een bijdrage verwacht bij ontslag, selectie en personeelsplanning. De inbreng bij Personeelsontwikkeling heeft vooral betrekking op de gesprekkencyclus, doorstroom en opleiding. Arbeidsvoorwaarden zijn echt het domein van de HR-professional. Hij dient goed op de hoogte te zijn van de regelingen op dit gebied, hierover te adviseren aan de lijn en deze toe te passen in de beloning van medewerkers.

De crisis doet zich vooral voelen in het cluster Organisatieontwikkeling. Nogal wat HR-professionals hebben een rol in reorganisatietrajecten. Dit is het onderwerp dat het meest is genoemd binnen dit cluster. Ook bij de vraag wat op dit moment de belangrijkste thema's zijn in de organisatie is 'reorganisatie en organisatieontwikkeling' (veruit) het meest naar voren gekomen. Binnen dit cluster is verder cultuurverandering veel vermeld. Meer operationeel is het maken van (nieuwe) functiebeschrijvingen en functiewaardering.

HR als bemiddelaar

De arbeidsverhoudingen op organisatieniveau zijn primair het domein van de HR-leidinggevende. Toch wordt ook door de andere HR-professionals vaak overleg met (de) OR(-leden) genoemd. Opvallend is dat binnen dit cluster 'bemiddelen bij en adviseren over conflicten' vaak wordt aangegeven. In de theorie wordt gesteld dat HR zijn rol kwijt is als bemiddelaar tussen het management en de werknemers: HR is adviseur van het management en komt steeds verder op afstand te staan van de werknemers. Bij Caldwell (2003: 998) komen we het volgende citaat tegen: 'We have given up the role of fair arbiters....' Dat blijkt in ons onderzoek toch niet geheel het geval te zijn. In het cluster Arbeidsverhoudingen wordt – zoals gezegd – door veel HR-professionals en HR-leidinggevendenden 'bemiddelen bij en adviseren bij conflicten' als taak genoemd. Dat lijnmanagers arbeidsverhoudingen ook tot hun domein rekenen doet daar niets aan af.

Geconcludeerd kan worden dat de HR-professional en de lijnmanager beiden een eigen rol hebben. De lijnmanager is 'peoplemanager' van 'zijn' mensen in de dagelijkse praktijk, de HR-professionals adviseren en ondersteunen hem daarbij, waarbij de lijn erop moet kunnen vertrouwen dat HR beschikt over de juiste deskundigheid. Zo staat het in de theorie, zo blijkt het intussen ook te werken in de praktijk, kunnen we op basis van ons onderzoek – althans voor veel organisaties – constateren. Het impliceert dat HR vooralsnog in veel organisaties niet kan worden gemist. De ondersteuning van het lijnmanagement door de HR-professional is nodig en wordt waardevol gevonden.



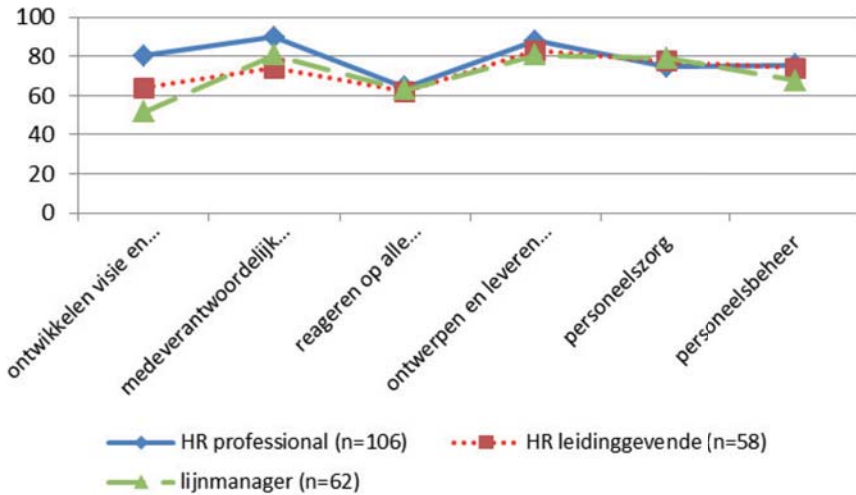
Figuur 3: Randvoorwaardelijke factoren voor HR in de lijn waarvan volgens de HR-professionals, lijnmanagers en HR-leidinggevers (sterk) sprake is (in procenten).

Kan het lijnmanagement zijn taak waarmaken?

Zoals hierboven al is geconcludeerd wordt in de onderzochte organisaties aandacht voor HRM als een duidelijke lijnverantwoordelijkheid beschouwd. Bij de vraag naar de randvoorwaarden blijkt dat ook. Voor het succesvol uitvoeren van HR-activiteiten door lijnmanagers zijn vijf factoren van belang: voldoende motivatie, tijd, competenties, ondersteuning door HR en duidelijke richtlijnen en procedures. Lijnmanagers zeggen overwegend dat zij gemotiveerd zijn om HR-taken uit te voeren. HR-professionals en hun leidinggevers delen die overtuiging, maar zij zijn duidelijk gematigder in hun oordeel. Van de andere randvoorwaarden blijkt tijd de grootste bottleneck te zijn. Slechts 30% van de HR-professionals is het eens met de stelling dat de lijnmanager voldoende tijd heeft voor het uitvoeren van HR-activiteiten (zie figuur 3). Onder de HR-leidinggevers en lijnmanagers is een grotere groep het hiermee eens (40-45% is het eens met de stelling).

Daarnaast zijn de competenties van lijnmanagers in veel organisaties een probleem. Daar zijn de lijnmanagers zelf overigens minder van overtuigd dan de HRM'ers.

Binnen dit cluster van vragen valt met name het positieve oordeel over de ondersteuning door HR op. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat er veel sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven als gevolg van de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. De



Figuur 4. Typering van de HR-afdeling binnen de organisatie, waarmee de HR-professionals, lijnmanagers en HR-leidinggevenden het (in hoge mate) mee eens zijn, in procenten

lijnmanagers zijn via de HR-professional gevraagd mee te doen aan het onderzoek. Hierbij mag verondersteld worden dat die in het algemeen een lijnmanager zal hebben gevraagd met wie hij een goede verhouding heeft. Noch deze lijnmanager, noch de HR-leidinggevende zal gauw geneigd zijn om zich (tegenover de student die het interview afneemt) zeer kritisch uit te laten over de HR-professional.

De vele rollen van HR

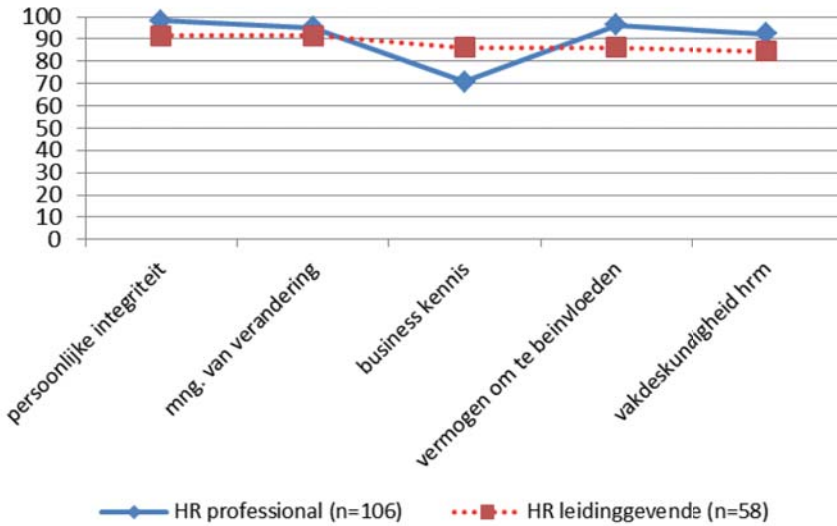
De vraag luidde waar de HR-afdeling zich op richt. Uit de analyse is een grove tweedeling naar voren gekomen in enerzijds een proactieve en anderzijds een reactieve rol. De typeringen voor de proactieve rol zijn:

- het ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HRM en
- medeverantwoordelijkheid bij het realiseren van veranderingsprocessen.

Tot de reactieve rol kunnen worden gerekend:

- het reageren op alle problemen die op hun pad komen;
- helpen en ondersteunen (personeelszorg);
- administreren en regelen (personeelsbeheer).

Twee zaken vallen hierbij in het bijzonder op. Dat is ook hier weer de breedte van de functie. Meer dan de helft van de respondenten in alle groepen zijn het (in hoge mate) eens met alle typeringen. Het tweede op-



Figuur 5. Competentiegebieden waarop regelmatig tot in hoge mate een beroep wordt gedaan in de eigen functie volgens de HR-leidinggevers en de HR-professionals (in procenten)

vallende is de overeenstemming tussen de respondentgroepen. De enige uitzondering betreft de eerstgenoemde, proactieve rol, met name de medeverantwoordelijkheid voor veranderingsprocessen. HR-professionals typeren zichzelf meer als zodanig dan de lijnmanagers en – opvallend genoeg – ook meer dan de HR-leidinggevers (zie figuur 4).

Voor de toekomst verwachten de HR-professionals dat de proactieve rol van de HR-afdeling belangrijker zal worden, en dat de meer beheersmatige rol van HR in belang zal afnemen. Is de wens de vader van de gedachte?

De inzet van competenties

Ook bij de analyse van de competentiegebieden is 'breedte' het woord dat als eerste naar voren komt: op alle onderscheiden competentiegebieden wordt veelvuldig een beroep gedaan. In figuur 5 is te zien op welke HR-competenties met name een beroep wordt gedaan in de functie van de HR-professional en in die van de HR-leidinggevende.

Om toch enig onderscheid te kunnen maken is het interessanter te kijken waar de relatief lage scores zich bevinden, meer dan naar de hoge scores. Bijvoorbeeld Business kennis, omschreven als 'begrip hebben van de business en de omgeving, deskundigheid strategievorming (processen), kennis van bedrijfseconomische en organisatieprocessen'. Bij dit competentiegebied blijkt verschil van inzicht te bestaan tussen

de HR-professionals en hun leidinggevenden. De HR-professionals geven veel minder dan hun leidinggevenden aan dat hier bij hen een beroep op wordt gedaan. Voor het competentiegebied Vakdeskundigheid HRM blijkt de situatie omgekeerd. De HR-professionals geven significant sterker aan dat hier een beroep op wordt gedaan dan de HR-leidinggevenden.

Opmerkelijk is overigens dat zowel lijnmanagers als HR-leidinggevenden van mening zijn dat deze competentie voldoende zichtbaar is. Daarbij valt verder op dat lijnmanagers dat significant meer zeggen dan de HR-leidinggevenden. Onderschatten deze laatste hun medewerkers of leggen HR-leidinggevenden de lat hoger?

Voor de toekomst wordt verwacht dat alle competenties minstens even belangrijk zullen blijven. Het aantal respondenten dat van mening was dat een bepaalde competentie minder belangrijk zou worden is verwaarloosbaar. Als de score op dit moment al erg hoog is, kan het belang nog nauwelijks toenemen. Toch is dat wel beweed door veel respondenten. Het is meer een indicatie voor de vraag op welke competentie in de toekomst veelvuldig een beroep zal worden gedaan. Dan springt met name 'management van verandering' eruit. Deze bevinding sluit aan bij de veel geuite mening dat organisaties – om te overleven – voortdurend moeten blijven innoveren.

Tevredenheid over HR-dienstverlening

De bevindingen over de dienstverlening van HR zijn (zeer) positief. Een gemiddelde score van 7,5 kan zonder meer goed worden genoemd. Er is nauwelijks verschil in de beoordeling door het lijnmanagement (cijfer: 7,4) ('de klant'), de HR-leidinggevende (7,4) en de HR-professional zelf (7,6). Deze laatste overschat zichzelf kennelijk niet als hij zijn eigen dienstverlening met dit hoge cijfer waardeert. De klanten tonen zich vooral tevreden over de ondersteuning die zij van HR krijgen, het meedenken, de samenwerking en de toegankelijkheid en bereikbaarheid. Hieruit komt een rol als business partner naar voren. Verbeterpunten zijn met name te vinden op het meer strategische, beleidsmatige vlak. Daarbij moet echter worden opgemerkt dat maar weinig lijnmanagers dit hebben gezegd. HR-leidinggevenden noemden dezelfde verbeterpunten, maar ook bij deze groep slechts in beperkte mate.

Belang voor de HR-praktijk

Uit het onderzoek zijn geen belangrijke trendbreuken naar voren gekomen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat, met name vanwege het kleine aantal interviews, er sprake is van een beperkte betrouwbaarheid. Uitspraken zijn niet zonder meer te generaliseren, maar geven wel een indicatie van de huidige praktijk. De onderzoeksresultaten wijzen in de

richting van een voortgaande ontwikkeling van HR in de lijn. Zo is het lijnmanagement steeds belangrijker op het terrein van ‘mensmanagement’. Dat maakt de HR-functie echter niet overbodig. Leidinggevend hebben de HR-professional hard nodig voor ondersteuning, en de inbreng wordt kennelijk ook gewaardeerd. Dat geldt bijvoorbeeld voor specifieke kennis op het terrein van arbeidsvoorwaarden en het cluster Arbo, verzuim en vitaliteit.

Ook op het gebied van personeelsbeheer zet – uiteraard niet onverwacht – de trend zich voort. Werkzaamheden binnen dit cluster nemen steeds minder tijd in beslag van de HR-professional. Maar dit terrein blijft wel primair zijn verantwoordelijkheid.

Opvallend is dat in het onderzoek de medewerkers nauwelijks zijn genoemd, noch door de HR-professionals, noch door de andere respondenten. Dit zou erop kunnen duiden, dat HR er – zoals veelal in de literatuur wordt gesteld (zie bijvoorbeeld Kluijtmans, 2008) – vooral is voor de lijn: de HR-professional is er op de eerste plaats om het lijnmanagement te ondersteunen. We hebben wel geconstateerd dat HR kennelijk nog steeds een rol speelt in conflictbemiddeling tussen leidinggevend (of de organisatie) en medewerkers. Specifieke deskundigheid (bijvoorbeeld over arbeidsvoorwaarden en wet- en regelgeving) is dan belangrijk. Een van de meest opvallende zaken is verder de belangrijke rol van HR bij organisatieontwikkeling en de noodzaak op dat gebied te beschikken over de competentie Management van verandering.

Dit alles heeft grote gevolgen voor de rol en inrichting van de HR-functie. In discussies over het vakgebied HRM zijn twee uitersten te zien. Enerzijds zijn er deskundigen die verwachten dat de HR-functie in de toekomst zal verdwijnen en zal opgaan in het lijnmanagement (bijvoorbeeld Ligteringen, 2013). Daar staan anderen tegenover die van mening zijn dat de HR-functie zich zal doorontwikkelen met als kenmerken onder meer een sterke rolflexibiliteit en de HR-professional als business partner van het management (Boselie, 2010). Weer anderen menen dat de HR-functie in toenemende mate zal worden uitbesteed: ‘doe uw HR de deur uit’ (Bleeker, 2013). Dat leidt dan tot steeds verdere specialisatie: bureaus voor werving en selectie, personeelsadministratie, ontslagzaken, opleidingen, arbeidsvoorwaarden et cetera.

Uit ons onderzoek blijkt van de drie onderscheiden standpunten de praktijk nog het dichtst te liggen bij de opvatting van Boselie. De HR-professional heeft immers een duidelijke toegevoegde waarde; althans in de beleving van de respondenten in ons onderzoek. Een voor de professie bemoedigende uitkomst.

In deze vorm heeft het onderzoek alleen plaatsgevonden door Avans Hogeschool. Het is de bedoeling dat het onderzoek jaarlijks zal worden herhaald. Daardoor kan – op termijn – zicht worden verkregen op de ontwikkeling in de HR-functie. In 2014 zal een substantiële uitbreiding plaatsvinden. Dan zullen zeven andere hogescholen gaan participeren. Er is – mede door de beperkte omvang – in het hier besproken onderzoek (nog) geen sprake van representativiteit. Dat zal in de toekomst, met de genoemde uitbreiding, verbeteren.

De resultaten van het onderzoek zullen worden ingebracht in het Landelijk Overleg Opleidingen HRM (LOOHRM), dat verantwoordelijk is voor het (iedere vier jaar) vaststellen van het opleidingsprofiel, het zogeheten Format 2012+, 2016+ etc. Langs deze weg kan het toekomstig curriculum van de opleidingen (nog beter) worden gefundeerd.

Bijlage: Organisatiekenmerken**Type (n=103)**

| | |
|------------|-----|
| Profit | 74% |
| Non-profit | 26% |

Branche (n=102)

| | |
|-----------|-----|
| Primair | 0% |
| Secundair | 27% |
| Tertiair | 33% |
| Quartair | 40% |

Grootteklasse (n=58)

| | |
|---------------------------|------|
| 400 of minder medewerkers | n=32 |
| Meer dan 400 medewerkers | n=26 |

Positionering HR-afdeling

| | |
|-------------------|------|
| gecentraliseerd | n=32 |
| gedecentraliseerd | n=19 |

Literatuur

- Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 11-1, p. 5-31.
- Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 16-1, p. 22-50.
- Bleeker, M. (2013). 'Alleen HR inhuren indien nodig'. *PW De Gids*, nr. 5, mei 2013, p. 44-47.
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk M. van, & Looise J.K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 14-3, p. 32-45.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human resource Management. A Balanced Approach*. Londen: McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. Londen: Cornell University.
- Caldwell, R. (2003). The Changing Role of Personnel managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of management Studies*, vol. 40, 4, p. 983-1004.
- Kenniskring HRM Avans hogeschool (2010). *Management van personeel in de metaalbewerking*. 's-Hertogenbosch / Breda: Avans hogeschool
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld*. Rede bij oratie. Open Universiteit Nederland.
- Ligteringen, B. (2013). *The Maintenance Crew for the Human Machinery* (academisch proefschrift). Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Peccei, R., Voorde, K. van de & Veldhoven, M. van (2013). HRM, Well-Being and Performance. In: Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (eds.) *HRM and Performance. Achievements and Challenges*. Chisester: John Wiley and Sons.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies, Mastery at the interesection of people and business*. Alexandria (Virginia): Society for HRM.