



Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers:

Fictie of feit?

Dr. Petra Biemans

**Het veranderende
beroepsprofiel van HRM-ers:**

Fictie of feit?

Dr. Petra Biemans

Copyright © 2007 Hogeschool INHOLLAND

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever: Hogeschool INHOLLAND.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijke vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezing, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission of the publisher.

ISBN/EAN: 978-90-77812-17-4

Publicatie bij de rede,
uitgesproken bij de aanvaarding
van het ambt als lector HRM
en Persoonlijk Ondernemerschap
aan Hogeschool INHOLLAND
te Haarlem op 11 oktober 2007
door

dr. Petra Biemans

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Hrm en strategie: onlosmakelijk verbonden	9
2.1 De mens als het belangrijkste kapitaal	9
2.2 Strategisch hrm: in het centrum van de belangstelling	9
2.3 Hoe effectief is strategisch hrm?	11
2.4 Ontwikkelingsfasen in de personeelsfunctie	17
2.5 Van taken naar rollen in hrm	19
2.6 Hrm en strategie: in theorie een complexe relatie	23
3 Aanknopingspunten voor de ontwikkeling van de hr-functie in theorie en praktijk	25
3.1 Hrm in de praktijk: minder strategisch dan gedacht	25
3.2 De rol van het management bij hrm	26
3.3 De opkomst van e-hrm en hr shared service centers	28
3.4 Recente inzichten uit de hrm theorie	31
3.5 Competenties van hrm-ers	34
3.6 Een tussenbalans	37
4 De rol van hrm in de praktijk	39
4.1 Onderzoek naar de veranderende rol van hrm	39
4.2 Veranderingen in takenpakket, de hrm-competenties en aansluiting van hrm met de business	39
4.3 Ontwikkelingen in het takenpakket, de hrm-competenties en de mate van aansluiting bij de business	44
4.4 Ontwikkelingen binnen tien hr-afdelingen	46
4.4.1 Ontwikkelingen in taken en rol van hrm	47
4.4.2 Ontwikkelingen in de competenties van hrm	51
4.4.3 Aansluiting hrm bij de business	53
4.4.4 De stand van hrm in de tien organisaties	54
5 Conclusies	56
Literatuur	64
Bijlagen	67

1 Inleiding

Human Resources Management (hrm) is een prachtig vakgebied, maar tevens een vakgebied waar veel om te doen is. In veel organisaties lijkt hrm een voortdurende bron van discussie te zijn. Vaak is er veel kritiek op het hr-beleid, maar er wordt vooral veel kritiek geleverd op het functioneren van hr-afdelingen. Veel gehoorde kritiekpunten zijn: te operationeel, te administratief, te veel op de eigen functie gericht en te weinig op het primaire proces, te theoretisch, een ivoren toren, reactief en intern gericht. Ook is er discussie over de toegevoegde waarde van hrm. Volgens de vakliteratuur moet hrm strategisch bezig zijn om de organisatie toegevoegde waarde te bieden. En de hrm-er zelf moet veranderen om dit waar te kunnen maken. In de vakliteratuur (o.a. Ulrich: 1997 en 2005, Lourens e.a. 2006, van Beek e.a. 2006), is enkele jaren geleden een nieuwe term gelanceerd voor die "ideale hrm-er", namelijk "hr-businesspartner". Zo'n hr-businesspartner moet, om succesvol te kunnen zijn, beschikken over andere competenties dan de tot nu toe gebruikelijke voor hrm. Competenties die genoemd worden liggen op het terrein van coaching en advisering (van de lijn) en op conceptueel en analytisch vermogen (om de aansluiting te kunnen maken met andere beleidsterreinen binnen de organisatie). Ook overtuigingskracht, pro-actief zijn en visie hebben op het vakgebied behoren tot de nieuwe competenties.

Aandacht voor de nieuwe rol is er vooral vanuit de wetenschap (o.a. Ulrich: 1997, 2005) en vanuit de consultancy (Lourens e.a.: 2006). Vanuit de wetenschap ligt de nadruk op het feit dat de nieuwe rol zou bijdragen aan "duurzaam concurrentievoordeel" voor de organisatie. Vanuit de consultancyhoek gaat veel aandacht uit naar verbetering van de kwaliteit van hrm-afdelingen door structuurverandering. Hr shared service centers en e-hrm zijn daarbij de sleutelwoorden. In beide gevallen wordt veel gewerkt met veronderstellingen en beelden over hoe de nieuwe rol van hr eruit ziet of zou moeten zien. Er is echter nog slechts op beperkte schaal empirisch materiaal voorhanden over de feitelijke veranderingen van de rol van hrm in de dagelijkse beroepspraktijk. De vraag rijst of daadwerkelijk sprake is van een nieuwe rol en hoe deze er in de praktijk uitziet. Of valt het allemaal wel mee (of tegen) met de veranderingen?

In deze publicatie wordt ingegaan op de theorie en de praktijk van de hr-functie in organisaties, waarbij noties uit de wetenschap, consultancy én eigen onderzoek gecombineerd worden. Op deze wijze wordt een tip van de sluier opgelicht over de wijze waarop

hr-afdelingen momenteel functioneren en lijken te veranderen. Verder wordt ingegaan op de veranderingen die lijken op te treden in het “ideale beroepsprofiel” voor hrm-ers.

Door middel van specifiek voor deze lectorale rede uitgevoerd empirisch onderzoek willen we meer inzicht verkrijgen in de feitelijke veranderingen die optreden bij hrm-afdelingen en de eventuele effecten daarvan op het beroepsprofiel van hrm-ers. Hoe veranderen hun taken binnen organisaties? Is hrm meer of minder betrokken bij de uitvoering van bepaalde onderdelen van hrm? Is er de afgelopen jaren iets veranderd in de benodigde competenties, zoals businesskennis, vakmanschap en veranderkundig vermogen? Of is de praktijk weerbarstiger dan theorie en consultancy organisaties ons willen laten geloven en is er niets nieuws onder de zon?

Door middel van dit onderzoek willen we een bijdrage leveren aan het debat over de rol van hrm in Nederland en aanknopingspunten bieden voor de verdere ontwikkeling van de hr-functie.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de wijze waarop de afgelopen vijftien jaar hr en strategie op theoretisch niveau met elkaar verbonden zijn. Door deze schets wordt duidelijk welk belang wordt gehecht aan een andere, minder operationele rol voor hr. Verder worden een aantal kanttekeningen behandeld die de laatste jaren naar voren zijn gebracht over de wijze waarop de relatie tussen hr en strategie in elkaar zit en onderzocht wordt.

In hoofdstuk 3 wordt aan de hand van enkele recente theoretische gedachtes, consultancy benaderingen over de herstructurering van de hr-functie en uitkomsten van empirisch onderzoek een aantal aanknopingspunten gepresenteerd die zouden kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de hr-functie. Ook wordt ingegaan op onderzoek naar belangrijke competenties van hrm-ers.

In hoofdstuk 4 volgen de resultaten van het eigen empirisch onderzoek dat in het kader van deze lectorale rede is uitgevoerd.

In hoofdstuk 5 worden algehele conclusies getrokken en een antwoord geformuleerd op de vraag of en hoe het beroepsprofiel van hrm-ers aan het veranderen is.

2. Hrm en strategie: onlosmakelijk verbonden

2.1 De mens als het belangrijkste kapitaal

De personele functie is nog jong. De geschiedenis beslaat ruim een halve eeuw. Activiteiten op het gebied van personeelswerk waren destijds nog absoluut ondergeschikt aan het technische en economische beleid van ondernemingen. De personeelsfunctie houdt zich de eerste tijd alleen bezig met salarisadministratie en personeelsbeheer. In de loop der jaren, sinds de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, groeit het takenpakket van de personeelsfunctie en ontstaan specialismen zoals werving en selectie, functiewaardering, arbeidsvoorwaarden en opleidingen. Pas eind jaren tachtig van de vorige eeuw komt de term “human resources management” (hrm) in zwang. Dit vanuit de gedachte dat de mens de vitale factor is in een organisatie. Met name in het westen, waar dienstverlening en hoogwaardige kennis steeds belangrijker worden, groeit het besef dat mensen de kwaliteit en kwantiteit van het “product” van een organisatie bepalen. Om succesvol te zijn, is een organisatie dus afhankelijk van zijn medewerkers. De aanwezige potentie herkennen, op de goede plek inzetten én ontwikkelen in een richting die bij de organisatie past, maakt het verschil tussen meer of minder succesvol zijn. Goed hr-beleid zorgt ervoor dat een organisatie zijn medewerkers bewuster kan inzetten en gericht kan veranderen.

2.2 Strategisch hrm: in het centrum van de belangstelling

Het eerste artikel waarin een expliciete relatie tussen hrm en strategie wordt gemaakt, is een artikel van Devanna, Fombrun en Tichy uit 1981, met de titel “Human Resources Management: a Strategic Perspective”. Vanaf dan wordt er heel wat over de relatie tussen hrm en de strategie van een organisatie geschreven en gediscussieerd. Bekende hr modellen uit die tijd, zoals het Harvard-model (Beer e.a. 1984) en het Michigan-model (Fombrun e.a. 1984) gaan er vanuit dat hr veel aandacht schenkt of zou moeten schenken aan het strategische aspect van hrm. Alleen als hrm onlosmakelijk verbonden is met de ondernemingsstrategie kan het effectief zijn.

De “resource-based” view

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is strategisch hrm nog niet zo sterk aanwezig in de hrm theorievorming. Dit verandert begin jaren negentig en heeft te maken met een ander inzicht in de theorievorming op het terrein van de algemene strategievorming van organisaties.

Daar dringt het besef door dat niet alleen de omgeving een rol speelt bij het bepalen van strategische keuzes en het behalen van concurrentievoordeel, maar tevens de interne resources van essentieel belang zijn. Dit besef heeft grote impact op de theorieontwikkeling op het terrein van hrm. Deze “resource-based view” stelt dat juist de interne resources (hulpbronnen) bepalend zijn voor het succes van een organisatie. Hierbij wordt het succes van een organisatie gedefinieerd als “duurzaam concurrentievoordeel”. Interne resources die tegemoet komen aan de eisen van schaarste, moeilijk imiteerbaar, moeilijk vervangbaar en/of economisch waardevol zijn, leveren volgens deze zienswijze een bijdrage aan het onderscheidende vermogen van de organisatie. Medewerkers worden gezien als een belangrijke – en in dienstverlening en kennisintensieve organisaties als de belangrijkste – hulpbron. De “resource-based view” benadering heeft als uitgangspunt dat medewerkers beheersbaar c.q. beïnvloedbaar en ontwikkelbaar zijn, zodat kan worden ingespeeld op wenselijke en/of noodzakelijke in- of extern geëntameerde veranderingen. Hierdoor kan beleid op het terrein van hrm een zinvolle bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. Ook wordt dus een rationele verklaring verkregen voor het nut van strategisch hrm (Wright e.a.: 1992, Paauwe e.a. 2007: 37). Het competentiedenken, dat in dezelfde tijd in opkomst raakt, sluit naadloos op deze gedachtegang aan. Sindsdien vormt binnen de hrm theorievorming, strategisch hrm het dominante perspectief waarbij de nadruk ligt op het realiseren van aansluiting met het strategisch denken in de organisatie als geheel.

Strategisch hrm als dominant perspectief

Eind jaren negentig werd er in veel vakliteratuur expliciet of impliciet van uit gegaan dat personeelsmanagement per definitie onvoldoende scoort zolang de strategische component onderbelicht is. Veel hr-afdelingen worstelen met de strategische component en het lukt ze nauwelijks om concreet te maken wat ze met “strategisch hrm” bedoelen. Tegelijkertijd worstelt men met de eigen rol. Veel hr-afdelingen verschuiven opeens de focus van operationeel beheer naar beleid en strategie. Het was niet gebruikelijk om vanuit de, tot dan nog sterk intern en op beheer gerichte personele functie, aansluiting te zoeken met algemene beleidsprocessen binnen de organisatie. Niet zelden resulteert het zoeken naar een strategische rol in een “vlucht vooruit” waarbij hr tracht vorm te geven aan de nieuwe rol, maar de oude “vergeet”. De klassieke operationele taken, waar hr traditioneel zijn sporen heeft verdiend, worden het kind van de rekening door ze te veronachtzamen. De klassieke operationele taken worden soms zelfs als minderwaardig beschouwd. Het resultaat is dat de legitimiteit van dergelijke hr-afdelingen in het geding komt (Biemans 1999: 227).

2.3 Hoe effectief is strategisch hrm?

Hoewel strategisch hrm als zeer dominant perspectief aanwezig is in de hrm theorievorming, is het de vraag of er een eenduidige relatie is tussen (strategisch) hrm en de (economische) performance van de organisatie, in die zin dat aansluiting van hrm beleid op de algehele strategie van de onderneming de (financiële) prestaties in positieve zin beïnvloed.

Is strategisch hrm effectief?

Een eerste punt dat de complexiteit van de relatie tussen hr en strategie illustreert is de vraag naar de effectiviteit ervan: heeft investeren in hrm invloed op de economische performance van de organisatie? Vanuit de wetenschap, met name in de Verenigde Staten is in de laatste vijftien jaar veel aandacht besteed aan onderzoek naar de relatie tussen (strategisch) hrm en de (economische) performance van de organisatie.

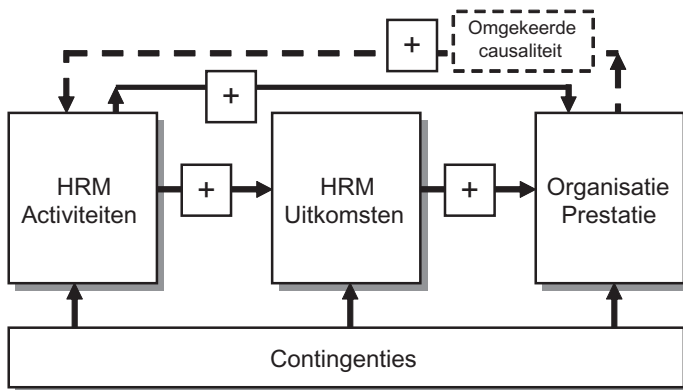
Er zijn meer dan honderd artikelen over het onderwerp verschenen. Gerenommeerde vaktijdschriften als Human Resource Management Journal in 1999 en het Tijdschrift voor HRM in Nederland in 2004 hebben specials gepubliceerd met als onderwerp de effectiviteitsvraag van hrm. Ook zijn er verschillende conferenties aan het thema gewijd. (Paauwe e.a. 2007: 113-117).

Gebleken is dat in zijn algemeenheid gesteld kan worden dat er wel degelijk sprake is van een verband tussen hrm en de performance van de organisatie. Maar hoe die relatie werkt, is nog onduidelijk, daar de vele onderzoeken geen eenduidig beeld opleveren. Enerzijds is aangetoond dat hrm-activiteiten een positieve bijdrage leveren, zoals hogere medewerkertevredenheid, betrokkenheid en sociaal klimaat. Deze hrm-activiteiten leiden vervolgens tot positieve effecten op de prestatie van de organisatie als geheel (o.a. Becker e.a.: 1998), (zie figuur 2.1).

Anderzijds kan ook van de omgekeerde situatie sprake zijn (o.a. Paauwe: 2004, Wright e.a.: 2005/1). Uit onderzoek van Wright (2005/1: 10) blijkt zelfs dat de data evenveel aanwijzingen geven voor beide richtingen van de causale relatie tussen hr en organisatieperformance. Zo kan hr invloed hebben op de performance, maar de performance kan even zo goed invloed hebben op hr. De verklaring voor het laatste is dat, indien het goed gaat met een organisatie, organisaties eerder bereid én in staat zijn om meer te investeren in medewerkers. Bijvoorbeeld door hogere salarisverhogingen,

meer training en opleiding, te investeren in teamwerk, kwaliteitsprojecten en andere vormen van empowerment.

In onderstaand schema staat het theoretische verband tussen hrm-activiteiten, hrm-uitkomsten en organisatieprestatie uiteengezet. Van belang is verder nog dat combinaties van hr-activiteiten, aangeduid met “hr-systemen” of “hr-bundels” een rol spelen. Verder zijn contingentiefactoren zoals de bedrijfstak, stand van de technologie, organisatiegraad, leeftijd van de organisatie en opbouw van het personeelsbestand van invloed.



Figuur 2.1 HRM-activiteiten, HRM-uitkomsten en organisatieprestatie (Pauwe 2004: 60)

Verschil tussen intended, actual en perceived hr

Een tweede aspect dat het lastig maakt iets te zeggen over de relatie tussen hrm en strategie is dat hrm op een aantal analyseniveaus benaderd kan worden (Nehles en Boon 2006: 39, Wright en Haggerty 2005: 12, Pauwe en Boselie 2005: 8, Becker e.a.: 2006). Allereerst is er het “*intended*” of *ontwikkelde hrm*, zoals dat binnen een organisatie op strategisch niveau is ontworpen. Hier hebben we het over hr-beleid en instrumenten die zijn ontwikkeld op een bepaalde wijze en met een bepaald doel.

Ten tweede is er het “*actual*” of *werkelijke hrm*. Hier gaat het om hr-beleid, -instrumenten en -praktijken zoals deze zijn geïmplementeerd in organisaties. In zijn algemeenheid kun je stellen dat niet alle hr-beleid en instrumenten in praktijk optimaal geïmplementeerd worden. Ongetwijfeld kan iedere hrm-er een paar voorbeelden opnoemen van beleidsplannen of instrumenten, waarbij achteraf gezien veel meer aandacht had moeten zijn

voor de implementatie. Bijvoorbeeld waar te weinig aandacht is besteed aan informeren, overdracht en training. Daardoor kunnen managers, die het hr-beleid in praktijk uitvoeren, verschillende interpretaties hebben van het hr-beleid zoals dat is ontwikkeld.

Last but not least speelt nog een derde niveau. Dit wordt aangeduid met de term *“perceived”* of *gepercipieerd hrm*. De vraag hier is hoe medewerkers het hr-beleid en de hr-instrumenten ervaren. Dit is een essentieel aspect voor het succes van het hr-beleid. Ook hier kan een grote variatie optreden, omdat immers verschillende managers, het hr-beleid een “eigen kleur” kunnen meegeven. De kwaliteit van de uitvoering van het hr-beleid is daarbij direct gerelateerd aan de kwaliteit van de manager. De wijze van communiceren, tact, het strikt of soepel omgaan met procedures, al deze zaken zullen hierbij een rol spelen.

Ook kan een beleid dat met een bepaald oogmerk ontwikkeld is, volstrekt anders geïnterpreteerd worden. Zo kan in een organisatie waar recentelijk veel reorganisaties en ontslagrondes hebben plaatsgevonden, een beleid gericht op ontwikkeling met persoonlijke ontwikkelplannen, geïnterpreteerd worden als “weer een controle instrument voor het management”. De kloof tussen de praktijk, waar wantrouwen een rol speelt, en het nieuwe beleid gericht is op ontwikkeling, valt niet zonder meer te overbruggen. Zorgvuldige implementatie, veel aandacht aan informatie en uitleg en positieve ervaringen zijn dan van belang om een meer positieve houding onder medewerkers te bewerkstelligen.

Het grootste deel van het onderzoek naar strategisch hrm richt zich op het eerste niveau, op de relatie tussen het “papieren hr-beleid” en de organisatiestrategie. Er is nog zeer weinig bekend over de implementatie in praktijk, de perceptie van medewerkers en de samenhang tussen de drie niveaus.

In veel bestaand onderzoek wordt bovendien geen rekening gehouden met de grote variatie die er kan zijn binnen organisaties in de wijze waarop het hr-beleid geïmplementeerd is en gepercipieerd wordt. In dit proces spelen lijnmanagers een belangrijke rol (zie ook paragraaf 3.3). Becker e.a. (2006: 903) stellen zelfs dat implementatie gezien moet worden als de belangrijkste variabele die hr-architectuur (dus hr zoals het is ontwikkeld) verbindt met de prestaties van de organisatie.

Tijd tussen ontwikkeling, implementatie en effect: de praktijk is weerbarstig

Een derde punt van aandacht die aangeeft hoe ingewikkeld de relatie tussen hr en strategie is, heeft te maken met het tijdsaspect. Omdat veel onderzoek vooral toegespitst is op de relatie tussen “papieren” hrm en organisatiestrategie en de implementatie nauwelijks is onderzocht, wordt evenmin aandacht besteed aan de tijd die het kost voordat het ontwikkelde hr-beleid en instrumentarium het beoogde effect opleveren (Wright e.a.: 2005/2, Guest e.a. 2003). Eerst moet een nieuw hr-beleid en -instrumentarium ontworpen worden, vervolgens moet het worden geïmplementeerd en daarna begint het pas zijn vruchten af te werpen. Tussen het moment van vaststellen dat er iets nieuws moet komen en de implementatie zit vaak een half jaar tot een jaar. Voordat het daarna is beklijfd kan er nog eens, afhankelijk van het onderwerp, een half tot twee jaar bijgeteld worden. Er gaat zelfs nog meer tijd voorbij om ook nog eens de beoogde effecten te realiseren.

Stel dat het essentieel is voor een organisatie om bepaalde nieuwe competenties bij medewerkers te ontwikkelen. Een organisatie moet bijvoorbeeld klantgericht worden. Eerst moet vastgesteld worden wat men met klantgerichtheid bedoeld. Welke functionarissen in welk opzicht klantgericht moeten worden is dan de volgende stap. Vervolgens zullen verander- of trainingsprogramma's opgezet moeten worden. Dit duurt al gauw een jaar. Daarna zal er weer periode verstrijken voor de gewenste gedragsverandering bij de medewerkers te zien is. En tenslotte duurt het weer even voor een en ander echt effecten heeft op performance van de organisatie. Al met al gaan hier zeker drie tot vier jaar inzitten (Wright en Haggerty 2005: 7-8). Hoewel binnen de theorie van de “resource-based view” uitgegaan wordt van stuurbare en ontwikkelbare medewerkers, duurt het dus lang voor bewuste sturing effect heeft. Hiermee wordt noch in de theoretische modellen, noch in empirisch onderzoek naar de effecten van hrm rekening gehouden. De “vertraging” tussen ontwikkeling en effecten van hrm roept verder de vraag op hoe organisaties hun hr het best kunnen inrichten om flexibel te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving.

Hrm en zijn omgeving: beïnvloedingsfactoren

Een laatste aspect inzake de relatie tussen hr en strategie, waar in onderzoek naar hrm weinig aandacht wordt besteed (Paauwe e.a. 2007: 125), is de wijze waarop hrm in organisaties vorm krijgt. Hier spelen externe en interne factoren een grote rol. Paauwe (2004: 91) heeft een conceptueel model ontwikkeld waarbij inzichtelijk wordt gemaakt hoe hrm in organisaties gestalte krijgt. Dit model wordt aangeduid als “The contextually based human resource theory”. In zijn model speelt de context van de organisatie dus een

essentiële rol. Deze context bepaalt mede het hr-beleid in de organisatie. Verschillen tussen landen (zoals de Verenigde Staten en Nederland) en tussen bedrijfstakken (nieuwe en oude bedrijfstakken) zullen immers van invloed zijn op het hr-beleid in organisaties. In het model worden drie dimensies onderscheiden, die van invloed zijn op de vormgeving van hrm:

- PMT, waarmee bedoeld wordt op product, markt en technologische dimensies;
- SCL, waarmee bedoeld wordt op sociale, culturele en de juridische (legal) dimensie;
- Configuratie, waarmee bedoeld wordt op de bestuurlijk organisatorische erfenis van de organisatie.

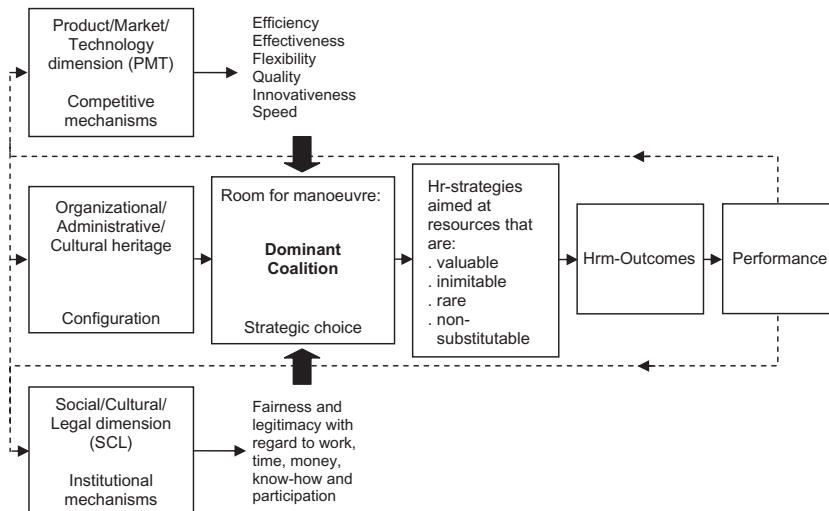
Het eerste krachtenveld, de PMT dimensie, wordt vaak wel meegenomen als het gaat om factoren die van invloed zijn op de organisatie. Immers de product-marktcombinaties stellen samen met technologische aspecten eisen aan de organisatie. Deze eisen worden dan gesteld in termen van efficiency, effectiviteit en kwaliteit. Om succesvol te zijn zal hr-strategie hierop moeten aansluiten.

Het tweede krachtenveld heeft betrekking op het institutionele karakter waarbinnen een organisatie opereert. Zowel politiek-maatschappelijke als culturele krachten beïnvloeden de wijze waarop hrm binnen een organisatie gestalte krijgt. Deze SCL dimensie wordt vaak niet zo expliciet erkend. Maar volgens Pauwe hebben factoren als de waarden en normen die er heersen over wat een “eerlijke” arbeidsrelatie is tussen individu en organisatie invloed op de wijze waarop hrm vorm heeft gekregen. Verder hebben instituties als vakbonden, die cao-afspraken maken, tevens invloed op hoe hrm-beleid in een organisatie kan worden vormgegeven. In Nederland is veel op het terrein van hrm vastgelegd in wetten en regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan de Arbo-wet, de Arbeidstijdenwet en de WOR (Wet op de Ondernemingsraden). Ook kennen we in Nederland veel collectieve arbeidsovereenkomsten, waarin zaken geregeld zijn die in andere landen vaker op individueel niveau liggen.

De derde dimensie grijpt terug op het verleden van de organisatie. Strategische keuzes uit het verleden, maar ook de leeftijd van de organisatie, kunnen bijvoorbeeld van grote invloed zijn op het heden. Historische keuzes en gebeurtenissen, liggen verankerd in structuur, cultuur en (technologische) systemen van de organisatie. Ook de opbouw van het huidige personeelsbestand (denk aan leeftijd, competenties, opleidingsniveau) is het resultaat van keuzes uit het verleden. Dit zijn allemaal zaken die niet opeens veranderbaar zijn.

De relatie tussen context en hrm ligt als volgt: De drie dimensies hebben allen invloed op de speelruimte die er is voor de “dominante coalitie” in de organisatie. Deze bestaat uit bijvoorbeeld directie, hr-manager en ondernemingsraad: de partijen die het hr-beleid in een organisatie bepalen. De dominante coalitie bepaalt de hr-strategie, binnen de speelruimte die de dimensies bieden. Daarmee beïnvloeden de dimensies dus de wijze waarop hrm kan worden vormgegeven. De kracht van het model van Paauwe is dat externe factoren (PMT en SCL) en interne factoren (resource-based view) met elkaar worden gecombineerd in een samenhangend model.

Onderzoek van Boselie (2002: 137), uitgevoerd bij Nederlandse organisaties, bevestigt het beeld van Paauwe dat, ondanks dezelfde wetgeving en dezelfde cao's er toch nog ruimte is voor veel variatie. Zo heeft hij bijvoorbeeld twee gemeentelijke organisaties en twee ziekenhuizen vergeleken. De twee gemeenten kennen grote verschillen in hrm, ondanks dezelfde cao waar ze onder vallen. Waar bij de ene gemeente het hr beleid progressief en pro-actief is (een leidende rol van de hr-manager, aandacht voor employability en mobiliteit), ligt bij de andere gemeente de focus nog sterk op de administratie (overigens tot ontevredenheid van het management). Bij twee ziekenhuizen had een gespecialiseerd ziekenhuis, gedwongen door politieke druk om te fuseren, zich ontwikkeld tot een gespecialiseerd kenniscentrum, waar een proactieve houding – ook bij hrm – hoog in het vaandel stond. Alleen door vooruitstrevend beleid wordt het voortbestaan van het gespecialiseerde ziekenhuis gerechtvaardigd.



Figuur 2.2 The contextually based human resource theory Paauwe (2004: 91)

Tussenbalans

Zoals hierboven is beschreven zijn er op een viertal punten kanttekeningen te plaatsen bij de relatie tussen strategie en hrm en de wijze waarop dit is onderzocht:

- Het effect van strategisch hr op de prestatie van de organisatie (heeft strategisch hrm effect op de prestatie of zijn goed presterende organisaties bereid te investeren in hr?);
- Het verschil tussen hr strategie zoals het formeel is beschreven en zoals het in praktijk wordt uitgevoerd en beleefd (hier kunnen grote verschillen tussen bestaan);
- De tijd die het kost om ontwikkeld hr-beleid geïmplementeerd te krijgen en effect te realiseren (implementatie en effect laten doorgaans enige tijd op zich wachten);
- Omgevingsfactoren die ruimte om hr-beleid te formuleren beïnvloeden (o.a. de markt waarin geopereerd wordt, institutionele mechanismen en de historie van een organisatie spelen een rol).

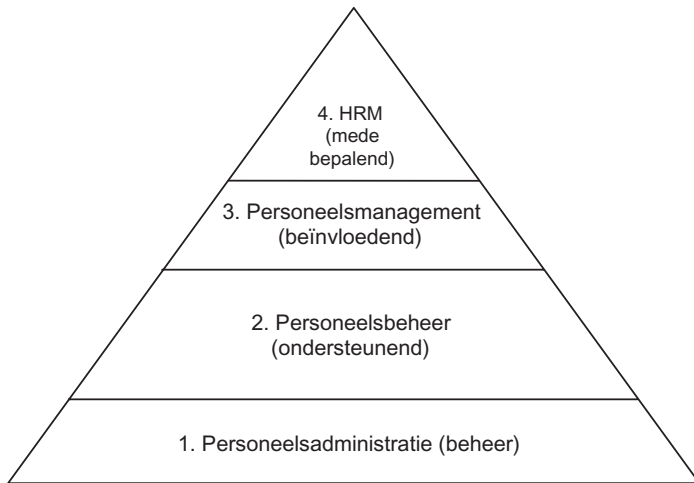
Er zijn verschillende manieren om naar de ontwikkeling van de hr-functie te kijken.

Hieronder wordt ingegaan op twee veel gebruikte zienswijzen: ontwikkelingsfasen die de hr-functie kan doorlopen en de rollenbenadering van Ulrich.

2.4 Ontwikkelingsfasen in de personeelsfunctie

Een veel gebruikte benadering om hrm te positioneren is onderscheid te maken in ontwikkelingsfasen van de hr-functie. Soms worden deze in de tijd geplaatst, waarbij er impliciet van uitgegaan wordt dat het gros van de personeelsafdelingen in de betreffende periode in een specifieke fase verkeert. Ook kunnen de fasen worden gezien als een groeimodel binnen organisaties: een organisatie die zich ontwikkelt van klein naar groot, zou dat langs deze fasering doen. Er valt in de nog relatief korte historie van de personeelsfunctie een aantal fasen te onderscheiden. Dit kan goed geïllustreerd worden door de verandering in de naamgeving van activiteiten op het gebied van personeelsaangelegenheden. Van personeels-administratie, naar personeelsbeheer, naar personeelswerk, personeelsbeleid, sociaal beleid, P&O, personeelsmanagement en tot slot human resources management. Het domein van de personeelsfunctie is hier in de loop der tijd steeds verder verbreed. Ook is de focus een aantal malen verschoven. In de jaren zeventig van de vorige eeuw lag veel nadruk op de "zorg"kant, terwijl in de jaren tachtig meer aandacht kwam voor het management van personeelsstromen.

In de literatuur worden de fasen op verschillende wijzen geordend (o.a. Tissen 1992, Manders en Biemans 2007, Kluytmans 2005). Een logische ordening is die van Vinke (2005: 138-141).



Figuur 2.3 Fasen van de personele functie volgens Vinke (Vinke 2005, 138-141)

Hoe hoger in de piramide, hoe groter de impact in bedrijfsprocessen en hoe meer contacten met lijn- en topmanagement. De personeels- en salarisadministratie is een onderdeel dat veel aandacht vergt en goed moet gebeuren. De overige etages in de piramide kunnen volgens Vinke niet worden beklommen zonder een goed fundament op dit eerste niveau te hebben gelegd. De salaris- en personeelsadministratie dient beschouwd te worden als een hygiëne factor. Als deze niet goed functioneert beïnvloedt dat de legitimiteit van de personeelsafdeling (o.a. Biemans: 1999). De personeelsadministratie hoeft echter niet bij de personeelsafdeling te zijn belegd, maar kan bijvoorbeeld bij de financiële afdeling of bij een externe dienstverlener zijn ondergebracht.

Het tweede niveau wordt gedomineerd door allerlei specialismen binnen personeelszaken. Denk aan werving en selectie, opleidingen en beloningsmanagement. Volgens Vinke worden doorgaans ook de uitvoering van de sociale wetgeving en het “sociale oor” (de zorgkant) op dit niveau ondergebracht. Met name de onderlinge afstemming en samenwerking is lastig, omdat ieder specialisme zijn eigen taal en “koninkrijkje” heeft. Integrerend beleid ontbreekt hier nog. Personeelsafdelingen worden in deze fase ook vaak ervaren als “ivoren torens”, die moeilijk benaderbaar zijn en los van de operatie in een organisatie staan. Of het is een afdeling die uitermate dienstbaar is en keurig uitvoert wat gevraagd wordt. Het lijnmanagement wordt dan veel operationele sores uit handen genomen, waarbij soms zelfs de verantwoordelijkheid wordt overgenomen.

Op het derde niveau, in de fase van personeelsmanagement, vindt veel afstemming met de lijn plaats. De personeelsinstrumenten worden hier ingezet om sturing aan het gedrag van medewerkers te geven. Dit vraagt om afstemming tussen lijn en personele functie en tussen personeelsinstrumenten onderling. Er is sprake van “horizontale integratie”, waarbij de instrumenten zodanig op elkaar worden afgestemd, dat personeelsstromen gestuurd kunnen worden en medewerkers zich ontwikkelen zodat ze in de nabije toekomst ook inzetbaar zijn. In deze fase wordt het primaire proces direct geraakt, terwijl dat bij de eerste twee fases veel minder het geval is. Op niveau vier wordt pas gesproken over hrm. Hier wordt vanuit de strategische bijdrage geredeneerd. Het gaat om koppeling van de personele inbreng aan de organisatiestrategie (verticale integratie). Tevens spelen afstemming met andere disciplines zoals financieel beleid en marketing een rol. Ook scenariodenken doet hier zijn intree, zodat de personele gevolgen van fusies en strategische allianties beter kunnen worden voorspeld en doorgerekend. De rol en competenties van hrm variëren uiteraard per fase. Werkzaamheden worden aan de onderkant immers gedomineerd door routine, waarvoor bijvoorbeeld accuratesse en een dienstverlenende houding essentieel zijn. Terwijl bovenin adviesvaardigheden, conceptueel vermogen en de “grote lijnen” veel belangrijker zijn.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat er sprake is van een “opwaartse druk”, in die zin dat hrm toch min of meer geacht wordt zich te ontwikkelen tot strategisch niveau. Of dat op zijn minst de wil daartoe aanwezig zou moeten zijn.

2.5 Van taken naar rollen in hrm

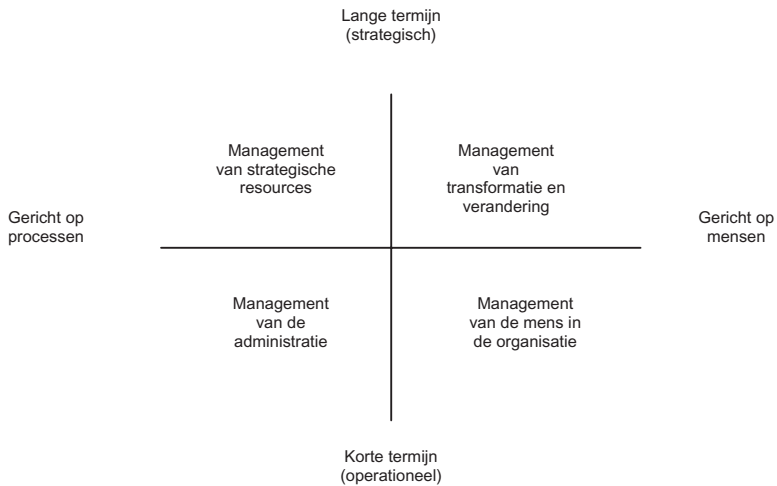
Van oudsher worden de activiteiten die hr uitvoert beschreven op een inhoudelijke wijze. Als taken die moeten worden uitgevoerd binnen een organisatie. Hr houdt zich onder andere bezig met functiewaardering, de toepassing van arbeidsvoorwaarden en opleidingsplannen. Deze werkwijze voldoet als het gaat om uitvoerende, controlerende taken en taken van meer routinematige aard. Maar toen de nadruk vanaf de jaren tachtig verschoof naar meer adviserende en faciliterende taken voldeed deze beschrijving niet meer. De nadruk kwam meer te liggen op rollen die moeten worden vervuld (o.a. Tyson: 1987, Carroll: 1991, Storey: 1992) en waarvoor bepaald gedrag gewenst is. In die zin sloot deze benadering goed aan op het competentiedenken dat in de jaren negentig van de vorige eeuw in opkomst was.

De rollen van Ulrich

Het meest bekende rollenmodel is dat van Ulrich. In 1997 kwam hij met een boek op de markt dat het hrm-denken de afgelopen tien jaar sterk heeft beïnvloed. Het model van Ulrich wordt door vele organisaties en zeker ook door adviesbureaus omarmd. Reden om hier uitgebreid op in te gaan. Volgens Ulrich kan hr een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. Er moet dan wel nog veel veranderen. Hr-professionals moeten zich volgens Ulrich niet langer richten op hr-activiteiten, maar op de deliverables (dus wat de activiteiten opleveren) van die activiteiten. Alleen dan kan meerwaarde gecreëerd worden. Deze verandering is geen sinecure, daar hr nog vooral wordt gezien als een uitvoerende en controlerende functie, met een focus op administratie, beheer en beleid. De focusverschuiving van uitvoering naar “deliverables”, die waarde toevoegen, vergt een andere benaderingswijze en ook andere competenties.

Zijn model is gebaseerd op vier sleutelrollen die hr binnen de organisatie moet vervullen. Deze vier rollen zijn beschreven in termen van deliverables. Ze zijn gegroepeerd rond twee assen. De eerste as heeft betrekking op de activiteiten van hr: processen versus mensen. De tweede as betreft de focus van hr: de lange termijn versus de korte termijn (zie figuur 2.4). Activiteiten beslaan zowel processen als mensen. De twee assen leveren vier kwadranten op, met de vier sleutelrollen, die in onderstaand schema zijn weergegeven.

- Management van strategische human resources, waarbij hrm als *strategische partner* de koppeling van hrm met de organisatiestrategie moet bewaken en realiseren. Tevens moet hrm activiteiten herkennen die bijdragen aan het succes van de gekozen strategie;
- Management van transformatie en verandering, waarbij hrm als *change agent* transformatie en veranderingen moet managen. Identificatie en implementatie van de veranderingsprocessen en de bijbehorende cultuurveranderingen maken hier onderdeel van uit.
- Management van de bijdrage van de werknemers, waarbij hr als *employee champion* luistert naar medewerkers, betrokkenheid toont bij problemen en daar adequaat op reageert zodat commitment bevordert wordt en capaciteiten vergroot worden;
- Management van de administratie, waarbij hr als *administratieve expert*, de transactionele hr processen moet “re-engineeren” en verbeteren. Deze taak is nog het meest vergelijkbaar met de traditionele hr-rol, waarbij een efficiënte infrastructuur gecreëerd moet worden om hr-processen, zoals werving, beoordelingen en opleiden efficiënt en effectief te laten verlopen. Voortdurend zoeken naar verbetering maakt hier onderdeel van uit.



Figuur 2.4 Rollen volgens Ulrich (Ulrich 1997: 24)

Hr-afdelingen hebben vooral hun sporen verdiend waar het gaat om de beheersmatige en administratieve rol. Sinds het begin van de jaren negentig klinkt de roep om strategisch bezig te zijn. Ulrich stelt dat hr niet alleen strategisch bezig dient te zijn, maar **ook** operationeel. Ulrich stelt dan ook dat hrm binnen een organisatie ervoor moet zorgen dat alle vier de rollen tegelijkertijd optimaal vervuld moeten worden. Hr moet zowel operationeel als strategisch zijn, zowel gericht op het ondersteunen van medewerkers en managers als op het controleren en bewaken van processen. Volgens Ulrich is het niet mogelijk om van de rol van administratieve expert in één stap door te groeien naar strategische partner, dat kan alleen als ook de andere twee rollen worden ingevuld. Uiteraard zullen niet alle rollen in één hr-professional verenigd hoeven worden, maar verschillende hr-professionals vervullen dan verschillende rollen in een organisatie. Verder hoeft hr niet alles zelf te doen, maar moet men waken voor een goede toedeling van de werkzaamheden. Dit omdat de toegevoegde waarde van hrm alleen gerealiseerd kan worden wanneer **alle vier** de aspecten belegd en uitgevoerd worden. Zo kan bijvoorbeeld veel van het infrastructurele deel door ICT-oplossingen worden ingevuld of worden geoutsourced en kan veranderingsmanagement voor een deel worden uitgevoerd door externe consultants. Waar activiteiten worden belegd, verschilt per organisatie (Ulrich 1997: 43).

De meerwaarde van het model van Ulrich is dan ook dat niet uitsluitend gefocust wordt op de strategische rol. Integendeel: alle kwadranten hebben zorgvuldige aandacht nodig.

Administratie, mensen, verandering en strategie hebben allen een volwaardige plaats in het model. De vrij eenzijdige focus op hr-strategie waar sprake van was toen zijn boek in 1997 uitkwam, wordt hiermee aan de kant geschoven. Ulrich (1997: 27) zelf zegt hierover dat veel hr-professionals de rol medio jaren negentig onterecht hebben geïdentificeerd als de enige hr-rol.

In de praktijk wordt dit model naar mijn mening helaas geïnterpreteerd als een model waarbij hrm zo snel mogelijk “links boven” moet zien te geraken, waarbij aan de eis van het realiseren van de andere rollen gemakshalve wordt voorbijgegaan. Maar hoewel strategie volgens Ulrich onlosmakelijk verbonden is met succesvol hrm, is het niet het enige dat telt. Zonder goede invulling van de andere rollen schiet hr schromelijk tekort.

In zijn meest recente boek (Ulrich en Brockbank 2005) presenteert hij dan ook een nieuw model, waarin sterk de nadruk ligt op de som van vier rollen, die overigens niet geheel hetzelfde zijn als de rollen uit 1997 (zie tabel 2.1). De som van de vier rollen levert dan hr-leadership op. Een “hr-leider” zorgt ervoor dat hr op de agenda staat op zodanige wijze dat mens en organisatie samen business succes kunnen realiseren, waarbij de bijdrage

Mid-1990s	Mid-2000s	Evolution of thinking
Employee champion	Employee advocate (HA) Human capital developer (HC)	Employees are critical to the success of organizations EA focuses on today's employee; HC developer focuses on how employees prepare for the future.
Administrative expert	Functional expert	Hr practices are central to hr value. Some hr practices are delivered through administrative efficiency (such as technology), and others through policies, menus, and interventions, expanding the “functional expert” role.
Change agent	Strategic partner	Being a strategic partner has multiple dimensions: business expert, change agent, knowledge manager and consultant. Being a change agent represents only part of the strategic partner role.
	Hr-leader	The sum of the first four roles equals leadership, but being an hr leader also has implications for leading the hr function, collaborating with other functions, ensuring corporate governance, and monitoring the hr community.

Tabel 2.1 Evolution of hr-roles (Ulrich 2005: 201)

van hr tevens duidelijk is. Samen werken met andere disciplines als finance en marketing horen hierbij. Een hr-leider zou dan ook een actieve rol in corporate governance moeten spelen. Hr functioneert als integrator binnen een organisatie. Strategische partners blijven in zijn nieuwe model wel bestaan, maar met het inzicht dat deze een veel bredere ("multiple") rol spelen dan werd aangenomen, zoals die van business expert, change agent, kennismanager en adviseur.

Deze rollen geven volgens Ulrich en Brockbank goed weer wat hr-professionals tegenwoordig geacht worden te leveren om meerwaarde te creëren. Het is echter zo dat er zowel tussen organisaties als binnen een organisatie verschillen zijn. De nadruk verschuift, afhankelijk van het type organisatie waar men werkt en het soort hr-functie dat men vervult.

2.6 Hrm en strategie: in theorie een complexe relatie

In veel hr theorieën en modellen neemt de koppeling tussen hrm en strategie een dominante plaats in. Dit is de reden waarom in het eerste deel uitgebreid bij de aard van en discussie over de relatie tussen hrm en organisatiestrategie is ingegaan. De rode draad is dat er minimaal een relatie ligt of zou moeten liggen tussen hrm en de strategie van de organisatie. Zonder strategische link mist hrm een belangrijk element, zo wordt gesteld, wat van invloed is op het "duurzame concurrentievoordeel" dat de organisatie zou kunnen behalen. Maar de laatste jaren is gebleken dat het nog lang niet duidelijk is hoe de relatie precies in elkaar steekt en hoe deze werkt. Zo blijken veel (deel)aspecten van de problematiek nog niet of niet goed empirisch onderzocht, zoals hiervoor is aangegeven. Tijd, betrokkenheid, organisatievariatie, niveau van analyse, instituties die invloed uitoefenen, keuzes uit het verleden, zijn allemaal van invloed op hoe hrm in de organisatie van vandaag eruit ziet. De relatie tussen hrm en strategie is dus op zijn minst complex te noemen. Niet verwonderlijk dat Becker e.a. (2003, 2006) spreken van de "black-box" tussen hr en organisatie performance. Waarbij de effecten evengoed het resultaat kunnen zijn van strategisch hr-beleid als van gewoon kwalitatief goed hr-beleid.

Ook in faserings- en rollenmodellen binnen hrm theorievorming neemt strategie een belangrijke plaats in. Hierbij geeft strategisch hrm het hoogst haalbare, en in veler ogen dus de streefsituatie aan, omdat daar de meeste toegevoegde waarde kan worden gecreëerd en de organisatie haar concurrentievoordeel kan realiseren. Al deze aandacht voor hrm en strategie heeft echter tot effect dat er een grote druk op hr-afdelingen is ontstaan om

“strategisch” te zijn. Ben je dat niet dan tel je eigenlijk niet mee. Hrm heeft echter zijn sporen vooral verdiend aan de onderkant van de piramide: met administratie en beheerstaken, met het “sociale oor” (de zorgkant) en met (operationele) advisering van de lijn. Als de nadruk ligt op beheer hoef je het in de ogen van klanten niet slecht te doen. Als de basis wel op orde is en hr is een betrouwbare operationele partner voor de lijn, dan is de klant (de lijn) niet altijd ontevreden (Biemans 1999). Terwijl de hr-functionarissen een negatief zelfbeeld hebben en daarbij aangeven dat ze lang niet alles doen wat in de vakliteratuur gepropageerd wordt. De vraag rijst of strategisch hrm daadwerkelijk zo belangrijk is als veel vakliteratuur van de afgelopen vijftien jaar doet vermoeden. In het volgende deel wordt daarom stilgestaan bij een aantal recente theoretische inzichten die het mijns inziens waard zijn om te exploreren, om zo een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de hr-functie.

3 Aanknopingspunten voor de ontwikkeling van de hr-functie in theorie en praktijk

3.1 Hrm in de praktijk: minder strategisch dan gedacht

Veel theorievorming, zowel over de relatie tussen hr en strategie als over fasering en rollen, gaat uit van normen en beelden over hoe een situatie er idealiter uit zou moeten zien om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren. Er is en wordt echter weinig empirisch onderzoek verricht naar de stand van zaken in de praktijk.

Hoe staat het in de praktijk met strategisch hrm en met de daarbij passende rol van hrm? Vinke's inschatting is, hoewel niet empirisch onderzocht, dat de meeste organisaties in Nederland zich tussen fase 2 en 3 uit zijn piramide bevinden (zie paragraaf 2.3). Ergens tussen personeelsbeheer en personeelsmanagement in. Slechts naar schatting vijf procent bevindt zich volgens hem in de fase van hrm. Dit beeld wordt door een aantal empirische onderzoeken bevestigd. Uit onderzoek van Biemans (2000), blijkt dat veel managers strategische activiteiten veel minder belangrijk vinden dan de theorie doet vermoeden. De meeste managers hechten namelijk vooral waarde aan de beheersmatige en administratieve taken van hr. Strategische activiteiten komen in de top-3 van belangrijke activiteiten voor klantengroepen van hr (managers en medewerkers) niet voor.

Ook Kluytmans (2004) stelt dat hrm minder strategisch is dan men op grond van de theorie zou kunnen verwachten. Hij zet een aantal onderzoeken naar de stand van strategisch hrm in de praktijk op een rijtje. Zo blijkt uit een onderzoek van TNO-arbeid onder duizend organisaties, dat in slechts 22% van de gevallen sprake is van een afstemming tussen hr- en ondernemingsstrategie en dat 0,5% van de organisatie voldoet aan alle kenmerken van hrm (een strategie gericht op de ontwikkeling van mensen, hr-beleid als lijnverantwoordelijkheid, een lange termijn visie, integratie met ondernemingsbeleid en onderlinge afstemming van de instrumenten).

Een aantal ontwikkelingen en onderzoeken van recente aard kunnen mijns inziens van groot belang zijn voor de verdere ontwikkeling van de personeelsfunctie. Aan de orde komen achtereenvolgens onderzoek naar de rol van de lijnmanager bij de uitvoering van hrm en de invoering van e-hrm en shared service centers en de gevolgen voor lijnmanagers

(waarvan de rol toeneemt) en de hr-functie (waarvan de rol verandert). Daarna wordt ingegaan op enkele recente theoretische ontwikkelingen die het waard zijn verder te onderzoeken en exploreren, om de ontwikkeling van de hr-functie in een organisatie te ondersteunen.

3.2 De rol van het management bij hrm

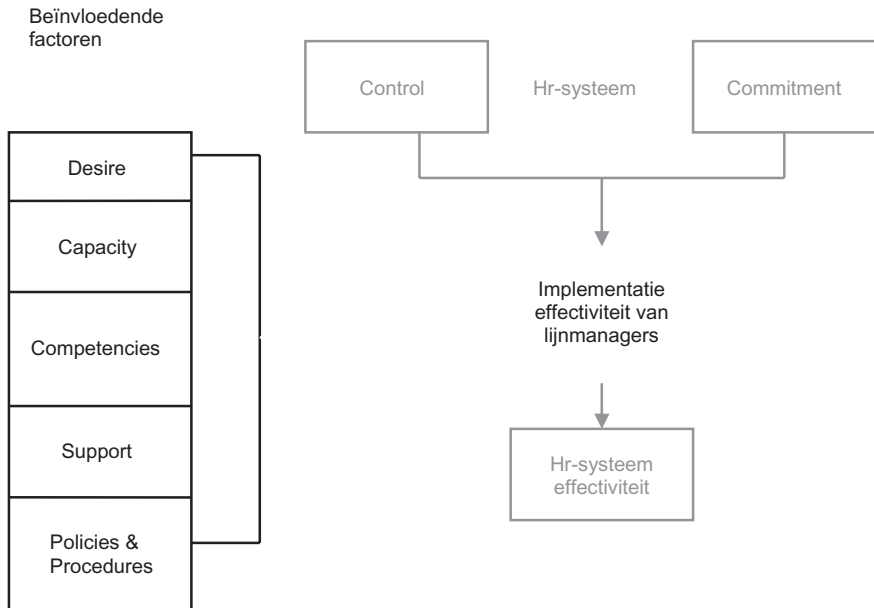
Hoewel de lijnmanager een grote rol speelt bij de uitvoering van hrm (zie o.a. Storey 1992, Biemans 1999, Manders e.a. 2007, Beer e.a. 1984), wordt deze factor in hrm modellen en onderzoek nauwelijks meegenomen. Verreweg het grootste deel van hr modellen en theorieën beperkt zich tot de hr-afdeling zelf. Dit gebeurt gek genoeg wel vanuit de constatering dat de rol van hrm verandert omdat veel taken naar de lijn verschuiven (o.a. Ulrich 1997, Storey 1992, Beer e.a. 1984, Carroll 1991). De meeste organisaties zijn er inmiddels wel van overtuigd dat de uitvoering van hrm, het peoplemanagement, bij de lijn hoort te liggen. Logisch dus dat de kwaliteit van de implementatie sterk zal samenhangen met de (kwaliteit van de) manager. Bij de vertaling van ontwikkeld naar geïmplementeerd hrm (zie paragraaf 2.2) speelt de lijnmanager en niet hrm de cruciale rol. Ook de wijze waarop een medewerker hrm percipieert, wordt sterk beïnvloed door zijn manager. Tenslotte spelen lijnmanagers een essentiële rol bij het uitdragen en bewaken van de cultuur, normen en waarden van de organisatie.

Enkele recente publicaties over hrm erkennen dat de rol van de lijn onderbelicht is geweest in hr-theorie en hr-onderzoek. Zo achten Becker & Huselid (2006: 907 en 919) implementatie de “linking pin” tussen hr-theorie en organisatie performance. Empirisch onderzoek zou zich op een effectieve implementatie moeten richten, waarbij men zich in het bijzonder op de rol van de lijnmanagers bij implementatie zouden moeten richten. Uit een analyse van diverse casestudies (Nehles e.a. 2006/1 en Nehles e.a. 2006/2: 77) blijkt een vijftal factoren te identificeren die maken dat lijnmanagers meer of minder succesvol hr-beleid kunnen of willen implementeren.

- Desire: lijnmanagers moeten hr-praktijken willen implementeren.
- Capacity: lijnmanagers moeten er de tijd voor hebben.
- Competences: lijnmanagers moeten hr gerelateerde competenties (kennis en vaardigheden) hebben met name rondom harpimplementatie.
- Support van hr: lijnmanagers hebben behoefte aan een goede ondersteuning van hr-specialisten bij implementatie en uitvoering.

- Policy & 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.

De relatie tussen de genoemde factoren en de effectiviteit van hr is in figuur 3.1 weergegeven:



Figuur 3.1 Lijnmanagers en hr

Nehles e.a. hebben empirisch onderzoek verricht naar welke (combinaties) van bovengenoemde factoren succesvolle implementatie belemmeren. Uit hun verkennend onderzoek blijkt dat vier van de vijf factoren als belemmerend worden ervaren. Zeer positief is dat er eensluidendheid onder managers heerst over de factor “desire”. De meerderheid van de managers blijkt, meer of minder enthousiast, de verantwoordelijkheid voor hr-taken te accepteren. Men ziet de meerwaarde ervan of vindt het zelfs een leuk onderdeel van het takenpakket. De overige factoren scoren minder positief. Door tijdgebrek komt men niet altijd op tijd tot de uitvoering, maar verschuift er wel eens wat, of men probeert er in zijn vrije tijd (pauzes, avonden en weekenden) aandacht aan te besteden. Verder hebben lang niet alle organisaties een trainingsprogramma om de lijnmanager bekend te maken met zijn

hr-taken, hetgeen uiteraard van invloed is op de kwaliteit van de implementatie. Wat betreft de support vanuit hr kan er volgens de managers nog veel verbeteren, zowel qua informatie, qua "basics" (een goede administratie) als begeleiding bij de uitvoering. Tenslotte dienen de instrumenten tot op een zeer concreet niveau te zijn uitgewerkt in de vorm van richtlijnen, procedures en vooral ook voorbeelden, om een eenduidige implementatie te kunnen realiseren. Ook de rol van hr moet behoeft hierbij nog vaak verduidelijking.

3.3 De opkomst van e-hrm en hr shared service centers

E-hrm maakt het mogelijk steeds meer operationele taken daadwerkelijk naar de lijn te verschuiven. Managers kunnen ze uitvoeren, zonder tussenkomst van hr. Het "selfservice" concept voor managers, maar ook voor medewerkers wordt vooral bij veel grotere organisaties doorgevoerd. Tegelijkertijd worden, meestal ondersteund door e-hrm, hr shared service centers (hr ssc's) ingericht.

De ontwikkeling van deze ssc's wordt vanuit meerdere kanten versterkt. Allereerst maken ict-oplossingen het technisch mogelijk transactionele hr-zaken (rondom administratie en beheer) te concentreren en op centraal niveau te beleggen. Managers en medewerkers worden dan zelf geacht personeelsgegevens te beheren, zonder tussenkomst van hr. Personeelsdossiers en personeelsgegevens kunnen door de manager direct op het scherm worden ingezien, opleidingen kunnen digitaal door medewerkers worden aangevraagd en door de manager worden geautoriseerd en medewerkers kunnen zelf hun adres wijzigen. Verder heeft de voortdurende stroom van kritiek op hrm en het kennelijke onvermogen om naar strategisch niveau te groeien eraan bijgedragen dat gezocht is naar oplossingen door structuurveranderingen van de hr-functie om de kwaliteit te verbeteren. Ook zijn in Nederland, mede als gevolg van internationalisering en de economische situatie aan het begin van deze eeuw, Angelsaksische besturingsmodellen ingeburgerd geraakt. Kostenbesparing, efficiency en korte termijn effecten zijn belangrijker geworden voor veel organisaties. Ssc's passen in deze trend.

Lourens e.a. (2006: 18) noemen tevens als argument de ontwikkeling van aanbieders van hr-diensten. Omdat organisaties vaker bereid zijn hr-taken uit te besteden, worden aanbieders gestimuleerd tot innovaties in producten en diensten en tot het zoeken naar middelen voor verdergaande kostenreductie. Daarbij maken internettechnieken het mogelijk om producten en diensten van externe dienstverleners naadloos te integreren binnen een

organisatie, zodat het verschil tussen in- en extern vervaagt. Argumenten als kwaliteitsverbetering van de hr-organisatie en het vergroten van de toegevoegde waarde van hr spelen eveneens. Men streeft naar een hr-organisatie die, als gevolg van bundeling en concentratie, efficiënter en effectiever kan werken. Daarbij zal de hr-adviseur (of businesspartner) veel dichterbij de lijn staan, waardoor hij de lijnmanager beter kan ondersteunen. Ook werkt de businesspartner in een andere rol naar zowel de klanten (de lijn en de medewerkers) als naar zijn hr-collega's. De relaties worden zakelijker en transparanter. Minder gebaseerd op persoonlijke relaties en persoonlijke invulling en meer gedreven door de (gestandaardiseerde) processen en hieraan gerelateerde prestatie-afspraken.

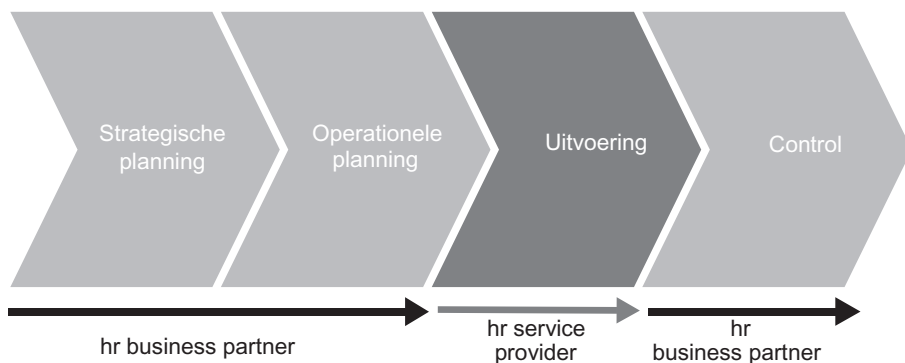
Het voordeel van e-hrm in combinatie met een ssc is tweeledig: ten eerste krijgt de administratie de aandacht die het verdient. Ze “hangt” er niet meer bij, maar vormt het primaire proces van het ssc. Ten tweede wordt de administratieve druk verplaatst en kan de hr-manager (nu aangeduid als hr-businesspartner) zich eindelijk richten op activiteiten waar hij de meeste waarde kan toevoegen (o.a. Ruël, 2005). Hr kan zich niet langer verschuilen achter allerlei transactionele zaken, aldus de hr-directeur van Unilever Nederland (Ligteringen 2007: 19). KPN, Essent, Unilever, Proctor & Gamble, Barclays, IBM, Getronics, Heineken, Nuon, enkele ministeries en heel veel andere grote organisaties hebben met behulp van ict-oplossingen (en vaak een flink aantal externe consultants) hun beheersmatige activiteiten in een scc ondergebracht en soms al uitbesteed aan een externe dienstverlener of zijn daar mee bezig. Zowel de inrichting van een ssc als uitbesteding heeft gevolgen voor de administratieve hr functie binnen een organisatie. Zo heeft Unilever zijn administratieve taken wereldwijd uitbesteed aan een hr dienstverlener (Van Beek e.a.: 2006), waarbij een groot deel van de medewerkers over is gegaan naar de externe dienstverlener. Bij KPN is binnen drie jaar e-hrm ingevoerd, waardoor het aantal administratieve hr-functies sinds 1998 is teruggebracht van 170 fte tot nog maar 20 fte in 2006 (Van Tilborg 2006).

Hrm: taakverdeling over hr-businesspartner en service provider

Lourens en Brughmans (2006) schetsen vanuit hun ervaringen in hun adviespraktijk bij met name grotere organisaties de verwachting voor de toekomst dat door de invoering van ssc's het accent van de interne hr-afdeling steeds meer komt te liggen op strategische planning en control. Centraal in hun model staat de strikte scheiding “demand” en “supply”. De supply-kant, de uitvoering wordt belegd bij “service providers” vaak ondergebracht in ssc's. Een ssc is een in- of externe unit die gespecialiseerd is in het verrichten van

uitvoerende hr-taken. Na de concentratie van de transactionele hr-taken (personeels- en salarisadministratie, opleidingsadministratie) in ssc's vindt eventueel outsourcing van deze taken plaats.

De “demand”-kant is de verantwoordelijkheid van de interne hr-afdeling. Zij duiden deze rol aan met de term van hr-businesspartner. Een hr-businesspartner zal vanuit een breder perspectief dan alleen het operationele moeten opereren. Hij is aanspreekbaar op aanwezigheid en realisatie van de hr-strategie, juiste uitvoering van het hr-planning en control proces, aanwezigheid en realisatie van de operationele hr-plannen en -processen en het hr-service-delivery plan, hr-managementinformatie en de realisatie van de afgesproken dienstverlening door de service providers. Tenslotte hoort ook hr-innovatie tot het domein van de hr-business partner.



Figuur 3.2 Hr-businesspartner en serviceprovider (Lourens en Brughmans, 2006: 24)

Voor de populatie van hr-afdelingen betekenen deze ontwikkelingen dat er veel veranderingen (zullen) plaatsvinden. De taken van de hr-businesspartner zijn immers heel andere dan de traditionele hr-taken waarop nu nog vaak de nadruk ligt. Deze vergen een andere deskundigheid én andere competenties.

Onderzoek naar de effecten van ssc's op hrm

Naar de effecten van ssc's op de rol van hrm in de praktijk is nog nauwelijks onderzoek verricht. Hoewel de gedachte steeds is dat hrm dan eindelijk tijd kan maken voor strategische zaken die meer toegevoegde waarde hebben, blijkt uit het enige Nederlandse onderzoek op dit terrein daar geen bewijs voor. Een opvallende uitkomst van het onderzoek is dat de rol van “employee champion” (uit het model van Ulrich) in organisaties waar

een ssc is ingevoerd lager scoort dan organisaties zonder ssc. Kortom: Invoering van een ssc in combinatie met e-hrm is geen garantie dat hrm naar een meer strategisch niveau in een organisatie doorgroeit (Borgert e.a.: 2007). Het is goed denkbaar dat de bestaande druk op hr met de invoering van ssc's zal toenemen. Met het verdwijnen van de operationele hr-taken naar een ssc, verdwijnen taken waar hr traditioneel goed in is. Als men dan niet in staat blijkt de nieuwe rol vorm te geven, blijft de focus liggen op de wijze waarop het ssc functioneert. De strategische of businesspartner rol verdwijnt dan meer en meer naar de achtergrond en de vraag is wat er voor de interne hr-afdeling overblijft.

Ssc's in combinatie met e-hrm worden soms gepresenteerd als hét middel dat ervoor kan zorgen dat de kwaliteit van hr verbetert, waarbij tegelijkertijd de kosten verminderen. Helaas bestaan wondermiddelen niet. Parallel met de invoering is een grondige aanpak van procesanalyse en procesherinrichting nodig om de beoogde kwaliteitsverbetering te realiseren. Kwaliteitsverbetering en ook kostenverlaging worden doorgaans pas na enige tijd gerealiseerd.

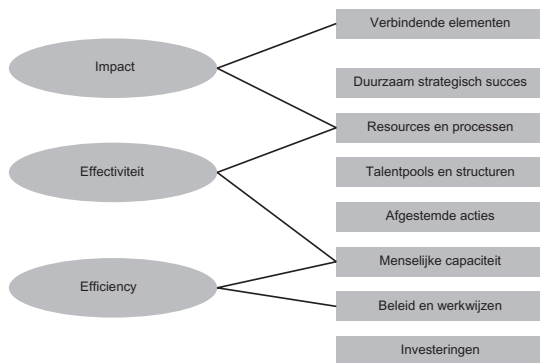
De discussies rondom ssc's benadrukken dat hr als een "costcenter", als kostenpost voor de organisatie, beschouwd kan worden. En de vraag is natuurlijk of dit op den duur wenselijk is. De insteek van "costcenter" betekent een volstrekt andere benadering dan wanneer hr beschouwd wordt als manier om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren, hetgeen forse, vaak lange termijn investeringen, vergt. De "costcenter" benadering heeft tot gevolg dat het afleidt van waar het echt bij hr om draait, namelijk om het sturen van menselijk kapitaal in de organisatie. Tenslotte is het de vraag in hoeverre alle typen organisaties gebruik kunnen maken van e-hrm in combinatie met een ssc. Er is een zekere schaalgrootte voor nodig zodat de hoge investeringen in e-hrm daadwerkelijk iets opleveren. Desalniettemin zijn e-hrm en ssc's niet meer weg te denken in de huidige hr-praktijk, waar veel hr-afdelingen mee te maken hebben of krijgen. Het is dus zaak bij de invoering ervan betrokken te zijn.

3.4 Recente inzichten uit de hr-theorie

Wat zou de reden kunnen zijn waarom hr niet het beoogde strategische niveau bereikt en daardoor niet die toegevoegde waarde kan bieden die eigenlijk zou moeten? De afgelopen jaren hebben een aantal wetenschappers andere inzichten gepubliceerd die aanknopingspunten zouden kunnen bieden.

Boudreau en Ramstad (2006) constateren dat hr zich wel heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren. Het huidige hr geeft huns inziens nog steeds blijk van een traditioneel paradigma: Goede hr wordt gedefinieerd als “het leveren van kwalitatief goede diensten in reactie op behoeften van klanten”. Strategisch hr wordt hierbij vaak geïmplementeerd door aan belangrijke cliënten te vragen aan welke diensten zij behoefte hebben, om deze vervolgens te leveren. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat deze klanten weten wat ze willen. En de praktijk heeft geleerd dat dit bij hr niet het geval is.

Boudreau en Ramstad pleiten ervoor om te leren van disciplines als finance en marketing, waar het wel is gelukt zich te ontwikkelen tot machtige besluitvormingsondersteunende functies. Hr moet zich in hun ogen ontwikkelen tot een “besluitvormingswetenschap”, die een logisch, betrouwbaar en consistent raamwerk verschaft, dat waarde toevoegt aan beslissingen over belangrijke resources. Hiertoe moet hr zich richten op een ander type vragen en beslissingen. Bij hr gaat het volgens Boudreau e.a. om talentgerelateerde beslissingen. Talent is immers een onontbeerlijk element in het succes van een organisatie. Het door hen ontwikkelde raamwerk dient drie elementen te omvatten: impact, effectiviteit en efficiency.



Figuur 3.3 Besluitvormingsraamwerk van HC Bridge (Boudreau e.a., 2006)

Bij *impact* gaat het om “talentsegmentatie”, waarbij gekeken wordt naar het belang van een bepaald segment medewerkers voor het succes van de organisatie. Door dit nauwkeurig te bekijken kan op hele andere segmenten terechtgekomen worden dan op segmenten waar traditioneel op gefocust wordt (bijvoorbeeld hoger management, terwijl de mensen die bij de klant komen feitelijk het succes van de organisatie bepalen). Segmentatie betekent tevens dat niet iedereen hetzelfde programma krijgt. Vergelijkbaar met marketing, waarbij

de hoeveelheid reclame per product eveneens verschilt. Dergelijke afwegingen realiseren een meer expliciete koppeling van hr met de businessstrategie.

Becker e.a. (2006: 918) komen, vanuit een andere insteek, tot een vergelijkbare conclusie. Zij stellen dat theorieën op het terrein van hr-strategie zich te eenzijdig hebben gericht op de "hr architectuur", op hr-systemen en mate van aansluiting op de strategische organisatie-doelen. In plaats daarvan zou hrm zich meer moeten richten op "strategic workforce management". Bij "workforce management" moet een onderscheid gemaakt worden tussen strategische functies en niet-strategische functies. Het gaat uitdrukkelijk om functies die essentieel zijn voor het succes van organisaties en niet om individuele medewerkers die belangrijk zijn. Het onderscheid tussen strategische en niet strategische functies vormt de basisgedachte bij hun benadering. Op grond van dit onderscheid, wordt bijvoorbeeld ook de beloning aangepast, zodat er dus meer differentiatie binnen organisaties zal ontstaan dan tot nu toe het geval was. Daarbij is het van belang dat lijnmanagement en hr hierbij een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen. De insteek van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor strategisch talent management is nog niet gebruikelijk in hr-theorie, omdat de focus vooral ligt op het ontwikkelen van strategische hr-systemen. In het verlengde hiervan is het effectiviteitsaspect van het model van Boudreau e.a. van belang.

Effectiviteit omvat de vraag in hoeverre hr programma's invloed hebben op capaciteiten en gedrag van medewerkers. Dit staat los van impact. De laatste jaren is er meer aandacht voor de effectiviteit. Dit uit zich bijvoorbeeld in de aandacht voor het rendement van opleidings-investeringen, zoals het berekenen van de effecten van verkooptrainingen. Daarbij gaat het niet om het aantal trainingen dat is gevolgd, maar om het effect van de gevolgde trainingen. Dit betekent een verschuiving in de wijze van meten (o.a. Becker e.a.: 2006). Te veel nadruk op "effectiviteit" en te weinig op impact, zal goedbedoelde hr programma's opleveren die een grote effectiviteit hebben op talentgroepen met een lage "impact". Deze twee dienen dan ook in onderling verband beschouwd te worden.

Tenslotte *efficiency*. Dit staat weer los van effectiviteit en van impact. De meeste hr-meet-programma's richten zich op efficiency, zoals kengetallen over aantal hr-medewerkers, trainingskosten/uren per medewerker en kosten per nieuwe medewerker. Hiermee worden niet altijd de juiste zaken gemeten. Zowel Boudreau e.a. (2006) als Becker e.a. (2006: 918) signaleren een valkuil. Momenteel wordt in het kader van kostenbesparing vaak te veel de nadruk gelegd op efficiency, waarbij voorbijgegaan wordt aan impact en effectiviteit.

Dit levert uiterst efficiënte hr-afdelingen op, die echter weinig effect sorteren (Boudreau e.a.: 88). Becker e.a. (2006: 918) merken hierover op dat hr teveel nadruk legt op “cost control” en “efficiency winst” om hun toegevoegde waarde duidelijk te maken aan de organisatie. Deze denkfout resulteert volgens hen juist in het tegenovergestelde, namelijk een beeld van hr als “costcenter” in plaats van als een afdeling die een bijdrage levert aan een succesvolle strategische implementatie.

Volgens de hierboven beschreven inzichten zal hr alleen in staat zijn het huidige niveau te ontstijgen als de aandacht verschuift van het ontwikkelen van hr-systemen die gerelateerd zijn aan de strategie (“hr-architectuur”), naar verantwoordelijkheid nemen (en krijgen) voor belangrijke talentgerelateerde beslissingen én door zich, gezamenlijk met de lijn, bezig te houden met “workforce management”. Om dit te realiseren dient hr een ander type vragen te stellen en te kunnen beantwoorden.

De benaderingen van Boudreau e.a. en Becker e.a. hebben mij inzicht verschaft in waarom hr tot op heden niet in staat is gebleken boven het huidige, vaak operationele niveau, uit te groeien. Beide benaderingen zijn echter nog erg abstract en er zal nog veel onderzoek moeten plaatsvinden om ze nader in te vullen en om zicht op de effecten van de benadering te krijgen. Maar deze zienswijze op strategisch hr biedt mijns inziens kansen die nader onderzoek waard zijn. Door de insteek te verschuiven van “hr architectuur” (het ontwikkelen van hr-beleid en hr-instrumenten die gericht zijn op de organisatiestrategie) naar het ontwikkelen van programma’s voor belangrijke groepen in de organisatie en, het samen met de lijn, gericht managen van personeelsstromen. Daarmee vindt een focusverandering plaats van de rol van hrm als geïsoleerd verschijnsel, naar samenwerking tussen hr en lijn en de implementatie van hrm. “Workforce strategy” in plaats van een “hr-strategy” aldus Becker e.a. (2006: 919).

3.5 Competenties van hrm-ers

Welke insteek er ook gevolgd wordt, het fasenmodel van Vinke (2005), het rolmodel van Ulrich (1997, 2005) het structuurmodel van Lourens en Brughmans (2006), of de benadering van Boudreau e.a. (2006) en Becker e.a. (2006), voor hr betekent dit dat de traditionele competenties niet langer voldoen. Serviceverlening, administratieve en operationele ondersteuning van de lijn verdwijnen meer en meer uit het zicht. Daarvoor in de plaats komen nieuwe competentie-eisen.

Volgens Lourens en Brughmans moet de hr-businesspartner beschikken over een aantal essentiële competenties. Zij noemen: strategisch en bedrijfsmatig kunnen denken, excellente vakdeskundigheid (hij moet een “topprofessional” zijn), kunnen regisseren, innovatief, senioriteit en leiderschap.

Van Beek en Tabak (2006) benoemen de volgende succesfactoren voor de hr-businesspartner. Zij zijn verantwoordelijk voor organisatieverandering en leiderschapontwikkeling en dienen om dit goed te kunnen doen, te beschikken over business- en organisatiekennis. Niet alleen deskundigheid op de “harde kant”, zoals bedrijfscijfers (ook financieel), strategie, concurrentiepositie, processen en structuur, maar ook de “zachte kant” zoals klimaat, cultuur en informele organisatie spelen daarbij een rol. Ook moet de business partner constructieve relaties kunnen bouwen en onderhouden met het management van een organisatie én met zijn collega’s op andere expertisegebieden (specialismen of ssc). Dit laatste omdat meer dan vroeger sprake is van wederzijdse afhankelijkheid van collega’s. Er zal in dit verband een groter beroep worden gedaan op management- en coachingsvaardigheden en consultancyskills. Tenslotte zal hij een uitstekend begrip moeten hebben van de bedrijfsprocessen. Zij stellen verder dat de bestaande hr opleidingen niet voldoen aan de eisen die aan de nieuwe hr professional worden gesteld. Volgens hen zullen de curricula snel moeten worden aangepast. Overigens zijn de noties van Lourens e.a. en Van Beek e.a. niet gebaseerd op onderzoek maar op praktijkervaringen. Ook hier is slechts beperkt empirisch onderzoekmateriaal voorhanden. Een zeer grootschalig longitudinaal onderzoek op dit terrein wordt uitgevoerd door de Universiteit van Michigan. Bekende namen als Ulrich, Brockbank en in Nederland Paaue en Boselie zijn bij dit onderzoek betrokken. Het onderzoek wordt uitgevoerd sinds 1988. De laatste gegevens dateren uit 2002, toen naast de VS ook Azië, Europa en Zuid-Amerika hebben deelgenomen. Het interessante is dat de competenties die uit de onderzoeken naar voren komen, in de loop der jaren verschuiven. In de eerste onderzoeken (1988 en 1992) werden drie soorten competenties geïdentificeerd: kennis van de business, beheersing van functionele gebieden van hrm (vakkennis) en verandermanagement. Medio jaren negentig (1997) zijn daar persoonlijke geloofwaardigheid en cultuurmanagement aan toegevoegd. Uit de data van 2002¹ komen eveneens vijf clusters van competenties naar voren: persoonlijke geloofwaardigheid, hr-delivery, strategische bijdrage, kennis van de business en hr-technologie.

¹ Het onderzoek is overigens uitgevoerd binnen grote multinationale ondernemingen, hetgeen uiteraard van invloed is op de uitkomsten.

De vijf clusters van belangrijke competenties zijn in onderstaande tabel uiteengezet. Vervolgens is gekeken welke competenties invloed hebben op de performance van de organisatie. Uit de tabel blijkt dat hr het best is in persoonlijke geloofwaardigheid, maar dat dit minder bijdraagt aan de performance van de business. Strategische bijdrage, dat kwalitatief op de derde plaats eindigt, heeft daarentegen zeer veel invloed op de business-performance. Dit item levert bijna de helft (43%) van de invloed op de businessperformance.

HR competenties	Hr effectiviteit 1=laag; 5=hoog	Impact op business performance
Strategische bijdrage (leveren van een bijdrage aan cultuurmanagement, aan het vertalen van de marktstrategie naar hr strategieën, aan veranderingen "market driven connectivity")	3.65	43%
Persoonlijke geloofwaardigheid (door effectieve relaties, resultaatgerichtheid en persoonlijke communicatie)	4.13	23%
Hr delivery (Hr-activiteiten ontwerpen, implementeren en evalueren en monitoren op dusdanige wijze dat ze in de organisatie passen, door ontwikkeling van zowel individu als organisatie, (her)structurering van de organisatie, monitoren van HR systemen, bemensing en prestatie management)	3.69	18%
Kennis van de "business" (van de sector, de waardeketen en de toegevoegde waarde, arbeidsverhoudingen)	3.44	11%
Hr-technologie (o.a. e-hrm)	3.02	5%

Tabel 3.1 Hr effectiviteit en invloed op businessperformance (Ulrich 2005: 223)

Boselie en Paaue (2004, 2005) hebben specifiek over het Europese deel gepubliceerd. Het belang van de competenties wijkt nauwelijks af van kolom 2 in bovenstaande tabel: ook in Europa is persoonlijke geloofwaardigheid het belangrijkste, gevolgd door hr-delivery, strategische bijdrage en kennis van de business. De Europese data tonen, in tegenstelling tot het wereldwijde onderzoek, geen significant verband tussen de competenties en de prestaties van de organisatie (kolom 3). Persoonlijk geloofwaardigheid en hr-delivery hebben beiden een positieve invloed op de beoordeling van de hr-afdeling door de klanten. Strategische bijdrage heeft een positieve invloed op de financiële concurrentiepositie en hr-technologie een negatieve. Dit laatste waarschijnlijk in verband met de hoge (aanloop)kosten die hr-technologie met zich meebrengt.

Uit het voorgaande blijkt dat een hr-manager, om succesvol te zijn, afhankelijk is van vak kennis. Maar verder is vooral bepalend de mate waarin hij beschikt over persoonlijke geloofwaardigheid, waarbij competenties meespelen als communicatieve vaardigheden, het kunnen aangaan van effectieve relaties, overtuigingskracht en integriteit. Het onderzoek geeft een goed inzicht in de benodigde competenties van hr. Echter een beperking is dat het heeft plaatsgevonden bij grote internationale (profit)organisaties. Kleinere organisaties en non-profit organisaties zijn niet meegenomen.

Boselie e.a.(2005) verwachten dat de hr-manager in de nabije toekomst een ondernemer dient te zijn, die bereid is risico's te nemen en die beschikt over zowel business als hr-kennis; hij voelt zich verantwoordelijk en is aanspreekbaar op hr resultaten, heeft een "open mind", weet mensen te motiveren en overtuigen en weet veranderingen te implementeren. Ook zij verwachten dat de tijd die hr-afdelingen besteden aan traditionele transactionele activiteiten zal afnemen, onder invloed van de hr-technologie, zodat meer tijd besteed zal (kunnen) worden aan organisatieverandering.

Becker e.a. (2006) stellen dat niet alleen de kennis, vaardigheden, competenties en gedrag van hr aangepast zullen moeten worden, maar ook die van de lijn. Zij pleiten voor meer onderzoek waarbij vooral ook gekeken wordt naar de combinatie van competenties van hr-managers én van algemeen managers. Specifiek zal gekeken moeten worden naar die competenties die nodig zijn om de strategie te implementeren en uit te voeren.

3.6 Een tussenbalans

De praktijk van hrm blijkt veel minder ver dan de theorie doet vermoeden. Onderzoek van Biemans (1999), van Kluytmans (2004) leverde dit enige jaren geleden al op.

Binnen veel grote organisaties wordt ertoe overgegaan om e-hrm in combinatie met een ssc in te voeren. Deze nieuwe hr-organisatiemodellen kunnen de beloftes van een aantal jaren terug echter niet waarmaken, zo blijkt uit een zeer beperkt aantal onderzoeken: hoewel de administratieve en beheersprocessen vaak efficiënter worden uitgevoerd, zijn er nog geen aanwijzingen dat hrm door invoering van e-hrm of een ssc daadwerkelijk naar een meer strategisch niveau in de organisatie door is gegroeid. Enkele recente theoretische inzichten over de focus die hr zou moeten hebben en over de wijze waarop hr zou moeten opereren binnen organisatie, zouden mijns inziens aanknopingspunten

kunnen bieden voor verdere ontwikkeling van hrm. Daarbij verschuift de aandacht van de inrichting van hr-systemen in relatie tot de strategie van een organisatie ("hr-architectuur") naar de competenties, talenten, functies of rollen die de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft. Ook hr-implementatie wordt belangrijker waarbij met name de rol van de lijnmanager voor een succesvol hrm essentieel is. Deze inzichten zijn het mijns inziens waard om nader onderzocht en ontwikkeld te worden.

Uit onderzoek blijkt verder dat een aantal competenties voor hrm-ers belangrijk zijn: persoonlijke geloofwaardigheid, strategische bijdragen, "hr delivery" (hr-activiteiten ontwikkelen), kennis van de business en hr-technologie. Maar in hoeverre er sprake is van een veranderende rol van hrm en of de ontwikkelingen op het terrein van e-hrm en ssc van invloed zijn op het beroepsprofiel van de hrm-er, is nog maar de vraag. In het kader van deze lectorale rede is daarom empirisch materiaal verzameld om beter zicht te krijgen op de veranderingen die plaats lijken te vinden.

4 De rol van hrm in de praktijk

4.1 Onderzoek naar de veranderende rol van hrm

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het empirisch onderzoek dat in het kader van deze lectorale rede is uitgevoerd. Dit onderzoek is ondermeer uitgevoerd vanwege de geringe hoeveelheid empirisch materiaal dat beschikbaar was. Doel van het onderzoek is meer inzicht te verkrijgen in de feitelijke veranderingen die plaatsvinden binnen hr-organisaties en de eventuele effecten ervan op het beroepsprofiel van hr-medewerkers. In het onderzoek wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling in structuur, functies/rollen, taken en competenties van hrm en de mate waarin hr aansluit bij de business. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de ontwikkelingen: is er wat aan het veranderen voor hrm, in het takenpakket, in de benodigde competenties of met betrekking tot de aansluiting van hr met de business?

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Voor het kwantitatieve deel zijn vragenlijsten afgenomen². Deze zijn voor het grootste deel afkomstig van hr-specialisten³. Het kwantitatieve deel is gebaseerd op 135 ingevulde enquêtes. Daarnaast zijn tien case studies uitgevoerd, waarbij binnen tien organisaties zowel enkele hr-medewerkers als lijnmanagers zijn geïnterviewd⁴. Tevens zijn enquêtes afgenomen onder hr en lijn en is achtergronddocumentatie bestudeerd. In bijlage 1 is uitgewerkt welke organisaties bij de case studies zijn betrokken. Gestreefd is naar een zo groot mogelijke variatie, zowel in omvang, qua fase waarin de organisatie verkeert, profit/non-profit, nationaal/internationaal, et cetera.

4.2 Veranderingen in takenpakket, competenties en aansluiting van hrm met de business

Veranderingen in het takenpakket van hrm

Uit het onderzoek blijkt dat binnen het takenpakket van hrm de nadruk ligt op de volgende (clusters van) activiteiten⁵:

- Instroom (werving, selectie en introductie);
- Doelgerichte ontwikkeling van medewerkers (begeleidingscyclus, POP en inzetbaarheid);

² Er is gevraagd naar de perceptie van de respondenten over rol, taken, competenties van hr en de mate van aansluiting met de business.

³ Zie bijlage 1 voor een overzicht van de opbouw van het respondentenbestand.

⁴ Op semi-gestructureerde wijze met behulp van een checklist.

⁵ Zie bijlage 2 voor een volledig overzicht.

- Vernieuwing van hrm (beleidsontwikkeling, onderzoek en innovatie);
- Uitstroom (outplacement, reorganisatie en uitstroom).

Nadere analyse van de scores op verschillende factoren⁶ levert op dat vooral de rol van hrm bij vernieuwing van hr-beleid en -instrumenten is toegenomen: bijna driekwart (72%) van de respondenten geeft aan dat hrm een belangrijkere rol op dit terrein heeft gekregen de afgelopen jaren. Bij bijna de helft (46%) van de respondenten is de rol van hrm bij instroom én bij uitstroom toegenomen. Tenslotte wordt de rol van hrm bij doelgerichte ontwikkeling van medewerkers van belang geacht, maar deze is bij ruim de helft hetzelfde gebleven (53%). Bij ruim eenderde van de respondenten (36%) is de rol toegenomen. Uit analyse van de overige vragen blijkt dat de rol van hrm daarnaast nog is toegenomen op:

- Leiderschap/MD (76%);
- Competentiemanagement (75%);
- Opleiding en training (72%).

Terwijl juist een afname van de rol van hr is te zien bij:

- Promoties (28%);
- Inkoper van hr-dienstverlening (23%).

Het gemiddelde rapportcijfer dat voor de kwaliteit van hr-activiteiten wordt gegeven is een 7,1. Hr geeft zichzelf een 7,1 en de lijn geeft hr een 7,4⁷. Volgens zowel hr als lijnmanagement zit het over het algemeen dus wel goed met de kwaliteit van hrm. Het verschil tussen de cijfers die hr zichzelf geeft en die van de lijn is opvallend, daar uit eerder onderzoek dat ik heb uitgevoerd (Biemans: 1999) naar voren is gekomen dat hr zichzelf doorgaans positiever neerzet dan de omgeving.

Hoewel het gemiddelde rapportcijfer een 7,1 is, bestaan er wel degelijk verschillen tussen organisaties, blijkens de toelichtingen op de rapportcijfers (zie tabel 4.1). Het leveren van een lage basiskwaliteit (matige kwaliteit op administratieve en beheer processen) resulteert in een magere 5,8. Als die kwaliteit van de “basics” goed is en men bezig is om zich te ontwikkelen, levert dat een 6,6 op. Als die ontwikkeling zich verder doorzet naar een “volwassen partner” dan wordt het cijfer gemiddeld een 7,4. Het beste scoort vakinhoudelijke deskundigheid en kwaliteit. Indien deze goed is, levert dat een 7,9 gemiddeld op.

⁶ Hiertoe is het gemiddelde berekend van de scores op de afzonderlijke variabelen die de factor bepalen (er op “laden”).

⁷ Gebaseerd op resp. 107 (hr) en 19 (lijn) respondenten.

Toelichting rapportcijfers kwaliteit werk (N=68)	Gemiddeld rapportcijfer	Aantal (%)
Matige kwaliteit op basisactiviteiten	5,8	8 (12%)
Nog sterk op beheer gericht, wel bezig met ontwikkeling	6,6	17 (25%)
Te volgend, te weinig pro-actief	6,7	9 (13%)
Steeds meer volwassen partner aan het worden	7,4	11 (16%)
Goede vakinhoudelijke deskundigheid en kwaliteit	7,9	11 (16%)

Tabel 4.1 Toelichting rapportcijfers kwaliteit hr-medewerkers

Veranderingen in de competenties voor hrm

Wat betreft de belangrijke competenties voor hrm, sluit het beeld dat uit de data naar voren komt aan bij het beeld uit het onderzoek van Ulrich (zie paragraaf 3.5). De volgende vijf typen competenties zijn voor hrm van essentieel belang om succesvol te zijn⁸:

- Persoonlijke integriteit (omgaan met vertrouwelijke info, luisteren, betrouwbaar, accuratesse, integriteit);
- Management van veranderingen (processturing, realisatie, kennis, probleemoplossend vermogen);
- Zakelijke business kennis (bedrijfseconomische en informatietechnologische aspecten, strategische deskundigheid, organisatieprocessen);
- Stuurkracht (leidinggeven en overtuigingskracht);
- Vakdeskundigheid (wetgeving, beleid en instrumenten, processen).

Persoonlijke integriteit staat op nummer één en vormt de belangrijkste competentie voor hr. Uit nadere analyse blijkt dat persoonlijke integriteit dan wel de belangrijkste competentie voor hrm is, maar dat dit niet is veranderd⁹: bij meer dan de helft van de organisaties (56%) zijn de eisen die hieraan gesteld worden hetzelfde gebleven. Wel zijn aanzienlijke veranderingen opgetreden bij de competenties op het terrein van verandermanagement, dat volgens 80% van de respondenten belangrijker is geworden. En bij zakelijke businesskennis, waarvan het belang is toegenomen volgens 76% van de respondenten. Ook het belang van stuurkracht neemt toe (bij 68% belangrijker geworden). Het beeld over vakdeskundigheid tenslotte is wisselend: bij 49% blijft dit gelijk terwijl het eveneens bij 49% toeneemt. Overigens is er nog één afzonderlijke vraag waar hoog op gescoord wordt qua veranderende competenties. Ruim driekwart (78%) ziet dat competenties op het terrein van “innovatief vermogen van hrm zelf” toenemen.

⁸ Zie bijlage 2 voor een volledig overzicht.

⁹ Hiertoe is het gemiddelde berekend van de scores op de afzonderlijke variabelen die de factor bepalen (er op “laden”).

Aan de respondenten is gevraagd een rapportcijfer te geven voor het niveau van de competenties van hrm. Het zijn over het algemeen hoge cijfers die worden gegeven. Gemiddeld gezien krijgt hr een 7,3. Uitgesplitst naar hr-medewerkers en lijnmanagers een 7,2 en 7,5¹⁰. Ook hier geven lijnmanagers een hoger cijfer dan de hr zelf, wat gezien eerder onderzoek (zie o.a. Biemans 1999) opvallend is te noemen.

De toelichtingen op rapportcijfers voor hr-competenties verschaffen een gedifferentieerder beeld dan uit het gemiddelde kan worden afgelezen (zie tabel 4.2). Het missen van businesskennis/zakelijkheid, bij een redelijke uitvoering, blijkt gemiddeld een 6,4 op te leveren. Een goede uitvoering, zonder dat er hogere verwachtingen zijn, levert een 7,3 gemiddeld op. Het meest positief scoort een afdeling die bewust bezig is met ontwikkeling/verbetering van zichzelf. Deze krijgen een 7,5 gemiddeld.

Toelichting rapportcijfers competenties hr (N=47)	Gemiddeld rapportcijfer	Aantal (%)
Missen businesskennis/geen business partner	6,4	11 (23%)
Wisselt sterk/zeer persoonsafhankelijk	6,8	6 (13%)
Vaardigheden nog niet goed genoeg (klantgerichtheid, overtuigingskracht, creativiteit)	7	6 (13%)
Goed in uitvoering	7,3	12 (26%)
Bezig met omslag/ontwikkeling maar zijn er nog niet	7,5	14 (30%)

Tabel 4.2 Toelichting rapportcijfers op competenties hr-medewerkers

Interessant is verder dat er een aantal keren wordt aangegeven dat hr-werk staat of valt met de hr-medewerker zelf. Dit sluit aan bij het belang dat voor hr wordt gehecht aan competenties die met persoonlijkheid te maken hebben: immers zowel persoonlijke integriteit als stuurkracht vallen daaronder.

Aansluiting hrm business

Een aantal vragen is gericht op de wijze waarop hr aansluiting realiseert met het primaire proces van de organisatie. Hier blijken twee factoren dominant te zijn:

- Herkenbaarheid van hrm (herkenbare inbreng hr-beleid, goede mogelijkheden om mee te spreken over hr-beleid, binnen strategie aandacht voor hrm, hr-beleid komt tot stand door gezamenlijke inbreng top-hrm);

¹⁰ Gebaseerd op resp. 107 (hr) en 20 (lijn) respondenten.

- Effectieve verbindingen realiseren (invloed van externe ontwikkelingen begrijpen, effectieve bijdrage aan primair proces en externe ontwikkelingen naar intern vertalen).

Toelichting rapportcijfers aansluiting hr-business (N=42)	Gemiddeld rapportcijfer	Aantal (%)
Nog geen goede aansluiting met primair proces	6,0	12 (29%)
Al veel verbeterd, moet nog verder ontwikkeld worden	7,0	14 (33%)
Goede aansluiting business/organisatiedoelen	8,4	13 (31%)

Op het terrein van herkenbaarheid constateert¹¹ ruim tweederde van de respondenten (64%) dat dit belangrijker is geworden binnen de organisatie. 60% vindt dat het belang van het verbinden van externe ontwikkelingen hrm en het primaire proces is toegenomen. Het rapportcijfer dat hiervoor gegeven wordt is gemiddeld een 7,1. Hr geeft een 7,1 en de lijn scoort een fractie lager met een 7,0¹². Uit analyse van de toelichtingen op de rapportcijfers blijkt dat het belangrijk is voor hr om goed aan te sluiten bij de business (zie tabel 4.3). Hr afdelingen die dit al gerealiseerd hebben scoren aanzienlijk hoger met een 8,4 dan hr-afdelingen die dit nog niet voor elkaar hebben. Zij krijgen een 6,0. Als een hr afdeling duidelijk in een ontwikkelingsproces zit wordt dat met gemiddeld een 7,0 gewaardeerd.

Sterke en verbeterpunten punten van hrm

Gevraagd is aan te geven wat de belangrijkste drie sterke c.q. verbeterpunten¹³ voor hrm zijn. Deze staan in tabel 4.4.

Sterke punten hrm	Aantal x genoemd	Verbeterpunten hrm	Aantal x genoemd
• Basis op orde	• 25	• Onvoldoende strategie en visie	• 29
• Vakdeskundigheid	• 25	• Basis niet op orde	• 27
• Kennis primaire proces	• 22	• Implementatie hr onvoldoende	• 20
• Klantgerichtheid	• 21	• Reactief i.p.v. proactief	• 20
• Ondersteuning management	• 15	• Kwaliteit afdeling zelf (o.a. te persoonsafhankelijk)	• 19
• Strategische bijdrage	• 14		

¹¹ Hiertoe is het gemiddelde berekend van de scores op de afzonderlijke variabelen die de factor bepalen (er op "laden").

¹² Gebaseerd op resp. 108 (hr) en 19 (lijn) respondenten.

¹³ Er is daarbij geen gebruik gemaakt van voorgestructureerde categorieën.

Sterke punten hrm	Aantal x genoemd	Verbeterpunten hrm	Aantal x genoemd
• Betrokkenheid • Kwaliteit hr medewerkers	• 9 • 8	• Partner van het management • Betere aansluiting primaire proces • Onvoldoende rol duidelijkheid hr • Onvoldoende prioriteiten stellen • E-hrm/info-voorziening • Verbetering veranderkundige kwaliteiten • Onvoldoende "stevigheid" hr medewerkers	• 19 • 18 • 17 • 16 • 15 • 14 • 11

Tabel 4.4 Sterke en verbeterpunten hrm

Uit bovenstaande tabel blijkt dat "de basis op orde" zowel als positief punt als verbeterpunt wordt genoemd. Het staat in beide lijsten hoog. Het belang van het op orde hebben van de hr-basics wordt hierdoor bevestigd. Kennis van het primaire proces wordt vaak genoemd als positief punt, maar als verbeterpunt wordt de aansluiting met het primaire proces regelmatig opgevoerd. Alleen met kennis van het primaire proces is hr er dus niet. Er wordt verwacht dat hr actief inspeelt op het primaire proces. Dit sluit aan bij de nummer 1 uit de lijst van verbeterpunten, namelijk het verbeteren van de strategie en visie van hrm in relatie tot de organisatiestrategie. Ook het verbeteren van de implementatie wordt vaak als verbeterpunt opgevoerd. Er is hr-beleid geformuleerd en er zijn goede instrumenten, maar in de praktijk werkt het nog niet zo, door onvoldoende begeleiding van de lijn. De ondersteuning van het management scoort hoog als positief punt, echter ook dat is niet (meer) voldoende. Als verbeterpunt wordt genoemd dat hr vaker partner van het management moet zijn, dus actief mee- én vooruitdenken met de organisatie. Dit vergt een proactieve houding en stevige persoonlijkheid. Deze twee factoren komen dan ook hoog op de verbeterpuntenlijst voor. De kwaliteit van hr zelf wordt ook als verbeterpunt gezien. Vooral een te persoonsafhankelijke invulling wordt genoemd, zodat een te grote onderlinge variëteit optreedt. Niet verwonderlijk dus dat de rol duidelijkheid van hr eveneens als verbeterpunt wordt opgevoerd.

4.3 Ontwikkelingen in het takenpakket, de hrm-competenties en de mate van aansluiting bij de business

Ontwikkelingen in het takenpakket van de hr-functie

Het beeld dat uit de kwantitatieve analyse naar voren komt is dat de rol van de hr-functie met name is toegenomen bij de vernieuwing van hrm binnen organisaties. Daar ziet bijna

driekwart van de respondenten een toenemend belang van de rol van hrm. Ook bij in- én bij uitstroom neemt de rol van hrm toe. Evenals bij leiderschap, competentie management en opleiding en training. Doorstroom gerelateerde activiteiten, zoals het realiseren van doelgerichte inzetbaarheid en promoties, worden kennelijk meer en meer door het lijnmanagement opgepakt. Het is wel belangrijk maar de rol van hr verandert niet op grote schaal of neemt zelfs af. Uit de rapportcijfers voor de kwaliteit die hr levert, blijkt dat een hr-afdeling die een goede inhoudelijke kwaliteit levert, het beste scoort. Daarbij wordt het tevens als positief gezien dat de hr-afdeling gericht is op verbetering en ontwikkeling van zichzelf. Dit geldt met name als men het niveau van beheer overstijgt.

Ontwikkelingen in de competenties van hrm

Wat betreft competenties wordt persoonlijke integriteit als de meest bepalende gezien. Dit was echter al zo en is niet veranderd. Het sluit aan bij de onderzoeken van Ulrich e.a. (2005) en Boselie e.a. (2004/2005), waar persoonlijke geloofwaardigheid naar voren kwam als de belangrijkste competentie. Wel zijn de eisen veranderd die gesteld worden aan veranderdeskundigheid en zakelijke businesskennis (o.a. kennis van bedrijfs-economische aspecten, strategische deskundigheid en organisatieprocessen). Hieraan worden hogere eisen gesteld dan enige jaren terug. Vakdeskundigheid levert een wisselend beeld op: hoewel het belangrijk is, blijven de eisen die eraan gesteld worden bij de helft van de respondenten dezelfde, terwijl bij de andere respondenten de eisen op dit gebied hoger worden. Tenslotte nemen de eisen die gesteld worden aan het innovatief vermogen van hrm zelf toe. Uit de rapportcijfers blijkt verder dat het over het algemeen wel goed zit met de competenties van hrm. Wel zijn er verschillen: het ontbreken van businesskennis, bij een redelijk tot goede uitvoering levert een lager cijfer dan gemiddeld op. Terwijl een afdeling die bezig is met ontwikkeling van zichzelf een iets hoger cijfer dan gemiddeld krijgt.

Aansluiting van hrm met de business

De relatie van hrm met de business wordt afgemeten aan twee zaken: de herkenbaarheid van hrm in de organisaties en de mate waarin hr in staat is effectieve verbindingen te leggen tussen extern en intern en hrm en de business. Het belang van beide aspecten neemt bij ongeveer tweederde van de organisaties toe. Op aansluiting met de business scoort hrm een 7,1. Als een goede aansluiting met het primaire proces kan worden gerealiseerd levert dit, met een 8,4, een aanzienlijk hoger rapportcijfer op dan gemiddeld. Matige aansluiting of het ontbreken ervan levert een 6 op.

De vraag naar sterke en verbeterpunten bevestigt dat een kwalitatief goede hr-administratie en beheer het fundament van hrm vormen. Ook bevestigt dit het beeld dat aansluiting met het primaire proces essentieel is voor een succesvol hrm. Vooral het kunnen denken vanuit voor de organisatie noodzakelijke aspecten speelt een rol. Hierbij is een zorgvuldige implementatie van belang. De variëteit binnen organisaties ten aanzien van de invulling van de hr-adviesrol wordt tenslotte als niet langer wenselijk beschouwd. Meer eenduidige invulling en duidelijkheid over de rol van hr zijn vereisten geworden.

Tussenbalans

Concluderend kunnen we stellen dat de bevindingen uit het kwantitatieve deel van het onderzoek wel een verschuiving laten zien in de taken en rol van hrm binnen organisaties. Het is echter niet de verschuiving die op grond van de literatuur verwacht mocht worden. Zo spelen e-hrm en strategie een minder dominante rol. Terwijl hr-basics, zoals administratie en beheer en een kwalitatief goede uitvoering op operationeel niveau nog steeds het fundament vormen. Met name vernieuwing en innovatie van hrm zijn belangrijker geworden in het takenpakket van hrm. De doorstroomaspecten, zoals begeleiding en promoties, lijken meer naar de lijn te verschuiven.

Op het gebied van competenties is er sprake van een verschuiving. Zo nemen de gestelde eisen aan veranderkundige expertise en vaardigheden en aan zakelijke business kennis toe. Persoonlijke integriteit en vakdeskundigheid blijven belangrijk. Maar een hrm afdeling die dat biedt is er nog niet. Wil men hoger dan een 7 scoren dan moet een afdeling actief en vooral herkenbaar bezig zijn met de eigen ontwikkeling. In deze ontwikkeling spelen vooral veranderkundige deskundigheid en de aansluiting met het primaire proces een rol, waarbij hrm in staat moet zijn goede verbindingen te leggen. Zowel met de buitenwereld als met de business zelf. Aandacht voor implementatie vormt een belangrijke sleutel. En om dit te kunnen realiseren is een transparante en minder persoonsgebonden invulling van de hrm rol noodzakelijk, evenals een duidelijke taakverdeling tussen hrm en lijn.

4.4 Ontwikkelingen binnen tien hr-afdelingen

De organisaties die in de casestudies betrokken zijn (zie bijlage 1 voor een overzicht), vertonen een grote variatie, zowel in omvang, ontwikkelingsfase, zelfstandig of onderdeel van groter geheel, profit/non-profit, etc. Voor deze variatie is bewust gekozen, om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen.

4.4.1 Ontwikkelingen in taken en rol van hrm

Uit de tien case studies blijkt dat de trend uit de vakliteratuur van de ontwikkeling van hr naar businesspartner lang niet overal herkend wordt. Integendeel: bij negen van de tien organisaties is hrm vooral operationeel bezig. Soms met een nadruk op administratie en beheer (headhunter, gemeente, stadsdeel, organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg), soms met de nadruk op advies (waterleiding, ROC, hogeschool) en soms varieert dit per hr-medewerker (zorginstelling, gemeentelijke dienst). Alleen bij telecom is men bewust bezig met de ontwikkeling naar hr-businesspartner. Momenteel bevindt de organisatie zich in een overgangssituatie, waarbij een aantal hr-medewerkers nog een meer traditionele adviserende rol op operationeel niveau vervullen. Bij het waterleiding-bedrijf wil men ook dat hr-adviseurs zich ontwikkelen tot hr-businesspartners, maar daar men momenteel midden in een omvangrijke reorganisatie zit, moet dit worden uitgesteld.

In onderstaande tabel staat een korte omschrijving van de status en ontwikkeling van de rol van hrm binnen de organisaties.

Organisatie	Taken en rol hr
1. Headhunter	Organisatie sterk gegroeid. Hr momenteel nog administratief-operationeel. Zal in de toekomst meer beleidsmatig moeten worden. Maar de organisatie is hier nog niet aan toe. Hr-medewerker op beleidsniveau voldeed niet. Bewust gekozen voor jonge uitvoerende hr-functionaris met doorgroeipotentie naar meer beleidsmatige en adviserende rol.
2. Zorginstelling	Vijf jaar geleden werd hr "erbij" gedaan. Vaak door oud verpleegkundige. Hr twee jaar geleden centraal getrokken. Blijft zo na fusie. Rol en niveau hr varieert per fusiepartner en per hr-medewerker. Verpleeghuismanagers willen graag operationele uitvoering bij hr beleggen. Sommige hr-medewerkers willen die rol graag. Bij toedeling aan sectoren is hier rekening mee gehouden. Hr vooral nog te operationeel/uitvoerend bezig. Zal in toekomst veranderen. Men zou meer moeten initiëren en meer moeten meedenken met de organisatie, volgens lijnmanager en hr-adviseur.
3. Telecommunicatie	Grote veranderingen doorgevoerd afgelopen jaren. Momenteel bezig met doorontwikkelen hr-adviseurs naar hr-businesspartners (= hr als regisseur). Niet iedereen is zover. Ssc is enige jaren geleden ingevoerd en functioneert goed. Veel hr self service voor managers en medewerkers.

4. Waterleidingbedrijf	Bezig met totale structuurverandering inclusief hr. Ssc wordt ingevoerd en hr komt onder directeur hr te ressorteren. Hr moet na reorganisatie ontwikkeld worden naar hr-businesspartner. Hr-medewerkers zijn allen relatief nieuw en jong. Hebben moderne kijk op hr. Wel variëteit in wijze van invulling rol. Hr verschilt per fusiepartner. Niet overall even ver. Lijn nog niet altijd voldoende geëquipeerd om hr-taken uit te voeren. Maar ontwikkeling bewust aanpassen aan tempo dat organisatie aan kan.
5. Gemeente	Hr heeft afgelopen jaren geen veranderingen ondergaan. Men verwacht dat het aantal hoogopgeleiden binnen de organisatie zal toenemen. Wens is dat hr-adviseurs meer als adviesrol gaan vervullen met een professionele eigen inbreng. Nu vooral operationeel/ uitvoerend bezig. Lijndirectie opereert overigens ook nog vooral op tactisch niveau.
6. Stadsdeel	Geen grote verschuivingen. Sinds enkele jaren integraal management, waarbij management zelf veel (moet) doet (n). Hr is vooral operationeel/uitvoerend bezig. Hr ssc op centraal niveau in 2010. Decentraal hr is hier niet mee bezig. Wordt gezien als bezuinigingsmaatregel.
7. ROC	Afgelopen jaren veel aandacht geweest om "Investors in People" (IIP) keurmerk te verwerven. Dit heeft invloed op hr-beleid en takenpakket. Veel meer aandacht voor opleiding en training. Hr-adviseurs rapporteren aan hr-manager. Zijn wel aan een sector gekoppeld, waardoor kortere lijnen zijn ontstaan en men "dicht op de lijn" zit. Rol hr vooral adviserend op operationeel niveau. Laatste jaren is men meer meedenkend met de business geworden en heeft men meer veranderkundige deskundigheid opgebouwd. Implementatie behoeft meer aandacht. Bewust geen plannen ssc of outsourcing hr taken.
8. Hogeschool	Door fusies en herinrichting hr (o.a. ssc) verliepen de (administratieve) processen nog niet voldoende soepel. Onlangs is profiel hr-adviseur aangescherpt, waarbij hr-adviseur weer verantwoordelijk is voor kwaliteit en controle op administratieve processen. Verder adviserende rol op vooral operationeel niveau (personele en beleidsmatige zaken). Lijn zou hr meer in uitvoering willen zien: "nu moet ik veel zelf doen en dat is veel rompslomp. Ik zou liever advies en uitvoering bij hr beleggen". Centrale hr afdeling blijft. Druk op formatieomvang.
9. Gemeentelijke dienst	Onlangs kleine structuraanpassingen doorgevoerd. Bezig met ontwikkeling van hr-adviseurs: van operationeel uitvoerend naar adviserend vanuit inhoudelijke expertise. Integraal management ingevoerd, maar nog lang niet alle managers en hr-adviseurs zijn zover. Sommige hr-adviseurs nemen taken volledig over en voeren beheertaken uit, terwijl andere meer adviseren waarbij de lijn uitvoert. Ssc op centraal niveau doorgevoerd, maar werkt nog niet optimaal. Fysiek zit administratie nog decentraal.

10. Organisatie voor Controle, Inspectie & kwaliteitszorg	Geen grote veranderingen op hr gebied afgelopen jaren. Beleid wordt corporate bepaald. In Nederland en België gezamenlijk centrale hr-afdeling, geen ssc (ook geen plannen) mede vanwege grote variatie in arbeidsvoorwaarden e.d. per land. Hr-taken zijn zeer "basic" (o.a. werving en selectie). Strategisch hr alleen op internationale hoofdkantoor. Decentraal vindt vooral het operationele "hands-on" personeelswerk plaats. Hr-manager is van mening dat hr- discipline te hoge verwachtingen heeft, hoger dan wat in praktijk gebeurt. Formeel integraal management. In praktijk zou er eigenlijk meer naar lijn moeten maar er wordt geen concrete actie daartoe ondernomen.
---	---

Tabel 4.5 Ontwikkelingen in structuur en rol hr-afdeling

Hoewel dus veelal gesproken kan worden van een "traditioneel" takenpakket en rol voor hrm, tekenen zich wel een aantal ontwikkelingen af. Ten eerste is formeel overal integraal management ingevoerd, hetgeen betekent dat de lijnmanager verantwoordelijk is voor peoplemanagement. In praktijk werkt het echter nog niet altijd optimaal. Dit heeft allereerst te maken met de behoefte en wens van de lijn, die graag (ook) wil dat hr administratieve en beheerstaken voor hen uitvoert. Bijvoorbeeld bij de hogeschool, het waterleidingbedrijf, de organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg, de gemeentelijke dienst en de zorginstelling is er veel variatie tussen managers en wat ze willen/kunnen oppakken aan peoplemanagement taken. Maar ook hr-medewerkers geven aan zich plezierig te voelen bij de beheersmatige uitvoerende rol, zoals bij de zorginstelling, de hogeschool en de gemeentelijke dienst blijkt.

Bij telecom zijn de managers, mede dankzij e-hrm, het meest "self-supporting". De hr-formatie is hieraan aangepast. Een manager signaleert dat hiermee een nieuwe problematiek is geïntroduceerd. In de praktijk is het aantal "contactmomenten" tussen manager en hr-adviseur aanzienlijk verlaagd. Jonge managers worden minder begeleid in het leren leidinggeven aan mensen. Hij zegt hierover: "Vroeger had ik een hr-adviseur die me begeleidde, waardoor ik mijn managementvaardigheden en coachkwaliteiten ontwikkeld heb. Ik zie nu een aantal beginnende mensen die dat missen, maar niet begeleid worden. Daar is vanuit hr geen aandacht meer voor". Het sturen op "harde" bedrijfseconomische gegevens, zoals kengetallen en outputcriteria dreigt dan de overhand te krijgen, boven de meer "zachte" peoplemanagement aspecten (motiveren, management op maat, e.d.). Hij vraagt zich af hoe een organisatie zijn normen en waarden over hoe je met mensen moet omgaan gestalte moet gaan geven.

Bij de organisaties waar de lijn nog niet alle peoplemanagement taken oppakt, is er zonder uitzondering behoefte aan om dit op den duur wel te realiseren. Echter hier moet het management wel aan toe zijn (zoals bij gemeente en de zorginstelling), moet hr er wel initiatief voor nemen (en dat gebeurt nog niet, zoals bij de organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg) of is de lijn nog onvoldoende opgeleid en moet dit worden ingevuld via een MD programma (zoals bij het waterleidingbedrijf).

Het gevolg is dat binnen een organisatie variatie is in de rol van hr en de taakverdeling tussen hr en lijn. Dat wordt in het algemeen niet als wenselijk ervaren. De tweede rode draad is dat er behoefte is aan een meer eenduidige en minder “persoonsafhankelijke” invulling van de hr-rol, waarbij een duidelijke afbakening is tussen verschillende rollen (hr-advies, administratie en lijn) en verantwoordelijkheden. Tevens dient meer eenduidigheid in aanpak en werkwijze van de hr-adviseurs te zijn. Deze problematiek speelt bij het waterleidingbedrijf, de hogeschool, de gemeentelijke dienst, telecom en de organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg. Tenslotte wil ook de zorginstelling naar meer eenduidigheid in de rol, echter daar is (een deel van) het management nog niet aan toe, volgens de in het onderzoek betrokken lijnmanager en hr-medewerkers.

Verder blijkt bij de helft van de organisaties het concept van het ssc te (gaan) spelen. Bij één organisatie (telecom) werkt het optimaal en bij een tweede organisatie (hogeschool) is men het ssc aan het verbeteren. Bij een derde organisatie noemt men de administratie formeel wel ssc (gemeentelijke dienst) maar zit men in praktijk nog decentraal en wordt de afdeling niet als zodanig beschouwd. Bij het waterleidingbedrijf is men het ssc momenteel aan het inrichten en bij het stadsdeel komt er pas één in 2010. Ondanks de omvang van een aantal organisaties die bij het onderzoek betrokken zijn, is het concept van ssc nog niet op grote schaal doorgevoerd. Waar dat wel het geval is functioneert het nog niet altijd (gemeentelijke dienst, hogeschool) naar tevredenheid. Dit is niet conform de verwachtingen vanuit de literatuur. Als argument voor de invoering van ssc's wordt bij de meeste organisaties het kostenaspect genoemd (waterleidingbedrijf, stadsdeel, hogeschool, gemeentelijke dienst). Uniformering (waterleiding, stadsdeel, hogeschool) en kwaliteitsverbetering (gemeentelijke dienst) worden eveneens genoemd.

4.4.2 Ontwikkelingen in de competenties van hrm

Omdat de ontwikkeling in takenpakket en rol van hr-afdelingen minder ver is dan de theorie suggereert, is het de vraag in hoeverre hr competenties veranderd zijn. In onderstaand schema wordt een overzicht van de ontwikkelingen in de hr-competenties binnen de tien organisaties gegeven.

Organisatie	Korte beschrijving ontwikkeling competenties hr
1. Headhunter	Vooraf administratief bezig. Op termijn meer adviserend. Echter momenteel is de organisatie daar nog niet aan toe. Accuratesse, klantgerichtheid en efficiency zijn belangrijk.
2. Zorginstelling	Adviesvaardigheden, zoals overtuigingskracht en beïnvloedingsvermogen, worden belangrijker. Niet alleen vanuit expertise handelen, maar ook vanuit een klantgerichte houding de lijn overtuigen. Effectiviteit hr zal dan toenemen. Stelt steeds hogere eisen aan persoonlijkheid van hr-adviseur.
3. Telecommunicatie	Expliciet beeld over profiel hr-businesspartner: regisseur die uitsluitend ten behoeve van het lijnmanagement werkt. Medewerkers kunnen terecht bij het ssc. Succesvolle hr-businesspartner is resultaatgericht, kan beïnvloeden, is stevige persoonlijkheid met overtuigingskracht, kan variëren in gedrag, moet kunnen opereren vanuit de waarden van het bedrijf én beschikt over uitstekende vakinhoudelijke deskundigheid.
4. Waterleidingbedrijf	Nog jong team. Moet verantwoordelijkheid nemen voor eigen acties. Daarbij past een zakelijke benadering maar wel met een "menselijk gezicht". Vakdeskundigheid vormt de basis, naast een stevige persoonlijkheid, die vanuit argumenten de lijn kan overtuigen. Vanwege recente vernieuwing team vooralsnog weinig problemen op competentievlak te verwachten. Lijn pakt nog niet altijd zijn verantwoordelijkheid. Veel variatie binnen organisatie.
5. Gemeente	Na een aantal jaren stilstand in de ontwikkeling, toe naar actievere rol voor hr. Hr staat aan het begin van dit proces. Men is bezig met het invoeren van competentie management en ook met verbeteren en vernieuwen van hr-beleid. Begrip voor primair proces, veranderkundige kennis en een stevige persoonlijkheid zijn belangrijk.
6. Stadsdeel	Sinds de invoering van integraal management, adviesvaardigheden, analytisch vermogen en organisatiekundige kennis belangrijker. Inhoudelijke kennis op het terrein van regelgeving zal minder worden na invoering ssc. Ligt dan bij ssc.

7. ROC	O.i.v. invoering liP is hr profiel veranderd. Adviseren over ontwikkeling en veranderkundige aspecten zijn belangrijker geworden. Ook aansluiting met de business krijgt veel aandacht. Qua persoonlijkheid meer authenticiteit en inspiratie vanuit hr gewenst. Accuratesse kan verbeteren.
8. Hogeschool	Inlevingsvermogen, overtuigingskracht en beïnvloeden zijn belangrijker geworden. Hr-adviseurs hadden (en hebben soms nog steeds) de neiging op de stoel van de lijn te gaan zitten en voor hen te beslissen. Zij zeggen dan wat de lijn moet uitvoeren. Wordt niet meer geapprecieerd.
9. Gemeentelijke dienst	Adviesvaardigheden, een stevigere persoonlijkheid, resultaatgerichtheid en een zakelijkere benadering zijn belangrijker geworden. Minder volgend en uitvoerend en meer pro-actief en initiatiefrijk, denkend vanuit de organisatie. Nog veel niveauverschil en variëteit in aanpak in team.
10. Organisatie voor Controle, Inspectie & kwaliteitszorg	Verandert niet veel op het terrein van hrm. De competenties voor hr veranderen evenmin. Een praktische "hands-on" houding blijft belangrijk, evenals probleem oplossend vermogen, luister- en adviesvaardigheid, inlevingsvermogen en een "sparringpartner" kunnen zijn voor de lijn.

Tabel 4.6 Ontwikkeling in de competenties van hrm

De ontwikkeling in de rol en structuur van hr spiegelt zich in de ontwikkeling van de competenties. Bij een op operationeel niveau functionerende hr-afdeling past geen profiel van een strategisch adviseur. Wel zijn een aantal algemene ontwikkelingen in de competenties te onderkennen. De klassieke ondersteunende en uitvoerende hr-adviseur is bij veel organisaties uit het beeld aan het verdwijnen (telecom, ROC, hogeschool, waterleiding-bedrijf). In een aantal organisaties heeft een deel van de adviseurs (gemeentelijke dienst, zorginstelling) of alle (stadsdeel, gemeente) dit "oude profiel" nog wel, maar dit zal in de komende jaren gaan verdwijnen. Hr-adviseurs moeten in het "nieuwe profiel" stevig en resultaatgericht zijn, handelend vanuit overtuigingskracht en met begrip voor de problematiek van organisatie (businesskennis) en lijnmanagement. Vakdeskundigheid in combinatie met uitstekende adviesvaardigheden vormen de basis, maar zijn niet langer voldoende. Verder blijken organisaties te zoeken naar aansluiting met de mogelijkheden binnen de organisatie. Zo is bij de headhunter bewust gekozen voor een uitvoerend hr-profiel, wordt bij het waterleidingbedrijf getemporiseerd met het overhevelen van zaken naar de lijn, is bij de hogeschool de hr-adviseur weer verantwoordelijk voor het checken van het administratieve proces en is bij de gemeente de sectordirectie nog vooral tactisch bezig, waarbij een operationeel/tactisch hr past. Dit sluit aan bij het model van Paauwe (zie figuur 2.2).

4.4.3 Aansluiting hrm bij de business

In het voorgaande is al meerdere malen naar voren gekomen dat aansluiting bij het primair proces wordt gezien als een essentiële voorwaarde voor succesvol hrm. Dit blijkt te spelen bij alle organisaties, ongeacht in welk stadium een hr-afdeling zich bevindt.

Organisatie	Korte beschrijving situatie hr
1. Headhunter	Hr nu nog een administratieve beheersfunctie, die uitvoert en klantgericht moet zijn.
2. Zorginstelling	Nu vooral reagerend op situaties. Proactiever inspelen op ontwikkelingen in organisatie wenselijk, bijvoorbeeld inzake werving van voor organisatie belangrijke functies.
3. Telecommunicatie	Bewaken realisatie langere termijn businessstrategie, tegenover noodzaak van korte termijn resultaten.
4. Waterleidingbedrijf	Sommige hr-adviseurs sluiten goed aan bij primaire proces, is positief punt. Anderen niet en dat is verbeterpunt. Behoeft aan aansluiting met en begrip voor het primaire proces. Vooral de implementatie van hr-beleid vormt aandachtspunt. Management wordt gezien als belangrijke change agent, daarom wordt MD programma ontwikkeld.
5. Gemeente	Ontwikkeling hr gewenst naar "partner van het management", die problematiek in organisatie analyseert en er proactief op inspeelt. Bijvoorbeeld op de behoefte aan hoger opgeleid personeel in de nabije toekomst. Nu nog aanbodgericht bezig. Integraal management beter implementeren.
6. Stadsdeel	Aansluiting met gemeentebrede organisatieontwikkeling en ontwikkeling naar centraal ssc gewenst.
7. ROC	Hr moet "dicht op de lijn" zitten. Betrokkenheid bij en korte lijnen met de lijn-organisatie bepalen het succes. Aandachtspunt vormt de implementatie van nieuw hr-beleid en -instrumenten.
8. Hogeschool	Betere aansluiting op praktijk managers, procedures sluiten niet aan op primair proces, bijvoorbeeld beoordelingsmoment tijdens piekdruk en doorlooptijd wervings-procedure veel te lang.
9. Gemeentelijke dienst	Proactief meedenken over werving voldoende gekwalificeerd personeel en betere afstemming en communicatie met lijn noodzakelijk.
10. Organisatie voor Controle, Inspectie & kwaliteitszorg	Inzicht in het primaire proces wordt verwacht. Verder op afroep bereikbaar en beschikbaar ("als er problemen zijn").

Tabel 4.7 Situatie hr in tien organisaties

Uit het empirisch materiaal blijkt er bij vier van de tien organisaties behoefte te zijn om aandacht te besteden aan voor de organisatie belangrijke groepen, hetgeen aansluit bij de benaderingen van Becker e.a. (2006, "strategic workforce management"), Boudreau e.a. (2006, "impact") en Ulrich e.a. (2005: "Human Capital Developer"): bij de zorginstelling en de gemeentelijke dienst wil de lijn meer pro-actieve en structurele aandacht voor werving van medewerkers voor het primaire proces en bij de gemeente zal volgens de lijn meer aandacht moeten komen voor werving van hoger opgeleide medewerkers. Bij het waterleidingbedrijf tenslotte ontwikkelt men een opleidingsprogramma voor managers (MD), omdat managers een belangrijke rol moeten gaan vervullen in het cultuurveranderings- en organisatieontwikkelingsproces.

Al met al kunnen we dus stellen dat van hr verwacht wordt dat men zich verdiept in de organisatie waarin men opereert en weet wat voor die organisatie belangrijk is. Maar inzicht hebben in en weten van het primaire proces is niet langer genoeg. Vragen die bij alle organisaties in meer of mindere mate spelen zijn: wat is voor de organisatie en wat is voor het management belangrijk? Van hr wordt vereist hierop in te spelen waarbij de langere termijn niet uit het oog mag worden verloren.

4.4.4 De stand van hrm in de tien organisaties

Uit de case studies komt naar voren dat hrm binnen veel organisaties nog een traditionele operationeel-uitvoerende rol vervult, gepaard gaande met een ondersteunende houding naar de lijn. Binnen alle organisaties ligt het peoplemanagement formeel dan wel bij de lijn, in praktijk is dit niet overal gerealiseerd (stadsdeel, gemeente, zorginstelling, organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg). Vaak omdat een deel van zowel lijn als hr hier nog niet aan toe is. Dit gaat gepaard met rolonduidelijkheid binnen een aantal organisaties (gemeentelijke dienst) en met wisselende, persoonsgebonden invulling van de rol (waterleiding, telecom, hogeschool, organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg, zorginstelling). Deze variëteit in invulling wordt in het algemeen als onwenselijk ervaren. De afbakening tussen hr-adviseurs, lijnmanagers en administratie moet duidelijk én transparant zijn. Daarbij aansluitend moet de rol van hr-adviseur op meer eenduidige wijze worden ingevuld. Dit mag echter niet ten koste gaan van de klantgerichtheid. Verder moet ruimte zijn voor een zekere vorm van maatwerk.

Vakdeskundigheid en de “hr-basics” (administratie en beheer) vormen de basis voor de legitimiteit van hr. Een basis die solide moet zijn, omdat dit het bestaansrecht van hr raakt. Maar organisaties vragen heden ten dage meer: een hr-adviseur moet een stevige resultaatgerichte persoonlijkheid zijn. Hij beschikt over overtuigingskracht en is resultaatgericht en denkt vanuit de organisatie en vanuit de business. Hieraan gekoppeld is aansluiting met het primaire proces essentieel voor een succesvol hrm. Dit betekent niet alleen begrijpen wat er speelt, maar vooral ook hier actief mee omgaan. Door bijvoorbeeld proactief met werving om te gaan (zorginstelling en gemeentelijke dienst) en processen en beleid beter te laten aansluiten bij de praktijk (hogeschool en ROC). Daarbij komt dat managers beter begeleid worden bij de uitvoering van hr beleid en toepassing van de instrumenten (telecom, waterleiding, ROC, hogeschool, gemeente). Verder vragen organisaties actieve personen die mee- en vooral ook vooruitdenken. De nadruk in het profiel is daarmee verschoven van dienstverlenend en ondersteunend naar actief adviserend, denkend vanuit de mogelijkheden en behoefte van de organisatie.

5 Conclusies

Het onderwerp van deze rede vormt de hechte theoretische relatie tussen hrm en strategie, ten opzichte van de dagelijkse hr praktijk in veel organisaties. In dit kader is voor deze lectorale rede empirisch materiaal verzameld. De doelstelling daarvan is om inzicht te verkrijgen in de feitelijke veranderingen die plaatsvinden binnen hr-organisaties en de eventuele effecten ervan op het beroepsprofiel van hr-medewerkers. In dit hoofdstuk volgen de conclusies uit de theoretische analyse en uit het eigen empirisch materiaal.

Hrm: nog steeds niet strategisch, maar focusverschuiving bepleit

Hoewel de thematiek van strategisch hrm al ruim twintig jaar speelt, laat de dagelijkse praktijk van hrm binnen organisaties veelal een veel traditioneler beeld zien. Dit is een belangrijke conclusie uit het empirisch onderzoek dat in het kader van deze lectorale rede is uitgevoerd. Niets nieuws onder de zon, want ook de uitkomsten van eerder empirisch onderzoek wezen dit uit. Een volgende conclusie zou kunnen zijn dat we het concept van strategisch hrm dan maar overboord moeten gooien. Het zou immers zonde zijn van alle tijd en energie die zowel op theoretisch niveau als in praktijk aan het onderwerp wordt besteed, als het toch maar niet wil lukken. Mijns inziens moeten we echter uitkijken dat we het kind niet met het badwater weggooien. Enkele recente theoretische noties lijken aanknopingspunten te bevatten die het waard zijn nader te onderzoeken en te exploreren. Het begrip “strategisch” wordt daarbij in een ander kader geplaatst.

Niet langer als een streven de “hr-architectuur” (hr-beleid en -systemen) aan te laten sluiten bij de organisatiedoelstellingen, maar door vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van hrm én de lijn, te focussen op voor de organisatie (strategisch) belangrijke groepen medewerkers. Om vervolgens voor deze groepen gerichte programma's te ontwikkelen. Uit het empirisch materiaal blijkt dat de behoefte aan bijzondere aandacht voor specifieke, voor de organisatie belangrijke groepen bij vier van de tien organisaties terug is te vinden. Als deze insteek wordt gevolgd zal daarmee het “one-size-fits-all” model voor hr-beleid dat binnen veel organisaties wordt toegepast worden verlaten. Hr-beleid wordt dan wel complexer, maar mijns inziens ook interessanter.

Als de aandacht verschuift van strategisch hrm, naar strategisch omgaan met belangrijke groepen medewerkers, biedt dit tevens nieuwe aanknopingspunten om de toegevoegde waarde van hrm op langere termijn te duiden. Aandacht voor deze belangrijke groepen vergt investeringen die pas op langere termijn effecten zullen hebben. Voor hrm betekent

dit dat er veel aandacht moet zijn om inzichtelijk te maken wat de investering de organisatie gaat opleveren. Dit betekent dat hrm er voor moet waken niet (teveel) mee te gaan in de discussies waarin hrm vooral als “costcenter” beschouwd wordt. Naar mijn mening zou het ook een taak voor hrm zijn om ervoor te waken dat andere, strategisch minder belangrijke groepen, “verwaarloosd” worden. Ook die verdienen aandacht, maar die aandacht kan wel anders of minder zijn.

Van de focusverschuiving mogen we geen wonderen verwachten. En of het effect zal hebben op de rol van hrm moet nog bewezen worden. Desalniettemin is het zeker de moeite van nadere uitwerking en verder onderzoek waard.

Actieve aansluiting primair proces essentieel

Uit de data komt duidelijk naar voren dat hrm nauwer bij het primaire proces betrokken moet zijn. Dit blijkt zowel uit het kwantitatieve deel van het onderzoek als uit de case-studies. Zicht hebben op het primaire proces is niet voldoende, men moet met de inzichten iets doen. Er moet sprake zijn van een herkenbare inbreng van de hr-functie. Ook moet de hr-functie in staat zijn effectieve verbindingen te realiseren door externe ontwikkelingen, het primaire proces en hrm met elkaar te verbinden: weten wat voor de organisatie én voor het management belangrijk is en hier pro-actief op inspelen. Hr-afdelingen die dat realiseren scoren hoger. De bij het eerste punt gesuggereerde focusverschuiving (van strategische hr-architectuur, naar het managen van strategisch belangrijke groepen medewerkers) sluit tevens aan bij de behoefte dat hrm veel actiever betrokken dient te zijn bij het primaire proces van de organisatie. Om te weten wat belangrijke groepen zijn, om relevante programma's hiervoor te ontwikkelen, moet je immers nauw betrokken zijn bij het primaire proces.

Verschuiving in taken: meer nadruk op “personeelsstromen” en personeelsontwikkeling

In het takenpakket van hrm ligt de nadruk vooral op de stroomaspecten (in-, door- en uitstroom) van het vak. De laatste jaren is de rol van hrm bij in- en uitstroom toegenomen en bij doorstroom gelijk gebleven. Dit laatste is kennelijk meer een taak van de lijn geworden. Ook is de rol van hrm bij leiderschap/MD, competentie management en opleiding en training belangrijker geworden. Een oorzaak van het toegenomen belang van in- en uitstroom kan zijn de veranderde situatie op de arbeidsmarkt, waar het moeilijk is sommige groepen te werven, en de vele reorganisaties die spelen, hetgeen vaak verplichte uitstroom tot gevolg heeft. Maar ook behoefte aan de gesuggereerde focusver-

schuiving (van strategische hr-architectuur, naar het managen van strategisch belangrijke groepen medewerkers) zou een rol kunnen spelen. Nader onderzoek is hier wenselijk.

Hét fundament voor de hr-functie: betrouwbare basisactiviteiten

Uit het empirisch materiaal dat we verzameld hebben blijkt dat voor hrm betrouwbare basisactiviteiten een stevig fundament vormen. Als hrm de basisactiviteiten op orde heeft, scoort hrm een voldoende, ook als de hr-rol traditioneel wordt ingevuld, waarbij hrm de lijn operationeel ondersteunt met advies en deels uitvoering. Van grootschalige kritiek op de hr-functie is binnen de onderzochte populatie geen sprake. Het blijkt zelfs dat de lijn-managers gemiddeld even positief en soms zelfs positiever zijn over hrm dan hrm-ers zelf. Dit wijkt af van eerder door mij uitgevoerd onderzoek. Mijn vermoeden is dat dit komt omdat de laatste jaren, mede als gevolg van de discussies rondom ssc's en e-hrm, de aandacht voor de basisactiviteiten is toegenomen en daarmee vaak beter op orde zijn dan medio jaren negentig. Ook zou het kunnen zijn dat de verwachtingen ten aanzien van hrm realistischer zijn geworden sinds medio jaren negentig, toen strategisch hrm hoog in de belangstelling stond.

De basistaken moeten dus op orde zijn. Het is dé hygiënefactor. Hoe de structuur is doet verder niet zo ter zake. Ze kunnen worden ondergebracht in een ssc, maar dat hoeft niet. Het gaat erom dat de basistaken goed en betrouwbaar worden uitgevoerd. Bij de helft van de organisaties uit de casestudies speelt (de invoering van) een ssc. Het concept van ssc is dus langzamerhand niet meer weg te denken. Bij de inrichting van een ssc spelen uiteraard efficiency en kosten een rol. Maar dat is niet het enige. Op de eerste plaats staat een goede en betrouwbare uitvoering van de hr-administratie en -beheerprocessen. De organisatievorm doet er minder toe.

Hrm als gezamenlijke verantwoordelijkheid voor lijn én hr-functie: meer erkenning voor de rol van de lijn en voor het belang van hr-implementatie wenselijk

Een belangrijke ontwikkeling die zich aftekent in zowel theorievorming als empirisch onderzoek, is dat er meer aandacht is voor de rol van het management om kwalitatief goed hr-beleid te realiseren. In recente literatuur wordt een verschil gemaakt tussen “intended”, “actual” en “perceived” hrm. De kwaliteit van “actual” en “perceived” hrm is gerelateerd aan de kwaliteit van de implementatie en de kwaliteit en deskundigheid van de lijnmanager. Zeker als de focus zou verschuiven van “hr-architectuur” naar “managen van strategische groepen”, zal hrm meer dan nu het geval is een gezamenlijke

verantwoordelijkheid van lijn en hr-functie moeten worden. In het empirisch materiaal wordt het belang van de rol van de lijn bij de uitvoering van hrm op een aantal manieren bevestigd. Zo blijkt dat de rol van de hr-functie gelijk is gebleven bij activiteiten die aan doelgerichte ontwikkeling van medewerkers zijn gerelateerd (begeleidingscyclus, POP, inzetbaarheid, promoties). Deze taken zijn naar alle waarschijnlijkheid meer naar de lijn verschoven. Verder blijkt dat bij alle tien deelnemende organisaties het peoplemanagement formeel in de lijn is belegd. In de praktijk is dat echter nog niet overal volledig gerealiseerd (bij acht van de tien organisaties uit de casestudies). Deels omdat sommige lijnmanagers de hr-taken nog niet kunnen of willen oppakken, maar ook omdat een aantal hr-medewerkers nog graag een operationeel ondersteunende rol vervult. Al met al zal de hr-functie, wil men in de organisatie succesvol hr-beleid realiseren, veel meer aandacht moeten hebben voor de implementatie van hr-beleid en -instrumenten. Nu ligt nog te vaak de nadruk op de ontwikkeling van een instrument, in plaats van op implementatie en faciliteren van de lijn bij de uitvoering.

Parallel aan de grotere aandacht voor implementatie en facilitering van de lijn, dienen ook de hr-processen transparant te zijn, met duidelijke verantwoordelijkheid- en taakverdeling en concrete voorbeelden voor managers. Dit om te grote variatie in een organisatie in “actual” en “perceived” hrm te voorkomen. Transparante en gestandaardiseerde processen zijn ook van belang omdat met de invoering van e-hrm en ssc's het aantal contactmomenten tussen hr-adviseurs en managers verder afneemt. De hr-rol inzake de overdracht en bewaking van de normen en waarden verloopt dan nog nadrukkelijker via de implementatie en gestandaardiseerde werkwijzen/toepassing van hr-beleid. Lijnmanagement, als cruciale factor voor succesvol hrm, kan beschouwd worden als één van de belangrijkste doelgroepen voor de hr-functie. Niet alleen in de vorm van traditioneel management development, maar ook als “drager” van hr-beleid en van organisatienormen en -waarden. Dit om kwalitatief goede en meer eenduidige implementatie van hr-beleid te realiseren.

Meer eenduidige invulling van de rol/taak van hr-adviseurs

Hr-beleid is een belangrijke uitingsvorm van de normen en waarden die een organisatie naar zijn medewerkers wil uitdragen. Het is in dit kader van belang dat deze normen en waarden eenduidig worden neergezet naar de medewerkers toe, zodat het hr-beleid in de organisatie op vergelijkbare wijze wordt uitgevoerd (“actual” hr) en wordt ervaren (“perceived” hr). Maar ook bij de invoering van een ssc en e-hrm is het van belang

gestandaardiseerde processen en eenduidige werkwijze te hebben. De behoefte aan een eenduidige invulling van de hr-rol vinden we terug in de empirische data: fusies, verschillende behoeftes en kwaliteiten van lijnmanagers en hr-medewerkers en een onduidelijke taakverdeling resulteren in een te grote onderlinge variatie binnen één organisatie. Dit wordt binnen de organisaties in het algemeen als onwenselijk ervaren. Er is behoefte aan meer duidelijkheid over de rol van hrm en de taakverdeling tussen hr-adviseurs, managers en hr-administratie. Ook is er behoefte aan een meer eenduidige invulling van de rol van hr-adviseurs, zodat de hr-functie één beeld naar buiten representeert. Transparante en gestandaardiseerde hr-processen kunnen dit ondersteunen.

Verschuiving in competenties: persoonlijke integriteit en vakdeskundigheid blijven het fundament, maar toegevoegd zijn veranderkundige deskundigheid, zakelijke businesskennis en stuurkracht

De belangrijkste vraag van dit onderzoek is of er sprake is van een veranderend beroepsprofiel van hrm-ers. Mijn conclusie luidt dat er wel degelijk sprake is van een verschuiving, hoewel op bepaalde punten het profiel hetzelfde blijft.

Als fundament voor hr-adviseurs gelden persoonlijke integriteit en een uitstekende vakdeskundigheid. Beiden worden beschouwd als essentieel voor een succesvolle hrm-er, maar zijn niet veranderd. Ook bij "nieuwe" hr-rollen, zoals de hr-businesspartner blijven het de basisvereisten voor goede hr-adviseurs. Het belang van een aantal andere competenties is toegenomen: voor hrm-ers is het noodzakelijk dat ze beschikken over veranderkundige deskundigheid (processturing, realisatie van veranderingen, veranderkundige kennis, probleemoplossend vermogen), over zakelijke businesskennis (bedrijfs-economische, informatietechnologische, strategische deskundigheid, kennis van organisatieprocessen) én over stuurkracht (leidinggeven, overtuigingskracht). Uit de casestudies blijkt verder dat hr-adviseurs moeten beschikken over een "stevige persoonlijkheid" en resultaatgericht moeten zijn en minder moeten adviseren op operationeel hr-niveau, maar meer vanuit het perspectief van de organisatie en het primaire proces.

Organisaties kiezen in de praktijk voor passende, pragmatische oplossingen

De "resource-based" view gaat ervan uit dat resources in organisaties ontwikkelbaar zijn. Dat gaat niet zomaar. Uit de empirische gegevens blijkt weer eens dat veranderen tijd kost. Zo is integraal management overal formeel van kracht, maar is het in de praktijk nog niet overal gerealiseerd. Verder hebben eerder gemaakte keuzes van de organisatie grote

invloed: een organisatie die fuseert (waterleidingbedrijf en zorginstelling) heeft bijvoorbeeld te maken met verschillende culturen en werkwijzen, ook ten aanzien van hrm. Het kost tijd om hier lijn in aan te brengen en nieuw beleid te implementeren. Bij een organisatie in reorganisatie (waterleiding, zorginstelling, ROC) gaat veel aandacht en tijd naar het begeleiden van de veranderingen. Aan de omvorming van hrm kan minder tijd worden besteed. En een organisatie waarbij het management zelf op tactisch niveau opereert (gemeente en stadsdeel), heeft vooralsnog vooral behoefte aan een traditionele operationele hr-rol. Bij de inrichting van de hr-functie en de ontwikkeling van hr-beleid dient hiermee uiteraard rekening gehouden te worden. Iets wat in de praktijk ook gebeurt (zo blijkt uit de casestudies) maar waar in veel theoretische modellen te gemakkelijk aan wordt voorbijgegaan. De praktijk lijkt dan structureel achter de theorie aan te hobbelen, terwijl dit ook gezien zou kunnen worden als verstandige pragmatische besluiten.

Concluderend

Concluderend kunnen we stellen dat de hr-functie zich wel degelijk aan het ontwikkelen is. Van de hr-functie wordt tegenwoordig meer verwacht dan het op orde hebben van de “basics” (hr-administratie en beheer) en het op operationeel niveau ondersteunen van de lijn. Daarnaast zijn namelijk belangrijk:

- dat actief aansluiting wordt gecreëerd tussen hrm en het primaire proces;
- hrm daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hr-functie en lijn-management is;
- hrm een belangrijke rol heeft (en neemt) bij de overdracht van de normen en waarden die de organisatie heeft inzake de omgang met zijn medewerkers;
- dat de hr-rol door de hr-adviseurs eenduidig wordt ingevuld en slechts een beperkte onderlinge variatie vertoont;
- voorwaarde is dan wel transparante, en waar mogelijk gestandaardiseerde hr-processen.

Om bovenstaande punten te kunnen realiseren, komt er in het beroepsprofiel van hr-adviseurs meer nadruk te liggen op veranderkundige deskundigheid, zakelijke businesskennis en “stuurkracht”. Verder vormen een stevige persoonlijkheid en organisatieadviesvaardigheden elementen voor succes. Maar het fundament voor hr verandert niet. Betrouwbare “basics” (hr-administratie en beheer), persoonlijke integriteit resultaatgerichtheid én vakdeskundigheid vormen het fundament voor de hr-functie en leveren de basislegitimiteit.

Tenslotte dient mijns inziens de hr-functie een voorbeeldfunctie te vervullen in organisaties, als drager van normen en waarden over hoe je met mensen in organisaties omgaat én in het proces van overdracht van die waarden en normen naar de lijn. Met deze veranderende eisen dient in de opleidingsprogramma's voor hr-medewerkers rekening gehouden te worden. In de opleidingsprogramma's dient dus veel aandacht te zijn voor zakelijke businesskennis, veranderdeskundigheid, organisatieprocessen en organisatieadviesvaardigheden. Verder mogen het aanleren van vakdeskundigheid en ethiek niet worden vergeten, omdat deze immers het fundament voor het vak vormen.

Ik wil ook pleiten voor meer praktijkgericht onderzoek, waarin ondermeer de gesuggereerde focusverandering voor hrm (van hr-architectuur naar management van strategisch belangrijke groepen), implementatie van hrm én samenwerking met de lijn zouden moeten worden opgenomen. Ook het ontwikkelen van (opleidings)programma's voor strategisch belangrijke groepen, zoals het lijnmanagement, dient hierin te worden meegenomen. Waarbij de minder strategische groepen niet verwaarloosd mogen worden. En natuurlijk zullen de effecten van deze programma's moeten worden gemeten.

Het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap pakt deze problematiek graag op om zo een steentje bij te dragen aan de ontwikkeling van organisaties in het algemeen en van de hr-functie is het bijzonder.

Dankwoord

Tot slot wil ik het College van Bestuur van Hogeschool INHOLLAND danken voor de mogelijkheid om als lector een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied HRM. Dank in het bijzonder voor de samenwerking met Susana Menéndez, Ineke van Halsema en Daan Andriessen, die voor een goede voedingsbodem en inkadering van het lectoraat binnen de hogeschool zorgen. Dank aan Sandra Stam voor de eindredactie. Verder dank aan de leden van de kenniskring en hun inspanningen om het afgelopen jaar gezamenlijk het lectoraat op te bouwen en een bijdrage te leveren aan het onderzoek dat in het kader van deze lectorale rede is uitgevoerd. Dank dus Sjaak Toonen, Lizzy Challik, Marlies Harlaar en Kees Kuiper. Ook dank aan vier enthousiaste studenten (Suzanne Hoogkamer, Daphne van Lunsen, Mark Scheepbouwer en Manon Wiltling) die allen een casestudie voor hun rekening hebben genomen.

“Last but not least” dank tenslotte aan mijn echtgenoot Rob Hoefnagels, die mijn niet altijd zonnige humeur gedurende het schrijven van deze rede blijmoedig heeft doorstaan en alle teksten heeft doorgelezen en van commentaar heeft voorzien. Gelukkig bleek de tekst ook te volgen voor een niet-hrm-er. Tenslotte Hans en Nelleke: Het valt niet altijd mee om twee jonge kinderen en twee drukke banen te combineren. Ik ben altijd weer blij jullie te zien en jullie zorgen ervoor dat ik het leven blijf relativeren. Mama’s “boek” is af en ik heb (voorlopig) weer meer tijd voor jullie!

Literatuur

Allen, M.R., Wright, P.M., *Strategic Management and HRM*, Working paper 06-04, 2006, via www.ilr.cornell.edu/CAHRS

Beek, M. van, en J. Tabak (2006), Nieuwe HR-professional volgt ander carrièrepad, *Gids voor Personeelsmanagement*, 7/8 2006, Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Beer, M. Spector, B., Lawrence, P., Milles, Q., Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Journal*, 16, (1), 53-101.

Becker, B.E., Huselid, M.A. (1999), Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading firms, *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 4, pp.287-301.

Becker, B.E., Huselid, M.A. (2003), *Value creation through strategy implementation: The "black-box" in SHRM Theory*, via. www.markhuselid.com

Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006), Strategic Human resources Management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, Pp. 898-925.

Berkley, R.A. (2006), *Teaching guide for "Why we hate HR"*, via http://www.shrm.org/foundation/Why_We_Hate_HR_Teaching_Guide_FINAL_4-06.pdf

Biemans, P.J. (1999), *Professionalisering van de personeelsfunctie*, Delft: Eburon.

Biemans, P.J. (2000) Hoe strategisch is human resources management?, *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2.

Borgert, S. Claessens, B., Goedee, J. (2007), SSC als Haarlemmerolie? Geen evidente relatie tussen strategische HRM en Shared Services, *Gids voor Personeelsmanagement* 86 (1), Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Boselie, P. en J. Paauwe (2004), Ingrediënten voor het succes van de hedendaagse P&O-er, *Gids voor Personeelsmanagement* 9, Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Boselie, P. *Human Resource Management: Work systems and Performance: A Theoretical-Empirical Approach*, Tinbergen Institute Research Series, no. 274. Amsterdam: Thela Thesis.

Boselie, P. en J. Paauwe (2005), *Human Resource Function Competencies in European Companies*, paper 05-08, via www.ilr.cornell.edu/CAHRS.

Boudreau, J.W., Ramstad P.M. (2006), Talentschap een nieuw paradigma voor HRM, *HRM select*, 2, Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Brockbank, W., A. Sioli en D. Ulrich, So we are at the table! Now What, working paper, University of Michigan 2002, via
http://webuser.bus.umich.edu/programs/hracs/res_nowwhat.htm

Buyens, D, A. de Vos, HR in transitie, via
http://www.flopclass.be/not_psw/RapportToegevoegdeWaarde.rtf

Caroll, S.J. (1991) The new HRM roles, responsibilities, and structures, in: *Schuler, R.S> (ed.), Managing Human Resources in the information age, Washington, D.C., Bureau of National affairs*, pag. 204-226.

Devanna, M.A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981), Human Resources Management: A strategic perspective, *Organizational Dynamics*, 1981, 9 (3), 51.

Dyer, L. (ed.) (1988), *Human resources management evolving roles en responsibilities*, Washington DC: ASPA/BNA.

Fombrun, C., Tichy, N. Devanna, M. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

Gratton, L. (2004), *De democratische onderneming: Klassieke principes voor de organisatie van nu*, Pearson Education Benelux.

Gratton, L., (2007), *Hot Spots: Why some companies buzz with energy and innovation and others don't*, London Prentice Hall.

Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., Sheenan, M. (2003), Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41 No. 2 Pp. 291-314.

Hammond, K.H., *Why we hate HR* (2005), via
http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html

Hehne, E., Mooijman E. (2006), Een ondergeschoven kindje: de HR-administratie, *Gids voor Personeelsmanagement nr 85 (12)*, Alphen aan de Rijn: Kluwer, pag. 52-56.

Kluytmans, F. (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters-Noordhof.

Kluytmans, F. (2004), HRM 20 jaar na dato: Wat heeft het opgeleverd?, *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, pag. 7-24.

Kluytmans, F. (1999), *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, 1999

Ligteringen, T., Lennard Boogaard (2007): Van mandekking naar zoneverdediging, *Gids voor Personeelsmanagement nr. 5*, pag. 19-21.

Lourens, J., I. Brughmans (2006), De onstuitbare omvorming van HRM: splitsen, meten en afrekenen: HR Leiders gevraagd, *Gids voor Personeelsmanagement 85 (12)*, Alphen a/d Rijn: Kluwer, pag. 44-48.

Lourens, J., I. Brughmans (2006), *HR Nieuwe stijl Naar excellente dienstverlening tegen lage kosten*, Alphen a/d Rijn: Kluwer

Manders, F., Biemans, P. (2007, in press), *HRM voor managers*, Amsterdam: Boom

Nehles, A. Boon, C. (2006), Uitdagingen in HR implementatie: de lijnmanager maakt het verschil, *Personeelbeleid*, nr. 10.

Nehles, A.C., Riemsdijk, M.J. van, Kok, A.L., Looise, J.C. (2006), HRM implementeren op de werkvloer: Een uitdaging voor lijnmanagers, *Tijdschrift voor HRM*, najaar pag. 75-93.

Paauwe, J., Boselie, P. (2005), *HRM and performance: What's next?*, working paper 05-09, via www.ilr.cornell.edu.CAHS

Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving long term viability*, Oxford: University Press.

Paauwe, J., van Breukelen, J. (2007). *Stimulerend personeelsmanagement: een bijdrage aan het beter presteren van organisaties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Ruël, H., (2005), e-HRM maakt tijd vrij voor de strategische rol, *Gids voor Personeelsmanagement 84 (10)*, Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Spencer L.M. (1995), *Reengineering Human Resources*, New York, Wiley.

Storey, J. *Developments in the management of human resources, an analytical review*, Oxford: Basil Blackwell 1992.

Tilborg, H. van (2006), e-HRM is hefboom voor verandering in HR, *Gids voor Personeelsmanagement 85(10)*, Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Tissen, R.J. (1991) *Managen beter managen in theorie en praktijk*, Deventer: Kluwer.

Tyson, S. (1987), The management of the personnel function, *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 5, pag. 523-532.

Ulrich D. (1997), *Human resource champions*, Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich D., Brockbank, W. (2005), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press.

Wright, P.M., Haggerty J.J. (2005/1), *Missing variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and Individuals*, working paper 05-03, 2005, via www.ilr.cornell.edu.CAHS

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005/2), The relationship between hr practices and firm performance: examining causal order, *Personnel Psychology*, Vol. 58 Pp. 409-446.

Wright, P.M., McMahan, G. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resources management, *Journal of management*, Vol. 18 No. 2, Pp. 295-320.

Vinke R. (2005), *HRM voor de toekomst*, Zwolle: Netwerkpers

Bijlage 1 Overzicht respondentenopbouw

Opbouw volledige bestand

	Aantal (%)
Lijnmanager	23 (17%)
Hr-medewerker	112 (83%)
Totaal	135 (100%)

Tabel 1.1 verhouding hr – lijn in bestand

Sector	Aantal (%)
Non-profit	79 (58%)
Profit	56 (42%)
Totaal	135 (100%)

Tabel 1.2 verhouding profit/non-profit in bestand

Omvang	Aantal (%)
1-100	7 (5%)
101-500	55 (41%)
501-1000	5 (4%)
10001 en groter	68 (50%)
Totaal	135 (100%)

Tabel 1.3 Omvang van de deelnemende organisaties

Organisatie	Aantal interviews	Aantal enquêtes (hr/management)
1. Headhunter	3	4 (1/3)
2. Zorginstelling	2	5 (3/2)
3. Waterleidingbedrijf	2	9 (5/4)
4. Telecommunicatiebedrijf	3	8 (5/3)
5. Gemeente	2	5 (4/1)
6. Stadsdeel	3	5 (2/3)
7. ROC	2	4 (3/1)
8. Hogeschool	3	5 (4/1)
9. Gemeentelijke dienst	3	3 (2/1)
10. Organisatie voor Controle, Inspectie & Kwaliteitszorg	2	3 (2/1)
Totaal	25	51 (31/20)
Enquêtes overig		84 (83/1)
Totaal enquêtes		135 (114/21)

Tabel 1.4 Verhouding interviews en enquêtes case studies en enquêtes totaal

Er is gezocht naar een zo gevarieerd mogelijk type organisaties. Uitgangspunt was dat er minimaal een personeelsafdeling (met één personeelsfunctionaris) aanwezig moest zijn. Van de tien organisaties zijn er drie afkomstig uit de profit en zeven uit de non-profitsfeer. De drie profit-organisaties hebben allen een internationaal karakter. Bij de selectie van de organisaties is steeds gezocht naar organisatorische eenheden die een “afgerond geheel” vormden. Denk aan een werkmaatschappij, een landenorganisatie, een deelgemeente of een zelfstandige organisatie zoals de onderwijs- en zorginstellingen. Wat betreft de omvang variëren ze eveneens sterk: van 230 tot 21.000. De keuze voor de informanten binnen de organisatie is overgelaten aan de organisatie zelf.

Korte beschrijving tien deelnemende organisaties case studies

In onderstaande tabel volgt een korte karakteristiek per organisatie.

Organisatie	Omvang medewerkers (in NL)	Korte beschrijving
1. Headhunter	230	Maakt onderdeel uit van een internationale werving & selectieorganisatie waar ruim 3.700 medewerkers werken verspreid over 23 landen. De organisatie in Nederland is de afgelopen jaren sterk groeiende.
2. Zorginstelling	3500	Een van de grootste zorginstellingen (o.a. verpleeg- en verzorgingshuizen) in Amsterdam, die recentelijk is ontstaan uit een drietal kleinere instellingen.
3. Telecommunicatie	21.000	Grootste telecommunicatiebedrijf van Nederland. Waarvoor het een uitdaging blijft zich ook de komende jaren aan te passen aan de markt.
4. Waterleidingbedrijf	1.650	Eén van de grootste waterleidingbedrijven van Nederland. Ontstaan door fusies en momenteel eveneens midden in een fusieproces.
5. Gemeente	415	Een middelgrote gemeente in Noord-Holland.
6. Stadsdeel	330	Sterk groeiend stadsdeel dat deel uitmaakt van één van de grote steden in de Randstad. De organisatie is momenteel de omslag aan het maken van een sectoren- naar een matrixmodel, waarbij veel meer op projectbasis gewerkt zal gaan worden.
7. ROC	1.200	Eén van de 46 regionale opleidingscentra in Nederland. Voortgevoeld uit diverse kleinere en grotere scholen voor beroepsopleiding en volwasseneneducatie.
8. Hogeschool	2.650	Eén van de grotere hogescholen die nu ruim vijf jaar bestaat en is voortgevoeld uit fusies tussen kleinere instellingen.
9. Gemeentelijke dienst	1.400	Een zelfstandige dienst van een grote randstedelijke gemeente die als taak heeft mee te helpen de stad schoon, veilig, heel en bereikbaar te houden. Parkeer en milieucontrole, beveiliging, e.d. behoren allen tot de taken van de dienst.
10. Organisatie voor Controle, Inspectie & kwaliteitszorg	1.100	Onderdeel van een internationale organisatie met 45.000 medewerkers. In Nederland bestaat de hoofdactiviteit uit controle en inspectie (waaronder bemonstering en analyse) van de kwantiteit en de kwaliteit van de goederen en producten in met name de haven van Rotterdam.

Tabel 1.5 Korte beschrijving van de organisaties

Bijlage 2 Methodologische verantwoording

Hieronder volgt een overzicht van de opbouw van de verschillende factoren.

Factoropbouw (N=135) Factoranalyse levert zes factoren op, waarvan vier factoren 45.2% verklaarde variantie opleveren.	Label
Factor 1: 21,4% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Wervingscampagnes (.78) • Introductie (.71) • Selecteren (.71)	Instroom
Factor 2: 9,5% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Begeleidingscyclus (.83) • POP (.77) • Inzetbaarheid (.67)	Doelgerichte ontwikkeling van medewerkers
Factor 3: 7,7% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Beleidsontwikkeling hrm (.77) • Onderzoek en innovatie hrm (.72)	Vernieuwing hrm
Factor 4: 6,6% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Outplacement (.79) • Reorganisaties (.76) • Uitstroom (.73)	Uitstroom

2.1 Rol van hrm bij activiteiten

Factoropbouw (N=135) Factoranalyse levert zes factoren op, waarvan vier factoren 56,7% verklaarde variantie opleveren. De vijfde factor is in dit overzicht betrokken omdat het label vakdeskundigheid voor het onderzoek belangrijk kan zijn.	Label
Factor 1: 30,4% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Omgaan met vertrouwelijke informatie (.84) • Luisteren (.74) • Betrouwbaarheid (.73) • Accuratesse (.72) • Integriteit (.71)	Integriteit
Factor 2: 12,7% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Management veranderingsprocessen (.87) • Vermogen veranderingen te realiseren (.86) • Kennis van veranderingprocessen (.85) • Probleemoplossend vermogen bij veranderingen (.81)	Management van veranderingen
Factor 3: 7,4% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Kennis bedrijfseconomische aspecten (.79) • Kennis van informatietechnologische aspecten (.77) • Strategische deskundigheid (.68) • Kennis van organisatieprocessen (.63)	Zakelijke business kennis
Factor 4: 6,3% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Leidinggevende kwaliteiten (.63) • Overtuigingskracht (.61)	"Stuurkracht"
Factor 5: 4,6% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Kennis van relevante wetgeving (.82) • Kennis van hr-beleid en instrumenten (.75) • Kennis van hr processen (.62)	Vakdeskundigheid

2.2 Competenties van hrm

Factoropbouw (N=135) Factoranalyse levert twee factoren op, die bij elkaar 55,9% verklaarde variantie hebben.	Label
Factor 1: 49,0% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Hr heeft herkenbare inbreng bij totstandkoming hr-beleid (.86) • Hr heeft goede mogelijkheden mee te spreken over het hr-beleid (.82) • Binnen de strategie is aandacht voor hrm (.74) • Hr-beleid komt tot stand door gezamenlijke inbreng van topmanagement en hrm (.70)	Herkenbaarheid hrm
Factor 2: 6,8% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Hrm begrijpt hoe externe ontwikkelingen de organisatie beïnvloeden (.74) • De effectiviteit van hrm wordt afgemeten aan de bijdrage die ze levert aan het primaire proces (.73) • Hrm weet externe ontwikkelingen te vertalen naar hr-beleid voor de organisatie (.64)	Effectieve verbindingen realiseren (met extern en met primair proces)

2.3 Aansluiting hr-business

