

Het begin van mijn HR avontuur!

Het laatste jaar van mijn deeltijd studie Human Resources Management zit er bijna op. Ik ben één van de laatste studenten van de deeltijd studie HRM bij de hogeschool Inholland. Dit studiejaar ronden alle 4^e jaars deeltijd studenten hun studie HRM af en wordt de stekker eruit getrokken.

Aan de ene kant vind ik het een verlies voor bedrijven en organisaties, omdat zij hun personeel deze opleiding niet meer kunnen aanbieden. Aan de andere kant denk ik dat de scholen zich aanpassen aan vraag en aanbod vanuit het bedrijfsleven en de HR trends. Ik mag van geluk spreken dat ik op tijd met de deeltijddopleiding ben gestart. Het was voor mij een goede combinatie om HR theorie en kennis meteen in praktijk toe te passen of om onderzoek te doen naar HR binnen mijn werkomgeving.

Het einde van mijn laatste jaar is bijna inzicht. Ik heb tijdens mijn studie heel veel kennis en vaardigheden opgedaan. Ook heb ik mezelf nog beter leren kennen en heb mijn eigen grenzen verlegd. Voordat ik met mijn nieuwe kennis en vaardigheden de wijde wereld in ga, om te kijken wat de arbeidsmarkt mij te bieden heeft. Eerst nog een artikel schrijven ter inspiratie voor andere HRM afstudeerstudenten en ter informatie voor HR vakgenoten. Het artikel gaat deels over mijn ervaring en deelname in de afstudeerkring en deels over mijn onderzoek, welke ik verricht heb binnen het lectoraat HRM & Persoonlijk Ondernemerschap Inholland. Het begin van mijn HR avontuur!

Vanaf het begin van het nieuwe studiejaar was ik in gedachten al bezig met mijn afstudeeronderzoek. Welk onderwerp vind ik interessant? Welke problemen spelen er op mijn afdeling, welke ik kan onderzoeken? Wie kan ik benaderen voor informatie? En ga zo maar door.

Brutaal als ik ben, heb ik meteen na de zomervakantie de stoute schoenen aangetrokken en ben ik een gesprek aangegaan met mijn leidinggevende en onze HR professional. Er werden een aantal onderwerpen gesuggereerd, waar ik eventueel een onderzoek naar zou kunnen doen. Met deze ideeën in mijn hoofd heb

ik het afstudeeronderzoek laten liggen voor wat het was tot november.

In de maand november kwam het afstudeeronderzoek weer ter sprake. Er werd gevraagd of ik al een onderwerp had voor het afstudeeronderzoek en of ik mijn afstudeeronderzoek wilde verrichten bij een lectoraat. Er werd tevens een informatieblad uitgedeeld waarin stond wat het lectoraat mij allemaal te bieden had en wat de verplichtingen waren van de deelnemende student. Na het lezen van de informatie werd ik steeds enthousiaster omdat mijn probleemstelling, die ik samen met onze HR professional had uitgewerkt, een onderdeel was van de probleemstelling van het lectoraat. Ik heb na een goed gesprek met een docent en een andere klasgenoot, die zich al had opgegeven bij het lectoraat, besloten om ook mijn afstudeeronderzoek bij het lectoraat te verrichten. Na mijn aanmelding kreeg ik een mail terug wat ik als een 'warm welkom' heb ervaren.

Dit afstudeeronderzoek was één en al avontuur met 'ups' en 'downs'. De 'ups' waren de momenten van feedback en de tips die ik kreeg. Het gaf mij weer zelfvertrouwen dat ik goed op weg was. De 'downs' waren de momenten dat ik niet op schema lag, omdat er een aantal respondenten op het laatst toch hun medewerking terug trok. Dit bracht veel onzekerheden met zich mee en stress. Gelukkig is er bijna voor alles een oplossing mede dankzij de HR professional. Naast een hele strakke planning en een hele goede begeleiding tijdens het onderzoek, heb ik heel wat bruikbare tips en feedback mogen ontvangen. Ik heb veel nieuwe kennis opgedaan en een aantal vaardigheden kunnen ontwikkelen waaronder mijn onderzoeksvaardigheden. Dit heeft ertoe geleid dat het afstudeeronderzoek goed is verlopen en ik een eindresultaat had waar ik super trots op ben!

Mijn afstudeeronderzoek gaat over de rolverdeling tussen HR professionals en lijnmanagers bij het uitvoeren van HR beleid. Tijdens mijn onderzoek heb ik een aantal theorieën mogen bestuderen. Het beroemde model van Ulrich uit 1997 met de vier HR rollen en het model van Bowen & Ostroff. Laatst

genoemd model gaat over kenmerken die een HR systeem sterk maken, een model wat voor mij geheel nieuw was. Ik had er nog niet eerder over gehoord of gelezen.

Het model van Ulrich ben ik tijdens mijn studie vaker tegen gekomen en in mijn afstudeeronderzoek heb ik het model van Ulrich als vergelijkingsmateriaal gebruikt. Het model van Ulrich uit 1997 wordt nog door veel organisaties gebruikt om te kijken hoe de rolverdeling binnen hun organisatie is. Ook tijdens mijn onderzoek kwam ik er al snel achter dat de theorie niet overeenkomt met de praktijk binnen de hogeschool Inholland. Volgens het model van Ulrich hebben de HR professionals de rollen van strategisch partner en change agent. De lijnmanagers hebben de rollen van employee champion en administratieve expert. Dit constateert Ulrich aan de hand van werkzaamheden die HR professionals en lijnmanagers uitvoeren. Uit het veldonderzoek is naar voren gekomen dat de HR professionals de rollen hebben van strategisch partner en change agent en daarnaast ook de rol van administratieve expert. In de theorie zou de rol van administratieve expert bij de lijnmanagers moeten liggen. De HR professionals geven in het onderzoek aan dat de rol van administratieve expert bij hen ligt omdat de lijnmanagers die er zijn, niet de ervaring en kennis hebben om de werkzaamheden op te pakken die bij de rol van administratieve expert ligt.

Bowen & Ostroff leggen in 2004 in hun artikel "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role Of The 'Strength' Of The HRM System" als een van de eersten een link tussen HRM onderzoek en de attributietheorie. Een goede communicatie van het HRM systeem wordt volgens Bowen en Ostroff door affectieve betrokkenheid beïnvloed en is van groot belang, omdat medewerkers gemotiveerd worden en hierdoor de gewenste houdingen en gedragingen tonen. In het artikel van Bowen en Ostroff worden drie kenmerken genoemd die bepalend zijn voor een sterk HRM systeem. De drie kenmerken zijn: onderscheidend vermogen, consistentie en consensus. Deze drie kenmerken leiden tot een sterk organisatieklimaat, dat weer een positieve invloed heeft op de resultaten van de organisatie. Onder een sterk organisatieklimaat wordt verstaan: de verwachtingen die belangrijk zijn binnen een

organisatie over de gangbare praktijken zoals: procedures, beleid, gewoontes en beloningen.

Het model van Bowen & Ostroff is een model, welke organisaties goed kunnen gebruiken om te onderzoeken of hun organisatie een sterk HR systeem heeft. Ook kunnen organisaties aan de hand van het model nagaan wat bij hun ontbreekt voor een sterk HR systeem. Het model van Bowen & Ostroff heeft 3 hoofdkenmerken, die weer uitgesplitst worden in 9 aspecten.

Onderscheidend vermogen	Consistentie	Consensus
Zichtbaarheid	Instrumentaliteit	Overeenstemming voornaamste HRM-besluitvormers
Begrijpelijkheid	Validiteit	Eerlijkheid
Legitimiteit van autoriteit	Samenhangend HR-boodschappen	
Relevantie		

Volgens Bowen en Ostroff verwijst onderscheidend vermogen naar de mate waarin het HR-systeem voor medewerkers nadrukkelijk aanwezig is, te onderscheiden is en gemakkelijk waarneembaar, zodat het hun aandacht trekt en interesse wekt.

Het tweede kenmerk consistentie verwijst naar de samenhang van het HRM systeem van HR instrumenten en praktijken enerzijds en anderzijds speelt communicatie een belangrijke rol tussen de lijnmanagers en de HR professionals.

Het derde kenmerk consensus verwijst naar de overeenstemming tussen de voornaamste HRM besluitvormers en of dit op een eerlijke manier verloopt.

Uit mijn praktijk onderzoek blijkt dat de hogeschool Inholland aan geen van de drie kenmerken voldoet. Bij het eerste kenmerk wordt er aangegeven dat de hogeschool Inholland daar een verbeter slag in kan maken. Dit kan door het HR systeem te promoten en onder aandacht te brengen van de medewerkers. De medewerkers zijn namelijk niet op de hoogte over alle faciliteiten die de hogeschool Inholland aanbiedt. Bij het tweede kenmerk wordt aangegeven dat de hogeschool Inholland vooral op het gebied van communicatie faalt. Bij het derde kenmerk komt naar voren dat er geen overeenstemming is onder de

belangrijkste HRM besluitvormers. Het is voor de hogeschool Inholland een uitdaging om op alle drie kenmerken een ruim voldoende te scoren!

Door mijn onderzoek kijk ik anders naar het toepassen van theorie binnen een organisatie. Ik ben dan ook van mening dat organisaties meer gebruik moeten maken van theorieën! De theorie is heel belangrijk om inzicht te krijgen hoe HR functioneert en op welke gebieden HR niet goed functioneert. Hierdoor kan een organisatie verbeteringen aan brengen, waardoor het gedrag en motivatie van de medewerkers omhoog gaat en hierdoor ook de prestaties van de organisatie!

Joyce Ramlal
4^e jaars student dt HRM
Hogeschool Inholland
Mail: Joyce.ramlal@Inholland.nl

