

HR Professional als Business Partner?

Paul Boselie

'Moderne organisaties winnen de concurrentieslag met hun HRM, niet met hun producten, zegt Jaap Paauwe. Dat vergt andere p&o'ers. Ik denk dat 60 à 70 procent de omslag kan maken.' (Interview met Jaap Paauwe in PW, 2003)

Bovenstaand citaat kan positief en negatief geïnterpreteerd worden. Laten we beginnen met de positieve interpretatie. Kennelijk zijn we in theorie en praktijk zover dat we onderkennen dat mensen het verschil kunnen maken tussen organisaties en dat human resource management (HRM) dit mogelijk kan maken (Boxall & Purcell, 2003). Volgens Jaap Paauwe is 60 tot 70 procent van de huidige P&O-ers in potentie in staat om hieraan een bijdrage te leveren. Tot zover de positieve interpretatie. De minder rooskleurig uitleg luidt als volgt. Circa tweederde van de huidige P&O-medewerkers moet vol aan de bak om zich te kunnen handhaven in organisaties; 30 tot 40 procent van de huidige P&O-staf zal deze omslag niet kunnen maken. Met andere woorden: ongeveer één op de drie P&O-ers voldoet niet aan de eisen om volwaardig business partner te zijn c.q. te worden! En de rest zal zijn of haar plek moeten bewijzen.

Dit artikel gaat dieper in op de HR-medewerker als business partner in een organisatie en de kwaliteiten die nodig zijn om een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatieprestatie. De centrale vraag van deze studie is als volgt: *welke kwaliteiten dient een hedendaagse HR-professional in huis te hebben om business partner te zijn in een organisatie?*

Allereerst volgt een beknopt historisch overzicht van de ontwikkelingen omtrent de professionalisering van P&O-ers. Speciale aandacht zal hierbij uitgaan naar de HR-rollenmodellen (o.a. Storey, 1992; Ulrich, 1997) en opkomende HR-competentiemodellen (o.a. Boselie & Paauwe, 2005). Vervolgens zal aan de hand van bestaande empirische studies (Huselid *et al.*, 1997; Biemans, 1999; Wright *et al.*, 2001; SHRM, 2002; Guest & King, 2004; Boselie & Paauwe, 2005; Farndale & Paauwe, 2005) een overzicht gegeven worden wat nu echt van belang is voor een 'HRM-er' om business partner te zijn. De algemene bevindingen zullen worden vertaald naar een overzicht van de belangrijkste kwaliteiten voor de P&O-er van de nabije toekomst. In de discussie zal worden ingegaan op wat P&O-ers, organisaties, opleidingen (HBO en WO) en belangenverenigingen (zoals NVP) kunnen doen om een bijdrage te leveren aan verdere professionalisering van het HR-vak.

Dr. J.P.P.E.F. Boselie is
Universitair Hoofddocent
Strategisch Human
Resource Management
aan de Universiteit van
Tilburg.

HR-imago

De HR-discipline kampt al jaren met een imagoprobleem. Eind jaren '60 constateren Ritzer & Trice (1969) dat personeelsmanagers in de VS vooral reactief en passief zijn, risico-avers zijn ingesteld, niet gericht op de business, niet kunnen denken vanuit een managementperspectief, gebrek aan invloed hebben en niet betrokken worden bij besluitvorming. Meyer (1976) is overigens veel positiever en beargumenteert dat HR-medewerkers de nieuwe helden worden: 'Personnel managers are the new corporate heros'. Dit lijkt een tijdelijke opleving, want nog geen vijf jaar later spreekt Skinner (1981) al weer over het gebrek aan invloed van P&O-ers als hij zijn stelling poneert over de HR-functie: 'Big hat, no cattle'. De auteur bedoelt hiermee dat mensen van belang zijn en ook het managen van die mensen steeds meer als belangrijk gezien wordt (= grote cowboyhoed), maar dat de P&O-ers daar zelf niets of nauwelijks over te zeggen krijgen (= geen vee om te hoeden). De legendarisch Harry Callahan (Clint Eastwood in de Dirty Harry-films uit de jaren zeventig) illustreert dit imago op pijnlijke wijze als hem bureauwerk wordt toegewezen na een uit de hand gelopen schietincident. Harry moet van zijn baas maar een aantal weken van de straat en op kantoor werken voor personeelszaken. Dirty Harry reageert hierop totaal verontwaardigd: 'To personnel? But that's for assholes!' Pijnlijk is niet alleen zijn botte uitspraak voor P&O in zijn algemeen, maar ook voor zijn directe baas die tien jaar bij P&O gewerkt blijkt te hebben.

In de jaren negentig lijkt het imago van P&O zich te verbeteren, maar nog steeds kennen veel HR-medewerkers geen volwaardige plek aan de directietafel. Ulrich & Brockbank (2005) constateren dan ook dat HRM en de belangen van de menselijke factor inmiddels op de directietafel liggen, maar dat in veel gevallen de HR-directeur nog steeds geen volwaardige zitplaats heeft aan diezelfde 'high table': 'Now HRM is on the table... but not at the table.' Wat zijn de oorzaken van dit slechte imago?

De analyse van Karen Legge uit de jaren zeventig

In 1978 publiceerde Karen Legge het klassieke P&O-werk met de titel *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. Guest & King (2004) in de *Journal of Management Studies* geven een update en hernieuwde analyse van haar oorspronkelijke werk. In essentie komt de analyse van Legge (1978) neer op de volgende punten. De doorsnee P&O-er worstelt met drie ambiguïteiten die de positie van de P&O-medewerker verzwakken.

De eerste ambiguïteit betreft P&O als set van activiteiten voor alle managers (zoals training en coaching) versus P&O als een specialistische functie (arbeidsvoorwaarden). HRM is niet louter en alleen in handen van de P&O-ers. Een aanzienlijk deel van P&O ligt bij de managers. Dat heeft ook implicaties voor het claimen van HR-successen. De tweede ambiguïteit heeft hiermee te maken en betreft het probleem dat P&O-ers

ondervinden om successen te claimen. Het is vaak moeilijk te bepalen wat en wie verantwoordelijk is voor een bepaald succes. En het is al helemaal lastig om de unieke bijdrage van de P&O-afdeling hierbij naar voren te brengen. De derde ambiguïteit van Legge (1978) heeft betrekking op de speciale relatie van P&O-ers met medewerkers, terwijl de directie en het management verwachten dat P&O er puur voor de organisatie is.

Om deze drie ambiguïteiten te overwinnen moeten P&O-ers macht en autoriteit verwerven, aldus Karen Legge. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat het dominante paradigma van de kapitalistische samenleving de P&O-er bedreigt met drie vicieuze cirkels (Legge, 1978):

1. een gebrek aan macht en een centrale rol voor de gemiddelde P&O-er resulteert erin dat P&O-ers niet betrokken worden bij besluitvorming;
2. P&O-medewerkers zijn onzeker over hun bijdrage en succes, en daarom ook over hun prioriteiten (gebrek aan strategisch focus);
3. P&O-afdelingen zijn in veel gevallen niet geautoriseerd om te onderhandelen met sociale partners (ondernemingsraden en vakbonden).

Er zijn volgens Legge (1978) twee paden die een P&O-er kan bewandelen om macht en autoriteit te verwerven:

- Word een ‘conformist innovator’.
- Word een ‘deviant innovator’.

De ‘conformist innovator’ spreekt de management/business-taal, zit altijd op de stoel van de werkgever en denkt hoofdzakelijk in termen van kosten en opbrengsten. Wright & Snell (2005) spreken in dit licht over de hedendaagse ‘HR downsizers’, of wel HR-professionals die carrière hebben gemaakt door reorganisaties, de uitvoering van massaontslagen en hard onderhandelen. De ‘deviant innovator’ daarentegen is kritisch van aard en onderkent het spanningsveld tussen economische waarde en morele waarden als het om het management van mensen gaat. De laatste rol is niet eenvoudig. Uiteindelijk zal de P&O-medewerker allereerst moeten laten zien dat hij of zij in staat is om dagelijkse problemen op te lossen (‘problem solver’), aldus Legge (1978). De positie van ‘problem solver’ is een noodzakelijke voorwaarde om innovator te kunnen worden. 25 jaar na het onderzoek van Karen Legge blijken de meeste van de bovengenoemde punten nog steeds in meer of mindere mate te gelden. Dit blijkt uit de analyse van Guest & King (2004). Maar er is ook veel veranderd en we hebben inmiddels heel wat lessen kunnen leren.

De verschuiving in de jaren '80

Met de opkomst van HRM begin jaren tachtig zien we ook een verschuiving in het denken omtrent P&O-rollen en posities (Tyson & Fell,

1986). De traditionele administratieve rol krijgt hoe langer hoe meer een strategisch karakter. En ook verandering wordt een belangrijke component voor P&O (Tyson, 1987). Personeelszaken (PZ) wordt Personeel & Organisatie (P&O) of Human Resource Management (HRM), maar ook de naamplaatjes en business cards veranderen (Legge, 1995). Het is overigens maar de vraag of daarmee de inhoudelijke rollen en posities van de P&O-er veranderen. Schuler (1990) constateert dat P&O is verschoven van functionele specialist naar lidmaatschap van directie met een bedrijfsperspectief. Legge (1995) merkt hierover echter terecht op dat veel van deze studies sterk retorisch zijn en weinig of niet op empirie berusten. Enige voorzichtigheid omtrent deze stellingen is dus op zijn plaats.

Voor een nadere analyse van die periode kan een beroep worden gedaan op de indeling van Tyson (1987) in drie modellen ('clerk of works model', 'contract manager model', en 'architect model') en de indeling van Carroll (1991) in drie soorten nieuwe HR-rollen ('delegator', 'technical expert' en 'innovator').

De HR-discipline kampt al jaren met een imago-probleem

De HR-rollenmodellen in de jaren '90

De nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen voor P&O krijgen in de jaren '90 concreet vorm middels een tweetal rollenmodellen van Storey (1992) en Ulrich (1997). Het oudste en tegelijkertijd minst bekende model van Storey (1992) kent vier HR-rollen:

1. 'advisors';
2. 'handmaidens';
3. 'regulators';
4. 'change makers'.

Advisors zijn een soort van interne consultants die geacht worden recente ontwikkelingen te vertalen naar de eigen bedrijfsvoering. *Handmaidens* zijn vooral gericht op dienstverlening richting (interne) klant en de uitvoering van P&O richting medewerkers en managers. *Regulators* houden zich bezig met het vertalen van regelgeving naar P&O-beleid. *Change makers* zoeken naar nieuwe mogelijkheden om medewerkers bijdragen te kunnen laten leveren aan de organisatieprestatie.

Het model van Ulrich (1997) is wereldberoemd en bekend bij academici en managers in de praktijk. In zijn model wordt ook een onderscheid gemaakt tussen vier HR-rollen:

1. 'administrative expert';
2. 'employee champion';
3. 'change agent';
4. 'strategic partner'.

De *administrative expert* zorgt voor de administratieve huishouding van de P&O-afdeling, bijvoorbeeld als het gaat om de arbeidscontracten, maar ook als het informatiebeheer op het gebied van eHRM betreft. De *employee champion* is gericht op het zoeken naar nieuwe HR-activiteiten die inspelen op de behoeften van hedendaagse medewerkers. We kunnen hierbij bijvoorbeeld denken aan HR-instrumenten die de werk-privé balans verbeteren (bijvoorbeeld flexibele werktijden, kinderopvang en mogelijkheden tot thuiswerk). De *change agent* houdt zich bezig met organisatieveranderingen, bijvoorbeeld waar het gaat om afslanking (downsizen), het uitbesteden van werk aan lagelonenlanden (outsourcing en offshoring) en het reorganiseren van de HR-functie zelf tot een centraal

shared service centre (SSC). De *strategic partner* stemt de HR-strategie af op de bedrijfsstrategie. Een volwaardige strategisch partner zit aan de directietafel en draagt ook de verantwoordelijkheid voor besluitvorming omtrent aangelegenheden omtrent medewerkers (bijvoorbeeld het sluiten van een nieuwe ondernemings-CAO).

Ulrich (1997) onderkent hierbij wel dat het vrijwel onmogelijk is om alle vier de rollen in één persoon te verenigen. De één zal zich beter voelen in de rol van change agent, terwijl een ander wellicht beter thuis is in de rol van employee champion. Het is wel van belang dat de rol van administrative expert in de basis goed neergezet wordt. Als het eigen P&O-huis niet op orde is, zullen de overige rollen ook niet goed uit de verf kunnen komen, aldus Ulrich (1997).

*Het model van Ulrich
(1997) is wereldberoemd*

De modellen van Storey (1992) en Ulrich (1997) zijn buitengewoon inzichtelijk en goed te gebruiken voor discussie en aanzet tot beleidsvorming. Er kleven echter ook een aantal nadelen aan dit soort benaderingen. De modellen zijn erg statisch van karakter en doen niet altijd recht aan de complexiteit en de specifieke bedrijfscontext (Caldwell, 2003). Deze laatste punten van kritiek vormen dan ook de aanzet voor een geheel nieuwe stroming begin 2000, namelijk een stroming gericht op HR-competenties.

De HR-competentiebenadering

De Human Resource Competence Study (HRCS) is een longitudinaal onderzoek naar de HR-functie in organisaties met data uit 1988, 1992, 1997 en 2000. De studie wordt geleid door het team van Dave Ulrich en Wayne Brockbank (beiden uit Michigan, Verenigde Staten). De eerste drie metingen ('88, '92 en '97) zijn alleen uitgevoerd in de VS, maar de vierde meeting betreft een grootschalig onderzoek met empirie van vier continenten (Ulrich & Brockbank, 2005): Noord-Amerika, Latijns-Amerika, Azië en Europa. Mijn collega Jaap Pauwe en ikzelf droegen de verantwoordelijkheid voor de dataverzameling binnen het Europese continent in samenwerking met de Rotterdam School of Management (RSM).

Dit keer zijn de onderzoekers niet op zoek gegaan naar HR-rollen, maar is bewust gekeken naar HR-kwaliteiten, ook wel HR-competenties genoemd. De competentiebenadering biedt meer ruimte voor een brede interpretatie voor de positie en kwaliteiten van individuele P&O-ers en de HR-functie als geheel. De data uit dit onderzoek leveren vijf dominante HR-competenties op (Boselie & Paauwe, 2005):

1. 'strategic contribution' (strategische bijdrage leveren);
2. 'personal credibility' (persoonlijke geloofwaardigheid dragen);
3. 'HR-delivery' (in staat zijn om de functionele HR-velden zoals werving & selectie te leveren c.q. uit te voeren)
4. 'business knowledge' (kennis van de business en de omgeving);
5. 'HR-technology' (kennis en kunde op het gebied van eHRM, ICT en shared service centers)

Verruit de belangrijkste HR-competentie is *strategic contribution* (Ulrich & Brockbank, 2005). Succesvolle organisaties beschikken over een HR-functie met bijbehorende HR-professionals die in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de prestatie van de organisatie. Dit doen ze dan met name op vier deelgebieden namelijk: cultuurmanagement (bijvoorbeeld 'value based selection & recruitment'), het faciliteren van snelle veranderingen (bijvoorbeeld door het oplossen van problemen 'overnight' c.q. binnen één werkdag), betrokken zijn bij de strategische besluitvorming (onder andere als lid van het managementteam met strategische visie) en in staat zijn om een economische bijdrage te leveren ('market driven connectivity'). Twee voorbeelden van 'market driven connectivity' zijn afkomstig uit de Nederlandse praktijk. Het eerste behelst een Nederlands telecombedrijf dat er met de introductie van een shared service center op het terrein van HRM in slaagt om het totale aantal fte's aan P&O-ers te reduceren met 30 procent zonder aantoonbare negatieve effecten op de HR-dienstverlening. Het tweede voorbeeld is afkomstig van een grote fabrikant van levensmiddelen uit Nederland waar een jonge HR-manager ontdekte dat er nog drie dure leaseauto's buiten het kantoor stonden van voormalige werknemers die de organisatie hadden verlaten. Het afwikkelen en opzeggen van deze leasecontracten leverde direct duizenden euro's kostenbesparing op. Op zo'n moment levert een HR-professional een directe bijdrage aan het economisch succes van een organisatie.

Strategische bijdrage kan alleen bereikt worden indien de HR-professionals voldoet aan een aantal basisvoorwaarden. Met name *persoonlijke geloofwaardigheid* en *HR-delivery* zijn volgens het onderzoek cruciaal. Persoonlijke geloofwaardigheid heeft betrekking op het onderhouden van contacten met (interne) klanten (met name relaties met lijnmanagers), goede communicatie en informatievoorziening richting de verschillende partijen, overtuigingskracht en in staat zijn om te onderhandelen met

betrokkenen. 'HR-delivery' heeft betrekking op het goed en degelijk uitvoeren van de functionele gebieden van HRM waaronder werving & selectie, training & opleiding, beoordeling & beloning, taakontwerp, promotie en het meten van HR-interventies (HR-metrics). Ulrich & Brockbank (2005) stellen dat goede scores op persoonlijke geloofwaardigheid en 'HR-delivery' de P&O-er een zetel aan de directietafel kan bieden.

Daarbij moeten ook de twee overige HR-competenties in ogenschouw worden genomen: *kennis van de business* en *kennis op het vlak van HR-technologie* (onder meer web-based organising). Kennis van de business betreft inhoudelijke kennis op andere gebieden waaronder finance, accounting en marketing, maar heeft ook betrekking op kennis van de organisatie omgeving. En dan praten we bijvoorbeeld over kennis van het externe krachtenveld in termen van belangenpartijen (vakbonden en overheid) en ontwikkelingen in de markt. De competentie HR-technologie wordt alleen maar belangrijker door de grotere rol van ICT bij het inrichten van een organisatie. Denk maar aan het gebruik van internet, intranet, e-mail etc.

Deze HR-competentiebenadering geeft in feite een globaal overzicht van de HR-kwaliteiten die een hedendaagse HR-professional in huis zou moeten hebben. Twee kanttekeningen kunnen hierbij worden gemaakt. Ten eerste kunnen er wezenlijke verschillen in deze competenties bestaan op basis van verschillen in business (bijvoorbeeld afhankelijk van de aard van het werk of afhankelijk van de bedrijfstak). Ten tweede kunnen er verschillen bestaan die gerelateerd zijn aan de loopbaanfase waarin een HR-professional zich bevindt. Van een jonge starter mogen we nog niet verwachten dat hij of zij al direct hoog kan scoren op alle vijf de velden. In de volgende paragraaf zal gekeken worden naar empirische studies en de daarbij horende bevindingen.

Empirische studies van de afgelopen tien jaar

In deze paragraaf zullen zeven vooraanstaande studies worden gepresenteerd gericht op HR-rollen, HR-kwaliteiten en HR-competenties voor de hedendaagse HR-professional om te komen tot een volwaardige positie als business partner in de organisatie. Deze zeven veelvuldig geciteerde en gelezen studies (op te maken uit het aantal downloads bijvoorbeeld in het geval van de studie van Farndale & Paauwe, 2005) zijn afkomstig uit de Verenigde Staten (Huselid *et al.*, 1997; Wright *et al.*, 2001; Society for HRM, 2002), Nederland (Biemans, 1999; Boselie & Paauwe, 2005; Farndale & Paauwe, 2005) en het Verenigd Koninkrijk (Guest & King, 2004) en beslaan de periode 1997-2005. De studie van Huselid *et al.* (1997) is een van de eerste empirische onderzoeken naar effectieve HR-professionals vanuit de optiek van het in de jaren negentig opkomende strategisch human resource management met speciale

aandacht voor de toegevoegde waarde van HRM. Naast Mark Huselid, Randall Schuler en Susan Jackson hebben academici als David Guest, Pat Wright, Jaap Paauwe, Petra Biemans en Elaine Farndale zich zeer verdienstelijk gemaakt met onderzoek naar HR-professionalisering. Deze factoren zijn mede bepalend geweest voor de selectie van de volgende zeven studies.

Huselid, Jackson en Schuler

Huselid *et al.* (1997) onderzoeken de HR-kwaliteiten ('HRM capabilities') in 293 Amerikaanse bedrijven en komen tot de conclusie dat professionele HR-kwaliteiten een positief effect hebben op de effectiviteit van de HRM-functie in algemene zin. En deze HRM-functie effectiviteit leidt dan vervolgens weer tot hogere productiviteit en financiële prestaties. Interessant in dit onderzoek is het onderscheid dat wordt gemaakt tussen 'professional HRM capabilities' en 'business-related HRM capabilities'. De eerste categorie bestaat onder meer uit professionele P&O-kwaliteiten op het gebied van verandering, leiderschap, het aantoonbaar maken van toegevoegde waarde, het uitdragen van een visie, het begeleiden en faciliteren van lijnmanagers, risico durven nemen (ondernemerschap), brede kennis van HR-instrumenten, weten wat de concurrent aan HRM doet, focus op kwaliteit van HR-dienstverlening, internationale ervaring, meerdere talen spreken en vaardigheden op het gebied van ICT. De tweede categorie beslaat in dit onderzoek drie gebieden: ervaring in andere functionele gebieden (bijvoorbeeld marketing of accounting), lijnmanagementervaring (zelf leiding geven) en carrièrerichtheid (ambitie). De 'professional HRM capabilities' vertonen de sterkste relaties met organisatieprestatie (via een mediërende factor die effectiviteit van de HRM-functie genoemd kan worden).

Persoonlijke geloofwaardigheid en HR-delivery zijn cruciaal

Biemans

Een andere studie die zeer de moeite waard is om nader te bestuderen is geschreven door Biemans (1999) met zowel kwantitatieve als kwalitatieve data afkomstig uit Nederland. Het gaat hier te ver om alle details van deze interessante dissertatie te bespreken, maar toch wil ik enkele opvallende bevindingen melden. Biemans (1999) vindt fundamentele verschillen tussen de percepties van medewerkers, lijnmanagers en P&O-medewerkers als het gaat om hun blik op de professionalisering van de personeelsfunctie. Lijnmanagers verlangen andere zaken van P&O-ers dan de P&O-ers denken dat er van hen verwacht wordt. Het is niet de bijdrage aan de beleidsvorming in de organisatie waarop de P&O-er wordt afgerekend door managers, maar het leveren van de HR-basiselementen (bijdrage aan werving & selectie, arbeidscontracten onderhouden en opstellen etc.) die bepalend zijn bij HR-beoordeling

door lijnmanagers. Een tweede opvallende bevinding in deze studie is het feit dat HR-professionals veel positiever zijn over zichzelf dan dat de interne klanten (medewerkers en lijnmanagers) over hen zijn.

Wright, McMahan, Snell en Gerhart

Wright *et al.* (2001) bestuderen de percepties van lijnmanagers (n=59) en HR-managers (n=44) ten aanzien van de effectiviteit van de HR-functie in termen van HR-dienstverlening, HR-rollen en bijdragen van de HR-functie aan de organisatieprestatie. De auteurs concluderen dat HR-managers over de gehele linie positiever zijn over de bijdrage van de HR-functie dan de lijnmanagers. In deze studie worden significante verschillen gevonden tussen lijnmanagers en HR-managers op met name de HR-dienstverlening van (a) training en opleiding, (b) initiatieven van P&O-ers, (c) de snelheid van reactie van de HR-functie en (d) de betrokkenheid van HR-professionals bij interventies. Voor de goede orde: lijnmanagers zijn op deze punten negatiever dan HR-medewerkers. Als het gaat om de HR-rollen zien we een nog sterker verschil tussen HR en lijn. De doorsnee P&O-er ziet de HR-wereld veel rooskleuriger dan de lijnmanager als het gaat om de eigen rol in HR-dienstverlening, ondersteuning bij verandering (change consulting), strategisch partner zijn, bij organisatieontwikkeling en het ontwerpen van passende HR-activiteiten (tailoring practices). Over de gehele linie zien de lijnmanagers in deze studie een veel geringere bijdrage van de HR-functie aan de bedrijfsresultaten dan de HR-managers dat doen. De studie van Wright en zijn collega's (2001) laat vergelijkbare resultaten in de VS zien met die van Biemans (1999) enkele jaren daarvoor in Nederland.

Society of Human Resource Management

De Society of Human Resource Management (SHRM) is de grootste vereniging van P&O-ers in de wereld met tegenwoordig ruim 200.000 leden wereldwijd. De thuisbasis van SHRM is de Verenigde Staten, zoals dat het Verenigd Koninkrijk is voor de Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). SHRM heeft een eigen onderzoeksbureau en doet regelmatig toegepast onderzoek op het gebied van human resource management en de professionalisering van P&O-ers.

In 2002 richtte een van deze onderzoeken zich op de belangrijkste 'knowledge-skills-abilities' (KSA's) – vrij vertaald kennis, vaardigheden en competenties – van de hedendaagse HR-professional. Het onderzoek is uitgevoerd onder HR-professionals (n = 290), HR-academici (n = 270) en studenten HRM (n = 410). Jammer dat er geen lijnmanagers en reguliere medewerkers zijn opgenomen in deze studie, maar de resultaten bieden toch interessante aanknopingspunten. De top-10 van de gewenste HR-kwaliteiten (lees ideale HR-kwaliteiten) in de ogen van de respondenten is als volgt:

1. interpersoonlijke communicatie vaardigheden;

2. kennis en kunde met betrekking tot arbeidsrecht;
3. kennis van bedrijfsethiek;
4. schrijfvaardigheden met betrekking tot communicatie;
5. kennis van leiderschap;
6. kennis van management;
7. presentatievaardigheden;
8. schrijven van een bedrijfsplan;
9. kennis van veranderingsmanagement;
10. kennis van strategisch management.

De lijst wordt aangevuld met kwaliteiten zoals kennis van ondernemingsrecht, adviesvaardigheden en algemene onderhandelingsvaardigheden. Opvallend zijn ook de relatief lage scores op gebieden die de respondenten kennelijk veel minder van belang vinden voor professioneel P-werk: kennis van de economie, kennis van marketing, kennis van internationaal zaken doen, kennis en kunde op het gebied van statistiek, kennis van financiering en kennis op het gebied van informatietechnologie. Dat wil niet zeggen dat deze laatste lijst onbelangrijk is, maar de top-10 geeft kennelijk de prioriteiten voor HR-kwaliteiten weer. Het zijn dus met name vaardigheden op het gebied van communicatie, kennis van arbeidsrecht en ethiek, en kennis van alles wat met management te maken heeft (zoals leiderschap en strategisch management) die van belang zijn voor HR-professionalisering.

HR-managers zijn positiever over de bijdrage van de HR-functie dan de lijnmanagers

Guest en King

Het onderzoek van Guest en King (2004) is gericht op senior executives (n = 48) in zestien organisaties uit de gezondheidszorg, publieke sector, zakelijke dienstverlening, media, voedingsindustrie en engineering in het Verenigd Koninkrijk. In elk van de zestien deelnemende organisaties zijn drie managers (één HR-directeur en twee niet-HR-managers op directieniveau) onderworpen aan een interview met open vragen omtrent de positie van de HR-functie. Hieronder een beknopte weergave van de bevindingen:

- 37 van de 48 topmanagers onderschrijft dat medewerkers de belangrijkste resources van de organisatie zijn;
- 17 van deze 37 respondenten stellen dat de organisatie er niet in slaagt om medewerkers te behandelen als belangrijkste succesfactor in de organisatie;
- het merendeel van de respondenten beschouwt de HR-afdeling niet alleen verantwoordelijk voor HRM in de organisatie;
- de meeste organisaties kennen geen centrale en strategische rol toe aan de HR-functie, bijvoorbeeld door middel van een zetel voor de HR-directeur aan de directietafel;

- in de ogen van de niet-HR-respondenten slagen HR-professionals er te weinig in om aantoonbare waarde toe te voegen aan de organisatie;
- een belangrijke reden hiervoor in de ogen van de respondenten is de gebrekkige kwaliteit van de P&O-ers zelf.

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat HR-professionals vrijwel door niemand gezien worden als business partners en 'employee champions'.

Boselie en Paauwe

In het eerder besproken onderzoek van Boselie en Paauwe (2005) is niet alleen gekeken naar de verschillende HR-competentiedomeinen, maar ook naar de effecten ervan op organisatieprestaties. De data zijn verzameld binnen multinationals in Europa met input van 683 respondenten. De resultaten laten zien dat in de ogen van de respondenten (zowel HR-professionals als managers) de positie van de HR-afdeling wordt versterkt door persoonlijke geloofwaardigheid van de HR-professional en de mate waarin de HR-professional erin slaagt om HRM concreet gestalte te geven in een organisatie ('HR-delivery'). De financiële concurrentiepositie van de organisatie wordt versterkt door het competentiedomein strategische bijdrage (zoals management van cultuur, snelle verandering en 'market driven connectivity'). Opvallend is de negatieve relatie tussen kennis van HR-technologie en concurrentiepositie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat ten tijde van dit onderzoek uit 2001/2002 ICT-ontwikkelingen in HRM nog sterk in opkomst waren. Nu is eHRM en HR-web-based organisering niet meer weg te denken uit de hedendaagse P&O-praktijk.

Farndale en Paauwe

Farndale en Paauwe (2005) bestuderen de rol van de HR-functie (Corporate HR-Functions) in multinationale organisaties. De data zijn afkomstig van 65 interviews met HR-managers, lijnmanagers en senior executives van zes multinationals (ABB, EDF, IKEA, Procter & Gamble, Siemens en Unilever) opererend in acht verschillende Europese landen. Dit onderzoek maakt deel uit van een wereldwijd onderzoek naar de professionalisering van P&O in toonaangevende organisaties. Het onderzoek is een samenwerkingsverband tussen Cambridge, Insead, Cornell University en de Universiteit van Tilburg.

De resultaten laten onder meer zien dat drie organisaties – Procter & Gamble, Siemens en Unilever – hun HR-functie sterk gecentraliseerd hebben, terwijl de andere drie organisaties – ABB, EDF en IKEA – bewust hebben gekozen voor een decentrale opzet. Decentralisatie van de HR-functie gaat volgens de onderzoekers gepaard met een aanzienlijke speelruimte ten aanzien van HRM op lagere niveaus in de organisatie met een centrale rol voor de werkmaatschappijen (Farndale & Paauwe,

2005). Centralisatie betekent macht en invloed ten aanzien van HRM bij de P&O-afdeling op corporate niveau. Centralisatie en decentralisatie brengen verschillende HR-rollen met zich mee. Zo moet een HR-professional op corporate niveau in een centrale structuur vooral een 'champion of processes' zijn, terwijl een HR-professional op corporate niveau in een decentrale structuur met name sterk moet zijn als 'effective political influencer' en 'network leader'. Met andere woorden, de organisatiestructuur en hiërarchie (centraal – decentraal) in een organisatie beïnvloeden de positie en de gewenste HR-rollen in een organisatie. Dit wordt met name goed zichtbaar bij organisaties die in verschillende landen opereren en daarbij of kiezen voor een 'global approach' (universele benadering) of voor een 'local approach' (ruimte voor lokale inbreng).

Conclusies

Samenvattend kunnen de volgende algemene conclusies getrokken worden ten aanzien van belangrijke kwaliteiten voor een hedendaagse HR-professional.

Ten eerste, P&O-ers zijn doorgaans te positief over zichzelf en hebben anderen (met name lijnmanagers) kennelijk nog niet kunnen overtuigen van het belang van HRM en P&O als professionals. Ten tweede, de HR-rol van administratieve expert is en blijft cruciaal. Het P&O-huis van de individuele HR-professional en van de HR-afdeling als geheel dient netjes op orde te zijn en te blijven. Ten derde, geloofwaardigheid en in staat zijn om de basisproducten op het gebied van HRM (werving & selectie, training & opleiding, loon & beloning, beoordeling, promotie etc.) te leveren zijn van belang om een serieuze zetel aan de directietafel te kunnen verwerven. Pas dan zal een lijnmanager de P&O-er gaan zien als interessante business partner. Ten vierde, de P&O-er moet meer dan voldoende kennis van zaken hebben op het gebied van management, strategische besluitvorming, leiderschap en verandering. Bovendien moet de HR-professional de bedrijfsvoering door en door kennen. Als laatste is het van belang dat de HR-professional kan laten zien waar hij of zij waarde toevoegt voor de klant (bijvoorbeeld de manager) en voor de organisatie (bijvoorbeeld in termen van hogere productiviteit, betere personeelsbezetting of minder verzuim). Regelmatige bedrijfsrapportages met key performance indicators (KPI's) op het vlak van HRM zijn daarbij de gewoonste zaak van de wereld.

De HR-professional als business partner moet dus vooral goed kunnen schakelen tussen verschillende werkvelden:

- van sterk instrumenteel als het gaat om HR-delivery naar sterk abstract niveau als het gaat om ondersteuning bij strategische besluitvorming;
- van sterk gericht op inhoud en procedures naar sterk gericht op proces-

HR-professionals worden door vrijwel niemand gezien als business partners en 'employee champions'

- *Kritische zelfreflectie*: niet te snel tevreden zijn en luisteren naar wat de klant – de lijnmanager en de medewerker – van de geleverde HR-diensten vindt.
- *Administratieve P&O-zaken op orde hebben*.
- *Persoonlijke geloofwaardigheid*: in staat zijn tot effectief relatiebeheer en het opbouwen/onderhouden van sociale netwerken met klanten en andere betrokken partijen (o.a. directie, ondernemingsraad en vakbonden).
- *HR-delivery*: afspraken nakomen en in staat zijn om de traditionele functionele HR-gebieden – planning, werving & selectie, training & opleiding, beoordeling en beloning – concreet in praktijk te brengen, in sommige gevallen zelf en in andere gevallen als ondersteuning voor lijnmanagers.
- *Kennis van management, strategie, leiderschap en verandering*: inhoudelijke kennis hebben van de genoemde vakgebieden en vaardigheden in huis hebben om zelf gestalte te geven aan management, strategie, leiderschap en verandering, bijvoorbeeld opgedaan door middel van projectmatig werken.
- *Toegevoegde waarde van HRM en HR-professionals laten zien aan klanten en betrokkenen*: transparantie, heldere doelen stellen, evalueren van eigen doelstellingen en regelmatig presenteren van eigen key performance indicators (KPI's).

Tabel 1. HR-kwaliteiten voor een hedendaagse Business Partner.

- sen als het gaat om managers overtuigen van bepaalde zienswijzen;
- van sterk administratief en puntje precies naar sterk gericht op het bouwen en onderhouden van sociale relaties met betrokkenen ten behoeve van professionele geloofwaardigheid.

De hierboven geschetste HR-kwaliteiten zijn schematisch terug te vinden in tabel 1.

Discussie

Wat kunnen P&O-ers doen?

Allereerst laten de empirische studies zien dat het van groot belang is dat de P&O-basis in orde is (denk bijvoorbeeld aan de administrative expertrol volgens het Ulrich-model). Een HR-professional zorgt ervoor dat het 'P&O-huis op orde is' en dat afspraken nagekomen worden (HR-delivery in het competentiemodel). Binnen ING spreekt men in dit kader ook wel over het verzorgen van 'gas, water en licht' door de HR-functie. Dit kan alleen indien de P&O-er ook geloofwaardig overkomt bij partners

zoals het lijnmanagement en de medewerkers op de werkvloer. Een geloofwaardige HR-professional kan goed communiceren, presenteren, overtuigen en onderhandelen. Misschien is een aantal vaardigheidstrainingen op deze terreinen een goede investering.

Als het 'P&O-huis op orde is' (o.a. administratie en informatievoorziening) en de P&O-ers geloofwaardige partners zijn voor de klanten (lijnmanagers en medewerkers), kan een strategische bijdrage geleverd worden aan het succes van een organisatie. Daarvoor dient de P&O-er de kennis op met name de gebieden van leiderschap, strategisch management en organisatieverandering te actualiseren, bijvoorbeeld door middel van een bedrijfskundige opleiding. Het is hierbij ook van belang dat P&O-ers zelf meer vakliteratuur lezen: het *NRC*, *FD*, *Financial Times*, de *Harvard Business Review*, *Human Resource Management (VS)*, *Tijdschrift voor HRM*, *HR Strategie* en *Gids voor Personeelsmanagement*. Internationale vakbladen worden zelden of nooit gelezen door professionals.

Wat kunnen organisaties doen?

Een manier om P&O-ers te professionaliseren is HRM en lijn te laten rouleren. Randstad hanteert dit model te meer daar de aard van hun business (denk aan HR Solutions) hier goed op aansluit. Het Randstad-model komt erop neer dat HR-professionals naar verloop van tijd lijnmanagers worden en andersom. Dit vergroot de integratie tussen lijn en HR-staf. De aard van de werkzaamheden van Randstad maakt een dergelijke roulatie mogelijk. Het is echter de vraag of dit ook kan in andere sectoren zoals de chemische industrie en de financiële dienstverlening, waarbij specifieke kennis van de business dan wel HRM van groot belang is en roulatie bemoeilijkt.

P&O-ers zijn doorgaans te positief over zichzelf

Een andere mogelijkheid voor een organisatie is het aantrekken van nieuw bloed van buitenaf op het gebied van HRM. We kunnen hierbij denken aan pas afgestudeerde studenten op het gebied van HRM. Het is ook mogelijk om HR-professionals uit andere sectoren aan te trekken, iets wat in de zorgsector momenteel veelvuldig gebeurt. Ziekenhuizen lijken bijvoorbeeld bewust op zoek te zijn naar P&O-ers met werkervaring in het bedrijfsleven. Noodzakelijke voorwaarde voor het aantrekken van nieuw bloed is natuurlijk wel dat daar ook financiële ruimte voor is in termen van formatieplaatsen. Organisaties moeten ook afscheid durven nemen van P&O-medewerkers die niet meer voldoen aan de eisen die het HR-werk met zich meebrengt. Denk maar aan de stelling van Paauwe (2003) waarmee dit artikel van start ging en bedenk dat het dus best mogelijk is dat organisaties afscheid moeten nemen van 30 tot 40 procent van de huidige P&O-populatie. Deels zal dit kunnen via natuurlijk verloop.

Een andere mogelijkheid voor P&O-‘reorganisatie’ en HR-professionalisering is de introductie van een shared service center (SSC). Het principe lijkt simpel, maar de uitvoering behelst een fundamentele omslag en herstructurering van het P-werk in een organisatie. Alle grote organisaties in Nederland hebben tegenwoordig zo’n SSC en sommige organisaties zijn inmiddels al weer in de volgende fase beland zoals Unilever, waar het SSC met de naam PeopleLink momenteel wordt geoutsourced (naar Accenture) en geoffshored (naar Praag). Het opzetten van een SSC behelst het centraliseren, concentreren (bundelen van P-werk), automatiseren (eHRM, call centre support en webbased organising) en standaardiseren van de HR-functie. De praktijk moet nog uitwijzen of deze SSC’s ook daadwerkelijk efficiënter, kwalitatief beter en professioneler werken dan de ouderwetse P&O-afdeling verspreid over de organisatie. Er gaan nu al weer geluiden op om een deel van de SSC’s te decentraliseren in grote organisaties, omdat de HR-functie te ver van de werkvloer af zou zitten.

Wat kunnen opleidingen doen?

WO- en HBO-instellingen zijn in mijn ogen ook belangrijke spelers op het gebied van verdere HR-professionalisering. Met de introductie van de bachelor-master structuur zijn de grenzen tussen beide instellingen aan het vervagen en dat is een goed zaak. Ik zie in mijn eigen werkomgeving dat HBO-ers met een achtergrond in bedrijfskunde, economie, hotellerie, ICT en techniek een Master Human Resource Studies gaan volgen aan een universiteit. Dat zijn prima combinaties – bijvoorbeeld een bedrijfskunde Bachelor aan een HBO met een Master HRM aan een universiteit – voor een toekomstige HR-professional.

Het is voor opleidingen van belang dat studenten uitgedaagd worden met recente theorie en actualiteiten uit de praktijk. Het is wonderbaarlijk hoeveel aandacht bijvoorbeeld nog steeds wordt besteed aan het strategisch managementmodel van Porter uit begin jaren tachtig (Porter, 1980), terwijl er inmiddels minimaal twee tot drie nieuwe stromingen op het gebied van strategisch management zijn bijgekomen die van grote invloed zijn op het HRM-denken, bijvoorbeeld:

- de *resource based view of the firm* vanaf de jaren ’90 (Barney, 1991) met een kanteling van het outside-in denken volgens Porter naar het inside-out denken;
- de *neo-institutionale en evolutiebenaderingen* vanaf de jaren ’90 (DiMaggio & Powell, 1991; Aldrich, 1999) met speciale aandacht voor andere vormen van rationaliteit en voor institutionele invloeden op organisaties;
- de *strategic balance theory* vanaf eind jaren ’90 (Deephouse, 1999; Paauwe, 2004) met aandacht voor de balans tussen markt en maatschappij om te komen tot duurzaam organisatiesucces.

Het is tevens van belang om deze recente theoretische inzichten te koppelen aan actuele thema's. Ik noem er een paar. Hoe kunnen we het succes van de Jochem de Bruin-campagne van Rabobank verklaren met behulp van de *resource based view* (denk aan employment branding en het herontdekken van de eigen roots)? Welke lessen kunnen we trekken uit de strategic balance theory met het oog op boekhoudschandalen binnen Enron, Ahold en Parmalat? En welke lessen kunnen we leren vanuit het *neo-institutionele gedachtegoed* als we kijken naar de aanval van Anglo-Amerikaanse private equity-bedrijven op typische Nederlandse 'polderbedrijven' zoals PCM, Vendex-KBB (tegenwoordig Maxeda), Stork en ABN AMRO? Studenten kunnen met dit soort vragen aan de slag ter voorbereiding op het echte werk later in de praktijk.

Wat kunnen belangenverenigingen doen?

Ik denk hierbij aan de NVP, CIPD (GB) en SHRM (VS). Allereerst is het van belang dat deze verenigingen zichtbaar zijn voor (1) leden en potentiële leden en (2) andere belangenpartijen zoals werkgeversorganisaties, de overheid en vakbonden. Een mooi voorbeeld is het internationale congres dat de NVP medio 2009 in Den Haag organiseert (EAPM 2009 congres) met een speciaal programma voor de jonge generatie HR-professionals in de vorm van een summercourse.

Het zou ook een goede zaak zijn als een NVP toezicht zou gaan houden op de wildgroei aan opleidingen op het gebied van HRM, met name als het gaat om de zogenaamde 'HRM MBA in One Day' events. De laatstgenoemde trainingen zijn een doorn in het oog van iedere wetenschapper met hart voor HRM. Ons vakgebied is te complex om in één dag te presenteren aan deelnemers. Daar komt bij dat deelnemers wel een certificaat krijgen na deelname met het risico dat daarmee gezwaaid wordt bij thuiskomst of bij de eerstvolgende sollicitatie. Dat is niet goed voor ons vakgebied. Wellicht is het goed dat bijvoorbeeld een NVP hier kritisch naar gaat kijken.

Het zou ook interessant zijn voor een belangenvereniging om HR-helden te identificeren en voor het voetlicht te brengen. De inzet van 'HR Heros' als voorbeeld voor zittende HR-professionals en HR-studenten is van belang voor de beroepsidentiteit van de P&O-er. Dit gebeurt al deels door interviews en artikelen in vakbladen (*Gids, HR Strateeg, PW en Personeelbeleid*).

Tot slot

De toekomst van de HR-professional is vol van uitdagingen. Er is nog hoop, want met alle veranderingen in organisaties hebben we het over veranderingen van bedrijfsprocessen en de dragers ervan: Mensen. Het managen van deze medewerkers door middel van goed HRM biedt een scala aan mogelijkheden. De HR-functie heeft in potentie alle toekomst, maar dan moet de toolbox van de HR-professional wel gevuld zijn met

de juiste kwaliteiten, die ik in dit artikel getracht heb op een rij te zetten. Maar het is niet alleen de verantwoordelijkheid van de individuele HR-professional om deze kwaliteiten te ontwikkelen en onderhouden. Ook organisaties zelf, opleidingen en belangenverenigingen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de HR-functie. Dan kan de HR-Professional van morgen ook een echte business partner zijn voor een organisatie en de medewerkers ervan.

Literatuurlijst

- Aldrich, H. (1999), *Organizations evolving*, New York: Sage Publications.
- Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustainable competitive advantage', *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Biemans, P.J. (1999), *Professionalisering van de personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*, Delft: Eburon.
- Boselie, P. & J. Paauwe (2005), 'Human resource function competencies in European companies', *Personnel Review*, 5(34): 550-566.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003), *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Caldwell, R. (2003), 'The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties', *Journal of Management Studies*, 40(4): 983-1004.
- Carroll, S.J. (1991), 'The new HRM roles, responsibilities, and structures', in: Schuler, R.S. (ed.), *Managing human resources in the information age*, Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, p. 204-226.
- Deephouse, D.L. (1999), 'To be different, or be the same? It's a question (and Theory) of strategic balance', *Strategic Management Journal*, 20: 147-166.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1983), 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48/2: 147-160.
- Farndale, E. & Paauwe, J. (2005), *The role of corporate HR-functions in multinational corporations: The interplay between corporate, regional/national and plant level*, CAHRS working paper 05-10, Cornell University.
- Guest, D.E. & King, Z. (2004), 'Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven?' *Journal of Management Studies* 41 (3), 401-423.
- Huselid, M.A., S.E. Jackson & R.S. Schuler (1997), 'Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992), 'The balanced scorecard - Measures that drive performance', *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.
- Legge, K. (1978), *Power Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, London: McGraw-Hill Education.
- Legge, K. (1995), *Human resource management, rhetorics and realities*, London: MacMillan Business.

- Meyer, H. (1976), 'Personnel managers are the new corporate heroes', *Fortune*, 93, 84-88.
- Paauwe, J. (2003), Interview met Jaap Paauwe in PW door: Menno Bosma, November 2003.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and performance: Achieving long term viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Ritzer, G. & H.M. Trice (1969), *An Occupation in Conflict: A Study of the Personnel Manager*, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell.
- Schuler, R.S. (1990), 'Repositioning the human resource function: transformation or demise?', *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-59.
- SHRM (2002), Society for Human Resource Management, Research report on HR professionalization, <http://www.shrm.org/foundation/>
- Storey, J. (1992), *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Tyson, S. & A. Fell (1986), *Evaluating the personnel function*, London: Hutchinson.
- Tyson, S. (1987), 'The management of the personnel function', *Journal of Management Studies*, 24(5): 523-532.
- Ulrich, D. (1997), *Human resource champions*, Boston: Harvard Business School Press, MA.
- Ulrich, D. & W. Brockbank (2005), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press, MA.
- Wright, P.M., G. McMahan, S.A. Snell & B. Gerhart (2001), 'Comparing line and HR-executives' perceptions of HR-effectiveness: services, roles and contributions', *Human Resource Management*, 2(4): 111-123.
- Wright, P.M. & S.A. Snell (2005), 'Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values', *Human Resource Management*, 2(44): 177-182.