

Colofon

Naam auteur	N.N.
Klas	HRM4A
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Human Resource Management
Modulenaam	Afstudeeropdracht
Modulecode	HRHt14-19
Naam begeleider/ tweede beoordelaar	Frank Manders
Datum	4 juni 2021

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht, welke ik heb uitgevoerd bij ORGANISATIE X, ter afronding van mijn vierjarige studie Human Resource Management, aan Hogeschool Leiden. Op 8 februari 2021 begon ik aan deze afstudeeropdracht en daarmee startte ik de laatste fase van mijn studie. De afgelopen jaren heb ik in de breedte kennisgemaakt met het HR-vak. Ik heb veel kennis en ervaring opgedaan, zowel op school als bij ORGANISATIE X. Deze afstudeeropdracht stond in het teken van strategisch HRM bij ORGANISATIE X en was daarmee een erg leerzame afsluiting van mijn vierjarige studie.

De titel van deze afstudeeropdracht is allesomvattend voor de hele opdracht. “We have lift-off!” is een uitspraak die altijd gedaan wordt wanneer een raket naar de ruimte gaat en los is gekomen van de grond. Dit is een beeld voor HR bij ORGANISATIE X. HR is van de grond, daar is veel tijd en energie in gestopt, maar er moet nog een weg afgelegd worden voordat HR strategisch is en daarmee de gewenste bijdrage aan de organisatiedoelen levert.

Mijn dank gaat uit naar alle collega's van ORGANISATIE X die mij hebben geholpen tijdens mijn afstudeeropdracht.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Samenvatting

Strategie gaat niet over nu, maar over de toekomst. De organisatiedoelen van ORGANISATIE X (ORGANISATIE X) zijn gericht op het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie, blijven innoveren en een autonome groei realiseren. Deze doelen bepalen de koers van de organisatie. Echter, zijn deze organisatiedoelen niet vertaald in een HR-strategie. Daarom worden op dit moment de HR-processen, voor zover ze plaatsvinden, vooral heel pragmatisch uitgevoerd. Er is geen sprake van strategisch omgaan met personeel en derhalve ook geen strategisch HRM of strategisch HR-beleid. Mede daardoor is de kans reëel dat de organisatiedoelen niet of niet op tijd worden gerealiseerd. Dergelijke organisatiedoelen vragen, zeker ook op HR-gebied, om een duidelijke strategie. Daarnaast vraagt de steeds meer dynamische organisatiecontext om een strategische rol van HR, want een toename in concurrentie, krapte op de arbeidsmarkt en digitalisering, vragen om een vooruitziende rol van HRM.

In dit onderzoeksrapport wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *‘Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?’* Deze hoofdvraag is opgedeeld in 6 deelvragen die middels literatuuronderzoek (deskresearch) en interviews (fieldresearch) zijn beantwoord. De doelstelling van deze onderzoeksopdracht is door middel van kwalitatief onderzoek inzicht te verkrijgen in strategisch HRM, te onderzoeken hoe strategisch HR-beleid kan bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X en wat daarin belangrijke aandachtspunten zijn.

Eerst is in een breed theoretisch kader, de essentie van strategisch HRM uitgewerkt. Vervolgens zijn tien kwalitatieve interviews gehouden met directie, HR, lijnmanagement en medewerkers. In deze interviews is de huidige bijdrage van HR uitgevraagd en de verbeterpunten op verschillende elementen binnen de HR-cyclus. Aan de hand van de ideeën, ervaringen en suggesties, is de gewenste situatie geschetst.

De belangrijkste resultaten uit de interviews wijzen uit dat de organisatiedoelen niet voldoende duidelijk zijn in de organisatie. Daarom wordt de organisatie aanbevolen om de organisatiedoelen tekstueel te heroverwegen en breed te communiceren in de organisatie. Organisatiedoelen zijn namelijk essentieel voor strategisch HRM. Verder is uit de interviews gebleken dat er behoefte is aan een strategisch HR-beleid. In de interviews is gevraagd naar ervaringen, bevindingen en verbeter suggesties ten aanzien van het HR-beleid. Op basis van de interviews, heeft onderzoeker een suggestie gedaan voor HR-doelen:

- Het opstellen van een eigentijds functiehuis die gerelateerd is aan de beloningsstructuur.
- Het maken van een strategische personeelsplanning, zodat duidelijk is welke capaciteiten ORGANISATIE X in huis heeft en in de toekomst nodig heeft.
- Het opstellen van een strategisch opleidingsplan naar aanleiding van de strategische personeelsplanning.
- Het vernieuwen van een beoordelingssystematiek waarin organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen centraal staan.

Het is van belang dat het strategisch HR-beleid door HR in samenwerking met de directie en het lijnmanagement wordt opgesteld, op papier staat en met de organisatie gecommuniceerd wordt. Zo wordt voor de gehele organisatie duidelijk is wat de koers van HR is en welke HR-instrumenten ingezet gaan worden, teneinde de bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Inhoud

VOORWOORD	2
SAMENVATTING.....	3
INLEIDING	6
HOOFDSTUK 1. SITUATIESCHETS	7
1.1. ORGANISATIEBESCHRIJVING	7
1.2. SITUATIEANALYSE	7
1.2.1. Interne omgeving	7
1.2.2. Externe omgeving	10
1.2.3. SWOT-analyse	11
1.3. HR-AFDELING	12
1.3.1. Ontstaan van HR-afdeling	12
1.3.2. Van 'brandjes blussen' naar bijdragen aan de strategie	12
1.4. DEELCONCLUSIE	13
HOOFDSTUK 2. PROBLEEMFORMULERING	13
2.1. AANLEIDING	13
2.2. HOOFD- EN DEELVRAGEN	15
2.3. DOELSTELLING	15
2.4. DOELGROEP	16
2.5. STAKEHOLDERS	16
HOOFDSTUK 3. THEORETISCH KADER	17
3.1. DEELVRAAG 1: WAT IS STRATEGISCH HRM?	17
3.1.1. Human Resource Management (HRM)	17
3.1.2. Een veranderende organisatiecontext	18
3.1.3. Strategisch Human Resource Management (SHRM)	18
3.1.4. Deelconclusie	18
3.2. DEELVRAAG 2: WAT IS HET BELANG VAN STRATEGISCH HRM?	19
3.2.1. Best-fit	19
3.2.2. Hoe meer fit hoe beter?	20
3.2.3. Relevantie van best-fit	20
3.2.4. De HR-strategie scan	20
3.2.5. HR value chain, de HR-waardeketen	21
3.2.6. Combinatie van HR-strategie scan en HR-waardeketen	22
3.2.7. Deelconclusie	23
3.3. DEELVRAAG 3: HOE KAN STRATEGISCH HRM WORDEN VORMGEGEVEN?	24
3.3.1. HR-strategie scan in combinatie met de HR-waardeketen	24
3.3.2. Strategisch HRM-simulatiemodel	25
3.3.3. De implementatie van de HR-strategie	25
3.3.4. Deelconclusie	26
3.4. DEELVRAAG 4: WAT IS ER TE LEREN VAN ANDERE ORGANISATIES ALS HET GAAT OM STRATEGISCH HRM?	27
3.4.1. ABN AMRO	27
3.4.2. Philips	27
3.4.3. Lidl	28
3.4.4. Deelconclusie	28
3.5. CONCEPTUEEL MODEL	28
HOOFDSTUK 4. METHODOLOGIE	29
4.1. DESKRESEARCH	29
4.2. FIELDRESEARCH: KWALITATIEVE INTERVIEWS	30
4.3. BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN BRUIKBAARHEID	31
HOOFDSTUK 5. RESULTATEN	32

5.1.	INLEIDING	32
5.2.	DEELVRAAG 5: <i>IN WELKE MATE DRAAGT HET ONGESCHREVEN HR-BELEID OP DIT MOMENT BIJ AAN DE ORGANISATIEDOELEN VAN ORGANISATIE X?</i>	32
5.2.1.	<i>Organisatiedoelen en omgeving</i>	32
5.2.2.	<i>HR-beleid en organisatiedoelen</i>	32
5.2.3.	<i>Rol van HR</i>	33
5.3.	DEELVRAAG 6: <i>HOE ZOU HET STRATEGISCH HR-BELEID ER UIT MOETEN ZIEN VOLGENS DIRECTIE, HR, LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS OM BIJ TE DRAGEN AAN DE ORGANISATIEDOELEN VAN ORGANISATIE X?</i>	34
5.3.1.	<i>HR-beleid en praktijken</i>	34
5.4.	DEELCONCLUSIE	38
5.4.1.	<i>Deelvraag 5: In welke mate draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?</i>	38
5.4.2.	<i>Deelvraag 6: Hoe zou het strategisch HR-beleid er uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevenden en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?</i>	38
	HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE	39
	HOOFDSTUK 7. DISCUSSIE	40
7.1.	HET ONDERZOEK	40
7.2.	ROL ALS ONDERZOEKER	41
7.3.	BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN BRUIKBAARHEID	41
	HOOFDSTUK 8. AANBEVELINGEN	42
	HOOFDSTUK 9. IMPLEMENTATIE	43
	LITERATUURLIJST	46
	BIJLAGE A CONCURRERENDE WAARDEN MODEL CAMERON & QUINN (2011)	49
	BIJLAGE D HR MATURITY MODEL	50
	BIJLAGE E AANWIJZINGEN VOOR TYPEN VAN FIT	51
	BIJLAGE F IDEEAALTYPISCHE STRATEGIEËN, CONCURRERENDE WAARDEN EN CORRESPONDERENDE HR-PRAKTIJKEN	52
	BIJLAGE G OPZET INTERVIEWS	54
	MAIL NAAR COLLEGA'S	54
	OPZET INTERVIEWS VOOR INTERVIEWER	55

Inleiding

De afgelopen decennia hebben diverse maatschappelijke ontwikkelingen elkaar in een rap tempo opgevolgd. Denk aan globalisering, technologisering en daarmee een toename van concurrentie tussen organisaties. Door deze ontwikkelingen komt er bij organisaties steeds meer aandacht voor het feit dat concurrentie afhangt van een strategische balans in de organisatie. De steeds meer dynamische organisatiecontext vraagt om een strategische rol van HR bij ORGANISATIE X. Diverse ontwikkelingen maken dat HRM steeds meer als belangrijke schakel wordt gezien bij het behalen van de organisatiedoelen, ook wel strategisch HRM genoemd.

Dit onderzoek geeft inzicht in hoe strategisch HRM een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X. De resultaten van het onderzoek geven inzicht in de manier waarop HRM de bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen.

In het eerste hoofdstuk is een uitgebreide situatieanalyse weergegeven die is afgesloten met een SWOT-analyse. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de huidige situatie waar ORGANISATIE X zich in bevindt, toegepast op het vraagstuk dat centraal staat. In hoofdstuk 2 is de probleemformulering weergegeven die leidt tot de hoofdvraag en deelvragen die centraal staan in dit adviesrapport. Hoofdstuk 3 geeft het theoretisch kader weer, dat antwoord geeft op de deskresearch deelvragen. Aan het einde van het theoretisch kader is een conceptueel model weergegeven waarmee het veldonderzoek is vormgegeven. In hoofdstuk 4 is de methodische verantwoording gedaan, waarin is aangegeven hoe het onderzoek methodisch in elkaar zit en hoe omgegaan wordt met validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid.

Middels kwalitatieve interviews is veldonderzoek gedaan. De resultaten, hoofdstuk 5, geven antwoord op de fieldresearch deelvragen. In de conclusie in hoofdstuk 6 is antwoord gegeven op de hoofdvraag: *Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?* In hoofdstuk 7 is middels een discussie kritisch gereflecteerd op het onderzoek. Aan de hand van de resultaten zijn aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 8. De implementatieplannen in hoofdstuk 9, geven weer hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden in de organisatie.

Hoofdstuk 1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt ORGANISATIE X beschreven aan de hand van organisatiekenmerken en omgevingsfactoren. Het hoofdstuk bestaat uit algemene informatie over de organisatie, een in- en externe situatieanalyse, een beschrijving van de HR-afdeling en een deelconclusie.

1.1. Organisatiebeschrijving

Is vanwege anonimiteit weggelaten.

1.2. Situatieanalyse

In de situatieanalyse worden de interne en externe omgeving van ORGANISATIE X in kaart gebracht. De situatieschets is toegespitst op het vraagstuk dat centraal staat.

1.2.1. Interne omgeving

Voor het in kaart brengen van de interne omgeving wordt gebruikt gemaakt van het 7S-model zoals oorspronkelijk ontwikkeld door het adviesbureau McKinsey (Marcus & Van Dam, 2015). De zeven S-sen zijn: significante waarden, strategie, structuur, systemen, sleutelvaardigheden, stijl van het management en staff (figuur 1). De significante waarden, ofwel de visie, staat centraal in dit model (Marcus & Van Dam, 2015). Het 7S-model is geschikt voor dit onderzoek, omdat het heel volledig de sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart brengt, die nodig zijn om de SWOT-analyse (paragraaf 1.2.3.) vorm te geven.



Figuur 1 7S-model McKinsey (managementmodellensite, z.d. -a)

Significante waarden

De missie, visie en kernwaarden zijn vanwege anonimiteit weggelaten.

Om de cultuur van ORGANISATIE X te typeren, is gebruik gemaakt van het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (2011). Dit model is terug te vinden in bijlage A. Het model kenmerkt zich door twee dimensies, namelijk de dimensie interne gerichtheid versus externe gerichtheid en de dimensie flexibiliteit versus stabiliteit. ORGANISATIE X wordt gekenmerkt door een familiecultuur, waarin interne gerichtheid en flexibiliteit centraal staan. Leiders zijn mentoren en de mate van flexibiliteit is hoog. De afgelopen jaren heeft de organisatie een transitie doorgemaakt van familiecultuur naar een meer adhocratiecultuur. Juist omdat de leiders meer innovators zijn geworden en innovatie een belangrijk strategiepunt is van de organisatie. Daarbij is het belang van externe gerichtheid toegenomen, omdat de organisatiecontext steeds dynamischer wordt met het oog op de toenemende concurrentie. De leiders van ORGANISATIE X kenmerken zich door een coachende rol, met aandacht voor innovatie en verbetering (zie: *stijl van management*).

Strategie

De missie en in- en externe omgevingsfactoren zijn vertaald in een aantal strategische doelen en ambities:

1. *Weggelaten vanwege anonimiteit.*
2. Een stabiele, betrouwbare en door de markt gewenste en gedragen levertijd realiseren.
3. *Weggelaten vanwege anonimiteit*
4. Op klanteisen gebaseerde oplossingen bieden, echter, alleen bij een positieve business case.
5. Een autonome groei doormaken. Een autonome groei wil zeggen: een zelfstandige groei van bestaande bedrijfsactiviteiten. Deze autonome groei kan bereikt worden door:
 - Meer te focussen op de global key accounts;
 - Nieuwe gebieden te ontdekken waar ORGANISATIE X nog geen marktaandeel heeft;
 - Modernisatie van productieprocessen;

- Kennisontwikkeling van de organisatie;
- Kwaliteitsverhoging van de organisatie;
- Uit strategisch belang meer samenwerken met internationale vestigingen van ORGANISATIE X.

De strategie van de organisatie is niet formeel vertaald in deelstrategieën zoals marketing, finance en human resources (HR). Echter, de afdelingsmanagers baseren hun afdelingsplannen op bovenstaande strategie. Op korte termijn zijn er HR-plannen die beschrijven welke werkzaamheden in een jaar moeten worden afgerond. Te denken is aan de implementatie van het personeelsinformatiesysteem of het herschrijven van een personeelsreglement. Echter, deze plannen zijn niet voorzien van duidelijke en ‘harde’ doelstellingen.

Structuur

Om de structuur van ORGANISATIE X te typeren, is gebruik gemaakt van de configuratietheorie van Henry Mintzberg. ORGANISATIE X is een machineorganisatie, omdat beheersing van productieprocessen en veiligheid erg belangrijk zijn. Daarnaast zijn de stafafdelingen gescheiden van de romp van de organisatiestructuur. Dit komt grotendeels overeen met de door Mintzberg omschreven machineorganisatie (Marcus & Van Dam, 2015). De structuur van de organisatie is weergegeven in bijlage B en C.

Systemen

Informatie- en communicatiestromen

De informatie- en communicatiestromen binnen ORGANISATIE X zijn informeel en laagdrempelig. Medewerkers worden geïnformeerd middels berichten via het personeelsinformatiesysteem AFAS, e-mail, SharePoint en via digitale mededelingenschermen die overal in de organisatie hangen. Tenslotte wordt gebruik gemaakt van SharePoint door alle kantoren. Het platform heeft als doel om informatie tijdig en eenduidig te delen met de buitenlandse kantoren.

ERP-systeem

ORGANISATIE X maakt gebruik van het ERP-systeem X. Dit ERP-systeem werkt niet optimaal, doordat er bij de oorspronkelijke implementatie keuzes zijn gemaakt die te veel gericht waren op de productielocatie van het hoofdkantoor (ORGANISATIE X, 2021). Mede hierdoor is er een inefficiënte backoffice, met name door het gebrek aan integratie met het verkoopproces, wat een zwakte van de organisatie is.

AFAS

Bij ORGANISATIE X in wordt gebruik gemaakt van het personeelsinformatiesysteem AFAS. Dit systeem is in 2020 in gebruik genomen met een basisinrichting. Wanneer de inrichting van dit systeem wordt uitgebreid, komen steeds meer administratieve taken te vervallen en op die manier wordt er tijd gegenereerd voor andere HR-zaken.

HR-processen

De HR-processen en het HR-beleid van ORGANISATIE X zijn niet vastgelegd op papier. Er zijn geen gestandaardiseerde processen voor werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning. Het HR-beleid is het organisatiebeleid dat betrekking heeft op het personeel in een organisatie. HR-beleid kan gezien worden als het geheel aan maatregelen en instrumenten gericht op de personen in de organisatie. Een goed HR-beleid zorgt voor de juiste mensen, op de juiste plek, met de juiste competenties, om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen (Van den Bosch & Nijssen, 2017). Kijkend naar de strategische doelstellingen lijkt het een gemis dat er geen strategisch HR-beleid is. De strategie ‘blijven innoveren’ bijvoorbeeld, wordt op dit moment niet optimaal ondersteund door HR. Het is cruciaal dat binnen de HR-strategie deze innovatie georganiseerd wordt in de vorm van een werving, ontwikkeling et cetera. Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de punten die onder strategiepunt vijf van de organisatiestrategie zijn beschreven, is een daarop toegespitste HR-strategie van belang. Zo kunnen kennisontwikkeling en

kwaliteitsverhoging van de organisatie gewaarborgd worden in een HR-strategie door middel van een specifiek opleidings- en ontwikkelingsbeleid dat is afgestemd op de organisatiedoelen van ORGANISATIE X. Doordat de HR-afdeling bij ORGANISATIE X geen geschreven HR-beleid heeft is niet altijd voor iedereen duidelijk wie, wat en op welk moment iemand iets moet doen. Dit leidt onder andere tot veel ad hoc beslissingen en uit zich eveneens in achterstanden wat betreft kennisontwikkeling en het achter de feiten aanlopen in het wervingsproces. Hierdoor worden de strategische doelen van de organisatie niet, of op een minder efficiënte manier bereikt.

Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden zijn vaardigheden waarin ORGANISATIE X als organisatie uitblinkt. Deze sleutelvaardigheden zorgen voor een concurrentievoordeel. Er is een hoog kwaliteitsniveau in de organisatie aanwezig. Dit uit zich onder meer in hoge kennis van producten voor allerlei toepassingen in verschillende industrieën. Echter, veel specialistische kennis is vooral aanwezig binnen een kleine groep medewerkers. Het is van belang dat het HR-beleid afgestemd wordt op deze behoefte aan kennisontwikkeling. Zeker omdat deze specialistische kennis een belangrijke voorwaarde is voor ORGANISATIE X om een stap te zetten in het realiseren van de strategische doelstellingen op het gebied van innovatie, kennisontwikkeling en kwaliteitsontwikkeling.

Stijl van het management

Weggehaald vanwege anonimiteit

Staff

Er zijn 135 medewerkers werkzaam bij ORGANISATIE X. De verdeling man/vrouw in de organisatie is 81/19. Deze verhouding is scheef doordat er binnen team productie alleen maar mannen werken. Op de kantoorafdelingen is deze verhouding 65/35. Het gemiddeld opleidingsniveau binnen team productie en montage is MBO. Op de kantoorafdelingen is dit niveau MBO/HBO. Binnen het managementteam ligt het niveau op HBO+/WO. De gemiddelde leeftijd in de organisatie is 45.

Bij sleutelvaardigheden is benoemd dat er sprake is van een hoog kwaliteitsniveau in de organisatie, wat zich uit in hoge kennis van producten voor allerlei toepassingen. Dit is terug te zien in de specifiek op de klant afgestemde producten, waarvoor bij verkopers veel kennis van de producten is vereist. Echter, het is duidelijk dat er ook een kennisachterstand is op diverse anderen afdelingen, zoals op afdeling engineering, waar bijvoorbeeld nog in 2-D wordt getekend (ORGANISATIE X, 2021). Om de migratie te kunnen maken naar 3-D tekenen, moet er op een goede manier geïnvesteerd worden in kennis en opleiding. Daarnaast is bij *sleutelvaardigheden* weergegeven dat veel kennis bij specifieke personen zit in de organisatie. Binnen deze organisatiebehoefte op het gebied van kennis is het belangrijk dat het HR-beleid hierop wordt afgestemd. Zeker omdat kennis een belangrijke positie inneemt binnen de strategie ORGANISATIE X, is het belangrijk dat HR een bijdrage levert aan de realisatie van deze organisatiedoelen. Daarnaast heeft het management van ORGANISATIE X de overtuiging dat een autonome groei van de organisatie alleen bereikt kan worden door onderscheidend vermogen, onder andere op kennisgebied, ten opzichte van de concurrent. Dit onderscheidend vermogen kan bereikt worden door de medewerkers, het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Hierdoor wordt human resource management (HRM) als een belangrijke taak gezien in het behalen van de organisatiedoelen, ook wel strategisch HRM genoemd (Boon, 2008).

1.2.2. Externe omgeving

De externe analyse wordt in kaart gebracht met het DESTEP-model. Dit is, aldus Marcus en Van Dam (2015), een veelgebruikt model wat op een gestructureerde manier de gehele omgeving van een organisatie in kaart brengt. Dit model raakt alle externe aspecten die belangrijk zijn voor dit onderzoek. DESTEP is een afkorting voor: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek (figuur 2).

Demografische factoren

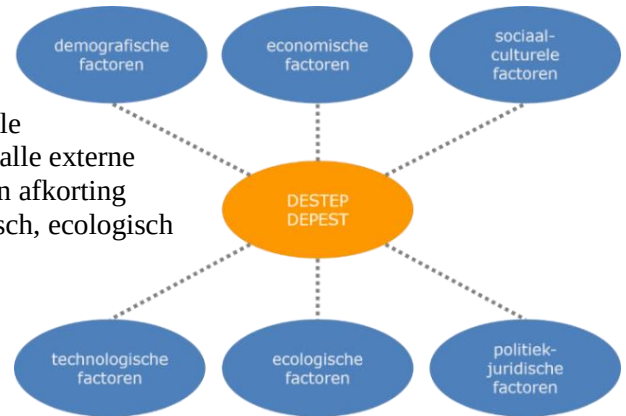
Demografische factoren zijn factoren met betrekking tot de omvang, groei en samenstelling van de bevolking. Deze factoren kunnen bepalend zijn voor de markt waarop organisaties zich gaan richten. Zo zorgt de krapte op de arbeidsmarkt voor een tekort aan medewerkers met specialistische kennis. Krapte op de arbeidsmarkt ontstaat doordat er meer vraag is dan aanbod. Eind 2020 was de krapte iets afgenomen, namelijk 57 vacatures per honderd werklozen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Deze krapte zorgt ervoor dat het voor werkgevers moeilijk is om vacatures te vervullen. Dergelijke functies zijn bij ORGANISATIE X cruciaal voor het bereiken van de organisatiedoelen. De krapte op de arbeidsmarkt vraagt daarom een strakke rol van HR in het wervingsproces. Echter, wordt het niet invullen van vacatures ook deels verklaard doordat werving en selectie voornamelijk ad hoc wordt gedaan. Zo is het meermaals voorgekomen dat kandidaten in de laatste sollicitatieronde afhaken. Het is hierbij van belang dat er op een eenduidige wijze vanuit HR strategisch wordt gekeken naar het wervingsproces. Hierin kan strategische personeelsplanning van waarde zijn.

Economische factoren

Economische factoren bepalen in een grote mate het succes van organisaties. Door de groei van de wereldbevolking neemt de vraag naar voedsel significant toe. Ook ziet ORGANISATIE X groeipotentie in industrieën zoals aquacultuur, diervoeding en plastic (ORGANISATIE X, 2021). Daarnaast is ORGANISATIE X in verschillende geografische gebieden nog onvoldoende vertegenwoordigd. Deze factoren vormen belangrijke kansen voor ORGANISATIE X. Op concurrentiegebied zijn er nieuwe toetreders in het 'high-end segment', waarin ORGANISATIE X zich bevindt. Verder is er een grote opkomst van imitatieproducten, wat ervoor zorgt dat er een toename is in concurrentie. Dit zijn vaak nieuwe toetreders die een vergelijkbaar product bieden voor een lagere prijs. Boselie (2014) geeft aan dat ten tijde van globalisering en een toename van concurrentie, er meer bewustwording komt voor het feit dat concurrentie afhangt van een strategische balans. Deze strategische balans dient onder andere gerealiseerd te worden door HRM. Ook neemt in de komende jaren de vergrijzing verder toe (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Met die reden is het voor ORGANISATIE X belangrijk om te investeren in kennis en innovatie, omdat veel medewerkers uitstromen de komende jaren. Investering in kennis en innovatie geeft een belangrijke impuls aan de economische situatie van een organisatie (Marcus & Van Dam, 2015). Het is daarom van belang om nu al te kijken hoe het HR-beleid het beste kan inspelen op deze externe ontwikkeling. Dit wordt tot op heden nog niet gedaan.

Sociaal-culturele factoren

Organisaties zijn altijd onderdeel van een bredere context, namelijk de maatschappij. Zo is er een toename in de behoefte aan het regelmatig wisselen van werkgever en wordt er ook bij ORGANISATIE X steeds meer waarde gehecht aan een goede werk-privé balans (ORGANISATIE X, 2021). Vroeger werkte men een heel leven lang voor dezelfde werkgever. Door veranderingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt is dit al lang niet meer zo. Met deze ontwikkelingen is de werknemer veeleisender geworden. Deze externe factoren zorgen ervoor dat er een toenemend belang is om medewerkers te binden en te boeien aan de organisatie en om een goed werkgever te zijn. Naast de strategische punten die genoemd zijn, wil ORGANISATIE X ook een goed werkgever zijn. Het HR-beleid kan hierop inspelen door te kijken naar de behoeften en wensen van medewerkers op het



Figuur 2 DESTEP-model (managementmodellensite, z.d. -b)

gebied van bijvoorbeeld de werk-privé balans. Op dit moment wordt daar voornamelijk nog ad hoc op ingespeeld, maar hier is geen passend beleid voor.

Technologische factoren

Technologische ontwikkelingen zijn essentieel voor de (internationale) concurrentiepositie van organisaties (Marcus & Van Dam, 2015). Technologie staat niet stil. Zo hebben technologische ontwikkelingen een positieve impact op ORGANISATIE X. Dankzij technologische ontwikkelingen zijn er steeds complexere en betere oplossingen mogelijk die afgestemd kunnen worden op de wensen van de klant. Een voorbeeld hiervan is dat er een toename is in de vraag naar voedsel hygiënische oplossingen (ORGANISATIE X, 2021). Ook robotisering en CAD/CAM-ontwikkelingen maken nieuwe oplossingen in het productieproces van ORGANISATIE X mogelijk. CAD/CAM-software wordt gebruikt voor het ontwerpen en produceren van prototypes en eindproducten. Daarnaast maakt ORGANISATIE X sinds 2021 gebruik van een lasrobot. Op termijn zou de robotisering zo ver kunnen gaan dat een heel groot gedeelte van het productieproces wordt overgenomen door robots. Ook dit vraagt om een andere competenties bij medewerkers dan nu het geval is. De transitie die daarmee gepaard gaat vraagt om een actieve en strategische bijdrage van HR onder meer in de vorm van strategische personeelsplanning. Wanneer dit niet gebeurt, bestaat de kans dat ORGANISATIE X hierin achter de feiten aan gaat lopen en daardoor niet kan groeien of de innovatiedoelstelling niet kan bereiken.

Ecologische factoren

Het huidige overheidsbeleid legt de verantwoordelijkheid voor de handhaving van de kwaliteit van het milieu bij organisaties (Marcus & Van Dam, 2015). Voor ORGANISATIE X betekent dit concreet dat er veel waarde wordt gehecht aan veilig en milieubewust werken. Daarnaast is er vanuit de klant behoefte aan verantwoorde vervaardiging van producten. Ecologische ontwikkelingen hebben in mindere mate invloed op het HR-beleid.

Politieke factoren

De overheid kan met wetgeving invloed uitoefenen op organisaties (Marcus & Van Dam, 2015). Zo wordt steeds meer regelgeving aangescherpt. Dit is een positieve ontwikkeling voor ORGANISATIE X, omdat ORGANISATIE X producten vervaardigt die aan hoge eisen moeten voldoen. Dit is één van de belangrijkste competenties van ORGANISATIE X. Wat betreft het HR-beleid is het van belang om wetgeving omtrent de arbeidsmarkt en cao's te volgen. Politieke factoren hebben in mindere mate invloed op het vraagstuk, omdat wetgeving iets is waar ORGANISATIE X als organisatie altijd aan moet voldoen. Dit geldt ook voor de ecologische factoren met betrekking tot milieuwetgeving. Met die reden hebben politieke factoren en ecologische factoren, in mindere mate invloed op het vraagstuk dan de eerder beschreven externe factoren.

1.2.3. SWOT-analyse

De interne en externe analyse wordt samengevat in een SWOT-analyse (tabel 1). SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats; ofwel sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

Tabel 1 SWOT-analyse ORGANISATIE X

Strengths	Weaknesses
• Kennis van producten voor veel toepassingen • Verbeteringsgericht leiderschap • Een onafhankelijk merk in het high-end segment • Meedenken met de klant	• Inefficiënte back office/ERP-omgeving • Achterstand kennis op afdelingen • Specialistische kennis aanwezig in een kleine groep • Geen gestandaardiseerde HR-processen • Geen (strategisch) HR-beleid
Opportunities	Threats
• Groeipotentie in gebieden waar ORGANISATIE X nog niet vertegenwoordigd is • Aanscherpingen van regelgeving t.b.v. certificeringen • Mondiale vraag neemt toe • Toename vraag naar voedsel hygiënische oplossingen • Technologische ontwikkeling	• Moeilijk verkrijgen van de juiste medewerkers voor ORGANISATIE X (krapte) • Toegenomen behoefte aan wisselen van baan door medewerkers • Nieuwe toetreders die vergelijkbare producten aanbieden

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe toetreders in het high-end segment • Imitatieproducten (verbeterde uitvoeringen) |
|--|--|

Bij een groot aantal van de hier genoemde aspecten kan of liever moet HR een belangrijke rol spelen. De HR-afdeling dient hier nadrukkelijk een rol in te spelen en het HR-proces dient hierop te worden ingericht. Zo is in de interne analyse naar voren gekomen dat er geen HR-doelen en geschreven HR-beleid zijn, afgestemd op de strategische doelen van de organisatie. Dit leidt tot veel ad hoc beslissingen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een achterstand in kennisontwikkeling van afdelingen en achter de feiten aanlopen binnen het wervingsproces. In de externe analyse is gebleken dat er veel krapte is op de arbeidsmarkt en dat de concurrentie toeneemt. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat bepaalde functies minder goed ingevuld kunnen worden. Dit vraagt om een strakke rol in het wervingsproces, maar tot nu toe wordt nog veel ad hoc werving en selectie gedaan. Strategisch vooruitkijken en inspelen op externe ontwikkelingen is noodzakelijk om de juiste mensen voor ORGANISATIE X te werven. Deze mensen zijn weer noodzakelijk om de organisatiedoelen te kunnen bereiken.

Ook op het gebied van kennis(ontwikkeling) is het van belang dat de HR-strategie kennis(ontwikkeling) en innovatie initieert. Alleen op deze manier kan de organisatie de strategische doelen op het gebied van innovatie bereiken.

Als het gaat over de ‘opportunities’ zijn de ontwikkelingen binnen X besproken. Vragen die hierbij spelen zijn de huidige stand van zaken en hoe de organisatie verwacht dat de situatie rondom de aansturing van het productieproces er over vijf jaar uit ziet. Deze vraagstukken hebben betrekking op HR. Op dit moment wordt er zeer beperkt vooruit gekeken en dit is wel noodzakelijk om uiteindelijk steeds verder te innoveren en daarmee de organisatiedoelen te bereiken.

1.3. HR-afdeling

De HR-afdeling bij ORGANISATIE X bestaat uit een HR-manager en een HR-adviseur. De HR-afdeling is gevestigd op het hoofdkantoor in X en is verantwoordelijk voor het HR-beleid in X. In de buitenlandse vestigingen wordt de HR-functie door general managers vervuld. Zij hebben tweewekelijks contact met de HR-afdeling in X, omdat in de praktijk is gebleken dat er behoefte is aan HR-ondersteuning vanuit het hoofdkantoor.

1.3.1. Ontstaan van HR-afdeling

Tot drie jaar geleden werd de HR-functie vervuld door de directie. ORGANISATIE X bestaat inmiddels 70 jaar, dus de HR-functie werd een lange tijd door de directie ingevuld. Eerder is genoemd dat er tot een aantal jaar geleden een toxische organisatiecultuur heerste bij ORGANISATIE X. Deze cultuur is onder meer ontstaan door mismanagement in combinatie met de harde productiecultuur. Dit heeft tot diverse escalaties geleid, zoals confrontaties tussen collega's. Toen de situatie onhoudbaar bleek, is door het management besloten om in oktober 2017 een HR-functionaris aan te nemen. Dit was het startpunt van HR als onafhankelijke staffunctie bij ORGANISATIE X.

1.3.2. Van ‘brandjes blussen’ naar bijdragen aan de strategie

Het veranderen van de organisatiecultuur stond hoog op de agenda. Dit leidde in 2017 tot het houden van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Daarin werd de verziekte organisatiecultuur bevestigd. Daarop is een cultuurverbeteringsprogramma ingezet in samenwerking met een externe partij. Op basis van het cultuurverbeteringsprogramma is de interne samenwerking verbeterd en zijn gezamenlijke kernwaarden opgesteld, namelijk; x, y en z. Daarnaast is afscheid genomen van diverse, niet functionerende medewerkers en managers en zijn weer nieuwe mensen aangenomen. Daardoor is een compleet nieuw managementteam ontstaan. In 2020 is de afdeling uitgebreid met een HR-adviseur. De afgelopen jaren is HR voornamelijk bezig geweest met het spreekwoordelijk ‘brandjes blussen’, zoals het verbeteren van de organisatiecultuur en andere ad hoc werkzaamheden. Daardoor zijn processen nauwelijks gestandaardiseerd en is het (strategisch) HR-beleid niet vormgegeven. Echter, de basis van de HR-afdeling is met het verbeteren van de organisatiecultuur gelegd en is het nu tijd voor een nieuwe fase van de HR-afdeling.

Deze nieuwe fase is nodig, omdat de directie verwacht dat HR een bijdrage levert aan de realisatie van de organisatiedoelen. Een dergelijke bijdrage is ook noodzakelijk om in te kunnen spelen op de dynamische externe omgeving, waarin onder meer de concurrentie toeneemt. Daarnaast is er een krapte op de arbeidsmarkt, die vraagt om een strakke rol van HR in het wervingsproces. Met het oog op het organisatiedoel 'blijven innoveren', is het belangrijk dat de HR-instrumenten hierop in gaan spelen. Alleen op die manier kan het organisatiedoel bereikt worden. Daarnaast wil ORGANISATIE X een autonome groei doormaken, welke gerealiseerd kan worden door kennisontwikkeling en kwaliteitsverhoging van de organisatie en uit strategisch belang meer samenwerken met de buitenlandse vestigingen. De directie is ervan overtuigd dat deze autonome groei alleen bereikt kan worden door onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent. Dit onderscheidend vermogen is te realiseren door de medewerkers, het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Het is noodzakelijk dat de HR-processen hier een concrete bijdrage aan gaan leveren. Op dit moment gebeurt dit nog niet, wat zich uit in bijvoorbeeld kennisachterstanden op afdelingen, ad hoc werving en selectie en niet vooruitkijken en inspelen op in- en externe (toekomstige) ontwikkelingen.

1.4. Deelconclusie

Uit de interne en externe analyse is te concluderen dat externe omgeving van ORGANISATIE X steeds dynamischer wordt en dat de interne omgeving in de afgelopen jaren ook sterk veranderd is. In de SWOT-analyse (tabel 1) komen een groot aantal aspecten naar voren waar HR een belangrijke rol in kan spelen. Een belangrijk onderdeel van de strategie van ORGANISATIE X is de autonome groei die de organisatie wil doormaken en de innovatie die de organisatie wil doorzetten. Boon (2008) geeft aan dat HRM daarom steeds meer als belangrijke schakel wordt gezien bij het behalen van de organisatiedoelen. Dit wordt ook wel strategisch HRM genoemd, de bijdrage van HR-processen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Tot op heden vindt dit onvoldoende plaats, zoals in de in- en externe analyse is aangegeven.

Hoofdstuk 2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering weergegeven. Het hoofdstuk bestaat uit vijf delen: de aanleiding, de hoofd- en deelvragen, doelstelling, doelgroep en stakeholders.

2.1. Aanleiding

Een hulpmiddel om de probleem- en doelstelling van een onderzoek op te stellen is de 6W-formule (Verhoeven, 2014). Met behulp van deze 6 W-vragen is de probleemformulering opgesteld. In de aanleiding wordt duidelijk wat het probleem is, wie het probleem heeft, wanneer het probleem is ontstaan, waarom het een probleem is, waar het probleem zich voordoet en wat de aanleiding van het probleem is.

Uit vooronderzoek is gebleken dat HR pas drie jaar wordt uitgevoerd door een HR-functionaris. Daarvoor vervulde de directie zelf die rol. HR is in 2017 gestart met allerlei problemen in de organisatie oplossen. Zo heerste er een vergiftigde organisatiecultuur waarin agressie en intimidatie centraal stond. Het veranderen van de organisatiecultuur stond hoog op de agenda. Daarnaast is afscheid genomen van diverse medewerkers en managers. In 2020 is de afdeling uitgebreid met een HR-adviseur. De afgelopen jaren is HR voornamelijk bezig geweest met het spreekwoordelijke 'brandjes blussen' en ad hoc werkzaamheden. Naar aanleiding van diverse gesprekken met directie en HR, kan gesteld worden dat HR toe is aan een nieuwe fase waarin HR een concrete bijdrage levert aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X.

Op dit moment dragen de HR-processen onvoldoende bij aan de realisatie van de organisatiedoelen, maar deze bijdrage is wel noodzakelijk (zie paragraaf 1.3.2.). Eén van de strategische doelen van de organisatie is een autonome groei realiseren: een zelfstandige groei uit bestaande bedrijfsactiviteiten (zie paragraaf 1.2.1). Deze autonome groei kan bereikt worden door bijvoorbeeld kennisontwikkeling en kwaliteitsverhoging van de organisatie, met als doel meer klanten te bereiken met vrijwel gelijkblijvende capaciteit. Daarnaast heeft de directie de overtuiging dat onderscheidend vermogen ten

opzichte van concurrentie steeds belangrijker wordt. Dit onderscheidend vermogen kan alleen gerealiseerd worden door de bijdrage van voldoende gespecialiseerde medewerkers, het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Boselie (2014) geeft aan dat ten tijde van globalisering en een toename van concurrentie, er meer bewustwording bij organisaties komt voor het feit dat concurrentie afhangt van een strategische balans.

Kijkend naar de doelstellingen lijkt het een gemis dat er geen HR-strategie is. De strategie 'blijven innoveren' bijvoorbeeld, wordt op dit moment niet optimaal ondersteund door HR. Het is cruciaal dat binnen de HR-strategie deze innovatie georganiseerd wordt in de vorm van een werving, ontwikkeling et cetera. Investeren in kennis en innovatie geeft een belangrijke impuls aan de economische situatie van een organisatie (Marcus & Van Dam, 2015). Het is daarom van belang om nu al te kijken hoe het HR-beleid het beste kan inspelen op deze externe ontwikkeling. Dit wordt tot op heden nog niet gedaan. Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de strategiepunten die onder de 'autonome groei realiseren' staan beschreven, is een daarop toegespitste HR-strategie van belang. Zo kunnen kennisontwikkeling en kwaliteitsverhoging van de organisatie gewaarborgd worden in een HR-strategie door middel van een specifiek opleidings- en ontwikkelingsbeleid die afgestemd is op de organisatiedoelen van ORGANISATIE X.

Uit de interne analyse blijkt dat er geen geschreven HR-beleid is, wat leidt tot veel ad hoc beslissingen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een achterstand in kennisontwikkeling binnen afdelingen als verkoop en engineering, en het achter de feiten aanlopen binnen het wervingsproces. Het ad hoc wervingsproces zorgt er regelmatig voor dat medewerkers in de laatste sollicitatieronde afhaken of alsnog niet geschikt bevonden worden. Goede medewerkers zijn cruciaal voor het bereiken van de organisatiedoelen. Ook daarom is het van belang dat er op een eenduidige wijze vanuit strategisch HR(-beleid) gekeken wordt naar het wervingsproces.

In de externe analyse is gebleken dat er krapte is op de arbeidsmarkt en dat de concurrentie toeneemt. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat functies minder goed ingevuld kunnen worden. Dit vraagt om een strakke regie van HR in het wervingsproces. Echter, tot nu toe wordt nog veel ad hoc werving en selectie gedaan. Strategisch vooruitkijken en inspelen op externe ontwikkelingen is noodzakelijk om de juiste mensen voor ORGANISATIE X te werven. Deze mensen zijn weer noodzakelijk om de organisatiedoelen te kunnen bereiken. Ook op het gebied van kennis(ontwikkeling) is het van belang dat de HR-strategie kennis(ontwikkeling) en innovatie organiseert. Alleen op deze manier kan de organisatie de strategische doelen op het gebied van innovatie bereiken.

Naast de in- en externe zwakten en bedreigingen zijn er ook sterkten en kansen. Eén van die kansen is de ontwikkeling van CAD/CAM-software die wordt gebruikt voor het ontwerpen en produceren van prototypes en eindproducten. Ook dit vraagt om een andere competenties bij medewerkers dan nu het geval is. De transitie die daarmee gepaard gaat vraagt om een actieve en strategische bijdrage van HR onder meer in de vorm van strategische personeelsplanning. Wanneer dit niet gebeurt, bestaat de kans dat ORGANISATIE X hierin achter de feiten aan gaat lopen en de kans niet optimaal benut.

Om nog beter aan te geven waar HR nu staat, wordt gebruik gemaakt van een HR maturity model (bijlage D). Op basis van de geschetste situatie en de diverse gesprekken met betrokkenen in het vooronderzoek, kan geconcludeerd worden dat op dit moment HR zich binnen ORGANISATIE X grotendeels in fase 2 bevindt. Er is geen HR-strategie. Wel worden er jaarlijks plannen gemaakt met activiteiten die dat jaar plaats moeten vinden, maar worden die activiteiten niet altijd gerealiseerd. Met het oog op de organisatiedoelen en de dynamische organisatiecontext, is het nodig dat er toegewerkt wordt naar fase 3: het strategischer worden van de HR-afdeling en daarmee ook van het HR-beleid. In fase 3 draagt de afdeling HR middels duidelijk HR-beleid gericht bij aan de realisatie van de organisatiedoelen. Het is duidelijk dat dit op dit moment nog ontbreekt bij ORGANISATIE X.

Strategie gaat niet over nu, maar over de toekomst. De doelen van de organisatie die gericht zijn op het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrentie, bepalen de koers van de organisatie

(Kluijtmans, 2017). De steeds meer dynamische organisatiecontext vraagt om een strategische rol van HR, want een toename in concurrentie, krapte op de arbeidsmarkt en digitalisering, vragen om een vooruitziende rol van HRM. Boon (2008) geeft aan dat HRM steeds meer als belangrijke schakel wordt gezien bij het behalen van de organisatiedoelen, omdat HRM de organisatie in staat stelt om de organisatiedoelen te behalen. Dit wordt ook wel strategisch HRM genoemd.

Op dit moment worden de HR-processen, voor zover ze plaatsvinden, vooral heel pragmatisch uitgevoerd. Er is geen sprake van strategisch omgaan met personeel en derhalve ook geen strategisch HRM. Mede daardoor is de kans reëel dat de organisatiedoelen, zoals 'blijven innoveren' en de 'autonome groei', niet of niet op tijd worden gerealiseerd. Dergelijke organisatiedoelen vragen, zeker ook op HR-gebied om een duidelijke strategie: een strategie die door de HR-afdeling en het lijnmanagement in gezamenlijkheid zal moeten worden opgesteld.

ORGANISATIE X heeft, zie hoofdstuk 1, strategische doelen geformuleerd. Zoals in hoofdstuk 1 ook is weergegeven, ontbreekt de uitwerking van de strategie in een HR-deelstrategie. Eerder is genoemd dat dit onder andere leidt tot veel ad hoc beslissingen en achterstanden in kennisontwikkeling. Het is daarom van groot belang voor ORGANISATIE X dat, afgeleid en duidelijk gelinkt met de organisatiestrategie, het HR-beleid wordt vormgegeven. Een HR-beleid heeft effect op de hele organisatie en daarmee alle medewerkers. Medewerkers zijn immers het belangrijkste kapitaal van de organisatie en daarom heeft HRM hierin een belangrijke taak; het managen van de 'human resources'. Een goed HR-beleid zorgt ervoor dat een organisatie zijn medewerkers bewuster kan inzetten en gericht kan veranderen. Daarom dient het HR-beleid verbonden te zijn aan het strategische beleid van de organisatie (Biemans, 2008).

2.2. Hoofd- en deelvragen

De probleemformulering en aanleiding leidt tot de volgende hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek:

'Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?'

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. De vragen zijn opgesplitst in deskresearch deelvragen welke beantwoord worden in het theoretisch kader en fieldresearch deelvragen die beantwoord worden middels kwalitatieve interviews.

Deskresearch deelvragen

1. Wat is strategisch HRM?
2. Wat is het belang van strategisch HRM?
3. Hoe kan strategisch HRM worden vormgegeven?
4. Wat is er te leren van andere organisaties als het gaat om strategisch HRM?

Fieldresearch deelvragen

5. In welke mate draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
6. Hoe zou het strategisch HR-beleid er uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevenden en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?

2.3. Doelstelling

De doelstelling van deze onderzoeksopdracht is door middel van kwalitatief onderzoek inzicht te verkrijgen in strategisch HRM, te onderzoeken hoe strategisch HR-beleid kan bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X en wat daarin belangrijke aandachtspunten zijn.

De doelstelling is afgebakend op het doen van aanbevelingen aan de opdrachtgever hoe zij tot strategisch HR-beleid kan komen. Het is vanwege de relatief korte periode dat de afstudeeropdracht duurt, niet mogelijk om het HR-beleid vorm te geven. Derhalve heeft dit rapport de vorm van een adviesrapport en niet een ontwerpgericht rapport. De adviezen die geformuleerd worden, worden voorzien van een implementatieplan waar de organisatie zelf mee aan de slag gaat. Ook worden gerichte aanbevelingen gedaan met betrekking tot de inhoud van het HR-beleid.

Uit de in- en externe analyse blijkt dat er een groot aantal aspecten zijn, waaraan het HR-beleid een bijdrage dient te leveren. Een interne ontwikkeling is bijvoorbeeld dat er op dit moment geen geschreven HR-beleid is, wat leidt tot veel ad hoc beslissingen. Ook bleek uit de interne analyse dat HR op dit moment nauwelijks een bijdrage levert aan onder andere de organisatiedoelen 'blijven innoveren' en 'een autonome groei realiseren'. Externe ontwikkelingen zoals krapte op de arbeidsmarkt en concurrentie, vragen om een strak HR-beleid op het gebied van werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning. De doelstelling van dit onderzoek is door middel van kwalitatief onderzoek inzicht verkrijgen in strategisch HRM en daarbij onderzoeken hoe het strategisch HR-beleid bij ORGANISATIE X bij zou kunnen dragen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Middels kwalitatief onderzoek hoopt onderzoeker aanbevelingen te kunnen doen om tot strategisch HRM te komen. In kwalitatieve interviews worden ervaringen, verbeteruggesties en belevingen rondom het (ongeschreven) HR-beleid uitgevraagd. Het onderzoek is succesvol wanneer er gerichte aanbevelingen gedaan kunnen worden, zodat het HR-beleid in de nabije toekomst bij kan dragen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Met deze aanbevelingen kan de organisatie zelf de nodige acties ondernemen om uiteindelijk een bijdrage aan de organisatiedoelen te leveren.

2.4. Doelgroep

Het HR-beleid raakt de hele organisatie. De HR-afdeling die in X is gevestigd, is verantwoordelijk voor het HR-beleid in deze vestiging. Met die reden zijn alle medewerkers op locatie X de doelgroep. In het kader van actual, intended en perceived HRM is het ook belangrijk dat zowel directie, HR, managers en medewerkers worden meegenomen in het veldonderzoek. In de situatieschets is aangegeven dat de general managers in de buitenlandse vestigingen verantwoordelijk zijn voor het plaatselijke HR-beleid. Echter, de wens van de directie is dat HR vanuit X wel ondersteuning biedt aan de buitenlandse vestigingen wanneer er cruciale zaken spelen. Deze ondersteuning aan de buitenlandse vestigingen is gevat in het strategische doel om 'ONE ORGANISATIE X' te zijn. Omdat is uitgesproken dat het HR-beleid voorlopig gedecentraliseerd blijft bij de buitenlandse vestigingen, wordt in dit onderzoek alleen locatie X meegenomen. Daarnaast is het te omvangrijk om op alle locaties het HR-beleid te onderzoeken. Bij ORGANISATIE X locatie X wordt onderzocht op welke manier het strategisch HR-beleid een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen.

2.5. Stakeholders

Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn verschillende stakeholders betrokken. Stakeholders worden ook wel 'verschillende belanghebbenden' genoemd (Kluijtmans, 2017). In dit onderzoek staat het HR-beleid centraal dat uiteindelijk moet bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn verschillende stakeholders betrokken. Hierbij zullen alleen de stakeholders genoemd worden die direct betrokken zijn bij het onderzoek. Dit zijn de directie, het lijnmanagement, de medewerkers en de HR-afdeling zelf. Ook aandeelhouders zijn belanghebbende, maar zij nemen geen expliciete rol in binnen het onderzoek. Hun belang wordt voornamelijk gedreven door reputatie, rendement en continuïteit. Met die reden hebben zij zeker belang bij dit onderzoek, want een HR-beleid dat is afgestemd op de realisatie van organisatiedoelen, kan uiteindelijk zorgen voor betere bedrijfsresultaten. Daarnaast hebben de directie, het lijnmanagement, de medewerkers en de HR-afdeling allemaal belang bij de resultaten van dit onderzoek. De realisatie van de organisatiedoelen is voor iedereen belangrijk, want dit bepaalt de continuïteit van de organisatie. Wel is het zo dat een goed HR-beleid voor iedereen anders zal zijn, omdat de belangen anders zijn (Kluijtmans, 2017). Daar dient wel rekening mee gehouden te worden bij de uitvoering van het onderzoek.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deskresearch deelvragen zoals deze in paragraaf 2.2. zijn geformuleerd. Op basis van de belangrijkste elementen, bouwstenen en begrippen, wordt een conceptueel model opgesteld.

Om onderstaande uitwerking van de theoretische deelvragen beter te kunnen begrijpen, worden eerst een aantal begrippen toegelicht. De begrippen strategie, organisatiedoelen, (strategisch) HRM en HR-beleid komen regelmatig terug in het onderzoek. Tabel 2 geeft een schematische weergave weer van deze begrippen. Vanaf paragraaf 3.1 zullen de begrippen die samenhangen met strategisch HRM, stap voor stap uitgewerkt worden.

Tabel 2 Begrippenkader

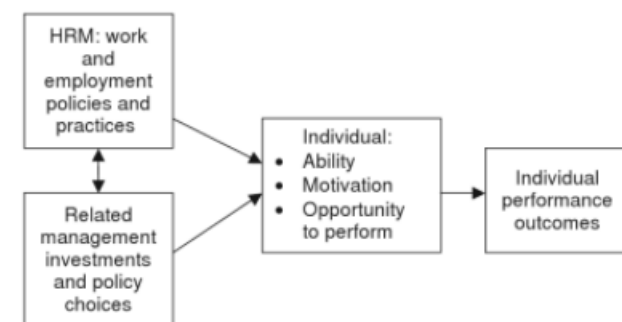
Begrip	Definitie
Human Resource Management (HRM)	<i>“HRM gaat over alles wat een organisatie doet om medewerkers productief te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen.”</i> (Kluijtmans, 2017, p. 42).
Organisatiedoelen	<i>“Organisatiedoelen geven de relatie aan van de organisatie met haar omgeving en haar werknemers.”</i> (Marcus & Van Dam, 2015, p. 172).
Strategie	<i>“Een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om zijn organisatiedoelen te realiseren.”</i> (Marcus & Van Dam, 2015, p. 172).
HR-beleid	<i>“Het HR-beleid is het organisatiebeleid dat betrekking heeft op het personeel in een organisatie. HR-beleid kan gezien worden als het geheel aan maatregelen en instrumenten gericht op de personen in de organisatie. Een goed HR-beleid zorgt voor de juiste mensen, op de juiste plek, met de juiste competenties, om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.”</i> (Van Den Bosch & Nijse, 2017, p. 70).
Strategisch Human Resource Management (SHRM)	De afstemming van het HR-beleid op de organisatiecontext (in- en externe context) en de afstemming tussen de organisatiestrategie en de HR-strategie/strategisch HR-beleid (Boselie, 2014)

3.1. Deelvraag 1: Wat is strategisch HRM?

3.1.1. Human Resource Management (HRM)

Om tot een uitleg van het begrip strategisch HRM (SHRM) te komen, wordt eerst het begrip HRM toegelicht. HRM staat voor human resource management. Volgens de definitie van Boselie (2002) omvat HRM alle managementbeslissingen met betrekking tot beleid en praktijken die samen de arbeidsrelatie vormgeven en gericht zijn op het bereiken van individuele, organisatorische en maatschappelijke doelen. Deze definitie komt grotendeels overeen met de definitie die Boxall en Purcell (2003) geven aan HRM, namelijk alle activiteiten die verband houden met managen van werk en mensen in organisaties. Daarbij kan HRM worden opgevat als een reeks van activiteiten die gericht zijn op het opbouwen van individuele prestaties en organisatieprestaties. Dit sluit weer aan op de definitie die Kluijtmans (2017, p. 42) geeft aan HRM: *“HRM gaat over alles wat een organisatie doet om medewerkers productief te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen.”*

HRM bestaat dus uit managementinspanningen om de individuele ‘ability (A)’, ‘motivation (M)’ en ‘opportunity (O)’ om te presteren te beïnvloeden (Boxall & Purcell, 2003). Het AMO-model is oorspronkelijk ontwikkeld door Appelbaum en Berg. Het model (figuur 3) gaat ervan uit dat medewerkers op individueel niveau presteren, wanneer zij voldoende kennis hebben om te presteren (kunnen). Daarnaast moeten zij de motivatie hebben om te willen presteren en zij moeten de mogelijkheid en ruimte krijgen om te presteren (mogen). Deze drie elementen zorgen op individueel niveau voor de ‘outcome’. Aan de linkerkant van



activiteiten gerelateerd aan individuele medewerker prestaties (Boxall & Purcell, 2003).

het model zijn de beleidskeuzes gerelateerd aan de HR-activiteiten, die, in combinatie met het kunnen, willen en mogen, leiden tot individuele medewerker prestaties. Ook speelt HRM een belangrijke rol te midden van organisatieprestaties. Daarin kan HRM bijvoorbeeld collectieve capaciteiten en een algemeen werkklimaat creëren. Het totale personeelsbestand draagt op die manier bij aan de organisatieprestaties (Boxall & Purcell, 2003).

3.1.2. Een veranderende organisatiecontext

De opkomst van de nieuwe economie in de jaren negentig creëerde een verschuiving van producten naar diensten in de meeste Westerse samenlevingen. Deze verschuiving had impact op de invulling van werk in de samenleving. De computer werd een belangrijke tool waar iedereen mee ging werken, wat nieuwe kennis en vaardigheden vereiste. Technologie heeft veel alternatieve mogelijkheden voor de inrichting van werk gecreëerd. Ook is steeds meer het accent komen te liggen op een goede werk-privé balans. Tegenwoordig is er sprake van vergrijzing; een fenomeen dat er in de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan. Daarmee staan moderne organisaties voor grote uitdagingen wat betreft personeelsplanning. Kortom, de rol van werk in moderne organisaties is de afgelopen jaren flink veranderd (Boselie, 2014). Er kan gesteld worden dat de veranderingen in werk en samenleving effect hebben op organisaties. Organisaties dienen in te spelen op de veranderingen die om hen heen zich afspelen. SHRM kan de sleutel zijn tot succes binnen een proces van organisatieveranderingen.

3.1.3. Strategisch Human Resource Management (SHRM)

De snelle veranderingen in de samenleving, hebben ervoor gezorgd dat er een toenemend belang is voor organisaties om hun HR-beleid af te stemmen op de organisatiecontext. Het begrip strategisch HRM (SHRM), gaat verder dan HRM. SHRM besteedt extra aandacht aan de organisatiecontext en de afstemming of ‘alignment’ tussen de organisatiestrategie en HRM, tussen de institutionele context en HRM, tussen organisatiesystemen en HRM en de ‘fit’ tussen verschillende HR-activiteiten (Boselie, 2014). Ook Boon (2008) geeft aan dat hoe beter afstemming is tussen HRM en de organisatiecontext, hoe meer organisatiesucces er is. Volgens de definitie van Delery en Doty (1996) richt strategisch HRM zich op het koppelen van HRM aan de bedrijfsstrategie, het ontwerpen van high-performance werksystemen en het toevoegen van waarde door goed *people management* in een poging om duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Binnen de definitie van Delery en Doty (1996), is geen aandacht voor de contextuele factoren van organisaties. Daarom wordt deze benadering bekritiseerd door onder andere Boxall en Purcell (2008). Zij geven aan dat verschillen in wetgeving, land, sectoren, de grootte van de organisatie en de verschillen in werknemersgroepen wel degelijk een verschil maken binnen de effectiviteit van HRM. Er is binnen de literatuur over SHRM, discussie over het begrip ‘fit’.

Best practice en best fit

Enerzijds gaat SHRM ervan uit dat er een fit moet zijn tussen HRM en allerlei verschillende onderdelen binnen de organisatie (Boselie, 2014). Boon (2008) geeft hierbij ook aan: ‘hoe meer fit, hoe beter’. De benadering van Boon (2008), past bij de *best-fit school*. De best-fit benadering gaat ervan uit dat HRM het meest effectief is, wanneer ze is afgestemd op de interne en externe context. Anderzijds gaat de *best-practice school* uit van een universele benadering (Delery & Doty, 1996). Deze universele benadering bestaat uit ‘best-practices’, die, wanneer deze correct worden toegepast, leiden tot meer succes voor alle organisaties. Echter, houdt de *best-practice* benadering geen rekening met de interne en externe context van de organisatie.

3.1.4. Deelconclusie

Binnen deze deelvraag stond het begrip strategisch HRM (SHRM) centraal. Om antwoord te kunnen geven op de vraag: ‘Wat is strategisch HRM?’, is eerst het begrip HRM uitgewerkt. HRM omvat alle activiteiten die verband houden met het managen van werk en mensen in organisaties. Deze elementen komen in alle definities van HRM terug. Daarbij is HRM gericht op het opbouwen van individuele prestaties en organisatieprestaties. De individuele prestaties van medewerkers worden beïnvloed door het kunnen, willen en mogen, ook wel het AMO-model genoemd. SHRM gaat verder dan HRM, omdat SHRM aandacht besteedt aan de organisatiecontext. Binnen SHRM zijn twee benaderingen, namelijk *best-practice* en *best-fit*. In dit onderzoek wordt de *best-fit* benadering gevolgd, omdat er

binnen de literatuur veel aandacht is voor de context van de organisatie, wat past bij de *best-fit* benadering (Boxall & Purcell, 2003; Paauwe, 2004; Boselie, 2002).

3.2. Deelvraag 2: Wat is het belang van strategisch HRM?

Binnen deze deelvraag staat het belang van SHRM centraal. In hoofdstuk 3.1. is het begrip SHRM uitgewerkt. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de *best-practice* en *best-fit* benadering. Een betere 'fit' of afstemming van HRM op de contextfactoren, leidt tot betere prestaties van organisaties (Boon, 2008). Er zijn vijf soorten 'fit' te onderscheiden.

3.2.1. Best-fit

Strategische fit

De strategische fit is de afstemming van de HR-instrumenten met de strategische doelen van de organisatie (Delery, 1998). De strategische fit wordt ook wel de verticale fit genoemd. De strategische fit zorgt ervoor dat medewerkers de organisatiedoelen na gaan streven. Volgens Boon (2008) zijn er drie zaken van belang bij het realiseren van een strategische fit.

Er moet allereerst een samenhang zijn tussen de elementen van de strategie en de elementen van HRM. Wanneer een organisatie een kwaliteitsverbetering als doel heeft, moeten de HRM-instrumenten ingezet worden voor het realiseren van deze kwaliteit. Denk bijvoorbeeld aan het trainen en opleiden van personeel om de kwaliteit te verbeteren en te beoordelen en te belonen op basis van de geleverde kwaliteit.

Daarnaast is de rol van HRM in strategieformulering van belang. Golden en Ramanujam (1985) spreken van vier typen links. De meest zwakke link is een beheersmatige koppeling, waarbij de personeelsfunctie zich richt op de uitvoering van beheersmatige taken en er weinig belangstelling is voor de koppeling tussen HR-beleid en de organisatiestrategie. Hierin wordt het menselijk kapitaal niet gezien als iets waarmee men een concurrentievoordeel kan behalen, maar meer als kostenpost. Wanneer het HR-beleid en de strategie volledig geïntegreerd zijn, wordt gesproken van de meest sterke link (Biemans, 2000).

Het derde aspect is de implementatie van de HR-strategie naar de vloer. Gratton en Truss (2003) geven aan dat medewerkers in dit proces betrokken moeten en dat het HR-beleid duidelijk gecommuniceerd moet worden. Alleen dan kan de optimale strategische fit bereikt worden.

Interne fit

De interne of horizontale fit wijst op de link tussen verschillende HR-activiteiten. Het is de bedoeling dat verschillende HR-activiteiten elkaar versterken en zeker niet verzwakken (Boselie, 2014). Binnen de strategische fit is een voorbeeld benoemd over kwaliteitsverbetering binnen een organisatie. Bij een optimale interne fit zijn alle HR-instrumenten hierop afgestemd. Dat wil zeggen dat werven, selecteren, beoordelen en belonen gericht zijn op de kwaliteitsverbetering binnen de organisatie. Het is hierbij van groot belang dat er geen *deadly combinations* zijn (Delery, 1998). HR-activiteiten mogen elkaar niet negatief beïnvloeden. Zo stimuleert een individuele beloningsstructuur samenwerking en teamwork niet (Boselie, 2014).

Organisatiefit

Naast de afstemming tussen de strategie en het HR-beleid en de HR-activiteiten onderling, is ook de organisatiefit van belang (Wood, 1999). De organisatiefit gaat over de afstemming van het HR-beleid met organisatiesystemen, organisatiestructuur of organisatiecultuur. Hierbij is te denken aan productiesystemen die erop gericht zijn dat medewerkers hun taken goed kunnen uitvoeren. Bij de organisatiefit is de mate van doordringendheid van de HR-instrumenten belangrijk (Boon, 2008). Bij een hoge mate van doordringendheid beïnvloeden HR-activiteiten de kennis en vaardigheden op een positieve manier.

Institutionele fit

Een institutionele fit richt zich op de afstemming tussen het HR-beleid en de institutionele context. Voorbeelden hiervan zijn diverse wet- en regelgeving, normen, waarden en de rol van vakbonden en ondernemingsraden (Boselie, 2014). Legitimiteit en reputatie zijn voor organisaties belangrijke doelen die nodig zijn voor succes op lange termijn (Boon, 2008).

Persoon-omgeving fit

Veelal wordt onderscheid gemaakt in de hiervoor genoemde vier fits. Boon (2008) voegt er een vijfde fit aan toe, namelijk de persoon-omgeving fit. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de personeel-organisatie fit en de persoon-job fit. Onderzoek naar deze twee typen fit, heeft aangetoond dat deze typen afstemming voorspellers zijn van bijvoorbeeld laag personeelsverloop, medewerkerstevredenheid en motivatie.

3.2.2. Hoe meer fit hoe beter?

Het uitgangspunt van de verschillende soorten fit is dat ze sterk met elkaar samenhangen. Hoe meer fit, hoe beter, gaat niet altijd op. Het kan namelijk zo zijn dat er tegenstrijdige belangen in een organisatie zijn, waardoor bijvoorbeeld diverse soorten wetgeving kunnen botsen met het beloningssysteem en de arbeidsvoorwaarden (Boon, 2008). In de diverse soorten fit is een hiërarchie aan te brengen. Purcell en Ahlstrand (1994), noemen eerste-, tweede- en derde-ordebeslissingen. Gerelateerd aan de diverse soorten fit, kan gesteld worden dat de strategische en institutionele fit een eerste-ordefit zijn, de organisatiefit van de tweede orde is en de interne fit en personeel-omgeving fit als derde komen. Stel dat een organisatie een competitieve strategie heeft, zullen eerst de HR-instrumenten hierop aangepast moeten worden. Deze moeten op hun beurt voldoen aan de wetgeving, de institutionele fit. Vervolgens kunnen HR-instrumenten op de organisatieprocessen worden afgestemd, om daarna de HR-instrumenten onderling af te stemmen.

De vraag is welke bijdrage de diverse soorten fit kunnen leveren aan de organisatieprestaties. Er zijn naast financiële indicatoren ook HR-gerelateerde uitkomsten, namelijk arbeidstevredenheid, medewerker betrokkenheid, verloop en ziekteverzuim. Boon (2008) heeft diverse prestatiemaatstaven per type fit ontwikkeld (bijlage E). Zo leidt een strategische fit tot winstmarge en marktwaarde en een interne fit tot betrokkenheid en tevredenheid.

3.2.3. Relevantie van best-fit

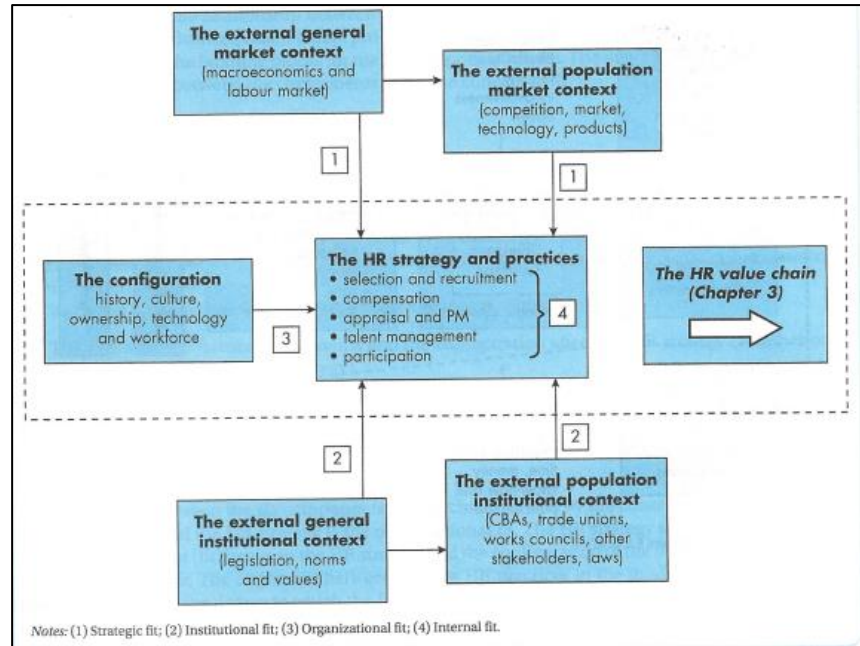
Eerder is besproken dat verschillende elementen van belang zijn met betrekking tot de *best-fit* benadering. Dit is een benadering binnen SHRM die ervan uitgaat dat HRM het meest effectief is wanneer het HR-beleid is afgestemd op de interne en externe organisatiecontext (Boselie, 2014). Het bereiken van de verschillende soorten fit levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het HR-beleid en aan het behalen van betere organisatieprestaties (Boon, 2008). En een goed HR-beleid, levert op haar beurt een bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen. Met behulp van empirisch onderzoek zijn diverse aanwijzingen voor de typen fit ontwikkeld. Dit overzicht is opgenomen in bijlage E. De genoemde hiërarchie die in paragraaf 3.2.2. is benoemd, kan een leidraad vormen in het bereiken van diverse soorten fit.

3.2.4. De HR-strategie scan

Boselie (2014) heeft een HR-strategie scan ontwikkeld (figuur 4). De scan bevat zes componenten. De scan is bedoeld om de in- en externe context van een organisatie in kaart te brengen. Vier componenten zijn externe factoren en twee componenten zijn gericht op de interne context van een organisatie. In hoofdstuk 1 zijn hiervan al een aantal aspecten uitgewerkt met andere modellen, namelijk het DESTEP-model (Marcus & Van Dam, 2015) en het 7S-model (oorspronkelijk ontwikkeld door McKinsey). Binnen de HR-strategie scan is het concept van fit, zoals dit is uitgewerkt in paragraaf 3.2.1. ook goed te zien. De vijfde fit, de persoon-omgeving fit is hierin niet te zien, omdat dit type fit volgens Boon (2008) nog onvoldoende onderzocht is. Volgens de theorie van Boselie (2014), vormen afstemming tussen de *external market context* (bovenste deel figuur 4) en de HR-strategie, de strategische fit. De afstemming tussen de *external institutional context* (onderste deel

figuur 4) en de HR-strategie vormen de institutionele fit. De afstemming tussen organisatieconfiguratie en de HR-strategie is de organisatiefit en de afstemming tussen de HR-activiteiten onderling is de interne fit.

Links in figuur 4 is de organisatieconfiguratie te zien. Dit gaat over organisatiekenmerken zoals de organisatiecultuur, de historie van de organisatie en de gebruikte systemen in de organisatie. Een goed hulpmiddel om de cultuur van een organisatie te typeren is het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (2011). Zie hiervoor ook hoofdstuk 1. Buiten de stippellijn zijn vier blokken te zien. Dit is de 'omgeving' en vanuit het uitgangspunt 'context matters', is het van belang om de organisatiecontext in kaart te brengen. SHRM gaat er namelijk vanuit dat HR afgestemd moet zijn op de organisatie doelen en de organisatiecontext. De vier blokken gaan over externe factoren gaan bijvoorbeeld over wet- en regelgeving, de economische context en de arbeidsmarkt. Een andere manier om de externe omgeving in kaart te brengen is het veelgebruikte DESTEP-model (Marcus & Van Dam, 2015). Voor ORGANISATIE X is in hoofdstuk 1 de organisatiecontext in kaart gebracht. Op basis hiervan is een SWOT voor ORGANISATIE X geformuleerd (zie tabel 1). Ook zijn de organisatie doelen van ORGANISATIE X in paragraaf 1.2.1. weergegeven. De HR-strategie van ORGANISATIE X zal hierop moeten worden afgestemd.

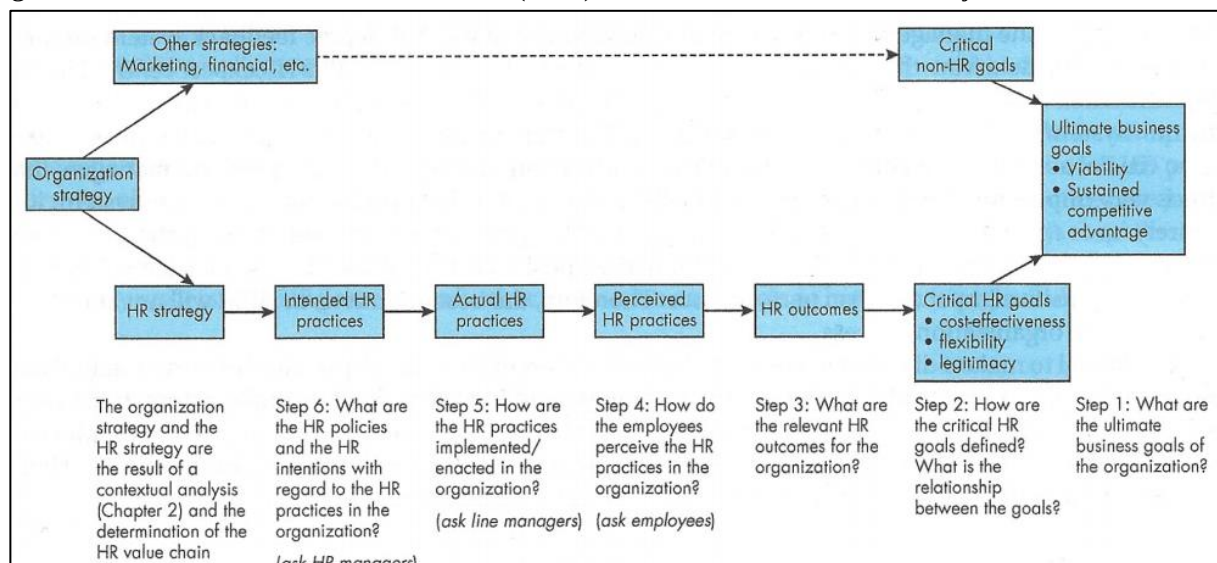


Figuur 4 De HR-strategie scan (1= strategische fit; 2= institutionele fit; 3= organisatie fit; 4= interne fit) (Boselie, 2014).

In het midden van figuur 4 staan de HR-strategie en HR-activiteiten. De sleutelactiviteiten van HR zijn: werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling, beloning en participatie. Participatie gaat over autonomie en zelfstandigheid en is vaak verweven in de andere activiteiten.

3.2.5. HR value chain, de HR-waardeketen

Binnen figuur 4, de HR-strategie scan, is het vakje 'the HR value chain' te zien. Dit is de HR-waardeketen, die in deze paragraaf wordt toegelicht. De HR value chain, ook wel HR-waardeketen genoemd, is ontwikkeld door Paul Boselie (2014). Binnen de HR-waardeketen zijn de verschillende



Figuur 5 HR-value chain, HR-waardeketen (Boselie, 2014)

stappen beschreven om tot een bijdrage aan de organisatiedoelen te komen. De HR-strategie moet worden afgestemd op de organisatiestrategie, zo is hier te zien. Het gaat hier om de *intended HR practices* opgesteld door het (hoger) management, die via het lijnmanagement wordt geïmplementeerd en uiteindelijk ervaren wordt door de medewerkers. In figuur 5 is te zien dat de HR-waardeketen beide kanten op werkt, dus van rechts naar links en van links naar rechts.

Stap 1 is het bepalen van de ultieme organisatiedoelen van de organisatie. Boxall en Purcell (2003) geven drie ultieme organisatiedoelen weer, namelijk, levensvatbaarheid, sociale legitimiteit en duurzaam concurrentievoordeel. Levensvatbaarheid houdt in: winst maken en het voortbestaan van de organisatie waarborgen. Sociale legitimiteit is de verantwoordelijkheid richting diverse belanghebbenden. Daarbij is het belangrijk dat beslissingen moreel en sociaal zijn richting deze belanghebbenden. Duurzaam concurrentievoordeel gaat over het steeds voorop lopen ten opzichte van de concurrentie. Deze drie organisatiedoelen komen meestal terug in de organisatiedoelen van organisaties en zijn belangrijk om te weten, want alleen dan kan HR van strategische waarde zijn. HR is pas van waarde als werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling, beloning, participatie en allerlei andere activiteiten afgestemd zijn op de organisatiedoelen (Boselie, 2014).

Stap 2 is het vaststellen van de kritische HR-doelen. Volgens Boxall en Purcell (2003) zijn er ook drie kritische HR-doelen. Deze HR-doelen dienen afgestemd te zijn op de organisatiedoelen. De kritische HR-doelen staan in lijn met de ultieme organisatiedoelen, om op die manier waarde toe te voegen. De kritische HR-doelen zijn volgens Boxall en Purcell (2003): kosteneffectiviteit, HR-legitimiteit en flexibiliteit. Kosteneffectiviteit gaat over de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de HR-producten. Het moet aan de verwachtingen van afnemers voldoen, met zo min mogelijk middelen. HR-legitimiteit gaat over het welzijn van medewerkers, zoals goede arbeidsvoorwaarden en een veilige en fijne werkomgeving. Flexibiliteit gaat over aanpassingsvermogen in een dynamische omgeving. HR dient in te spelen op de dynamische organisatiecontext en allerlei externe ontwikkelingen zoals digitalisering en technologisering.

Binnen stap 3 wordt gekeken wat de relevante HR-uitkomsten moeten zijn die bij moeten dragen aan de organisatiedoelen. De ingezette HR-activiteiten moeten leiden tot HR-uitkomsten, zoals medewerkerstevredenheid, motivatie en een laag verzuim en verloop. Ter illustratie: een lager verzuim draagt bijvoorbeeld bij aan het kritische HR-doel kosteneffectiviteit.

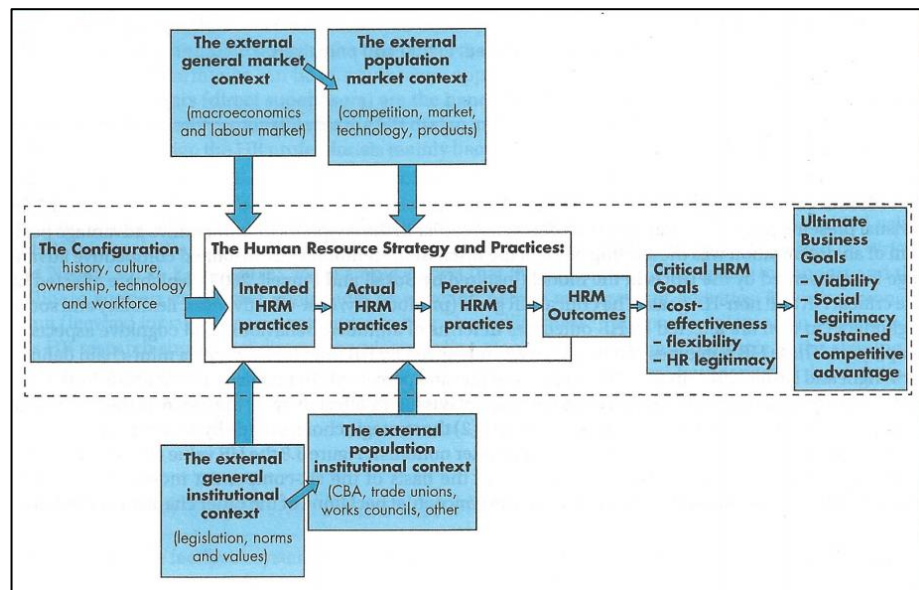
Binnen de HR-waardeketen is onderzoek gedaan naar de waarde toevoeging van HRM binnen de waardeketen, door intended, actual en perceived HRM te onderzoeken (Wright & Nishii, 2013). Binnen stap 4,5 en 6 staan deze aspecten centraal. Binnen stap 4 wordt de vraag gesteld: Hoe ervaren medewerkers de HR-activiteiten in de organisatie? In stap 5 wordt de vraag gesteld: Hoe worden de HR-activiteiten geïmplementeerd in de organisatie? Deze vraag moet gesteld worden aan het lijnmanagement. In stap 6 wordt een vraag aan directie en HR-management gesteld, namelijk: Wat is het HR-beleid en welke intenties zijn er met het oog op de HR-activiteiten in de organisatie? Deze 6 stappen leiden uiteindelijk tot een strategisch HR-beleid dat afgestemd is op de organisatiestrategie.

3.2.6. Combinatie van HR-strategie scan en HR-waardeketen

Omdat strategisch HRM gaat over de afstemming met de context, heeft Boselie een combinatie gemaakt van de HR-waardeketen en de HR-strategie scan. Zowel de HR-strategie scan als de HR-waardeketen zijn al uitvoerig besproken. De HR-strategie scan geeft als het ware de afstemming van de HR-strategie en in- en externe context van de organisatie weer. Figuur 6 geeft de combinatie van de HR-strategie scan (figuur 4) en de HR-waardeketen (figuur 5) weer (Boselie, 2014). Figuur 6 bevat alle componenten van de HR-strategie scan en alle stappen van de HR-waardeketen, figuur 4 en 5. Kijkend naar figuur 5 bepaalt een organisatie op basis van ultieme organisatiedoelen en kritische HR-doelen de gewenste HR-uitkomsten. Op basis van intended, actual en perceived HRM worden HR-strategie en HR-activiteiten bepaald. In figuur 4 is te zien dat ook de in- en externe omgeving van de organisatie bepalen welke HR-strategie en HR-activiteiten er tot stand komen. In figuur 6 komen beide modellen samen en leiden zowel de in- en externe omgeving en de gewenste HR-uitkomsten op basis

van ultieme organisatiedoelen en kritische HR-doelen, tot het strategisch HR-beleid van een organisatie.

Om de organisatiedoelen te bereiken, moeten de kritische HR-doelen bereikt worden en de HR-uitkomsten gerealiseerd worden. Hiervoor moeten verschillende HR-activiteiten ingezet worden. De sleutelactiviteiten van HR zijn: werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling, beloning en participatie. Participatie is volgens Boselie (2014) in grote mate verweven in de andere sleutelactiviteiten. De vraag die voor HR centraal staat: welk HR-beleid moet ontwikkeld worden, zodat de gewenste uitkomsten gerealiseerd worden die bijdragen aan de realisatie van de kritische HR-doelen en ultieme organisatiedoelen?



Figuur 6 De HR-waardeketen in combinatie met de HR-strategie scan (Boselie, 2014)

Daarnaast is het belangrijk om onderscheid te maken tussen drie HR-praktijken, namelijk intended, actual en perceived HRM. Dit onderscheid is gemaakt door Wright en Nishii (2013). Intended HRM gaat over het HR-beleid dat door de top en HR ontwikkeld is. Actual HRM gaat over het HR-beleid dat daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Dit ligt bij de lijnmanagers. Perceived HRM gaat over het HR-beleid zoals dat wordt ervaren door de medewerkers. Het HR-beleid kan dus anders ervaren worden dan dat het oorspronkelijk bedoeld was. Daarom is het van belang dat er binnen alle lagen van de organisatie gekeken wordt hoe het HR-beleid wordt uitgevoerd en wordt ervaren. Zo houd je continu in de gaten of de HR-activiteiten de gewenste uitkomsten leveren.

3.2.7. Deelconclusie

Binnen deze deelvraag stond het belang van SHRM centraal. Eerst zijn vijf soorten fit uitgewerkt, namelijk de strategische fit, interne fit, organisatiefit, institutionele fit en de personeel-omgeving fit. De *best-fit* benadering gaat ervan uit dat HRM het meest effectief is wanneer het HR-beleid is afgestemd op de organisatiecontext (Boselie, 2014). Het bereiken van deze diverse soorten fit levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het HR-beleid. In de HR-strategie scan worden deze diverse soorten fit zichtbaar. Deze scan brengt de externe omgeving in kaart. In hoofdstuk 1 zijn in- en externe omgevingsfactoren in kaart gebracht met het DESTEP-model (Marcus & Van Dam, 2015) en het 7S-model (oorspronkelijk ontwikkeld door McKinsey). Op basis hiervan is een SWOT voor ORGANISATIE X geformuleerd (zie tabel 1). Ook zijn de organisatiedoelen van ORGANISATIE X in paragraaf 1.2.1. weergegeven. De HR-strategie van ORGANISATIE X zal aan moeten sluiten op de organisatiedoelen. Ook in de HR-waardeketen wordt het belang van SHRM zichtbaar. Binnen deze waardeketen zijn verschillende stappen beschreven om tot een bijdrage aan de organisatiedoelen te komen. Boselie (2014) heeft de HR-strategie scan en de HR-waardeketen gecombineerd. Binnen de HR-strategie scan en de HR-waardeketen zijn de begrippen intended, actual en perceived van groot belang, omdat het HR-beleid in de praktijk anders ervaren kan worden dan het oorspronkelijk bedoeld was. De vraag die centraal staat is: welk HR-beleid moet ontwikkeld worden, zodat de gewenste uitkomsten gerealiseerd worden die bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen? Het HR-beleid moet zo zijn ingericht dat de sleutelactiviteiten van HR, namelijk werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling, beloning en participatie erop gericht zijn om de organisatiedoelen te realiseren. Dat toont het belang van SHRM aan.

3.3. Deelvraag 3: Hoe kan strategisch HRM worden vormgegeven?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: ‘Hoe kan strategisch HRM worden vormgegeven?’. Hierbij zijn twee invalshoeken gekozen. Allereerst wordt de aanpak volgens Boselie (2014) benoemd, met behulp van de HR-strategie scan en de HR-waardeketen. Vervolgens wordt een recent ontwikkelde aanpak uitgewerkt, die nog in ontwikkeling is. Dit is een strategisch HRM-simulatiemodel dat uitgaat van de HR-activiteiten passend bij de organisatieconfiguratie volgens Cameron en Quinn (2011). Tenslotte is de implementatie van de HR-strategie uitgewerkt aan de hand van drie succesfactoren volgens Boselie (2014). Ook Bos-Nehles (2010) heeft onderzoek gedaan naar vijf factoren die ervoor zorgen dat lijnmanagers meer of minder succesvol het HR-beleid implementeren.

3.3.1. HR-strategie scan in combinatie met de HR-waardeketen

Een hulpmiddel om strategisch HR-beleid vorm te geven is het uitvoeren van de HR-strategie scan, die besproken is in paragraaf 3.2.4. De HR-strategie scan kan gebruikt worden in combinatie met de HR-waardeketen (figuur 4, 5 en 6). Op basis van de in- en externe analyse die in hoofdstuk 1 is gedaan, is ook een SWOT-analyse voor ORGANISATIE X geformuleerd (tabel 1). Daarnaast zijn de organisatiedoelen van ORGANISATIE X in paragraaf 1.2.1. weergegeven.

Volgens Boselie (2014) zijn de volgende stappen van belang bij het vormgeven van de HR-strategie.

1. **Een globale organisatiebeschrijving maken.** Hierin dient duidelijk te worden wat de core business is van de organisatie en wat de belangrijkste organisatiekenmerken zijn.
2. **Beschrijf de algemene organisatiecontext.** Wat zijn bijvoorbeeld belangrijke ontwikkelingen in de markt, zoals globalisering et cetera. Wat zijn belangrijke ontwikkelingen op het gebied van normen en waarden? Denk hierbij aan veranderingen in de verhouding tussen werk en privé, participatie van vrouwen en diversiteit.
3. **Beschrijf de populatie context.** Wat zijn bijvoorbeeld de klanten van de organisatie en hoe ziet de concurrentie eruit? Kijk hierbij ook naar wet- en regelgeving en externe stakeholders.
4. **Beschrijf de organisatiestrategie en de HR-strategie.** Geef de organisatiestrategie weer en beschrijf hoe HR omgaat met werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling, beloning en participatie.
5. **Doe een analyse.** Deze analyse bestaat uit het kijken naar de diverse soorten fit. Daarbij kan gekeken worden naar wat de diverse soorten fit inhouden (paragraaf 3.2.1.) en op die manier kan bepaald worden in hoeverre deze fit aanwezig is. Ook kan bijlage E geraadpleegd worden voor aanwijzingen van bepaalde typen fit. Vervolgens kan geëvalueerd worden op welke manier de diverse soorten fit verbeterd kunnen worden. Met behulp van de diverse soorten fit binnen SHRM, kan het HR-beleid worden vormgegeven.

De vijf beschreven stappen dienen als aandachtspunten bij het vormgeven van de HR-strategie. Het is belangrijk om de in- en externe omgeving goed in kaart te hebben. Dit is in hoofdstuk 1 voor ORGANISATIE X gedaan met andere modellen, namelijk het DESTEP-model en het 7S-model. De stappen 1 tot en met 3 zijn daarmee afgerond. Om de HR-strategie te kunnen vormgeven, kan gebruik gemaakt worden van de HR-waardeketen en de HR-strategie scan. Dit is te zien in figuur 6. De organisatiecontext en de drie niveaus, namelijk intended, actual en perceived HRM, spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van het strategisch HR-beleid. Het is voor ORGANISATIE X belangrijk dat het strategisch HR-beleid wordt vormgegeven en daarvoor moeten nog een aantal stappen doorgelopen worden. Namelijk, het in kaart brengen welk HR-beleid ontwikkeld moet worden, zodat de gewenste HR-uitkomsten gerealiseerd worden om bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Op drie niveaus kan gekeken worden hoe de organisatie om moet gaan met werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning en participatie. Met al deze gegevens komt het strategisch HR-beleid tot stand.

3.3.2. Strategisch HRM-simulatiemodel

In de afgelopen jaren is gebleken dat het zeer complex is om een strategisch HR-beleid in te richten. Er zijn nauwelijks instrumenten beschikbaar die HR-professionals helpen om een HR-beleid in te richten aldus Boon (2008).

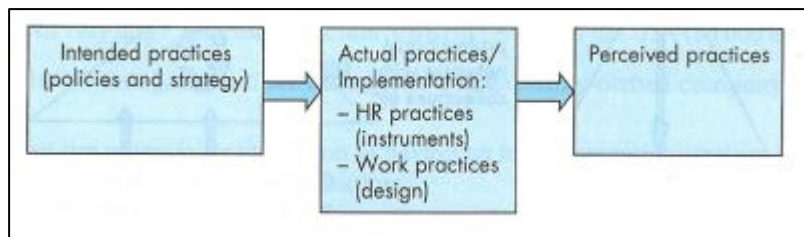
Collou, Bruinsma en Van Riemsdijk (2019) hebben de eerste stappen gezet richting het ontwikkelen van een strategisch HRM-simulatiemodel. Met deze tool wordt het makkelijker om de organisatiestrategie te vertalen naar passend HR-beleid. De theoretische invalshoek van dit simulatiemodel is de configurationele benadering. Het uitgangspunt is dat HRM pas effectief is wanneer het bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelen (Jackson & Schuler, 1995). Kenmerkend voor de configurationele benadering is dat HRM meer is dan HR-beleid en HR-activiteiten, namelijk de samenhang met allerlei andere organisatiefactoren (Delery & Doty, 1996). Ook de samenhang tussen HR-praktijken onderling is van belang. Hierin herkennen we het concept van fit, wat eerder besproken is in paragraaf 3.2.1. Naast een verticale en horizontale fit is volgens deze benadering ook de implementatiefit van belang. Hierin komt het concept van intended, actual en perceived HRM naar voren (Wright & Nishii, 2013). Zo kan het HR-beleid anders ervaren worden dan dat het in de eerste instantie bedoeld is. De verschillende fits zijn begrijpelijk, maar vormen nog geen HR-beleid dat is afgestemd op de realisatie van organisatiedoelen.

Het simulatiemodel is nog volop in ontwikkeling. Zo hebben Collou et al. (2019) zich eerst vooral gericht op de verticale en horizontale uitlijning. De verticale uitlijning gaat over de afstemming van de HR-praktijken met de organisatiestrategie en de horizontale uitlijning over de afstemming tussen HR-praktijken onderling. Het model is opgebouwd uit het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (2011). Dit model is eerder in hoofdstuk 1 besproken en terug te vinden in bijlage A. In de simulatie wordt het concurrerende waarden model gebruikt om de fundamentele strategische keuzes van de organisatie in kaart te brengen, waarop HRM uitgelijnd moet worden. De simulatie drukt de afstand uit tussen de organisatiestrategie en de huidige set HR-praktijken en de samenhang tussen de HR-praktijken onderling. Voor zes HR-praktijken, functie-inrichting, werving, selectie, training & ontwikkeling, beoordeling & beloning zijn specifieke invullingen geformuleerd, per strategie die in de organisatie centraal staat. Zie hiervoor bijlage F. Zo is te zien dat bijvoorbeeld werving binnen een coöperatieve organisatiestrategie gericht op brede inzetbaarheid, maar in een adhocratische strategie op probleemoplossend vermogen. Op de verschillende praktijken die in bijlage F zijn weergegeven, zijn door 187 HR-professionals scores gegeven aan de praktijken per configuratie. Het simulatiemodel is een begin om HR-professionals te ondersteunen bij het maken van een strategisch HR-beleid. In de studie van Collou et al. (2019) zijn de eerste stappen gezet voor het ontwerpen van een strategische HRM-simulatie. Hun aanbevelingen voor de praktijk zijn:

1. Inventariseer de strategie van de organisatie. Met welke configuratie van Cameron en Quinn komt deze overeen?
2. Kies de HR-praktijken (bijlage F) die passen bij de strategie van de organisatie.
3. Maak de effecten inzichtelijk en probeer zo inzicht te verkrijgen in de effecten van de HR-praktijken.
4. Op basis van inzichten in wat wel en niet werkt, kun je aanpassingen doen in HR-praktijken.

3.3.3. De implementatie van de HR-strategie

In paragraaf 3.2.6 is ingegaan op de HR-strategie scan in combinatie met de HR-waardeketen. Binnen deze modellen stond het Wright en Nishii (2013) model centraal met intended, actual en perceived HRM. In figuur 7 is de implementatie van de HR-strategie te zien in de vorm van het model van Wright en Nishii (2013). In onderstaand figuur wordt duidelijk dat HRM meer is dan beleid en strategie (intended practices) en de ervaren HR-praktijken (perceived practices), maar dat juist de vertaling van het beleid naar de uitvoering en implementatie belangrijk is (actual practices). Becker en Huselid (2006) stellen dat juist de match tussen de HR-strategie en de organisatiestrategie, resulteert in een effectieve implementatie, in plaats van de implementatie als een onafhankelijk theoretisch iets te beschouwen.



Figuur 7 Implementatie HR-strategie (Boselie, 2014)

Volgens Boselie (2014) zijn er drie succesfactoren voor een goede implementatie van de HR-strategie:

1. Belangrijkste beginselen van de organisatie in kaart brengen;
2. Leiderschap tonen op alle organisatieniveaus;
3. Verbinding creëren door bijvoorbeeld interne platforms.

Volgens Bos-Nehles (2010) neemt het lijnmanagement een cruciale rol in binnen HRM. Het lijnmanagement is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden in het managen van mensen op operationeel niveau. Binnen deze rol zijn zij grotendeels verantwoordelijk voor de implementatie van de HR-praktijken op operationeel niveau. Deze ontwikkeling is ontstaan door de verschuiving van HRM naar SHRM, de term die al uitvoerig besproken is binnen dit theoretisch kader. Er zijn vijf factoren die ervoor zorgen dat lijnmanagers meer of minder succesvol het HR-beleid kunnen of willen implementeren. Deze vijf factoren zijn gebaseerd op het AMO-model, dat staat voor ability (kunnen, kennis en vaardigheden), motivation (motivatie) en opportunity (tijd, ondersteuning, beleid en procedures):

1. Motivatie
2. Voldoende tijd en middelen
3. Kennis en vaardigheden
4. Ondersteuning door HR
5. Beleid en procedures

Uit onderzoek van Bos-Nehles (2010) blijkt dat lijnmanagers op de factoren 2 tot en met 5 belemmeringen ervaren. Uit vervolgonderzoek is onder meer gebleken dat managers in de praktijk niet veel belemmeringen ervaren in het uitvoeren van de HR-taken en dat gemotiveerde lijnmanagers veel ondersteuning vanuit HR ervaren. Uit onderzoek van Biemans (2013) blijkt dat beperkingen in de ondersteuning door de HR-afdeling en tijdgebrek de HR-prestaties van de lijn wel in negatieve zin beïnvloeden. Het lijkt erop dat de factoren 3 en 4 de sleutel vormen tot succesvolle implementatie. Het is belangrijk dat daar voldoende aandacht aan wordt besteed door organisaties.

Daarnaast geven Bos-Nehles en Guest (2015) een viertal processtappen om een effectieve implementatie te realiseren.

1. Besluit om een HRM-beleid te introduceren. Hierin moeten keuzes gemaakt worden door directie en HR-management over het type HR-activiteiten.
2. De kwaliteit van het HRM-beleid bepalen. Hierbij zijn de verschillende soorten fit van toepassing, zoals deze genoemd zijn in paragraaf 3.2.1. Ook de aanwijzingen voor diverse soorten fit uit bijlage E kunnen hierbij helpen.
3. De implementatie van het HRM-beleid. De daadwerkelijke implementatie ligt bij het lijnmanagement. Eerder in deze paragraaf is benoemd welke factoren hierbij van belang zijn.
4. De effectiviteit van de implementatie. De effectiviteit hangt ook af van de vijf factoren die eerder in deze paragraaf benoemd zijn.

3.3.4. Deelconclusie

In deze paragraaf stond de deelvraag: 'Hoe kan strategisch HRM worden vormgegeven?' centraal. Om het HR-beleid vorm te geven, kan gebruik worden gemaakt van de HR-strategie scan en de HR-waardeketen. Deze zijn besproken in paragraaf 3.2.4 t/m 3.2.6. Met de in- en externe analyse, de SWOT-analyse en de organisatiedoelen is de omgeving van ORGANISATIE X al in kaart gebracht. Vervolgens moeten volgens de aanpak van Boselie (2014) de organisatiestrategie en de HR-strategie

worden beschreven en daarna kan bepaald worden in hoeverre de soorten fit uit paragraaf 3.2.1. aanwezig zijn. Op dit moment is er geen strategisch HR-beleid. In het veldonderzoek is aandacht voor het strategisch HR-beleid (stap 4 in paragraaf 3.3.1.) en de verschillende HR-praktijken binnen het strategisch HR-beleid. Een andere invalshoek is het strategisch HRM simulatiemodel. Deze kan als hulpmiddel dienen om, passend bij de organisatiecultuur, de HR-activiteiten te bepalen. Echter, is het simulatiemodel nog onvoldoende toereikend binnen de literatuur. Daarom wordt voor ORGANISATIE X de combinatie van de HR-strategie scan en de HR-waardeketen gevolgd (Boselie, 2014). Tenslotte is het belangrijk dat vanuit het HR-beleid de vertaalslag wordt gemaakt naar de uitvoering en implementatie van het HR-beleid. Daarvoor kunnen de vier stappen volgens Bos-Nehles en Guest (2015) gebruikt worden. Bos-Nehles (2010) stelt dat het lijnmanagement een cruciale rol heeft bij de implementatie van het HR-beleid.

3.4. Deelvraag 4: *Wat is er te leren van andere organisaties als het gaat om strategisch HRM?*

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: ‘*Wat is er te leren van andere organisaties als het gaat om strategisch HRM?*’. De voorbeelden die uit de praktijk gegeven worden, zijn afgestemd op een specifieke organisatie. Het kan zo zijn dat bij een organisatie een aanpak voor SHRM werkt, maar dit hoeft niet te betekenen dat dit bij ORGANISATIE X ook werkt. Wel kunnen deze praktijkvoorbeelden als inspiratiebron dienen.

3.4.1. ABN AMRO

Bij ABN AMRO ligt de focus van HR per definitie op de toekomst. Zij veranderen continu door binnen alle vakgebieden een nieuwe generatie professionals te vinden en te binden aan de organisatie. Op die manier sturen zij op de bijdrage aan de belangrijkste organisatiedoelstelling van ABN AMRO, namelijk ‘onze klanten duurzaam succesvol laten zijn’. Binnen het HR-vak is aandacht voor nieuwe vormen van beoordeling, teamontwikkeling en coaching. Ook is er aandacht voor metrics en analytics, omdat deze instrumenten aangeven of de HR-doelen gerealiseerd gaan worden. Binnen HR wordt ook veel geïnvesteerd in trainingen en opleidingen, omdat alle veranderingen ook inhoudelijk bijgehouden moeten worden (ABN AMRO, z.d.). De people-strategie van de komende vijf jaar is vastgelegd in vijf punten, namelijk *connecting culture*, *reimagining leadership*, *early identification of talent*, *linking performance* en *build up- and reskilling*. Binnen deze strategische punten wil ABN AMRO HR-beleid formuleren waardoor de bank erin slaagt mensen te binden en te boeien en de juiste mensen aan te trekken en een omgeving te bieden waarbinnen medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen. En de beste medewerkers laten ‘onze klanten duurzaam succesvol zijn’. En dat doe je volgens de HR-directeur van ABN AMRO ‘met z’n allen’. Op die manier draagt het HR-beleid bij aan de belangrijkste organisatiedoelstelling van ABN AMRO (Bletz, 2021).

3.4.2. Philips

Philips heeft als missie om in 2030 het leven van 3 miljard mensen te verbeteren. Volgens de HR-directeur van Philips kan dit gerealiseerd worden door intern te beginnen. Sinds 2014 is Philips zich meer gaan transformeren naar een gezondheidstechnologiebedrijf. Dat wil zeggen; de productie van bijvoorbeeld echografie, MRI-scanners en defibrillatoren. Philips heeft een duidelijke strategie geformuleerd en op basis daarvan is het HR-beleid vormgegeven. Dit HR-beleid bestaat uit drie prioriteiten. De eerste pijler is *workforce of the future*. Binnen deze pijler wordt gekeken naar hoe zij de juiste capaciteiten binnen nu en vijf jaar in huis kunnen hebben. De tweede pijler gaat is inclusiviteit en diversiteit, vanuit de overtuiging om een afspiegeling te zijn van de doelgroepen van de organisatie. De derde pijler is *culture of performance*, dus de prestatiecultuur. Hierin speelt feedback een primaire rol. Op basis van feedback moeten de werknemers van Philips continu verbeteren. De HR-directrice gaf in een interview aan: “Talent is hier van iedereen”. Met dit HR-beleid is Philips al driemaal uitgeroepen tot de ‘Beste Werkgever van Nederland’ (HR Strategie, 2020). Het belangrijkste doel van Philips is het leven van 3 miljard mensen verbeteren. Dit kunnen zij alleen doen met het juiste personeel dat de juiste prestaties leveren in een inclusief en divers klimaat. Op basis van bovengenoemde informatie lijkt het HR-beleid goed afgestemd op het belangrijkste doel van Philips.

3.4.3. Lidl

Ook Lidl, de supermarkt die bekend is van het geel met blauw en rode logo, draagt een 'Top Employer' keurmerk. Goed werkgeverschap staat hier hoog op de agenda. De bedrijfsvoering van Lidl is erop gericht om klanten 'de hoogste kwaliteit voor de laagste prijs' te bieden. Lidl beschikt over een goed uitgewerkt HR-beleid waarin de employee journey centraal staat. Daarbij staat een warm welkom voor de medewerker centraal. Zo hebben zij een welkom bij Lidl-app geïntroduceerd, die elke nieuwe medewerker op zijn of haar smartphone kan downloaden. De nieuwe medewerker kan via deze app wegwijs worden in de organisatie, maar ook feedback geven over het inwerkproces. Daarnaast bieden zij de mogelijkheid om professioneel en persoonlijk te kunnen ontwikkelen via een platform 'leren bij Lidl'. Met workshops 'werk-privé-balans' en 'stoppen met roken' stimuleert Lidl medewerkers om vitaal te blijven (Lidl, 2020). Op basis van vijf thema's proberen zij de prestaties van medewerkers te optimaliseren, namelijk verzuim re-integratie, veiligheid, vitaliteit, opleiding en ontwikkeling. Ook continue ontwikkeling en feedback speelt hierin een belangrijke rol, net zoals bij Philips (Lidl, 2021). Het is op basis van deze gegevens niet duidelijk in hoeverre de vijf thema's bijdragen aan het belangrijkste organisatiedoel van Lidl.

3.4.4. Deelconclusie

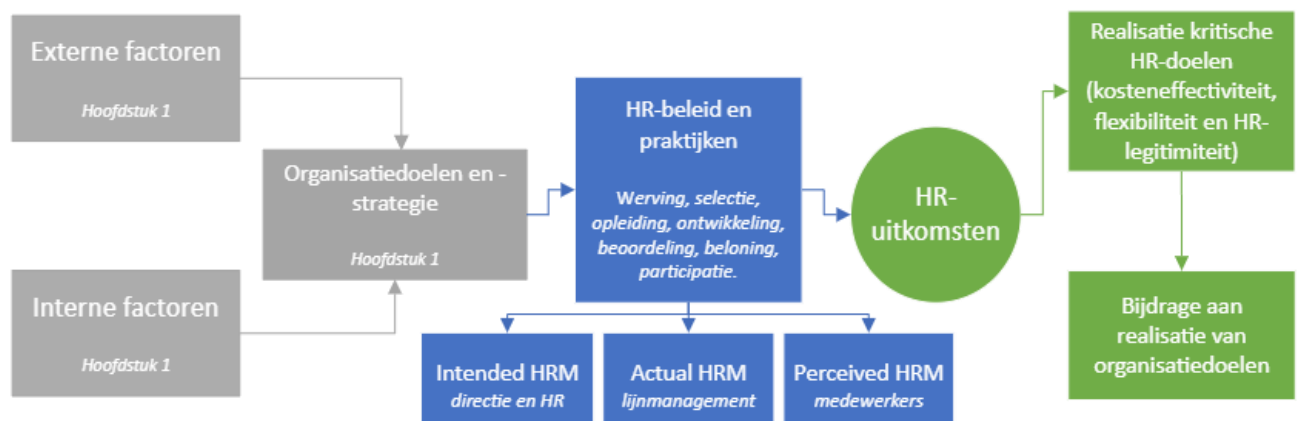
In deze paragraaf stond de deelvraag: *'Wat is er te leren van andere organisaties als het gaat om strategisch HRM?'* centraal. Uit de best practices die beschreven zijn, blijkt dat alle drie de organisaties op hun eigen manier omgaan met het HR-beleid. Bovenaan staat een duidelijk organisatiedoel dat de organisaties na willen streven. Met behulp van thema's wordt prioriteit gegeven aan het HR-beleid. Zo geeft ABN AMRO veel aandacht aan opleiding en trainingen omdat op die manier allerlei externe ontwikkelingen bijgebeend kunnen worden. Bij Philips is veel aandacht voor 'de workforce of the future'. Zij zijn ook met het oog op de externe ontwikkelingen veel bezig met het een toekomstbestendig personeelsbestand. Zowel bij Philips als bij Lidl is een continue ontwikkeling op basis van feedback een aandachtspunt in het HR-beleid.

3.5. Conceptueel model

De bestudering van verschillende theorieën rondom SHRM, leidt tot de volgende vereenvoudigde schematische weergave van het onderwerp (figuur 8). Het conceptueel model is een combinatie van de HR-strategie scan (figuur 4) en de HR-waardeketen (figuur 5) welke ontwikkeld zijn door Boselie (2014). De combinatie van beide figuren is weergegeven in figuur 6. Daarin is te zien dat in het midden het HR-beleid en de HR-praktijken centraal staan. Binnen de HR-strategie scan worden de belangrijkste HR-praktijken genoemd, namelijk werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning en participatie. De vraag is: welk HR-beleid en welke HR-praktijken gaan bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen? In de HR-waardeketen zijn stap 4,5 en 6 gericht op het HR-beleid op drie niveaus.

Het model is iets aangepast, omdat figuur 8 een vereenvoudigde weergave is en omdat de externe en interne factoren bij ORGANISATIE X al in kaart zijn gebracht middels andere modellen, namelijk het DESTEP-model (Marcus & Van Dam, 2015) en het 7S-model (oorspronkelijk ontwikkeld door McKinsey).

In figuur 8 (volgende bladzijde) is te zien dat de grijze vlakken voor de organisatie in kaart zijn gebracht in hoofdstuk 1. De blauwe vlakken maken deel uit van het veldonderzoek. Binnen het veldonderzoek ligt voornamelijk het accent op het HR-beleid en de HR-praktijken die gaan leiden tot de bijdrage van HR aan de organisatiedoelen. Binnen het HR-beleid en de HR-praktijken zijn de begrippen intended, actual en perceived HRM van groot belang. In de HR-waardeketen, het model ook onderdeel is van dit conceptuele model, wordt het HR-beleid bij directie, HR, lijnmanagement en medewerkers uitgevraagd. Dit is dan ook wat in het veldonderzoek gedaan wordt. Kortom; in het veldonderzoek wordt ingegaan op het HR-beleid en de HR-praktijken die volgens directie, HR, lijnmanagement en medewerkers ingezet zouden moeten worden met het oog op de realisatie van de organisatiedoelen.



Figuur 8 Conceptueel model

Hoofdstuk 4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de aanpak en methoden van het onderzoek toegelicht. De onderzoeksopzet en de gebruikte onderzoeksmethoden, namelijk desk- en fieldresearch, worden toegelicht. Ook wordt beargumenteerd in welke vorm het onderzoek wordt opgepakt en hoe omgegaan wordt met de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid in het onderzoek.

4.1. Deskresearch

In dit onderzoek wordt zowel desk- als fieldresearch gedaan. Deze tweedeling is terug te vinden in de deelvragen die centraal staan gedurende dit onderzoek. De eerste vier deelvragen zijn beantwoord worden middels deskresearch. Bij deskresearch is gebruik gemaakt van bestaande gegevens en literatuur over het onderwerp dat centraal staat (Baarda et al., 2013). Binnen de literatuurstudie zijn bestaande ervaringen die samenhangen met het onderwerp dat centraal staat, beschreven. Ook is het begrip SHRM uitvoerig uitgewerkt.

Eerst is vooronderzoek gedaan ter oriëntatie op het onderwerp. Dat houdt in dat voorafgaand aan het onderzoek al literatuuronderzoek is gedaan om na te gaan of er al vergelijkbaar onderzoek is gedaan naar dit onderwerp. Met behulp van diverse theorieën en bronnen is de probleemformulering vormgegeven. Het boek ‘Strategic Human Resource Management: A balanced approach’ van Boselie (2014) heeft geholpen om meer inzicht te krijgen in het onderwerp. Daarnaast zijn artikelen van Biemans en Boon geraadpleegd. Boselie, Biemans en Boon zijn veel geraadpleegde auteurs als het gaat over het onderwerp SHRM. Bij diverse onderzoeken naar SHRM zijn literatuurlijsten en referenties geraadpleegd om zo meer literatuur te verzamelen. Ook auteurs als Wright en Nishii en Boxall en Purcell zijn auteurs die voorkomen binnen bijvoorbeeld de HR-strategie scan van Boselie, een hulpmiddel om het strategisch HR-beleid vorm te geven.

Er zijn verschillende methoden gebruikt om literatuur te verzamelen. Zo is het mediacentrum van Hogeschool Leiden gebruikt om fysieke literatuur te verzamelen. Daarnaast is gebruik gemaakt van Google Scholar om wetenschappelijke artikelen over het onderwerp SHRM te verzamelen. Daarnaast zijn diverse kennisdocumenten van Hogeschool Leiden gebruikt en zijn artikelen van het Tijdschrift voor HRM geraadpleegd. Van alle verzamelde literatuur is een overzicht gemaakt en hierbij is geselecteerd op relevantie van het artikel. Daarbij is gelet op de aansluiting bij de probleemstelling die centraal staat gedurende het onderzoek.

In het theoretisch kader zijn de verschillende theorieën tegen elkaar worden afgewogen, om vervolgens een conceptueel model te kunnen samenstellen. Ook zijn drie best practices geanalyseerd om inspiratie op te doen over strategisch HRM bij andere organisaties. Een conceptueel model is een

vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Een conceptueel model bestaat uit elementen, bouwstenen en alle mogelijke relaties en verbanden tussen oorzaak en gevolg (Verhoeven, 2014).

4.2. Fieldresearch: kwalitatieve interviews

In het veldonderzoek wordt door middel van kwalitatief onderzoek antwoord gegeven op de fieldresearch deelvragen. In het theoretisch kader is al een uitgebreid ingegaan op de bestaande literatuur over SHRM. De hoofdvraag die centraal staat is: *‘Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?’*

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zijn, naast de deskresearch deelvragen, de volgende fieldresearch deelvragen van belang:

- In welke mate draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Hoe zou het strategisch HR-beleid er uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevend en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?

Er wordt veldonderzoek gedaan middels half-gestructureerde, kwalitatieve interviews. Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfers, maar de beleving van de geïnterviewde staat centraal. De fieldresearch deelvragen zijn vragen die gericht zijn op het verzamelen van ervaringen en belevingen van directie, HR, lijnmanagers en medewerkers bij ORGANISATIE X. Kwalitatieve methoden zijn groepsinterviews, interviews of observaties (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek worden half-gestructureerde interviews toegepast als dataverzamelmethode. Verschillende onderwerpen en vragen liggen vast. Binnen het gesprek is wel ruimte om door te vragen (Baarda et al., 2013). Om de vragen op te stellen wordt gebruik gemaakt van de informatie die verkregen is in het vooronderzoek en het theoretisch kader. De opzet van de interviews is terug te vinden in bijlage G. Op basis van het conceptueel model in paragraaf 3.5. zijn de interviews opgebouwd en de resultaten uiteengezet. Daarbij gaat de meeste aandacht uit naar het middenstuk van het conceptueel model, omdat dat het HR-beleid omvat. De verschillende aspecten uit het conceptueel model, namelijk werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning worden uitgevraagd. In het theoretisch kader stond ook participatie weergegeven als een onderdeel binnen de HR-praktijken. In het theoretisch kader is weergegeven dat participatie vaak een onderdeel is van de bovengenoemde HR-praktijken. Het aspect is daarom niet losstaand uit te vragen, omdat het verweven is met werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning.

De doelgroep die centraal staat, zijn alle medewerkers van ORGANISATIE X. Dit zijn directie, HR, lijnmanagers en medewerkers van ORGANISATIE X, locatie X. De omvang van de doelgroep is circa 130 mensen. Uiteraard worden niet alle medewerkers uit de doelgroep geïnterviewd. De keuze van de deelnemers gebeurt op een selecte wijze. Bij kwalitatief onderzoek wordt namelijk vaak gebruik gemaakt van experts en mensen die bereid zijn om over een (gevoelig) onderwerp te praten (Verhoeven, 2014). De geselecteerde respondenten hebben een e-mail ontvangen met de vraag of zij open stonden voor een interview. Alle medewerkers die een e-mail hebben ontvangen, wilden graag meedoen aan het interview. De medewerkers verdeeld over drie organisatieniveaus, namelijk directie en HR, lijnmanagement en medewerkers. Vervolgens is door onderzoeker gelet op het feit of alle afdelingen binnen de organisatie vertegenwoordigd zijn. Er zijn geen stelregels voor de hoeveelheid interviews die gehouden moeten worden. Uiteraard kunnen niet alle medewerkers uit de populatie worden geïnterviewd, maar onderzoeker moet er wel zeker van zijn dat alle informatie is verzameld. Onderzoeker gaat ervan uit dat ongeveer 10 interviews gehouden moeten worden. 10 interviews betreft 7,5% van de populatie. Echter, wanneer eerder wordt geconcludeerd dat het saturatiepunt is bereikt, is het niet meer zinvol om door te gaan met interviewen. Het saturatiepunt is een punt waarin geen nieuwe informatie meer naar boven komt in de interviews (Baarda et al., 2013).

De interviews worden individueel afgenomen. Een groepsinterview kan er namelijk voor zorgen dat deelnemers elkaar beïnvloeden en daardoor niet alle informatie verstrekken aan de interviewer. De

interviews worden opgenomen, wat de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogt (Verhoeven, 2014). Vervolgens worden de opnames uitgetypt en gecodeerd in categorieën. Een nadeel hiervan is dat de uitwerking veel tijd in beslag neemt. Tijdens een interview is het belangrijk dat er oogcontact met de geïnterviewde is en dat er een open houding is richting de geïnterviewde. Dit kan lastig zijn met digitale interviews. Als interviewer is het belangrijk om objectief in het gesprek te zitten en te veel gesloten vragen en waardeoordelen te vermijden. Doorvragen is een belangrijk aspect waar de interviewer op moet letten om de juiste informatie te verkrijgen. Aan het eind van het gesprek wordt geïnterviewde bedankt voor zijn/haar tijd en is er ruimte voor opmerkingen en vragen (Verhoeven, 2014). De opzet van de interviews is terug te vinden in bijlage G. Om ervoor te zorgen dat de respondenten zich voor konden bereiden op de interviews, zijn de topiclijsten met interviewvragen vooraf aan de respondenten verstrekt, waarbij benadrukt is dat deze opzet een richtlijn is.

Bij interviews is de betrouwbaarheid onder meer afhankelijk van de omgeving en de gemoedstoestand van de respondent. Ook de gemoedstoestand en de omgeving, kunnen onderzoeker beïnvloeden in het interview. Het is daarom belangrijk om kritisch te blijven en door te vragen (Baarda et al., 2013). Eerder is aangegeven dat de interviews worden opgenomen, wat de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogt.

Nog steeds geldt in Nederland de norm; thuiswerken. De interviews worden dan ook via Microsoft Teams gehouden. Microsoft Teams heeft de mogelijkheid om eenvoudig het interview op te nemen. De interviews worden vanaf 19 april tot en met 30 april 2021 afgenomen, rekening houdend met twee vrije dagen bij ORGANISATIE X, namelijk 26 en 27 april.

4.3. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Of er nu kwantitatief of kwalitatief onderzoek wordt gedaan, de kwaliteit van resultaten is altijd belangrijk. Bij kwalitatief onderzoek zijn de criteria voor validiteit en betrouwbaarheid niet altijd even helder. Daarnaast kan de methodische waarde van het onderzoek niet zo groot zijn, maar het onderzoek kan heel waardevol en bruikbaar zijn voor de opdrachtgever (Verhoeven, 2014).

Betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2014). Om de betrouwbaarheid te kunnen testen, moet het onderzoek herhaalbaar zijn. Echter, is dit moeilijk te toetsen. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen, wordt gebruik gemaakt van standaardisering. Zo worden in de half-gestructureerde interviews dezelfde vragenlijsten gebruikt per categorie. Dus voor directie, HR, lijnmanagement en medewerkers dezelfde vragenlijsten. Voorafgaand aan het interview krijgen alle respondenten dezelfde informatie. Zo wordt de onderzoeksmethode consistent toegepast (Benders, 2021). Daarnaast wordt er een systeem gehanteerd voor de analyse van de kwalitatieve gegevens. Eerst worden alle interviews getranscribeerd, dat wil zeggen; letterlijk uitgeschreven. Vervolgens wordt een grove analyse gemaakt van termen en begrippen die vaak voorkomen en op die manier wordt het codeboek opgesteld. Aan de codes wordt een kleur gehangen, waarmee de tekst gekleurd wordt. Vervolgens worden alle codes en respondenten in een codeerschema gezet met de bijbehorende citaten.

Validiteit geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2014). In kwalitatief onderzoek, het type onderzoek wat in dit stuk centraal staat, wordt validiteit belangrijker gevonden dan betrouwbaarheid. Binnen begripsvaliditeit hoor je vaak ook de zin: 'meet je wat je wilt meten?' Zo kan het binnen interviews voorkomen dat er gereageerd wordt op basis van sociale wenselijkheid. Om de validiteit te verhogen is het de taak aan onderzoeker om door te vragen en de juiste informatie te achterhalen. De interne validiteit houdt in of de conclusies zuiver zijn. Hierin kan de validiteit bewaakt worden, door als onderzoeker een objectieve positie in te nemen (Verhoeven, 2014). Daarin verhoogt nieuwsgierigheid en een kritische houding de kwaliteit van de verzamelde gegevens (Baarda et al., 2013). De validiteit kan ook gewaarborgd worden door voldoende respondenten te hebben (Benders, 2021). In de eerste instantie wordt uitgegaan van 10 interviews. Dit is afhankelijk van de datasaturatie wat eerder is beschreven in deze methodische verantwoording.

Door het onderzoek aan te laten sluiten bij de praktijk van ORGANISATIE X en directie, HR, lijnmanagement en medewerkers te bevragen over hoe het HR-beleid volgens hen kan bijdragen aan de organisatiedoelen, wordt de bruikbaarheid van het onderzoek hoog. Met de informatie uit de praktijk van ORGANISATIE X, kunnen namelijk aanbevelingen gedaan worden over hoe strategisch HR-beleid kan bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen bij ORGANISATIE X. Door directie, HR, lijnmanagement en medewerkers te bevragen, sluit het onderzoek ook aan bij de literatuurstudie waarin naar voren kwam dat HR-beleid op drie organisatieniveaus ligt. Zo wordt er binnen de literatuur over SHRM veel gesproken over intended, actual en perceived HRM. Door deze drie groepen te bevragen, sluit het veldonderzoek ook aan bij de literatuurstudie. Ook op deze manier wordt de bruikbaarheid verhoogd, want zo kunnen de bevindingen weer afgestemd worden op aanbevelingen uit de literatuur.

Hoofdstuk 5. Resultaten

5.1. Inleiding

Uit literatuurstudie is gebleken dat er sprake is van SHRM, wanneer HR-beleid en praktijken afgestemd zijn op de organisatiedoelen en -strategie. HR-beleid kan op drie niveaus bekeken worden, namelijk intended, actual en perceived HRM. Daarom zijn zowel directie, HR, lijnmanagers en medewerkers geïnterviewd in het veldonderzoek. Middels kwalitatieve interviews wordt antwoord gegeven op de deskresearch deelvragen. Deze interviews zijn uitgewerkt in bijlage H en I. De interviews zijn opgebouwd met behulp van het theoretisch kader en het conceptueel model (paragraaf 3.5). Daarbij gaat de meeste aandacht uit naar het middenstuk van het model, omdat dat het HR-beleid omvat.

5.2. Deelvraag 5: *In welke mate draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?*

5.2.1. Organisatiedoelen en omgeving

Omdat binnen strategisch HRM de organisatiedoelen logischerwijs van belang zijn, is tijdens de interviews ingegaan op de organisatiedoelen. Voorafgaand aan het interview is met alle respondenten een opzet gedeeld van het interview, waarin de huidige organisatiedoelen werden genoemd. Op die manier konden alle respondenten zich voldoende voorbereiden op het interview. Tijdens het interview zijn vragen gesteld over de organisatiedoelen. Zo werd aan medewerkers bijvoorbeeld gevraagd of ze ooit eerder van de doelen hadden gehoord. Bij 7 van de 10 respondenten waren de doelen niet bekend. *“De organisatiedoelen zijn voor mij nieuw, die heb ik nog nooit gezien (R1)”* en *“...nee ik was hier niet van op de hoogte maar het lijkt me toch wel dat er een manier zou zijn om het te vertellen (R3).”* Op de vraag in hoeverre respondent denkt dat de doelen voor iedereen duidelijk zijn reageert respondent 5: *“Niet!”*. Respondent 9 vindt de doelen wel herkenbaar en allesomvattend: *“Ze komen me erg bekend voor...dus ik vind deze doelen wel allesomvattend (R9).”* Respondent 1, een medewerker, geeft aan: *“Ik vind dit een beetje een random lijstje.”*

9 van de 10 respondenten vindt dat de doelen beter gecommuniceerd moeten worden. Respondent 8 zegt hierover: *“Ik denk dat die te weinig uitgedragen zijn naar de medewerkers, ze zijn wel op de zeepkist voorbijgekomen... dus eigenlijk doen we dat nog onvoldoende, dus we zullen ze wel beter moeten uitdragen.”* Ook respondent 5 vindt dat er verbetering ligt op het gebied van communicatie: *“Eigenlijk moeten we de doelen zodanig laten leven dat iedereen de missie, visie en de kernwaarden gewoon op kan dreunen... En dan heb je heel helder een doel waar je met z'n allen aan werkt en ieder levert zijn stukje van de keten. Zodra je allemaal aan één doel werkt, ben ik van overtuigd, dan heb je veel meer saamhorigheid...”* Respondent 10 vindt dat: *“dat vanuit de directie moet komen om te bepalen van joh waar willen we over 15 jaar staan? En wat hebben we als organisatie daarvoor nodig?”*

5.2.2. HR-beleid en organisatiedoelen

Tijdens het interview is ook ingegaan op het huidige, ongeschreven HR-beleid en de mate waarin dat nu bijdraagt aan de organisatiedoelen. De meeste respondenten vonden dit een lastige vraag en ook

lastig te beantwoorden. Op basis van de resultaten blijkt dat de huidige bijdrage van HR aan de organisatiedoelen onvoldoende is of als zodanig wordt ervaren. Dit blijkt uit het feit dat 7 van de 10 respondenten dit zowel direct als indirect heeft aangegeven (zie bijlage H en I).

Respondent 6 wist het niveau van HR in de organisatie te duiden op een schaal van 1 tot 10. *“...ja op een 4 of 5 zitten. Omdat de basisdingen eenvoudig weg nog ontbreken. We zijn nog niet over de helft want als we nog niet eens een functiehuis hebben of als we, loop de cyclus maar af.”*

Een tweetal medewerkers zeggen het volgende: *“Voor mijn gevoel gebeuren meer dingen mondeling dan dat er een regeling voor is. Dan loop je wel het gevaar; daar doen we dat en daar doen we dat, niet op basis van beleid (R1).”* Respondent 3 geeft aan: *“Het is voor mijn gevoel gewoon meer ad hoc. Ja ik zie geen beleid bij HR vanaf de zijlijn.”* Iemand geeft aan: *“Ik heb zelf het idee dat het HR-beleid dus kijken wat voor type mensen nemen we aan en zo...dat zou wel beter kunnen denk ik (R4).”*

9 van de 10 respondenten zegt direct of indirect behoefte te hebben aan een helder HR-beleid. Dit blijkt uit de volgende citaten. *“Alleen je merkt dat het allemaal nog losse dingen zijn, terwijl als we een strategische HR-visie zouden hebben voor aankomende 2/3 jaar dat zou gewoon veel meer structuur bieden (R5).”* *“Je moet het eerst zelf op orde hebben, anders kun je onvoldoende bijdragen aan de doelen van de organisatie. Maar het op orde brengen is wel voorwaardenscheppend. Je wilt op een gegeven moment op de meest effectieve en efficiënte weg een bijdrage leveren aan die doelen en dan is het écht strategisch (R5).”* Ook de directie ziet de noodzaak van een strategisch HR-beleid: *“Ja ik vind dat dit bedrijf wel degelijk toe is aan een strategischer HRM-proces... het is nog wat ad hoc en achter de wagen aan rennen in plaats van ervoor. Die noodzaak zie ik wel want eigenlijk moet er een paraplu zijn waaruit het blijkt...(R6).”* Respondent 7 sluit zich daarbij aan: *“HR moet ook een doel hebben, ook een strategie hebben. Strategisch wil ook zeggen dat je weet vanuit de directie vandaan hoe zij de toekomst van ORGANISATIE X over een aantal jaren zien.”* Respondent 10 vindt het wel belangrijk dat doelen niet alleen beschreven worden: *“Nou kijk dat je sowieso een sparringpartner bent, maar dat je ook helpt te sturen dat je het lange termijn doel blijft bewaken. En dat het niet een geschreven doel blijft, maar dat we elkaar voortdurend refereren aan die stip op de horizon.”*

Respondent 8 denkt dat het begint bij een basis leggen. *“De grote stappen die maak je gewoon door die basis goed te leggen en dan zullen er altijd ontwikkel- en verbeterpunten blijven. Maar nu hebben we de basis niet eens, maar niet op orde, maar die hebben we niet goed genoeg staan.”* Op de vraag wat er gebeurt als er geen strategisch HR-beleid komt reageert respondent 6: *“Ik denk dat je dan langs een heel inefficiënte weg want uiteindelijk zal het ergens wel weer lukken, maar het is niet de weg die beleidsmatig loopt, die heel gericht loopt. Dus je bereikt je doel niet in de mate dat je zou willen en te laat.”*

5.2.3. Rol van HR

De rol van HR is ook naar voren gekomen in de interviews. Dit sluit deels aan bij paragraaf 5.2.2, maar er is meer ingegaan op de rol van HR waardoor het onderscheid is aangebracht in de codeermatrix (bijlage I).

De rol van HR wordt door de respondenten die vallen onder directie, lijnmanagement en medewerkers positief ervaren. Respondent 1 zegt het volgende over de rol van HR: *“Dat is eigenlijk voornamelijk wat ik heel erg prettig vindt is als ik zelf vragen heb op werkgebied dat ik dan even met HR kan sparren.”* Over de samenwerking met HR zegt respondent 7 het volgende: *“Goed, HR is voor een groot gedeelte echt wel ondersteunend en voor nu is dat voor mij waardevol.”* Een andere respondent (R8) geeft aan: *“Maar ik vind de samenwerking heel prettig, we kunnen dingen snel met elkaar oplossen, aftikken dus het is heel laagdrempelig en we zitten niet al te veel te wachten op elkaar.”*

Tijdens de interviews is ook ingegaan op de zichtbaarheid en toegankelijkheid van HR in de organisatie. Respondent 3 geeft aan: *“ik denk dat ze wel redelijk toegankelijk zijn. Ik kan dat eigenlijk*

niet zo goed beoordelen want persoonlijk heb ik daar niet zoveel vragen voor HR.” Respondent 9 zegt: “Ik vind wel dat de zichtbaarheid de laatste tijd verbeterd is. Dat sowieso.”

Tijdens de interviews werd door veel respondenten een terugblik gedaan naar de periode voordat HR in de organisatie was. Zo zegt respondent 4: *“HR is nu wel laagdrempeliger, veel laagdrempeliger.”* Respondent 6 geeft aan: *“Aan de ene kant zijn er natuurlijk hele belangrijke stappen gezet met het creëren van een basisklimaat in de organisatie waarop we konden gaan performen. Laten we zeggen dat de verrotte cultuur die er was de aller slechtste basis om iets te kunnen. En daar heeft HRM een heel belangrijke rol in gespeeld, om die problemen die er waren, aan te pakken, met mensen in gesprek te gaan en als dat niet werkte, mensen afscheid te laten nemen. Dat proces is goed geweest.”* Respondent 8 geeft aan: *“Ik denk dat een verandering die we hebben gezien de laatste twee jaar, waarin we nieuwe MT hebben we een compleet nieuwe groep aan, naja eerst het MT en vervolgens ook een heleboel plekken in de organisatie waar nieuwe mensen zijn binnengekomen.”*

5.3. Deelvraag 6: *Hoe zou het strategisch HR-beleid er uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevenden en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?*

5.3.1. HR-beleid en praktijken

Om structuur aan te houden in de interviews is vooraf gekozen om diverse thema's vanuit de HR-cyclus af te gaan en alle respondenten te bevragen over de thema's werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning en overige zaken.

Werving & selectie

Op het gebied van werving en selectie is aangegeven dat er vaak tijd verloren gaat door het niet paraat hebben van omschrijvingen. Respondent 8 geeft aan: *“...dat we met het recrúiten van mensen daar doen we altijd wel lang over voordat we profielen hebben op een vacature, dus daar ligt wel een verbetering. Dat heeft volgens mijn vooral te maken met dat we het proces rond het werven niet zo goed hebben vastliggen.”* Met betrekking tot het proces, geeft respondent 2 het volgende aan: *“...dat er niet een duidelijke omschrijving lag wat de functie inhield. Dus er werd geen profiel uit de kast gepakt, maar dat hebben we helemaal vorm moeten geven. Dat was nog wel even af en toe wat gestrugle.”*

Op het gebied van werving en selectie is het met het oog op de toekomst van de organisatie belangrijk dat er meer aandacht wordt besteed aan de toekomstbestendigheid van het personeelsbestand. Op dit moment is de werving en selectie op aanvraag, dus reactief. 6 van de 10 respondenten geeft dit direct of indirect aan: *“...als er mensen weggaan of als ik merk dat er ergens iets niet goed loopt of dat daar meer aandacht voor nodig is dan heb ik daar een gesprek over met een manager van joh weet je moet je niet iets op je afdeling (R5)?”* Verder wordt op dit moment de werving allemaal zelf gedaan. Respondent 10 zegt hier het volgende over: *“Ik vind dat helemaal niet verkeerd om te doen, maar waar ik wel bezwaar tegen heb is, we hopen nu dat iemand op jou gaat reageren, terwijl je in sommige situaties het om moet draaien. Je moet het weten te halen...Als er geen mensen reageren, zetten we het uit bij een recruitment bureau. Ik denk dat je dingen wat effectiever kunt regelen, in plaats van afwachten, de reactie halen.”*

Met het oog op werving en selectie geeft 6 van de 10 respondenten aan dat er strategischer gekeken moet worden naar dit aspect. Respondent 10 geeft het volgende aan met betrekking tot een strategische personeelsplanning: *“Ik denk dat het goed zou zijn als je het proces borgt waarbij HR dat geheel inventariseert vanuit een stuk strategie, gesprekken met de afdelingsmanagers, zodat er een integraal plan ontstaat van wat hebben wij nu nodig voor de komende jaren.”* Ook andere respondenten hebben vragen met betrekking tot de personeelsbezetting. Zo zegt respondent 7: *“Hoe ga je die leegtes die ontstaan, kan je die opvullen of is dat nog niet op te vullen of moet je een bepaalde tijd genoeg nemen met minder capaciteit, ik denk dat dat lastig is. Wat voor mensen heb je nu lopen? Hoeveel zijn dat er? Met hoeveel denk je door te kunnen gaan? Dan krijg je de vragen; met*

wie wil je doorgaan? En waarom zou je dan met die mensen door willen gaan en wat je ook heel graag wilt weten, en daar hebben we helemaal bijna geen zicht op, waar zijn mensen toe in staat?”

Met het oog op de toekomst zegt respondent 5: *...als je kijkt naar de toekomst dan heb je wel een bepaalde medewerker nodig waar we naartoe gaan. We kunnen nu iedereen opleiden, maar dan heb je ook een ander type mens een andere soort mindset, mensen die eigenlijk gewend zijn om continu te ontwikkelen.*” Respondent 2 geeft aan: *“Als je naar de werving kijkt gaat het natuurlijk over het op de juiste manier vormgeven van de profielen, zodat mensen zich aangesproken voelen om daarop te reageren die weer op hun beurt een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van die bedrijfsdoelen.”* Respondent 8 zegt hierover: *“Ja, in de procedure daarover, of bijvoorbeeld van elke kandidaat die we hier aannemen, willen we in ieder geval weten, is die future proof, voldoet hij hieraan en hieraan. Nou, stel dat we zeggen: met elkaar, computers zijn heel belangrijk en ons bedrijf oké nou, iedereen die binnenkomt die moet een bepaalde toelatings- computervaardigheid, bij wijze van.”*

In vier interviews is ook naar voren gekomen dat alleen sollicitatiegesprekken niet voldoende zijn. *“Nee ik denk dat het assessment heel belangrijk is. Ik denk sowieso dat het belangrijk is om het gesprek meerzijdig plaats te laten vinden, dus met de organisatie. En dat casuïstiek erbij betrokken moet worden en dan eindigen met een stuk assessment (R10).”* Ook respondent 8 geeft aan: *“Dat zou ik sowieso heel fijn vinden als we dat zouden kunnen doen met assessment...”* Daarbij zegt respondent 8: *“En als je het hebt over de strategie en volgordelijkheid dan denk ik dat het veel belangrijker is om ons functiehuis eerst voor elkaar te hebben dan dat we nu beginnen met het uitrollen van een prachtige assessment strategie.”*

Als het gaat over de eerste werkdag van werknemers zegt respondent 3: *“...maak je sterk voor mensen die binnenkomen om ze een compleet verhaal te vertellen en ja: je mag toch trots zijn op het bedrijf waarvoor je werkt! Dat mis ik gewoon een beetje...Laat zien dat we een leuk bedrijf zijn, we hebben leuke collega's, we maken een mooi product, maak ook dat stukje verbinding daar! En dan kan je volgens mij heel veel doelen stellen die dan met elkaar bereikt kunnen worden.”*

Opleiding en ontwikkeling

Tijdens de interviews is ook ingegaan op opleiding en ontwikkeling binnen de organisatie. In veel gevallen begonnen respondenten hier zelf over. Hierbij valt op dat voornamelijk lijnmanagers competenties en capaciteiten in kaart gebracht willen hebben om zo te anticiperen op de toekomst en de organisatiedoelen van ORGANISATIE X.

6 van de 10 respondenten heeft expliciet aangegeven de competenties in kaart gebracht te willen hebben. *“...omdat we ook een veranderende organisatie zijn en ik vind dat als je kijkt naar de ontwikkelingen in de productie dat we mensen moeten voorbereiden op die veranderingen en binnen nu en 10 jaar een heel machinepark veranderen dat vraagt gewoon andere competenties van mensen (R5).”* Ook vanuit de directie wordt de noodzaak gezien voor het in kaart brengen van competenties: *“...is het veel belangrijker om te kijken van wat hebben we naar de toekomst toe voor competenties nodig? En hoe gaan we daarover met mensen in gesprek zodat ze daar op tijd aan beginnen (R6)?”* Ook het belang van flexibel kunnen schakelen komt terug in de interviews met één van de lijnmanagers. *“Dus intern moeten we ook heel goed kijken wat we nodig hebben om flexibel te kunnen schakelen...als inzichtelijk is wie welke competenties heeft en wie welke ambities heeft, dat we dat prima in kunnen vullen, maar dan moeten we het wel weten (R7).”* Een andere respondent geeft aan dat: *“...het in toenemende mate belangrijk gaat zijn dat een manager zelf vlootshouw houdt als in wat heb ik en wat heb ik nodig en hoe ga ik dat dan doen?”* Verder vindt respondent 5 dat ORGANISATIE X als werkgever een maatschappelijke verplichting heeft als het gaat om ontwikkeling met het oog op de toekomst: *“En ik vind dat we een maatschappelijke verplichting hebben en ook als werkgever om mensen daarin mee te nemen, dus dat vraagt gewoon heel veel. En daarin moet je van de organisatie een lerende organisatie maken.”*

Daarnaast kwam in de interviews naar voren dat de huidige manier van het omgaan met opleidingen te reactief is. *“We kunnen mensen op de werkvloer die opleiding bieden. Maar dat is wel redelijk reactief en we weten dit gewoon dat dit moet gebeuren. Dus dat betekent dat we ook als organisatie de mensen daarop kunnen voorbereiden. En breder nog, of de mensen het nou hier gaan doen of ergens anders. Ze hebben deze competenties nodig, want als je buiten ORGANISATIE X gaat zoeken, binnen het werkveld verandert het ook. Dat ook, dus zij zullen ook die stap moeten maken (R8).”*

Ook over de procedure rondom opleidingen zijn nog verbeterpunten volgens twee respondenten. Zo geeft respondent 3 (een medewerker) aan: *“Misschien wordt het wel aangeboden, maar als je als werkgever wilt dat mensen opleidingen blijven volgen, moet het wel duidelijk zijn hoe dat gefaciliteerd wordt.”* Een andere respondent geeft daarnaast aan: *“Ja, het is mooi als je dat op een gegeven moment gewoon vastlegt van oké ik wil nu die groep een opleiding geven en eigenlijk heb je bovenin staan...Het ene is verantwoordelijkheden HR en het andere is verantwoordelijkheden voor de afdeling zelf (R2).”*

Beoordeling

In de interviews is ook ingegaan op de beoordelingssystematiek die bij ORGANISATIE X wordt aangehouden. Op dit moment is er niet één lijn in de organisatie: *“Ik denk dat we hier nog niet helemaal de modus hebben. Ik denk dat er heel veel verschillen zijn. Ik weet dat op afdeling engineering er een planningsgesprek en dan een voortgangsgesprek en daarna een evaluatie (R5).”* En: *“Ik denk dat we nog steeds niet bedrijf breed hetzelfde doen. Ik heb dat bijvoorbeeld niet gedaan. Ik heb eigenwijs andere gesprekken gevoerd. Ik heb niet zoveel met cijfertjes 1 tot en met 5. Dat vind ik helemaal niks. Ja ik heb coaching gesprekken gevoerd en dat vond ik heel leuk om te doen (R7).”*

Bijna alle respondenten, namelijk 9 van de 10 respondenten, vindt de huidige beoordelingssystematiek achterhaald. *“Het is heel ouderwets nu...ik vind dat je het ruimer moet opzetten dan het dictaat 1 tot en met 5 (R10).”* Respondent 2 zei: *“Dat formulier was beknopt en op sommige punten vond ik het persoonlijk wat onduidelijk in de terminologie...ja dat is heel ouderwets.”* *“Dat is gewoon niet meer van deze tijd. En je praat tegenwoordig toch meer over competenties en wat mensen willen en waar ze vrolijk van worden...(R4).”*

Twee van de drie medewerkers heeft geen goede ervaring met de huidige systematiek. *“...maar ik dacht vanuit mijn eigen leidinggevende: is dit nou je toelichting, want je krijgt een cijfertje van 1 tot 5 en dan had ik bij één onderwerp een cijfer hier en een ander cijfertje daar (R1).”* Ook respondent 3, een medewerker, zegt: *“Ik denk niet dat het nodig is. Omdat ik denk dat de meeste managers wel weten hoe het zit.”* Een andere medewerker vindt het wel fijn dat er actief beoordelingsgesprekken gedaan worden, maar zou wel meer de behoefte hebben aan meer gesprek over ontwikkeling: *“...zou je dan meer willen of wat dan ook. Dus ik denk dat ik daar wel behoefte aan heb (R9).”*

Wel zijn er positieve reacties op het feit dat er überhaupt gesprekken gehouden worden. *“Nou, ik moet zeggen: ik denk dat de stap die we afgelopen jaar gemaakt hebben door überhaupt een gesprek te hebben, dat dat het al de meest belangrijke was. Mensen voelen zich nu gehoord en er is communicatie (R8).”* Ook respondent 9, vindt het *“echt top dat dat actief gedaan wordt...Alleen het is inderdaad niet concreet als in; ik denk dat dit van mij verwacht wordt.”*

Voor de toekomst vindt respondent 6 het belangrijk dat *“vanuit het strategisch HR-beleid je daar de nadruk op kan leggen. Dat je zegt vanuit HRM, we gaan niet meer op basiscriteria een beetje beoordelen, maar we gaan het hebben over deze elementen (R6).”* Ook respondent 5 heeft een idee over een andere invulling van de beoordelingscyclus. *“...als die organisatiedoelen helder zijn moet je dat eigenlijk als eerste beoordelen. Hoe werk jij aan de organisatiedoelen? Hoe werk jij in je teamdoelstellingen en hoe werk je op persoonlijk vlak? Ik denk dat die driedeling erin zou moeten zitten. En ik denk dat je dan heel erg kan werken naar een doel. Dat maakt het helder en dan is het voor afdeling en functie verschillend, maar het maakt het wel duidelijk.”*

Beloning

Alle respondenten geven aan behoefte te hebben aan een functiehuis waarin functies helder beschreven zijn en daarin ook de beloningsstructuur wordt meegenomen. Op de vraag wat prioritair is als het gaat om het HR-beleid geeft respondent het volgende aan: *“Nou heel simpel, dat het stuk belonen en daaraan gekoppeld het functiehuis. Dat is de ruggengraat van de organisatie. Daar komen mensen voor en daar blijven mensen voor. Taakhoudelijk en beloningsgewijs. Daaromheen kun je uiteindelijk handen en voeten en ogen en oren creëren, maar dat is allemaal later. Als die ruggengraat niet staat, stort dat lichaam in elkaar want het heeft geen sterkte en geen stevigheid... ook in het opleidingsverhaal loop je er weer tegenaan.”* Ook respondent 8 herkent zich in deze prioritering: *“...dat we moeten beginnen met een basis, dus we hebben nu geen vertrekpunt en wat ik daarmee bedoel is dat er geen huidig functiehuis...dus ik denk dat dat het startpunt zou zijn wat mij betreft, om de huidige afspraken vast te leggen, dan hebben we het met elkaar in de vingers.”*

Zowel lijnmanagement als directie ziet de noodzaak van een functiehuis, loongebouw of beloningssystematiek in relatie tot functieomschrijvingen. *“Nou ja ik denk dat het huidige beloningshuis echt ad hoc is. Als je iets ad hoc wilt noemen dan is dat het wel (R6).”* Daarnaast is er *“nu het idee dat het te veel willekeur is (R4).”* Die willekeur herkent respondent 7 ook: *“Ja het is gewoon als jij mijn vriendje bent krijg jij een betere beloning van als jij mijn vriendje niet bent. Het is bijna nergens op gebaseerd, ons hele loonhuis.”* Ook respondent 4 zegt: *“... al een paar keer gezegd dat er een loongebouw moet zijn. Dat hebben we niet maar dat moeten we wel gaan krijgen dat wij gewoon niet met een kandidaat praten en dan: oh ja salaris, ja wat zullen we eens doen? Volgens respondent 2 vormt “het een belangrijk referentiekader, maar ook dat je er altijd op terug kan vallen en dat het voor de mensen een stukje houvast biedt aan beide kanten. Zowel aan de leidinggevende als de medewerkerskant.”* Dit ziet respondent 5 ook: *“...vanuit het kunnen managen van de functies die er nu zijn, zeker wel. Wel gekoppeld aan de beloningsstructuur.”*

Ook medewerkers hebben veel behoefte aan het functiehuis. Respondent 1 geeft aan dat: *“verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden voornamelijk mondeling besproken. We bespreken het wel heel vaak, maar ik denk dat een functieomschrijving wel het beloningssysteem bijvoorbeeld makkelijker maakt.”* Ook respondent 9 heeft hier behoefte aan: *“Als ik dan toch een verbetering mag noemen, dan zou ik iets van een functiehuis benoemen, dat mensen weten waar ze aan toe zijn op het moment dat ze willen doorgroeien bijvoorbeeld.”* Respondent 3 ziet ook de voordelen van het functiehuis in relatie tot beloning: *“Het voordeel is wel dat je op een gegeven moment kan zeggen...dan zou het ook zomaar kunnen zijn dat mensen anders ingedeeld moeten worden qua salaris want dat wordt dan wel weer gekoppeld lijkt mij.”*

Overige onderwerpen

In de interviews zijn ook nog een aantal andere aspecten benoemd die niet onder één van bovenstaande categorieën onder zijn te verdelen. Dit gaat voornamelijk over het ‘vermarkten’ van HR als afdeling. Zo geeft respondent 1 aan: *“...ga HR iets meer ‘vermarkten’, waarvoor HR is en wat ze voor jou kunnen betekenen als medewerker zijnde. Wat ik ook belangrijk vind is dat ook heel duidelijk is waar HR zelf voor staat en wat zij doen en wanneer je bij ze terecht kunt. Ik denk dat mensen denken dat HR alleen maar is voor je ‘personeelsdingen’.”* Respondent 5 herkent zich hier ook in: *“Sowieso het vermarkten van HR kan echt beter...want ik denk dat de afgelopen jaren onvoldoende over de brug is gekomen wat wij nu eigenlijk doen, wat onze afdeling doet, dat dat een veel grotere rol speelt dan mensen vaak denken.”*

5.4. Deelconclusie

5.4.1. Deelvraag 5: *In welke mate draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?*

Uit interviews is te concluderen dat het HR-beleid op dit moment onvoldoende bijdraagt aan de organisatiedoelen. Tijdens de interviews is ingegaan op de organisatiedoelen. Er kan geconcludeerd worden dat de mate waarin doelen duidelijk zijn, onvoldoende is en dat ook de communicatie van de organisatiedoelen om verbetering vraagt. De rol van HR in de organisatie wordt positief ervaren en ook de acties van HR in de afgelopen drie jaar worden door de organisatie gewaardeerd. Echter, kan uit de resultaten geconcludeerd worden dat er dringend behoefte is aan een strategisch HR-beleid. Op dit moment zijn er te veel ad hoc beslissingen en wordt er weinig proactief vooruit gekeken. Zo gebeuren werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning vooral reactief en ad hoc. Een strategisch HR-beleid zou meer structuur bieden en op die manier kan er effectiever en efficiënter bijgedragen worden aan de organisatiedoelen.

Het strategisch HR-beleid is volgens het conceptueel model afgeleid van de organisatiestrategie- en doelen. Uit interviews kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan duidelijkere organisatiedoelen die uitgebreid gecommuniceerd worden. HR, het lijnmanagement en de medewerkers verwachten dat de directie een duidelijke stip op de horizon zet en deze ook duidelijk communiceert richting de organisatie.

5.4.2. Deelvraag 6: *Hoe zou het strategisch HR-beleid er uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevenden en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?*

Op het gebied van werving en selectie is het met het oog op de toekomst van de organisatie belangrijk dat er meer aandacht wordt besteed aan de toekomstbestendigheid van het personeelsbestand in de vorm van een strategische personeelsplanning. Als het gaat om opleiding en ontwikkeling, kwam in de interviews ook weer de toekomstbestendigheid naar boven. Veel respondenten zien graag competenties en capaciteiten in kaart gebracht om inzicht te hebben in wat ORGANISATIE X aan competenties in huis heeft. Het is met het oog op de organisatiedoelen belangrijk dat proactief gekeken wordt naar competenties en capaciteiten van medewerkers. Ook de procedure rondom opleidingen dient vastgelegd te worden, zodat duidelijk is wie welke rol heeft. Uit de interviews blijkt dat de beoordelingssystematiek verandering behoeft. Op dit moment wordt er niet één lijn getrokken in de organisatie. Ook het formulier met de systematiek waarin een cijfer 1 tot en met 5 gegeven moet worden bij de criteria, wordt 'heel ouderwets' genoemd. Het feit dat er gesproken wordt met medewerkers wordt een positieve ontwikkeling genoemd. Echter, is er behoefte aan een meer eigentijds beoordelingssysteem waarin het voornamelijk gaat over competenties en ontwikkeling. De suggestie wordt gegeven om medewerkers bijvoorbeeld te beoordelen op het meewerken aan de organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen en persoonlijke doelen. Uit de resultaten blijkt dat er dringend behoefte is aan een functiehuis waarin functie-inhoud en beloning gekoppeld worden. Uit de interviews is gebleken dat dit de hoogste prioriteit heeft. Het functiehuis wordt de ruggengraat genoemd waar alle instrumenten omheen staan. Wanneer dat staat, kunnen beloning, beoordeling en ontwikkeling hieraan gekoppeld worden. Tenslotte is door diverse respondenten aangegeven dat HR zich meer moet laten zien in de organisatie en ook meer moet laten zien waar HR voor is en voor staat. Hierbij is aangegeven dat het al heel veel zou helpen als HR af en toe een rondje loopt over de afdelingen. Daarnaast worden de medewerkers betrokken in wat HR doet en dit is positief voor het aspect van betrokkenheid en participatie van medewerkers.

Hoofdstuk 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *‘Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?’*. Bij het beantwoorden van de hoofdvraag wordt het conceptueel model uit paragraaf 3.5 gebruikt.

Op dit moment dragen de HR-processen onvoldoende bij aan de realisatie van de organisatiedoelen. Naar aanleiding van diverse gesprekken met directie en HR, welke gevoerd zijn in het vooronderzoek, is gesteld dat HR toe is aan een nieuwe fase. Op dit moment worden bijvoorbeeld de strategie ‘autonoom groeien’ en ‘blijven innoveren’ niet optimaal ondersteund door HR. Het is voor de organisatie cruciaal dat deze groei en innovatie in een daarop toegespitste HR-strategie georganiseerd worden. Ook is uit de interne analyse gebleken dat er op dit moment veel ad hoc beslissingen zijn, wat onder andere leidt tot achterstanden in kennisontwikkeling van de organisatie. Uit de situatieanalyse en aanleiding kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van strategisch omgaan met personeel en derhalve ook geen strategisch HRM. Mede daardoor is de kans reëel dat de organisatiedoelen, zoals ‘autonoom groeien’ en ‘blijven innoveren’, niet of niet op tijd worden gerealiseerd. Naar aanleiding van de situatieanalyse en de aanleiding, is de hoofdvraag geformuleerd: *‘Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?’*.

In het theoretisch kader is het begrip strategisch HRM (SHRM) uitgebreid uitgewerkt. SHRM gaat verder dan HRM, omdat SHRM aandacht besteedt aan de organisatiecontext. Daarin is onderscheid gemaakt tussen de *best-practice* en *best-fit* benadering. Binnen de literatuur over SHRM is veel aandacht voor de context, waardoor de *best-fit* benadering is gevolgd. De *best-fit* benadering gaat ervan uit dat HRM het meest effectief is wanneer het HR-beleid is afgestemd op de organisatiecontext (Boselie, 2014). Het bereiken van de diverse soorten ‘fit’ levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het HR-beleid. Modellen als de HR-strategie scan en de HR-waardeketen zijn hulpmiddelen om tot SHRM te komen. Binnen de HR-strategie scan en de HR-waardeketen zijn de begrippen intended, actual en perceived van groot belang, omdat het HR-beleid in de praktijk anders ervaren kan worden dan het oorspronkelijk bedoeld was. SHRM kan vormgegeven worden door de interne en externe omgeving in kaart te brengen. Voor ORGANISATIE X is dit al gedaan in hoofdstuk 1. Vervolgens kan bepaald hoe het HR-beleid ingericht moet worden om tot de juiste HR-uitkomsten te komen die leiden tot een bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen. Omdat er bij ORGANISATIE X geen geschreven HR-beleid is, zijn de verschillende aspecten uit de HR-cyclus meegenomen in het veldonderzoek. Tenslotte is het belangrijk dat vanuit het HR-beleid de vertaalslag wordt gemaakt naar de uitvoering en implementatie van het HR-beleid. Bos-Nehles (2010) stelt dat het lijnmanagement een cruciale rol heeft bij de implementatie van het HRM-beleid.

Het conceptuele model dat is opgesteld, is een stappenplan om tot SHRM te komen. Het doel van het veldonderzoek was om de brug te slaan tussen de huidige en gewenste situatie om zo een organisatieadvies te kunnen geven over hoe het HR-beleid bij ORGANISATIE X kan gaan bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Uit het conceptueel model blijkt dat er een aantal stappen te zetten zijn om strategisch HRM te bereiken. Uit interviews die gehouden zijn is het antwoord op de hoofdvraag geformuleerd: *‘Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?’*.

Uit de interviews die gehouden zijn, is te concluderen dat het HR-beleid op dit moment onvoldoende bijdraagt aan de organisatiedoelen. Dit komt overeen met het beeld dat geschetst is in de situatieanalyse (hoofdstuk 1). In het veldonderzoek kwam naar voren dat er behoefte is aan duidelijk beleid en duidelijke procedures over werving, selectie, opleiding et cetera. In het theoretisch kader worden duidelijk beleid en duidelijke procedures succesfactoren genoemd voor een effectieve implementatie van het strategisch HR-beleid. Een strategisch HR-beleid zou meer structuur bieden en op die manier kan er effectiever en efficiënter bijgedragen worden aan de organisatiedoelen.

Verder kan uit de interviews geconcludeerd worden dat er behoefte is aan duidelijkere organisatiedoelen die uitgebreid gecommuniceerd worden. HR, het lijnmanagement en de

medewerkers verwachten dat de directie een duidelijke stip op de horizon zet en deze ook duidelijk communiceert richting de organisatie. Het is dus belangrijk dat de organisatiedoelen helder worden geformuleerd en gecommuniceerd. Inhoudelijk zullen de doelen niet veel veranderen, maar communicatie van organisatiedoelen is een essentieel onderdeel. In hoofdstuk 1 zijn de organisatiedoelen beschreven en uit de interviews bleek dat dit verbetering behoeft. Vanuit deze organisatiedoelen kunnen de HR-doelen worden afgeleid, zoals in het theoretisch kader is uitgewerkt. Op deze HR-doelen kan vervolgens het HR-beleid worden afgestemd. SHRM begint bij de namelijk bij duidelijke organisatiedoelen die zijn afgestemd op de in- en externe organisatiecontext.

Uit interviews is gebleken dat de bijdrage van HR voornamelijk verwacht wordt in de vorm van toekomstbestendigheid van de organisatie. De toekomstbestendigheid en het proactief vooruit kijken op het gebied van werving, selectie, opleiding en ontwikkeling zijn aspecten die ook naar voren kwamen in de situatieschets. De interviews hebben ook nieuwe inzichten gegeven. Uit kwalitatief veldonderzoek kan geconcludeerd worden dat allereerst een functiehuis opgesteld dient te worden waaraan de beloningsstructuur is gekoppeld. Het functiehuis wordt de 'ruggengraat' genoemd waar alle HR-instrumenten mee samenhangen. Op het gebied van werving en selectie is het ook van steeds groter belang dat er proactief gekeken wordt naar het personeelsbestand in de vorm van een strategische personeelsplanning. Vervolgens is het van belang dat in het kader van opleiding en ontwikkeling de competenties van iedereen in kaart gebracht worden. Ook het beoordelingssysteem is niet meer eigentijds en zal dus heroverwogen moeten worden. Er is behoefte aan een meer eigentijds beoordelingssysteem waarin het voornamelijk gaat over competenties en ontwikkeling. De suggestie is gegeven om medewerkers bijvoorbeeld te beoordelen op het meewerken aan de organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen en persoonlijke doelen. Daarbij is het wenselijk dat diverse instrumenten internationaal worden ingezet om ook de samenwerking met de buitenlandse vestigingen te bevorderen. In een organisatiestrategie dient hier een standpunt over ingenomen te worden. Ook moet HR zich meer in de organisatie laten zien. Zo worden medewerkers betrokken bij wat HR doet en dit is positief voor het aspect van betrokkenheid en participatie van medewerkers.

Geconcludeerd kan worden dat al deze zaken sterk met elkaar samenhangen, maar dat in de interviews ook duidelijk naar voren is gekomen waar het zou moeten beginnen. Met name het op orde brengen van basiselementen, zoals een functiehuis, zijn voorwaardenscheppend om het HR-beleid een bijdrage te laten leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen. Tenslotte is het van belang dat het HR-beleid op papier staat, zodat voor de gehele organisatie duidelijk is wat de koers van HR is, teneinde de bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Hoofdstuk 7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op het onderzoeksproces, het feed forward moment, de rol van de onderzoeker in het onderzoeksproces en de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten.

7.1. Het onderzoek

Achteraf gezien leende het onderwerp SHRM zich beter voor een ontwerpaanpak. Het onderwerp is vrij abstract en door het ontwerpgericht te maken, gaat het meer leven. Echter, was die tijd zo schaars en in een korte tijd een strategisch HR-beleid ontwikkelen én evalueren, was niet realistisch. Het rapport heeft weliswaar de vorm van een adviesrapport, maar ik vond het wel belangrijk om de aanbevelingen goed aan te laten sluiten bij de praktijk. Met die reden heb ik in de aanbevelingen suggesties gedaan voor mogelijke HR-doelen of topics naar aanleiding van de resultaten. Ik liep er wel tegenaan dat het conceptueel model, dat is opgesteld aan de hand van een breed theoretisch kader, meer een stappenplan was om tot SHRM te komen. Het veldonderzoek was zo ingericht om de brug te slaan tussen de huidige (geen SHRM) en gewenste situatie (SHRM) te slaan. Zo zijn directie, HR, lijnmanagers en medewerkers geïnterviewd over de behoeften rondom het HR-beleid en hoe zij dachten dat het HR-beleid (beter) bij kon dragen aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Het veldonderzoek was daarmee wel afgestemd met het conceptueel model, maar normaal gesproken moet met het veldonderzoek onderzocht worden of de literatuur overeenkomt met de praktijk. Dat bleek met een abstract onderwerp als SHRM erg lastig, maar ik denk dat ik er als onderzoeker toch in geslaagd ben om toch de theorie duidelijk toe te passen in de interviews. In de praktijk bleek dat bijna alle respondenten niet of niet goed op de hoogte waren van de organisatiedoelen terwijl de fieldresearchdeelvragen daar wel op gericht waren. De essentie van SHRM is namelijk de bijdrage aan de organisatiedoelen. Doordat de organisatiedoelen niet duidelijk waren voor iedereen, was het voor de meeste respondenten moeilijk om specifiek te benoemen wat HR aan die doelen kan bijdragen. Hier ben ik kritisch op, maar tegelijkertijd had ik niet vooraf kunnen weten dat de organisatiedoelen niet voldoende helder waren in de organisatie. Daarmee had ik wel meteen een eerste aanbeveling, want dat is waar SHRM mee begint. Wel hebben de respondenten vanuit hun eigen praktijk hun ervaringen, bevindingen en verbeteruggesties gedeeld die erg bruikbaar waren bij het beantwoorden van de deelvragen.

Verder was het, door de abstractie en breedte van het onderwerp, belangrijk om een breed theoretisch kader op te stellen. Dit had ik eerst wat onderschat, maar het heeft wel geleid tot een duidelijk theoretisch kader waarin diverse keuzes voor stappenplannen en modellen gemotiveerd zijn. Tenslotte is in het theoretisch kader gebruik gemaakt van best practices. Deze zijn weergegeven om inspiratie op te doen over strategisch HR-beleid bij andere organisaties, maar zijn nauwelijks gebruikt, omdat er te weinig informatie beschikbaar was over hoe het HR-beleid bij die organisaties tot stand is gekomen. Wel is de structuur van het HR-beleid in verschillende topics, gebruikt als inspiratiebron. Ook kwam in de best practices het belang van een duidelijke organisatiedoelen naar voren. Deze geven richting aan het HR-beleid.

7.2. Rol als onderzoeker

Tijdens het onderzoeksproces ben ik voornamelijk zelfstandig aan de slag gegaan. Ik heb zelf veel informatie kunnen verzamelen en ik wist bij wie ik terecht kon voor de juiste informatie. Ik heb in het onderzoeksproces zoveel mogelijk een onafhankelijke rol ingenomen. Dat wil zeggen dat ik bij het schrijven van het onderzoek niet onderdeel was van een HR-afdeling, maar juist de rol innam van een onafhankelijke organisatieadviseur.

Ik heb mij ingezet voor een constructieve samenwerking met betrokkenen en met de respondenten die ik heb geïnterviewd voor het onderzoek. Ook waren er wekelijks contactmomenten met mijn begeleider en daarnaast contactmomenten met overige collega's in de organisatie. Tijdens de interviews waren de collega's heel openhartig, wat ik als heel prettig heb ervaren. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik een heel goed beeld heb gekregen over hoe de organisatie tot SHRM kan komen, om bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelen.

7.3. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In de methodologie is beschreven op welke manier de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd zouden worden. In de methodologie is besproken dat de betrouwbaarheid van de half-gestructureerde interviews gewaarborgd zou worden door standaardisering van vragenlijsten. Echter, was het tijdens de interviews lastig om deze structuur vast te houden. Wel zijn in alle interviews dezelfde onderwerpen aan bod gekomen. Ook zijn de interviews op dezelfde manier verwerkt en onderverdeeld in categorieën om de resultaten te analyseren. De validiteit in kwalitatieve interviews kan verhoogd worden door een objectieve positie in te nemen als onderzoeker en nieuwsgierig te zijn en een kritische houding in te nemen. Ik denk dat ik voldoende nieuwsgierig en kritisch ben geweest tijdens de interviews, ook al is dat lastig om zelf te beoordelen. Wel trad na 7 interviews al datasaturatie op, wat betekent dat er in de interviews erna geen nieuwe informatie naar boven kwam. Om toch de diepgang te houden en een brede groep te interviewen, zijn alle interviews die gepland waren, gehouden. Als ik kritisch ben op de onderzoeksmethode, denk ik dat dit onderzoek in voldoende mate betrouwbaar en valide is. Dit komt doordat de resultaten vrij consistent zijn en een reële weergave van de werkelijkheid geven. Ook zijn duidelijke, zuivere conclusies te trekken uit de resultaten. Een kritische noot hierbij is, dat de steekproef voor de interviews select is genomen. Dit

kan verklaard worden doordat er wel enige expertise vereist was om de vragen te beantwoorden. Tenslotte denk ik dat het onderzoek erg bruikbaar is voor de organisatie, omdat de resultaten aansluiten bij de praktijk, herkenbaar zijn voor de organisatie en ook de aanbevelingen zo geformuleerd zijn dat de opdrachtgever zelf verder kan met het vraagstuk.

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen

Naar aanleiding van het theoretisch kader, de resultaten en de conclusies die achtereenvolgens in hoofdstuk 3, 5 en 6 zijn beschreven, zijn de volgende aanbevelingen voor de directie en HR geformuleerd. De aanbevelingen zijn getoetst bij de organisatie en besproken. De organisatie herkent zich in de hieronder geformuleerde aanbevelingen. Door de opdrachtgever is opgemerkt dat onderstaande aanbevelingen wel leiden tot het aanpassen en bijstellen van de huidige HR-processen.

- 1. Bekijk de organisatiedoelen, heroverweeg de formulering van deze doelen en stel een duidelijke communicatiestrategie op, om de organisatiedoelen aan de organisatie te communiceren.**

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat de organisatiedoelen belangrijk zijn als het gaat over SHRM. De HR-strategie wordt namelijk afgeleid van de organisatiedoelen. Uit interviews is gebleken dat deze organisatiedoelen onvoldoende duidelijk zijn geformuleerd en onvoldoende bekend zijn in de organisatie. Doelen vaststellen is één, ze communiceren is minstens zo belangrijk. Wanneer de doelen gecommuniceerd worden in de organisatie, zullen de doelen gaan leven in de organisatie. Op die manier hebben alle lagen van de organisatie kennis van deze doelen en dit bevordert het samen werken aan één (of meerdere) doel(en). Het is voor een strategische fit belangrijk dat HR in dit proces wordt betrokken. Daarnaast wordt het in kaart brengen van de grondbeginselen en doelen van de organisatie in de theorie gezien als succesfactor voor de implementatie van de HR-strategie (Boselie, 2014).

- 2. Formuleer duidelijke HR-strategie, stel duidelijke HR-doelen op en stel een duidelijke communicatiestrategie op, om de HR-doelen aan de organisatie te communiceren. Zorg daarbij voor strategische fit van de HR-strategie met de organisatiedoelen en voor een interne fit van de HR-practices.**

In deze strategie moet op alle onderdelen (werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning) worden vastgelegd hoe HR hier de komende 3 tot 5 jaar mee omgaat. Ook moet een koppeling gemaakt worden met de organisatiedoelen. Het is van belang dat de directie en het lijnmanagement bij het opstellen van de HR-strategie betrokken worden. Het is namelijk uit de theorie gebleken dat het lijnmanagement een cruciale rol heeft bij de implementatie van de HR-strategie. Daarbij is het vooral belangrijk dat zij voldoende kennis hebben en ondersteuning van HR krijgen. Bij de HR-doelen is het belangrijk dat deze overeenkomen met de kritische HR-doelen die in hoofdstuk 3 geschetst zijn: kosteneffectiviteit, HR-legitimiteit en flexibiliteit. Daarnaast is het van belang dat de doelen en HR-activiteiten met elkaar samenhangen, om een interne fit te bereiken. Net zoals bij de organisatiedoelen, is het minstens zo belangrijk om de HR-doelen aan de organisatie te communiceren. Uit interviews is namelijk gebleken dat lang niet altijd duidelijk is wat HR precies doet en waar zij voor staan. In het kader van de zichtbaarheid is het belangrijk om deze HR-strategie en HR-doelen te communiceren met de organisatie. Het communiceren via interne platforms wordt ook als een succesfactor voor de implementatie van een HR-strategie door Boselie (2014) benoemd. Dit kan tijdens een gebruikelijke zeepkistsessie. Naar aanleiding van de interviews die gehouden zijn, worden de volgende doelen voorgesteld. De organisaties die genoemd zijn als best practice in het theoretisch kader, werkten ook met korte, pakkende omschrijvingen. Zij zijn een inspiratiebron geweest bij het formuleren van deze doelen. Daarbij heeft het eerste doel de hoogste prioriteit.

- a) Het opstellen van een eigentijds functiehuis die gerelateerd is aan de beloningsstructuur.** Dit doel draagt bij aan de basis die nodig is om als organisatie verder te kunnen performen. Binnen de cao waar ORGANISATIE X onder valt, wordt het Integraal Systeem Functiewaardering (ISF) aangeraden.

- b) **Het maken van een strategische personeelsplanning, zodat duidelijk is welke capaciteiten ORGANISATIE X in huis heeft en in de toekomst nodig heeft.** Dit doel draagt bij aan het inzichtelijk krijgen van competenties en capaciteiten, zodat de innovatie en autonome groei die de organisatie voor ogen heeft, gerealiseerd kunnen worden.
 - c) **Het opstellen van een strategisch opleidingsplan naar aanleiding van de strategische personeelsplanning.** Dit doel draagt bij aan het ontwikkelen van competenties en capaciteiten, om een toekomstbestendig personeelsbestand te krijgen die de innovatieslagen van de organisatie bij kunnen houden.
 - d) **Het vernieuwen van een beoordelingssystematiek waarin organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen centraal staan.** De beoordelingscyclus dient aan de sluiten op een eigentijdse vorm van gespreksvoering tussen medewerker en leidinggevende en is gericht op het realiseren van doelstellingen.
3. **Leg vanaf heden alle werkzaamheden en beslissingen vast in protocollen.** Deze protocollen helpen om zaken op een éénduidige wijze te doen en voorkomt ad hoc beslissingen en willekeur.
 4. **Alle nieuwe HR-instrumenten in het Engels opstellen, zodat ze (indien wenselijk) ook internationaal uitgerold kunnen worden.** Dit bevordert de internationale samenwerking in het kader van de strategische gedachte van ORGANISATIE X.

Hoofdstuk 9. Implementatie

Naar aanleiding van de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 zijn gedaan aan de organisatie, zijn in dit hoofdstuk implementatieplannen geschetst die een leidraad voor de organisatie kunnen vormen bij het implementeren van de aanbevelingen. Wanneer de aanbevelingen niet worden toegepast in de organisatie bestaat het risico dat HR onvoldoende strategisch blijft, maar ook dat de organisatiedoelen onvoldoende duidelijk zijn voor de organisatie. Daarom is eerst de eerste aanbeveling gericht op de organisatiedoelen uitgewerkt in een implementatieplan. Vervolgens kan HR in overeenstemming met directie en lijnmanagement de HR-strategie opstellen met de elementen die aangereikt zijn in de aanbevelingen. Vervolgens wordt het eerste voorgestelde HR-doel uitgewerkt in een implementatieplan. Uit resultaten is namelijk gebleken dat het functiehuis de hoogste prioriteit heeft en de basis vormt voor alles wat daarna komt. Tenslotte zijn aanbeveling 3 en 4 niet uitgewerkt in implementatieplannen, omdat dat voornamelijk suggesties en aandachtspunten zijn die zorgen voor meer eenheid in de organisatie en minder ad hoc beslissingen.

Tabel 3 Implementatieplan aanbeveling met betrekking tot organisatiedoelen

Actie	Wanneer	Wie	Kosten/Baten
Sessie organiseren om organisatiedoelen door te nemen	Augustus 2021 (tijdens een reguliere MT-meeting)	Gehele managementteam (8)	Gemiddeld uurloon ca. €53 8 * 3 uur = 24 uur 24*€53 = €1272
Sessie organiseren om organisatiedoelen her te formuleren	Medio augustus 2021 (tijdens een reguliere MT-meeting)	Gehele managementteam (8)	3 uur 24*€53 = €1272
Sessie om de 'herformuleerde' doelen te formaliseren	Eind augustus (tijdens een reguliere MT-meeting)	Gehele managementteam (8)	3 uur 24*€53 = €1272
Communiceren van de organisatiedoelen tijdens een reguliere zeepkistsessie	Begin september	CEO/CFO (2)	1 uur tijdens een reguliere sessie
Communicatie van de doelen regelmatig herhalen	Herhalen	Directie/marketing	Nader te bepalen

In tabel 4 is het implementatieplan weergegeven met betrekking tot de aanbeveling rondom de organisatiedoelen. In de aanbevelingen is al genoemd dat de doelen inhoudelijk niet veel zullen veranderen, maar voornamelijk tekstueel. De sessies met het managementteam kosten ieder MT-lid 9

uur. Uitgaande van een gemiddeld uurtarief van 1€53,-, kost het geheel van deze activiteiten naar schatting €4000,- aan tijdsinvestering. De baten van deze aanbeveling zijn niet direct te concretiseren. Mogelijk draagt het bij aan het duidelijk communiceren en overbrengen van de doelstellingen aan de gehele organisatie. Op termijn kan dit ertoe bijdragen dat alle neuzen dezelfde kant op staan en dat er gezamenlijk gewerkt wordt aan de bedrijfsdoelen. Vanuit een duidelijke organisatiestrategie en duidelijke organisatiedoelen kunnen HR-doelen afgeleid worden.

Tabel 4 Implementatieplan aanbeveling met betrekking tot formuleren HR-strategie

Actie	Wanneer	Wie	Kosten/Baten
Aanbevelingen doornemen en voorgestelde doelen bekijken	Na delen van scriptie met HR-afdeling	HR-afdeling (2)	8 uur 8*€85= €680
Bespreking organisatiestrategie t.o.v. HR-strategie	Eind augustus 2021	HR-afdeling/directie (4)	2 uur 2*4*€53=€424
Sessie 1 HR-strategie opstellen met behulp van input uit scriptie	Eind augustus 2021	HR-afdeling (2)	8 uur 8*€85= €680
Sessie 2 HR-strategie opstellen, waaronder diverse soorten fit uit bijlage E bepalen	Begin september 2021	HR-afdeling (2)	8 uur 8*€85= €680
Sessie 3 HR-strategie formaliseren	Medio september 2021	HR-afdeling (2)	3 uur 3*€85=€255
HR-strategie bespreken met directie	Eind september 2021	HR-afdeling/directie (4)	2 uur 2*4*€53=€424
HR-strategie voorleggen aan MT	Begin oktober 2021	HR-afdeling/MT (9)	2 uur 2*9*€53=€954
HR-strategie definitief maken	Begin oktober 2021	HR-afdeling (2)	3 uur 3*€85=€255
HR-strategie delen met organisatie (suggestie tijdens zeepkistsessie)	Medio oktober 2021	HR-afdeling (2)	1 uur 1*€85=€85

In tabel 5 is het implementatieplan weergegeven met betrekking tot de aanbeveling over het formuleren van de HR-strategie. De totale tijdsinvestering bedraagt ongeveer 27 uur. Een groot deel van de input is namelijk al geleverd door de resultaten van het onderzoek. Daarnaast zijn al suggesties gedaan voor HR-doelen die afgeleid zijn uit de interviews. Echter, is het wel van belang dat de HR-strategie duidelijk wordt afgestemd op de organisatiedoelen. Daarom is in de tijdsplanning gelet op de tijdsplanning in tabel 4. Qua planning ligt het iets achter elkaar, zodat de HR-afdeling tijd heeft om de HR-strategie af te stemmen op de organisatiedoelen. De HR-afdeling bestaat uit 2 personen. Samen kosten zij per uur ongeveer 2€85,-. Bij een aantal sessies zijn ook directieleden en MT-leden aanwezig. De totale investering van deze aanbeveling kost iets meer dan €4000,-. De baten van het opstellen van een HR-strategie en deze ook daadwerkelijk uit te voeren zijn een efficiënte en effectieve bijdrage leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X.

Tabel 5 Implementatieplan voorgesteld HR-doel a; Het opstellen van een eigentijds functiehuis, gerelateerd aan de beloningsstructuur (bron is weggelaten vanwege herleidbaarheid naar organisatie)

Fase	Actie	Wanneer	Wie	Kosten/Baten
Beleidsfase/oriëntatiefase	Bespreken met directie en MT (afzonderlijk)	Oktober 2021	HR-afdeling en directie	2 uur
Beleidsfase/oriëntatiefase	Contact opnemen met FME-adviseur	Oktober 2021	HR-afdeling	1 uur
Beleidsfase/oriëntatiefase	Bijeenkomst organiseren om stappenplan te bespreken: stappen, procedures, rollen, consequenties voor organisatie.	Oktober 2021	HR-afdeling/ FME adviseur	3 uur
Vorbereidingsfase	Overleg met de OR	November 2021	HR-afdeling en OR	1 uur

¹ Uitgaande van een gemiddeld jaarsalaris van €80.000 plus 8% vakantietoeslag en 30% werkgeverslasten (40-urige werkweek)

² Uitgaande van een gemiddeld jaarsalaris van €66.000 plus 8% vakantietoeslag en 30% werkgeverslasten (40-urige werkweek).

Vorbereidingsfase	Stuurgroep samenstellen (indien wenselijk voor organisatie)	Medio november 2021	HR-afdeling + anderen	1 uur
Vorbereidingsfase	Huidige afspraken met medewerkers vastleggen als 0-punt. Overzichten maken van alle medewerkers en functies inclusief beloning.	November en december 2021	HR-afdeling /managers	4 uur
Vorbereidingsfase	Voorlichting aan medewerkers in organisatie	December 2021	HR-afdeling	1 uur
Uitvoeringsfase	Opstellen van functiebeschrijvingen en functiewaardering door externe partij FME	Januari en februari 2022	Adviseur FME met HR-afdeling	Schatting is dat er zeker 25 verschillende functies zijn bij ORGANISATIE X. Per functie kost dit 750,-- = ca. €19.000 euro. De baten hiervan zijn dat er geen willekeur meer is bij het inschalen van nieuwe medewerkers en dat nieuwe medewerkers ook niet meer te hoog worden ingeschaald.
Uitvoeringsfase	Toetsing en goedkeuring door FME	Maart 2022	FME	Door FME te bepalen
Onderhandelingsfase	Overleg met vakbonden en FME over diverse consequenties, nieuwe beloningsstructuur, et cetera.	Medio maart 2022	FME	Door FME te bepalen
Invoeringsfase	Iedere medewerker krijgt een schriftelijke mededeling met de op hem van toepassing zijnde functie met indeling	Begin april 2022	HR-afdeling	3 uur
	Vervolgactie afdeling HR: Laten vertalen van functieomschrijvingen in Engels.	Nader te bepalen	HR-afdeling	Nader te bepalen

In tabel 6 is het implementatieplan weergegeven bij voorgesteld HR-doel a. Het opstellen van een functiehuis is onderdeel van de werkzaamheden van HR, daarom is bij de kosten alleen de tijd berekend. Wel zijn de kosten van de externe begeleiding weergegeven met een inschatting per functieomschrijving. Omdat het een aanpassing van een beloningsstructuur betreft, is zorgvuldigheid richting medewerkers van belang. De baten zijn niet direct weer te geven, maar naar aanleiding van de interviews die gehouden zijn, kan gesteld worden dat deze stap nodig is als basis om als organisatie verder te performen.

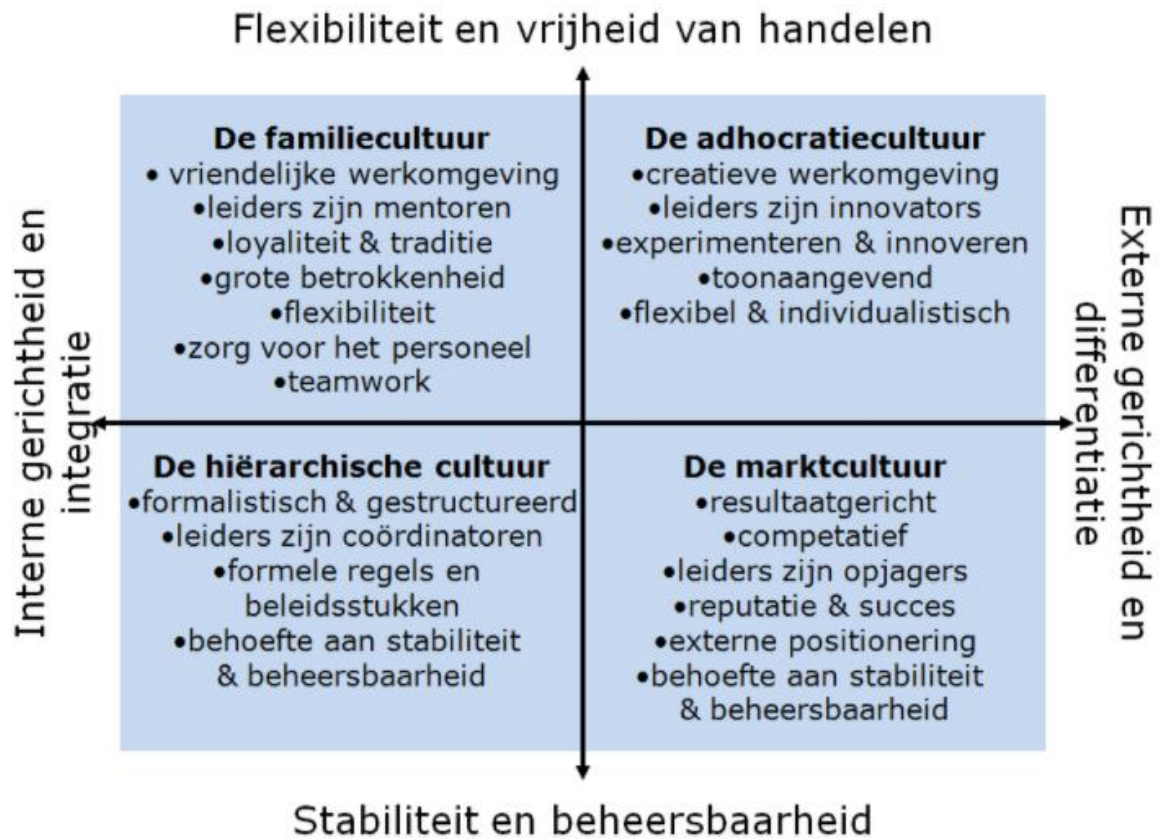
Literatuurlijst

- ABN AMRO (z.d.). Human Resources. Geraadpleegd op 25 maart 2021 van <https://careers.abnamro.com/go/Human-Resources/8121800/>
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). Basisboek Kwalitatief onderzoek (3de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Becker, B.A. & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?, *Journal of management*, 32, 898-925.
- Benders, L. (2021, mei). Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie. Geraadpleegd op 11 mei 2021 van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Bersin & Associates (2011). HR maturity model [afbeelding]. Geraadpleegd op 18 februari 2021 van <https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2011/07/hrmm.jpg>
- Biemans, P.J. (2000). Hoe strategisch is Human Resource Management? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 67-87.
- Biemans, P.J. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 5-31.
- Biemans, P.J. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 22-50.
- Bletz, J. (2021, 27 januari). Gerard Penning, CHRO ABN AMRO: 'De crisis helpt nieuw people-beleid scherp te formuleren.' Geraadpleegd op 2 april 2021 van <https://chro.nl/artikel/gerard-penning-chro-abn-amro-scherp-geformuleerd-peoplebeleid-met-dank-aan-de-crisis>
- Boon, C. (2008). HRM en fit: hoe meer 'fit' met de organisatie, hoe beter? *Tijdschrift voor HRM*, 4, 29-45.
- Boselie, P. (2002). Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach. Dissertation, Tinbergen Institute, Amsterdam: Thela Thesis.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. (2e editie). McGraw-Hill Education (UK).
- Bos-Nehles, A. & Guest, D. (2015). Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 1-19.
- Bos-Nehles, A. (2010). The line makes the difference: line managers, as effective HR partners. PhD thesis, Enschede: Twente University. Geraadpleegd van <https://research.utwente.nl/en/publications/the-line-makes-the-difference-line-managers-as-effective-hrm-part>
- Boxall, P & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2e editie). New York: Palgrave Macmillan.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 16 december). Bevolkingspiramide. Geraadpleegd op 18 februari 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 16 februari). In welke provincie is de arbeidsmarkt het krapst? Geraadpleegd op 18 februari 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/corona/regionaal/in-welke-provincie-is-de-arbeidsmarkt-het-krapst->
- Collou, L., Bruinsma, G. & Van Riemsdijk, M. (2019). Het effect van HRM-interventies op gedrag van medewerkers volgens HR-professionals. De eerste stappen in het ontwikkelen van een strategisch HRM-simulatiemodel. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 1-25.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-35.
- Delery, J.E. (1998), 'Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research', *Human Resource Management Review* 8 (3), p. 289-309.
- Golden, K.A. & V. Ramanujam (1985), 'Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes', *Human Resource Management* 24 (4), p. 429-452.
- Gratton, L. & C. Truss (2003), 'The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action', *Academy of Management Executive* 17 (3), p. 74-86.
- HR Strategie. (2020, 6 januari). Suzanne Verzijden (Philips): 'Talent is hier van iedereen.' Geraadpleegd op 2 april 2021 van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/achtergrond/suzanne-verzijden-philips-talent-hier-van-iedereen>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Kluijtmans, F. (2017). Human Resource Management: wat is het en waar dient het toe? In F. Kluijtmans & A. Kampermann (Reds.), *Leerboek HRM* (3de ed., pp. 13–42). Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten
- Lidl. (2020, 30 januari). Lidl derde jaar op rij Top Employer. Geraadpleegd op 2 april 2021 van <https://corporate.lidl.nl/pers/persberichten/2020/lidl-derde-jaar-op-rij-top-employer>
- Lidl. (2021, 25 januari). Lidl Nederland voor vierde keer op rij Top Employer. Geraadpleegd op 2 april 2021 van <https://corporate.lidl.nl/pers/persberichten/2020/lidl-nederland-voor-vierde-keer-op-rij-top-employer>
- Managementmodellensite. (z.d. -a). 7S-model McKinsey. [afbeelding]. Geraadpleegd op 9 maart 2021 van <https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/>
- Managementmodellensite. (z.d. -b) DESTEP-model. [afbeelding]. Geraadpleegd op 9 maart 2021 van <https://managementmodellensite.nl/destep/>

- Managementmodellensite. (z.d. -c). Concurrerende waarden model Cameron & Quinn. [afbeelding]. Geraadpleegd op 22 maart 2021 van <https://managementmodellensite.nl/concurrerende-waarden/>
- Marcus, J. & Van Dam, N. (2015). Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management (Dutch Edition) (1e editie). Noordhoff Uitgevers B.V.
- Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving Long-term Viability. Oxford: Oxford University Press.
- Purcell, J. & B. Ahlstrand (1994), Human resource management in the multi-divisional company, Oxford: Oxford University Press.
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). (2020, augustus). UWV barometer arbeidsmarkt industrie. Geraadpleegd op 18 februari 2021, van <https://digid.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/images/barometer-sectoren-industrie-aug2020-def.pdf>
- Van Den Bosch, S., & Nijssen, M. (2017). Arbeidsmarkt en personeelsplanning. In F. Kluijtmans & A. Kampermann (Reds.), Leerboek HRM (3de ed., pp. 47–71). Noordhof Uitgevers Groningen/Houten.
- Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. (5e editie). Boom Lemma uitgevers.
- Wood, S. (1999). Human resource management en performance. International Journal of Management Reviews. 41): 367-413.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis, in Paauwe J., Guest, D.E. en Wright, P.W. HRM and performance: Achievements and Challenges. Chichester: John Wiley & sons.

Bijlage A Concurrerende waarden model Cameron & Quinn (2011)



Bron: Managementmodellensite (z.d. -c)

Bijlage B en C zijn weggehaald vanwege anonimiteit.

Bijlage D HR maturity model



Bron: Bersin & Associates (2011)

Bijlage E Aanwijzingen voor typen van fit

Fit	Aanwijzingen	Mogelijke KPI's
<i>Strategische fit</i>	– samenhang tussen elementen van strategie en van HRM – de rol van HRM in strategieformulering – de implementatie van de HRM-strategie	– winstmarge – marktwaarde – marktgroei
<i>Interne fit</i>	– de sterkte van de interactie tussen HRM-instrumenten – de afstemming van het HRM-systeem met dominante doelen van de organisatie – de mate van consistentie in HRM-systemen voor verschillende werknemersgroepen	– tevredenheid – betrokkenheid – vertrekintentie – verloop
<i>Organisatiefit</i>	– de samenhang van HRM met het productiesysteem – de samenhang van HRM met het controlsysteem – de samenhang van HRM met de organisatiecultuur – de mate van doordringendheid ('pervasiveness') van HRM-instrumenten	– productiviteit – product- en servicekwaliteit – flexibiliteit
<i>Institutionele fit</i>	– het balanceren van markt- en institutionele invloeden – de speelruimte van HRM – de rol van 'human agency' in strategische beslissingen – strategische keuze: conformerend, innovatief of afwijkend?	– balans tussen reputatie/legitimiteit en financiële of marktprestaties
<i>Persoon-omgevingfit</i>	– de afstemming van medewerkers met hun baan – de afstemming van medewerkers met de organisatie	– organisatiebetrokkenheid – extra-rolgedrag – vertrekintentie – werktevredenheid

Bron: Boon (2008)

Bijlage F Ideaaltypische strategieën, concurrerende waarden en corresponderende HR-praktijken

Coöperatieve strategie <i>Flexibel en intern gericht</i>	Adhocratische strategie <i>Flexibel en extern gericht</i>
<i>Focus HRM-beleid</i>	<i>Focus HRM-beleid</i>
P-O fit Focus op de werksfeer, medewerkers voelen zich thuis, sterke onderlinge betrokkenheid	P-O fit Focus op ontwikkelingsmogelijkheden, inhoudelijke uitdaging, waardering voor unieke expertise
Vereist rolgedrag Brede inzetbaarheid, nauwkeurig zijn, samenwerkingsgericht zijn	Vereist rolgedrag Medewerkers zijn kritisch, innovatief, zijn in staat ingewikkelde vragen op te lossen
Bijbehorende HR-praktijken	Bijbehorende HR-praktijken
1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op nauwkeurig werken, breed inzetbaar zijn, vakwerk kunnen leveren	1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op expertise nodig in de organisatie, ingewikkelde problemen kunnen oplossen, komen met vernieuwende oplossingen
3. Functie inrichting Gebaseerd op eigen werktempo bepalen, regelmatig werk van elkaar overnemen, verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren	3. Functie-inrichting Gebaseerd op ingewikkelde problemen oplossen, deel uit maken van project-team(s), uniek maatwerk leveren aan de klant
4. Training & ontwikkeling Verbreden van vakkennis, verbeteren van samenwerking met collega's, verbeteren van kwaliteit ongeacht snelheid	4. Training & ontwikkeling Verdiepen van expertise, aanleren meerdere rollen binnen een team, zoeken naar nieuwe oplossingen
5. Beoordelen & 6. Belonen Gebaseerd op zorgvuldigheid, samenwerking met anderen, vakmanschap	5. Beoordelen & 6. Belonen Gebaseerd op Innovatief vermogen, specifieke kennis en capaciteiten, uitvoeren van rol in projectteams

Mechanische strategie <i>Stabiel en intern gericht</i>	Marktgericht strategie <i>Stabiel en extern gericht</i>
<i>Focus HRM-beleid</i>	<i>Focus HRM-beleid</i>
P-O fit Gebaseerd op duidelijke regels, makkelijk werk, zekerheid	P-O fit Gebaseerd op financiële beloning, commercieel contact met klanten, mogelijkheid om zelfstandig voor omzet te zorgen
Vereist rolgedrag Doen wat er gevraagd wordt, efficiency, productie draaien	Vereist rolgedrag Omzet genereren, competitief, commercieel
Bijbehorende HR Praktijken	Bijbehorende HR-praktijken
1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op efficiënt werken, snel kunnen beginnen, snel ingewerkt kunnen worden	1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op klanten binnenhalen, resultaatgericht werken, commercialiteit
3. Functie inrichting Gebaseerd op opgedragen werk uitvoeren, overzichtelijk werk, routine	3. Functie inrichting Medewerkers op zichzelf aangewezen, eigen opdrachten binnen halen, zelf beslissen hoe werk uitgevoerd wordt
4. Training & ontwikkeling Sneller werken, efficiency, huidige taken zo goed mogelijk uit kunnen blijven voeren	4. Training & ontwikkeling Beter worden waar medewerkers als goed in zijn, persoonlijke resultaten verbeteren, commerciële vaardigheden
5. Beoordelen & 6. Belonen Gebaseerd op werktempo, productie, tijd uitvoeren van werkzaamheden	5. Beoordelen & 6. Belonen Commerciële vaardigheden, mate waarin streefdoelen worden behaald, zelfstandigheid

Bron: Collou et al. (2019)

Bijlage G Opzet interviews

Mail naar collega's

Beste collega,

Zoals je wellicht weet, ben ik bezig met mijn afstudeeropdracht ter afronding van mijn studie HRM.

Het onderzoek gaat over strategisch HRM, de bijdrage van HR aan de organisatiedoelen. Het doel van het onderzoek is erachter komen hoe strategisch HR-beleid bij ORGANISATIE X, kan leiden tot de realisatie van de organisatiedoelen. HR-beleid kan gezien worden als het geheel aan maatregelen en instrumenten gericht op de personen in de organisatie. Strategisch HR houdt de bijdrage van HR aan de organisatiedoelen in. Dat wil zeggen; werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling en beloning zijn op elkaar afgestemd en zo zijn ingericht dat de organisatiedoelen bereikt worden.

In de afgelopen weken ben ik bezig geweest met vooronderzoek, het opstellen van de probleemformulering en het vormgeven van een breed theoretisch kader. Vervolgens ben ik aan de slag gegaan met mijn methodologie. In het kader van het veldonderzoek is het nodig dat ik interviews afneem met directie, HR, lijnmanagement en medewerkers. In totaal zullen ongeveer 10 interviews gehouden worden.

Mijn vraag is of ik met jou een interview mag houden. In dit interview hebben wij ongeveer een uur een gesprek over de huidige situatie ten aanzien van de diverse HR-activiteiten in de organisatie en de door jou gewenste situatie, zodat ik aan de organisatie aanbevelingen kan doen over hoe het strategisch HR-beleid bij ORGANISATIE X vormgegeven kan worden.

De interviews kunnen via MS Teams plaatsvinden, waarmee ik de interviews eenvoudig kan opnemen. Uiteraard worden deze opnames zorgvuldig behandeld en de interviews worden anoniem verwerkt. Na afronding van het onderzoek zullen de opnames verwijderd worden. Ik wil de interviews houden in de periode vanaf nu tot en met 30 april. Daarbij houd ik natuurlijk rekening met jouw beschikbaarheid.

Graag hoor ik of je open staat voor een interview.

Alvast bedankt!

Opzet interviews voor interviewer

Deelvragen die beantwoord moeten worden middels interviews

- Hoe draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Hoe zou het strategisch HR-beleid er bij ORGANISATIE X uit moeten zien volgens directie, leidinggevend en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Inleiding
- Welkom
- Doel
- Het doel van mijn onderzoek is erachter komen hoe het strategisch HR-beleid bij ORGANISATIE X eruit moet zien. HR-beleid kan gezien worden als het geheel aan maatregelen en instrumenten gericht op de personen in de organisatie. Nu is er dus ook HR-beleid want er worden activiteiten ingezet ten behoeve van het personeel, maar het HR-beleid is ongeschreven, waardoor er vaak onduidelijkheid is. Strategisch HR houdt de bijdrage van HR aan de organisatiedoelen in. Dat wil zeggen; werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling en beloning zijn op elkaar afgestemd en zo ingericht dat de organisatiedoelen bereikt worden.
- Een ander doel van het interview is twee deelvragen beantwoorden die uiteindelijk bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag. De hoofdvraag en deelvragen heb je vooraf ontvangen, maar ik zal ze nog even herhalen.
- **De hoofdvraag luidt:** *Hoe kan het HR-beleid bij ORGANISATIE X worden ingericht om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen?*
- **Deelvragen die beantwoord moeten worden middels interviews:**
- Hoe draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Hoe zou het strategisch HR-beleid er bij ORGANISATIE X uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevend en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Vooral belangrijk dat we een gesprek hebben over HR bij ORGANISATIE X. Ik heb een lijstje met gesprekspunten gestuurd, deze dienen als leidraad, maar ik vind het vooral belangrijk dat jouw visie en mening over de bijdrage van HR aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X in het interview naar voren komen.
- Interview wordt opgenomen, na verwerking worden opnames verwijderd.
- Vragen vooraf?

Topic 1: HR-activiteiten (HR-beleid) nu (uitvragen bij **directie, HR**)

- We beginnen bij de organisatiedoelen. In welke mate vind jij dat HR deze doelen ondersteund (intended)? En waarom?
 - Wat is de intentie met betrekking tot het HR-beleid?
 - Waar liggen op dit moment de prioriteiten in het HR-beleid en waarom?
 - In hoeverre dragen de huidige HR-activiteiten bij aan de organisatiedoelen?
 - Verbeterpunten, suggesties.
- Hoe beoordeel jij de huidige HR-activiteiten?
 - Voorbeelden (denk aan werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning)
 - Wat vind je van de manier waarop omgegaan wordt met werving bij ORGANISATIE X?
 - Wat vind je van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij ORGANISATIE X?
 - Wat vind je van het beoordelingssysteem bij ORGANISATIE X?
 - Wat vind je van het beloningssysteem bij ORGANISATIE X?
- Spelen de HR-activiteiten volgens jou voldoende in op de externe ontwikkelingen in de markt?
 - Denk bijvoorbeeld aan concurrentie, vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt.
- Spelen de HR-activiteiten volgens jou voldoende in op interne ontwikkelingen in de organisatie?
 - Denk bijvoorbeeld aan hoge gemiddelde leeftijd, diversiteit & inclusie, kennisdeling en kennisborging.

Topic 1: HR-activiteiten (HR-beleid) nu (uitvragen bij **lijnmanagement**)

- Het lijnmanagement voert veel HR-taken uit. Hoe vind jij dat de huidige HR-activiteiten geïmplementeerd zijn in de organisatie?
 - Welke HR-taken voer je als manager uit?
- Hoe beoordeel jij de huidige HR-activiteiten?
 - Voorbeelden (denk aan werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning)
 - Wat vind je van de manier waarop omgegaan wordt met werving bij ORGANISATIE X?
 - Wat vind je van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij ORGANISATIE X?
 - Wat vind je van het beoordelingssysteem bij ORGANISATIE X?
 - Wat vind je van het beloningssysteem bij ORGANISATIE X?
- Spelen de HR-activiteiten volgens jou voldoende in op de externe ontwikkelingen in de markt?
 - Denk bijvoorbeeld aan concurrentie, vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt.
- Spelen de HR-activiteiten volgens jou voldoende in op interne ontwikkelingen in de organisatie?
 - Denk bijvoorbeeld aan hoge gemiddelde leeftijd, diversiteit & inclusie, kennisdeling en kennisborging.

Topic 1: HR-activiteiten (HR-beleid) nu (uitvragen bij **medewerkers**)

- Hoe ervaar jij de huidige HR-activiteiten (perceived)?
- Hoe beoordeel jij de huidige HR-activiteiten?
 - Voorbeelden (denk aan werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning)
 - Wat vind je van de manier waarop omgegaan wordt met werving bij ORGANISATIE X?

- Wat vind je van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij ORGANISATIE X?
- Wat vind je van het beoordelingssysteem bij ORGANISATIE X?
- Wat vind je van het beloningssysteem bij ORGANISATIE X?
- Wat zou anders kunnen/moeten volgens jou?
 - (denk aan werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning)
- Voorbeelden
- Spelen de HR-activiteiten volgens jou voldoende in op de externe ontwikkelingen in de markt?
- Denk bijvoorbeeld aan concurrentie, vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt.
- Spelen de HR-activiteiten volgens jou voldoende in op interne ontwikkelingen in de organisatie?
- Denk bijvoorbeeld aan hoge gemiddelde leeftijd, diversiteit & inclusie, kennisdeling en kennisborging.

Topic 2: De gewenste situatie; hoe kan het HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?

- In hoeverre ben je op de hoogte van de organisatiedoelen?
 - Op welke manier zou de organisatie dat kunnen verbeteren?
- De organisatiedoelen zijn:
 - Een stabiele, betrouwbare en door de markt gewenste en gedragen levertijd realiseren.
 - Blijven innoveren om 'premium brand' te zijn en te blijven.
 - Het ontwerpen en produceren van rotary valves en diverters in 'in eigen huis'.
 - Op klanteisen gebaseerde oplossingen bieden, echter, alleen bij een positieve business case.
 - Een autonome groei van minimaal 5% doormaken. Een autonome groei wil zeggen; een zelfstandige groei van bestaande bedrijfsactiviteiten.
- Hoe kan HR volgens jou bijdragen aan het realiseren van een goede levertijd?
 - Welke HR-activiteiten?
 - Hoe en waarom?
 - Voorbeelden?
- Hoe kan HR volgens jou bijdragen aan innovatie van de organisatie?
 - Welke HR-activiteiten?
 - Hoe en waarom?
 - Voorbeelden?
- Hoe kan HR volgens jou bijdragen aan het 'in eigen huis' produceren van doseersluizen en wisselkleppen?
 - Welke HR-activiteiten?
 - Hoe en waarom?
 - Voorbeelden?
- Hoe kan HR volgens jou bijdragen aan op klanteisen gebaseerde oplossingen bieden aan de klant?
 - Welke HR-activiteiten?
 - Hoe en waarom?
 - Voorbeelden?
- Hoe kan HR volgens jou bijdragen aan een autonome, onafhankelijke groei doormaken als organisatie?
 - Welke HR-activiteiten?
 - Hoe en waarom?
 - Voorbeelden?
- Als jij het hier voor het zeggen zou hebben, wat is dan echt iets wat HR moet doen?
 - Denk weer aan bijvoorbeeld werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning.

- Voorbeelden?
- Zijn er nog aspecten die je echt mist in het HR-beleid van ORGANISATIE X?
- Afsluiting
- Vervolg en transcriptie

Informatie voor respondenten voorafgaand aan interview

Afstudeeropdracht Strategisch Human Resource Management | Karijne Jonker | Opzet interviews

De hoofdvraag luidt:

- *Hoe kan strategisch HR-beleid bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?*

Deelvragen die beantwoord moeten worden middels interviews:

- In welke mate draagt het ongeschreven HR-beleid op dit moment bij aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Hoe zou het strategisch HR-beleid er uit moeten zien volgens directie, HR, leidinggevenden en medewerkers om bij te dragen aan de organisatiedoelen van ORGANISATIE X?
- Doel
 - Het doel van mijn onderzoek is erachter komen hoe het strategisch HR-beleid bij ORGANISATIE X eruit moet zien. HR-beleid kan gezien worden als het geheel aan maatregelen en instrumenten gericht op de personen in de organisatie. Nu is er dus ook HR-beleid want er worden activiteiten ingezet ten behoeve van het personeel, maar het HR-beleid is niet beschreven. Strategisch HRM houdt de bijdrage van HR aan de organisatiedoelen in. Dat wil zeggen; werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling en beloning zijn op elkaar afgestemd en zo ingericht dat de organisatiedoelen bereikt worden.
- Om de juiste informatie te achterhalen, is enige voorkennis van belang.
 - De organisatiedoelen van ORGANISATIE X zijn in grote lijnen:
 - Een stabiele, betrouwbare en door de markt gewenste en gedragen levertijd realiseren.
 - Blijven innoveren om ‘premium brand’ te zijn en te blijven.
 - Het ontwerpen en produceren van rotary valves en diverters in ‘in eigen huis’.
 - Op klanteisen gebaseerde oplossingen bieden, echter, alleen bij een positieve business case.
 - Een autonome groei realiseren. Een autonome groei wil zeggen; een zelfstandige groei van bestaande bedrijfsactiviteiten.
- Gespreksonderwerpen interview
 - Ervaring met huidige HR-activiteiten (werving, selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning, etc.)
 - Verbetersuggesties voor HR-activiteiten/HR-beleid
 - Afstemming van HR(-beleid) met organisatiedoelen (nu en in de toekomst)
 - Overige gespreksonderwerpen/suggesties/ideeën.

