

# Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk

Petra Biemans

*Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw komt de term 'human resources management' (HRM) in zwang. Met name in het westen, waar dienstverlening en hoogwaardige kennis steeds belangrijker worden, groeit het besef dat mensen de kwaliteit en kwantiteit van het 'product' van een organisatie bepalen. Om succesvol te zijn is een organisatie dus afhankelijk van zijn medewerkers. De aanwezige potentie herkennen, op de goede plek inzetten én ontwikkelen in een richting die bij de organisatie past, maakt het verschil tussen meer of minder succesvol zijn.*

Goed HR-beleid zorgt ervoor dat een organisatie zijn medewerkers bewuster kan inzetten en gericht kan veranderen. Om dit te kunnen realiseren dient het HR-beleid onlosmakelijk verbonden te zijn aan het strategische beleid van de organisatie. Bekende HR modellen uit de jaren tachtig, zoals het Harvard-model (Beer e.a., 1984) en het Michigan-model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) gaan ervan uit dat HR veel aandacht schenkt of zou moeten schenken aan het strategische aspect van HRM. Alleen dan kan het effectief zijn.

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

Dr. Petra Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap bij Hogeschool INHOLLAND. Zij voert vanuit haar eigen onderneming onderwijs- en adviesopdrachten uit.

De praktijk blijkt echter weerbarstig. Begin deze eeuw blijkt uit diverse onderzoeken dat de ontwikkeling van HRM in de praktijk veel minder ver is dan de theorie suggereert. Uit onderzoek van Biemans (2000) blijkt dat veel managers strategische activiteiten veel minder belangrijk vinden dan de theorie doet vermoeden. De meeste managers hechten namelijk vooral waarde aan de beheersmatige en administratieve taken van HR. Strategische activiteiten komen in de top-3 van belangrijke activiteiten voor klantengroepen van HR (managers en medewerkers) niet voor. Ook Kluytmans (2004) stelt dat HRM minder strategisch is dan men op grond van de theorie zou kunnen verwachten. Hij zet een aantal onderzoeken naar de stand van strategisch HRM in de praktijk op een rijtje. Zo blijkt uit een onderzoek van TNO-arbeid onder duizend organisaties dat in slechts 22% van de gevallen sprake is van een afstemming tussen HR- en ondernemingsstrategie en dat 0,5% van de organisatie voldoet aan alle kenmerken van HRM (een strategie gericht op de ontwikkeling van mensen, HR-beleid als lijnverantwoordelijkheid, een langetermijnvisie, integratie met ondernemingsbeleid en onderlinge afstemming van de instrumenten).

Hiermee gepaard gaand lijkt in veel organisaties HRM een voortdurende bron van discussie te zijn. Vaak is er veel kritiek op het HR-beleid, maar er wordt vooral veel kritiek geleverd op het functioneren van HR-afdelingen (zie o.a. Hammond, 2005). Veelgehoorde kritiekpunten zijn: HR-afdelingen zijn te operationeel, te administratief, te veel op de eigen functie gericht en te weinig op het primaire proces, te theoretisch, een ivoren toren, reactief en intern gericht. Ook is er discussie over de toegevoegde waarde van HRM. Volgens de vakliteratuur moet HRM immers strategisch bezig zijn om de organisatie toegevoegde waarde te bieden. En de HRM'er zelf moet veranderen om dit eindelijk waar te kunnen maken. In de vakliteratuur (o.a. Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005; Lourens & Brughmans 2006; Van Beek & Tabak, 2006),

*De klassieke operationele taken worden soms zelfs als minderwaardig beschouwd*

is enkele jaren geleden een nieuwe term gelanceerd voor die 'ideale HRM'er', namelijk 'HR-businesspartner'. Zo'n HR-businesspartner moet, om succesvol te kunnen zijn, beschikken over andere competenties dan de tot nu toe gebruikelijke voor HRM. Competenties die genoemd worden liggen op het terrein van coaching en advisering (van de lijn) en op conceptueel en analytisch vermogen (om de aansluiting te kunnen maken met andere beleidsterreinen binnen de organisatie). Ook overtuigingskracht, proactief zijn en visie hebben op het vakgebied behoren tot de nieuwe competenties.

Aandacht voor de nieuwe rol is er vooral vanuit de theorie (o.a. Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005) en vanuit de consultancy (Lourens &

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

### Onderzoek naar de veranderende rol van HRM

Om meer zicht te krijgen op de feitelijke veranderingen in het beroepsprofiel van HRM'ers in de praktijk heeft het lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap van INHOLLAND empirisch onderzoek gedaan. Het onderzoek kent een kwantitatief deel, waarbij enquêtes zijn ingevuld door met name HR-specialisten. De enquête is breed uitgezet via een HR-vakblad. In totaal zijn 135 enquêtes geretourneerd. Hoewel dit geen representatieve resultaten oplevert, geeft hij (zeker in combinatie met het kwalitatieve deel van het onderzoek) een indicatie van de stand van zaken van HRM in de praktijk (zie de bijlage voor een overzicht). Naast het kwantitatieve deel is een kwalitatief deel uitgevoerd, waarbij door middel van interviews in combinatie met enquêtes 10 organisaties (zie de bijlage voor een overzicht) meer in de diepte zijn bekeken. In dit onderzoek is er bewust voor gekozen alleen organisaties in Nederland in het onderzoek te betrekken. Het betreft kleinere organisaties en enkele grote organisaties. Gestreefd is naar een zo groot mogelijke variatie, zowel in omvang, qua fase waarin de organisatie verkeert, profit/non-profit, nationaal/internationaal enzovoort.

De resultaten geven een indicatie van de stand van zaken van HRM in Nederland medio 2007.

Doel van het onderzoek is meer inzicht te verkrijgen in de feitelijke veranderingen die plaatsvinden binnen HR-organisaties en de eventuele effecten ervan op het beroepsprofiel van HR-medewerkers. In het onderzoek wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling in structuur, functies/rollen, taken en competenties van HRM en de mate waarin HR aansluit bij de business. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de ontwikkelingen: is er wat aan het veranderen voor HRM, in het takenpakket, in de benodigde competenties of met betrekking tot de aansluiting van HR met de business?

*Persoonlijke integriteit vormt de belangrijkste competentie voor HR*

Dit artikel behandelt de resultaten van het onderzoek. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de perceptie van veranderingen in het takenpakket van HRM, de perceptie van verandering in competenties van HRM'ers en de perceptie van de verandering in de relatie HRM-business. Door middel van dit onderzoek willen we een bijdrage leveren aan het debat over de rol van HRM in Nederland en aanknopingspunten bieden voor de verdere ontwikkeling van de HR-functie. Hieronder worden de resultaten en conclusies weergegeven.

### **Veranderingen in takenpakket, competenties en aansluiting van HRM met de business**

#### ***Veranderingen in het takenpakket van HRM***

Uit het onderzoek blijkt dat binnen het takenpakket van HRM de nadruk ligt op de volgende (clusters van) activiteiten (zie de bijlage voor een volledig overzicht):

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

Nadere analyse van de scores op de achter de factoren liggende vragen<sup>1</sup> levert op dat vooral de rol van HRM bij vernieuwing van HR-beleid en -instrumenten is toegenomen: bijna driekwart (72%) van de respondenten geeft aan dat HRM een belangrijkere rol op dit terrein heeft gekregen de afgelopen jaren. Bij bijna de helft (46%) van de respondenten is de rol van HRM bij instroom én bij uitstroom toegenomen. Ten slotte wordt de rol van HRM bij doelgerichte ontwikkeling van medewerkers van belang geacht, maar deze is bij ruim de helft hetzelfde gebleven (53%). Bij ruim een derde van de respondenten (36%) is de rol toegenomen. Uit analyse van de overige vragen blijkt dat de rol van HRM daarnaast nog is toegenomen op:

- leiderschap/MD (76%),
- competentie management (75%),
- opleiding en training (72%),

terwijl juist een afname van de rol van HR is te zien bij:

- promoties (28%),
- inkoper van HR-dienstverlening (23%).

Ook is gevraagd naar de kwaliteit van de uitvoering, door middel van het toekennen van een rapportcijfer. Gevraagd is naar één eindcijfer voor de kwaliteit van de uitvoering van de taken in zijn algemeenheid. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de uitvoering is een

7,1. HR geeft zichzelf een 7,1 en de lijn geeft HR een 7,4. Volgens zowel HR als lijnmanagement zit het over het algemeen dus wel goed met de kwaliteit van HRM.

Hoewel het slechts een kleine groep lijnmanagers betreft (N=23) en we dus voorzichtig moeten zijn met de uitkomsten, mag het verschil tussen de cijfers die HR zichzelf geeft en die gegeven worden door de lijn, opvallend genoemd worden, daar uit onderzoek (o.a. Biemans, 1999) naar voren is gekomen dat HR zichzelf doorgaans positiever ziet dan de omgeving.<sup>2</sup> Het relatief kleine aantal managers kan de positieve cijfers verklaren. Maar omdat dit relatief positieve beeld bevestigd wordt in de casestudies, is het relevant om te noemen..

Aan de deelnemers is gevraagd een toelichting te geven op het rapportcijfer. Deze toelichtingen zijn vervolgens gerubriceerd. Uit de toelichtingen blijkt waarom men een lager of hoger rapportcijfer toekent. Hoewel het gemiddelde rapportcijfer van HRM en lijn samen een 7,1 oplevert, bestaan er wel degelijk verschillen tussen organisaties. Het leveren van een lage basiskwaliteit (matige kwaliteit op administratieve en beheerprocessen) resulteert in een magere 5,8. Als die kwaliteit van de 'basics' goed is en men is bezig om zich te ontwikkelen, levert dat een 6,6 op. Als die ontwikkeling zich verder doorzet naar een 'volwassen partner' dan wordt het cijfer gemiddeld een 7,4. Het beste scoort vakinhoudelijke deskundigheid en kwaliteit. Indien deze goed is, levert dat een 7,9 gemiddeld op.

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

Tabel 1. Toelichting rapportcijfers kwaliteit HR-medewerkers.

### Veranderingen in de competenties voor HRM

Dan de belangrijkste HR-competenties. De volgende vijf typen competenties zijn voor HRM van essentieel belang om succesvol te zijn (zie de bijlage voor een volledig overzicht):

- persoonlijke integriteit (wijze van omgaan met vertrouwelijke informatie, vermogen tot luisteren, betrouwbaarheid, accuratesse, integriteit);

- management van veranderingen (processturing, realisatie, kennis, probleemoplossend vermogen);
- businesskennis (bedrijfseconomische en informatietechnologische aspecten, strategische deskundigheid, organisatieprocessen);
- stuurkracht (leidinggeven en overtuigingskracht);
- vakdeskundigheid (wetskennis, inzet van beleid en instrumenten, inzicht in processen).

Persoonlijke integriteit staat op nummer één en vormt de belangrijkste competentie voor HR. Uit nadere analyse blijkt dat persoonlijke integriteit dan wel de belangrijkste competentie voor HRM is, maar dat dit niet is veranderd: bij meer dan de helft van de organisaties (56%) zijn de eisen die hieraan gesteld worden, hetzelfde gebleven. Wel zijn aanzienlijke veranderingen opgetreden bij de competenties op het terrein van verandermanagement, dat volgens 80% van de respondenten belangrijker is geworden en bij businesskennis, waarvan het belang is toegenomen volgens 76% van de respondenten. Ook het belang van stuurkracht neemt toe (bij 68% belangrijker geworden). Het beeld over vakdeskundigheid ten slotte is wisselend: bij 49% blijft dit gelijk terwijl het eveneens bij 49% toeneemt.

Aan de respondenten is gevraagd een rapportcijfer te geven voor het niveau van de competenties van HRM. Gevraagd is naar een eindcijfer voor de kwaliteit van het totale pakket aan competenties van de HR-afdeling. Tevens is gevraagd een toelichting hierop te geven. Het zijn over het algemeen hoge cijfers die worden gegeven. Gemiddeld gezien krijgt HR een 7,3, uitgesplitst naar HR-medewerkers en lijnmanagers een 7,2 en 7,5.<sup>4</sup> Ook hier geven lijnmanagers een hoger cijfer dan de HR zelf, wat gezien eerder onderzoek (zie o.a. Biemans, 1999) opvallend is te noemen.

Toelichting rapportcijfers competenties HR (N=47)	Gemiddeld rapportcijfer	Aantal (%)
Missen businesskennis/geen business-partner	6,4	11 (23%)
Wisselt sterk/zeer persoonsafhankelijk	6,8	6 (13%)
Vaardigheden nog niet goed genoeg (klantgerichtheid, overtuigingskracht, creativiteit)	7,0	6 (13%)
Goed in uitvoering	7,3	12 (26%)
Bezig met omslag/ontwikkeling, maar zijn er nog niet	7,5	14 (30%)

Tabel 2. Toelichting rapportcijfers op competenties HR-medewerkers.

De respondenten is gevraagd om een toelichting te geven op het door hen gegeven rapportcijfer. Dit is aanvullend op bovenstaande belangrijkste competenties. De antwoorden zijn gerubriceerd en staan in tabel 2. Uit tabel 2 blijkt een gedifferentieerder beeld dan het gemiddelde suggereert: het missen van businesskennis/zakelijkheid, bij een redelijke uitvoering, blijkt gemiddeld een 6,4 op te leveren. Een goede uitvoering, zonder dat er hogere verwachtingen zijn, levert een 7,3 gemiddeld op. Deze krijgen een 7,5 gemiddeld.

Van HRM wordt gevraagd dat men meedenkt met de business. Businesskennis en begrip is noodzakelijk voor een HR-afdeling. Veel afdelingen hebben dit nog niet ontwikkeld maar zijn er wel mee bezig. Dergelijke afdelingen scoren positief: een HR-afdeling die bewust bezig is met ontwikkeling/verbetering van zichzelf scoort namelijk het hoogst met een 7,5.

Interessant is verder dat er een aantal keren wordt aangegeven dat HR-werk staat of valt met de HR-medewerker zelf. Dit sluit aan bij het belang dat voor HR wordt gehecht aan competenties die met persoonlijkheid te maken hebben. In de top-5 van succesvolle competenties van HRM zijn persoonlijke integriteit en stuurkracht opgenomen. Beide hangen samen met de persoonlijkheid van een HR-medewerker.

### **Aansluiting HRM – business**

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

- herkenbaarheid van HRM (herkenbare inbreng HR-beleid, goede mogelijkheden om mee te spreken over HR-beleid, binnen strategie aandacht voor HRM, HR-beleid komt tot stand door gezamenlijke inbreng van top en HRM);
- effectieve verbindingen realiseren (invloed van externe ontwikkelingen begrijpen, effectieve bijdrage aan primair proces en externe ontwikkelingen naar intern vertalen).

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

Tabel 3. Rapportcijfer aansluiting HR-business.

Op het terrein van herkenbaarheid constateert<sup>5</sup> ruim twee derde van de respondenten (64%) dat dit belangrijker is geworden binnen de organisatie. 60% vindt dat het belang van het verbinden van externe ontwikkelingen tussen HRM en het primaire proces is toegenomen.

Gevraagd is verder om een rapportcijfer te geven voor de mate van aansluiting met de business. Het betreft een eindcijfer voor de algemene aansluiting. Ook is gevraagd hierop een toelichting te geven. Het rapportcijfer dat voor de mate van aansluiting met de business wordt gegeven, is gemiddeld een 7,1. HR geeft zichzelf een 7,1 en de lijn scoort een fractie lager met een 7,0.<sup>6</sup> Uit analyse van de toelichtingen op de rapportcijfers blijkt dat het belangrijk is voor HR om goed aan te sluiten bij de business (zie tabel 3). HR-afdelingen die dit al gerealiseerd hebben, scoren aanzienlijk hoger met een 8,4 dan HR-afdelingen die dit nog niet voor elkaar hebben. Zij krijgen een 6,0. Als een HR-afdeling duidelijk in een ontwikkelingsproces zit, wordt dat met gemiddeld een 7,0 gewaardeerd.

De aansluiting met het primaire proces is dus van essentieel belang geworden voor HRM. Men moet niet alleen verstand hebben van het eigen vak, maar ook kennis hebben van en begrip hebben voor de organisatie, de branche en de ontwikkelingen die daar spelen.

Dit beeld wordt bevestigd in de casestudies. Er is behoefte aan meedenken met en doen vanuit begrip voor en betrokkenheid bij het primaire proces. Alleen handelen vanuit vakmanschap is niet langer voldoende.

### ***Sterke punten en verbeterpunten van HRM***

Gevraagd is aan te geven wat de belangrijkste drie sterke dan wel verbeterpunten<sup>7</sup> voor HRM zijn. Deze staan in tabel 4.

<b>Sterke punten HRM</b>	<b>Aantal x genoemd</b>	<b>Verbeterpunten HRM</b>	<b>Aantal x genoemd</b>
• Basis op orde	25	• Onvoldoende strategie en visie	29
• Vakdeskundigheid	25	• Basis niet op orde	27
• Kennis primaire proces	22	• Implementatie HR onvoldoende	20
• Klantgerichtheid	21	• Reactief i.p.v. proactief	20
• Ondersteuning management	15	• Kwaliteit afdeling zelf (o.a. te persoonsafhankelijk)	19
• Strategische bijdrage	14	• Partner van het management	19
• Betrokkenheid	9	• Betere aansluiting primaire proces	18
• Kwaliteit HR-medewerkers	8	• Onvoldoende rolduidelijkheid HR	17
		• Onvoldoende prioriteiten stellen	16
		• E-HRM/info-voorziening	15
		• Verbetering veranderkundige kwaliteiten	14
		• Onvoldoende 'stevigheid' HR-medewerkers	11

Tabel 4. Sterke en verbeterpunten HRM.



Uit bovenstaande tabel blijkt dat 'de basis op orde' zowel als positief punt en als verbeterpunt wordt genoemd. Het staat in beide lijsten hoog. Het belang van het op orde hebben van de HR-basics wordt hierdoor bevestigd. Kennis van het primaire proces wordt vaak genoemd als positief punt, maar als verbeterpunt wordt de aansluiting met het primaire proces regelmatig opgevoerd. Alleen met kennis van het primaire proces is HR er dus niet. Er wordt verwacht dat HR actief inspeelt op het primaire proces. Dit sluit aan bij de nummer 1 uit de lijst van verbeterpunten, namelijk het verbeteren van de strategie en visie van HRM in relatie tot de organisatiestrategie. Ook het verbeteren van de implementatie wordt vaak als verbeterpunt opgevoerd. Er is HR-beleid geformuleerd en er zijn goede instrumenten, maar in de praktijk werkt het nog niet zo, door onvoldoende begeleiding van de lijn.

De ondersteuning van het management scoort hoog als positief punt, echter ook dat is niet (meer) voldoende. Als verbeterpunt wordt genoemd dat HR vaker partner van het management moet zijn, dus actief mee- én vooruitdenken met de organisatie. Dit vergt een proactieve houding en stevige persoonlijkheid. Deze twee factoren komen dan ook hoog op de verbeterpuntenlijst voor.

De kwaliteit van HR zelf wordt ook als verbeterpunt gezien. Vooral een te persoonsafhankelijke invulling wordt genoemd, zodat een te grote onderlinge variëteit optreedt. Niet verwonderlijk dus dat de rol 'duidelijkheid' van HR eveneens als verbeterpunt wordt opgevoerd.

### **Tussenbalans**

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

Op het gebied van competenties is er eveneens sprake van een verschuiving. Zo nemen de gestelde eisen aan veranderkundige expertise en vaardigheden en aan businesskennis toe. Persoonlijke integriteit en vakdeskundigheid blijven belangrijk. Maar een HR-afdeling die dat biedt is er nog niet. Wil men hoger dan een 7 scoren, dan moet een afdeling actief en vooral herkenbaar bezig zijn met de eigen ontwikkeling. In deze ontwikkeling spelen vooral veranderkundige deskundigheid en de

*Jonge managers worden minder begeleid in het leren leidinggeven aan mensen*

aansluiting met het primaire proces een rol, waarbij HRM in staat moet zijn goede verbindingen te leggen, zowel met de buitenwereld als met de business zelf. Aandacht voor implementatie vormt een belangrijke sleutel. En om dit te kunnen realiseren is een transparante en minder persoonsgebonden invulling van de HRM-rol noodzakelijk, evenals een duidelijke taakverdeling tussen HRM en lijn.

### **Ontwikkelingen binnen tien HR-afdelingen**

Door middel van het kwalitatieve deel van het onderzoek (casestudies) is het beeld uit bovenstaande kwantitatieve analyse verder uitgediept. Hieronder volgt een beschrijving van de resultaten.

De organisaties die in de casestudies betrokken zijn (zie bijlage 1 voor een overzicht), vertonen een grote variatie, zowel in omvang, ontwikkelingsfase, het zelfstandig of onderdeel van een groter geheel zijn, profit/non-profit enzovoort. Voor deze variatie is bewust gekozen, om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen.<sup>8</sup>

### **Ontwikkelingen in taken en rol van HRM**

Uit de tien casestudies blijkt dat de trend uit de vakliteratuur van de ontwikkeling van HR naar businesspartner lang niet overal herkend wordt.

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

*Sommige lijnmanagers zouden het liefst zien dat HRM weer alle uitvoerende sores op zijn schouders neemt*

In tabel 5 staat een korte omschrijving van de status en ontwikkeling van de rol van HRM binnen de organisaties.

Organisatie	Taken en rol HR
1. Headhunter	Organisatie sterk gegroeid. HR momenteel nog administratief-operationeel. Zal in de toekomst meer beleidsmatig moeten worden. Maar de organisatie is hier nog niet aan toe. HR-medewerker op beleidsniveau voldeed niet. Bewust gekozen voor jonge, uitvoerende HR-functionaris met doorgroeipotentie naar meer beleidsmatige en adviserende rol.
2. Zorginstelling	Vijf jaar geleden werd HR 'erbij' gedaan. Vaak door oud-verpleegkundige. HR twee jaar geleden centraal getrokken. Blijft zo na fusie. Rol en niveau HR varieert per fusiepartner en per HR-medewerker. Verpleeghuismanagers willen graag operationele uitvoering bij HR beleggen. Sommige HR-medewerkers willen die rol graag. Bij toedeling aan sectoren is hier rekening mee gehouden. HR vooral nog te operationeel/uitvoerend bezig. Zal in toekomst veranderen. Men zou meer moeten initiëren en meer moeten meedenken met de organisatie, volgens lijnmanager en HR-adviseur.
3. Telecom	Grote veranderingen doorgevoerd afgelopen jaren. Momenteel bezig met doorontwikkelen HR-adviseurs naar HR-businesspartners (= HR als regisseur). Niet iedereen is zover. Ssc is enige jaren geleden ingevoerd en functioneert goed. Veel HR self service voor managers en medewerkers.
4. Waterleiding-bedrijf	Bezig met totale structuurverandering inclusief HR. Ssc wordt ingevoerd en HR komt onder directeur HR te ressorteren. HR moet na reorganisatie ontwikkeld worden naar HR-businesspartner. HR-medewerkers zijn allen relatief nieuw en jong. Hebben moderne kijk op HR. Wel variëteit in wijze van invulling rol. HR verschilt per fusiepartner. Niet overal even ver. Lijn nog niet altijd voldoende geëquipeerd om HR-taken uit te voeren. Maar ontwikkeling bewust aanpassen aan tempo dat organisatie aankan.
5. Gemeente	HR heeft afgelopen jaren geen veranderingen ondergaan. Men verwacht dat het aantal hoog-opgeleiden binnen de organisatie zal toenemen. Wens is dat HR-adviseurs meer de adviesrol gaan vervullen met een professionele eigen inbreng. Nu vooral operationeel/uitvoerend bezig. Lijndirectie opereert overigens ook nog vooral op tactisch niveau.
6. Stadsdeel	Geen grote verschuivingen. Sinds enkele jaren integraal management, waarbij management zelf veel doet/moet doen. HR is vooral operationeel/uitvoerend bezig. HR ssc op centraal niveau in 2010. Decentraal HR is hier niet mee bezig. Wordt gezien als bezuinigingsmaatregel.
7. ROC	Afgelopen jaren veel aandacht geweest om 'Investors in People' (IiP)-keurmerk te verwerven. Dit heeft invloed op HR-beleid en takenpakket. Veel meer aandacht voor opleiding en training. HR-adviseurs rapporteren aan HR-manager. Zijn wel aan een sector gekoppeld, waardoor kortere lijnen zijn ontstaan en men 'dicht op de lijn' zit. Rol HR vooral adviserend op operationeel niveau. Laatste jaren is men meer meedenkend met de business geworden en heeft men meer veranderkundige deskundigheid opgebouwd. Implementatie behoeft meer aandacht. Bewust geen plannen ssc of outsourcing HR-taken.
8. Hogeschool	Door fusies en herinrichting HR (o.a. ssc) verliepen de (administratieve) processen nog niet voldoende soepel. Onlangs is profiel HR-adviseur aangescherpt, waarbij HR-adviseur weer verantwoordelijk is voor kwaliteit en controle op administratieve processen. Verder adviserende rol op vooral operationeel niveau (personele en beleidsmatige zaken). Lijn zou HR meer in uitvoering willen zien: 'Nu moet ik veel zelf doen en dat is veel rompslomp. Ik zou liever advies en uitvoering bij HR beleggen'. Centrale HR-afdeling blijft. Druk op formatieomvang.
9. Gemeentelijke dienst	Onlangs kleine structuuraanpassingen doorgevoerd. Bezig met ontwikkeling van HR-adviseurs: van operationeel uitvoerend naar adviserend vanuit inhoudelijke expertise. Integraal management ingevoerd, maar nog lang niet alle managers en HR-adviseurs zijn zover. Sommige HR-adviseurs nemen taken volledig over en voeren beheertaken uit, terwijl andere meer adviseren, waarbij de lijn uitvoert. Ssc op centraal niveau doorgevoerd, maar werkt nog niet optimaal. Fysiek zit administratie nog decentraal.
10. Organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg	Geen grote veranderingen op HR-gebied afgelopen jaren. Beleid wordt corporate bepaald. In Nederland en België gezamenlijk centrale HR-afdeling, geen ssc (ook geen plannen), mede vanwege grote variatie in arbeidsvoorwaarden e.d. per land. HR-taken zijn zeer 'basic' (o.a. werving en selectie). Strategisch HR alleen op internationaal hoofdkantoor. Decentraal vindt vooral het operationele 'hands-on' personeelswerk plaats. HR-manager is van mening dat HR-discipline te hoge verwachtingen heeft, hoger dan wat in de praktijk gebeurt. Formeel integraal management. In praktijk zou er eigenlijk meer naar de lijn moeten, maar er wordt geen concrete actie daartoe ondernomen.

Tabel 5. Ontwikkelingen in structuur en rol HR-afdeling.

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

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

*Voor HRM vormen betrouwbare basisactiviteiten een stevig fundament*

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

Het gevolg is dat binnen een organisatie variatie is in de rol van HR en de taakverdeling tussen HR en lijn. Dat wordt in het algemeen niet als wenselijk ervaren. De tweede rode draad is dat er behoefte is aan een meer eenduidige en minder 'persoonsafhankelijke' invulling van de HR-rol, waarbij een duidelijke afbakening is tussen verschillende

rollen (HR-advies, administratie en lijn) en verantwoordelijkheden. Tevens dient er meer eenduidigheid in aanpak en werkwijze van de HR-adviseurs te zijn. Deze problematiek speelt bij het waterleidingbedrijf, de hogeschool, de gemeentelijke dienst, telecom en de organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg. Ten slotte wil ook de zorginstelling naar meer eenduidigheid in de rol, echter daar is (een deel van) het management nog niet aan toe, volgens de in het onderzoek betrokken lijnmanager en HR-medewerkers.

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

### **Ontwikkelingen in de competenties van HRM**

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

<b>Organisatie</b>	<b>Korte beschrijving ontwikkeling competenties HR</b>
1. Headhunter	Vooral administratief bezig. Op termijn meer adviserend. Echter, momenteel is de organisatie daar nog niet aan toe. Accuratesse, klantgerichtheid en efficiency zijn belangrijk.
2. Zorginstelling	Adviesvaardigheden, zoals overtuigingskracht en beïnvloedingsvermogen, worden belangrijker. Niet alleen vanuit expertise handelen, maar ook vanuit een klantgerichte houding de lijn overtuigen. Effectiviteit HR zal dan toenemen. Stelt steeds hogere eisen aan persoonlijkheid van HR-adviseur.
3. Telecom	Expliciet beeld over profiel HR-businesspartner: regisseur die uitsluitend ten behoeve van het lijnmanagement werkt. Medewerkers kunnen terecht bij het ssc. Succesvolle HR-businesspartner is resultaatgericht, kan beïnvloeden, is stevige persoonlijkheid met overtuigingskracht, kan variëren in gedrag, moet kunnen opereren vanuit de waarden van het bedrijf én beschikt over uitstekende vakinhoudelijke deskundigheid.

4. Waterleiding-bedrijf	Nog jong team. Moet verantwoordelijkheid nemen voor eigen acties. Daarbij past een zakelijke benadering maar wel met een 'menselijk gezicht'. Vakdeskundigheid vormt de basis, naast een stevige persoonlijkheid, die vanuit argumenten de lijn kan overtuigen. Vanwege recente vernieuwing team vooralsnog weinig problemen op competentievlak te verwachten. Lijn pakt nog niet altijd zijn verantwoordelijkheid. Veel variatie binnen organisatie.
5. Gemeente	Na een aantal jaren stilstand in de ontwikkeling, toe naar actievere rol voor HR. HR staat aan het begin van dit proces. Men is bezig met het invoeren van competentie management en ook met verbeteren en vernieuwen van HR-beleid. Begrip voor primair proces, veranderkundige kennis en een stevige persoonlijkheid zijn belangrijk.
6. Stadsdeel	Sinds de invoering van integraal management zijn adviesvaardigheden, analytisch vermogen en organisatiekundige kennis belangrijker. Inhoudelijke kennis op het terrein van regelgeving zal minder worden na invoering ssc. Ligt dan bij ssc.
7. ROC	O.i.v. invoering IIP is HR-profiel veranderd. Adviseren over ontwikkeling en veranderkundige aspecten zijn belangrijker geworden. Ook aansluiting met de business krijgt veel aandacht. Qua persoonlijkheid meer authenticiteit en inspiratie vanuit HR gewenst. Accuratesse kan verbeteren.
8. Hogeschool	Inlevingsvermogen, overtuigingskracht en beïnvloeden zijn belangrijker geworden. HR-adviseurs hadden (en hebben soms nog steeds) de neiging op de stoel van de lijn te gaan zitten en voor hen te beslissen. Zij zeggen dan wat de lijn moet uitvoeren. Wordt niet meer geapprecieerd.
9. Gemeentelijke dienst	Adviesvaardigheden, een steviger persoonlijkheid, resultaatgerichtheid en een zakelijkere benadering zijn belangrijker geworden. Minder volgend en uitvoerend en meer proactief en initiatiefrijk, denkend vanuit de organisatie. Nog veel niveauverschil en variëteit in aanpak in team.
10. Organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg	Verandert niet veel op het terrein van HRM. De competenties voor HR veranderen evenmin. Een praktische 'hands-on' houding blijft belangrijk, evenals probleemoplossend vermogen, luister- en adviesvaardigheid, inlevingsvermogen en een 'sparringpartner' kunnen zijn voor de lijn.

Tabel 6. Ontwikkeling in de competenties van HRM.

De ontwikkeling in de rol en structuur van HR spiegelt zich in de ontwikkeling van de competenties. Bij een op operationeel niveau functionerende HR-afdeling past geen profiel van een strategisch adviseur. Wel zijn een aantal algemene ontwikkelingen in de competenties te onderkennen. De klassieke ondersteunende en uitvoerende HR-adviseur is bij veel organisaties uit het beeld aan het verdwijnen (telecom, ROC, hogeschool, waterleidingbedrijf). In een aantal organisaties heeft een deel van de adviseurs (gemeentelijke dienst, zorginstelling) of alle (stadsdeel, gemeente) dit 'oude profiel' nog wel, maar dit zal in de komende jaren gaan verdwijnen. HR-adviseurs moeten in het 'nieuwe profiel' stevig en resultaatgericht zijn, handelend vanuit overtuigingskracht en met begrip voor de problematiek van organisatie (businesskennis) en lijnmanagement. Vakdeskundigheid in combinatie met uitstekende adviesvaardigheden vormen de basis, maar zijn niet langer voldoende.

Verder blijken organisaties te zoeken naar aansluiting met de mogelijkheden binnen de organisatie. Zo is bij de headhunter bewust gekozen voor een uitvoerend HR-profiel, wordt bij het waterleidingbedrijf getemporeerd met het overhevelen van zaken naar de lijn, is bij de hogeschool de HR-adviseur weer verantwoordelijk voor het checken van

het administratieve proces en is bij de gemeente de sectordirectie nog vooral tactisch bezig, waarbij een operationeel/tactisch HR past.

### **Aansluiting HRM bij de business**

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

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

Tabel 7. Situatie HR in tien organisaties.

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

### ***De stand van HRM in de tien organisaties***

Het beeld uit de casestudies bevestigt het beeld uit de kwantitatieve analyse: de ontwikkeling naar HR-businesspartner is nog lang geen gemeengoed in de praktijk. Uit de casestudies komt naar voren dat HRM binnen veel organisaties nog een traditionele operationeel-uitvoerende rol vervult, gepaard gaand met een ondersteunende houding naar de lijn.

Binnen alle organisaties ligt het people management formeel dan wel bij de lijn, in praktijk is dit niet overal gerealiseerd (stadsdeel, gemeente, zorginstelling, organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg), vaak omdat een deel van zowel lijn als HR hier nog niet aan toe is. Dit gaat gepaard met rolonduidelijkheid binnen een aantal organisaties (gemeentelijke dienst) en met wisselende, persoonsgebonden invulling van de rol (waterleiding, telecom, hogeschool, organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg, zorginstelling). Ook uit de casestudies komt dus naar voren dat HRM te veel persoonsafhankelijk wordt ingevuld. Dat levert 'goede' en 'minder goede' HRM'ers op, in de ogen van de

lijnmanagers, maar ook in de ogen van de HRM'ers zelf. Wat daaronder verstaan wordt, verschilt weer per individu: sommige lijnmanagers zouden bijvoorbeeld het liefst zien dat HRM weer alle uitvoerende sores op zijn schouders neemt.

Deze variëteit in invulling wordt in het algemeen als onwenselijk ervaren. Er is duidelijk behoefte aan een consistentere visie en invulling hierop vanuit de organisatie. De afbakening tussen HR-adviseurs, lijnmanagers

en administratie moet duidelijk én transparant zijn. Daarbij aansluitend moet de rol van HR-adviseur op een eenduidiger wijze worden ingevuld. Dit mag echter niet ten koste gaan van de klantgerichtheid. Verder moet er ruimte zijn voor een zekere vorm van maatwerk.

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

*Een dienstverlenende  
houding is niet langer  
voldoende*



actieve personen die mee- en vooral ook vooruitdenken. De nadruk in het profiel is daarmee verschoven van dienstverlenend en ondersteunend naar actief adviserend, denkend vanuit de mogelijkheden en behoefte van de organisatie.

### **Conclusies en aanbevelingen**

De doelstelling van het onderzoek was om meer zicht te verkrijgen op de feitelijke veranderingen die plaatsvinden binnen de HR-functie en de eventuele effecten ervan op het beroepsprofiel van HR-medewerkers. Vanwege de relatief beperkte populatie (135 enquêtes en 10 casestudies), kan uiteraard niet gesproken worden van een representatief onderzoek. Maar de resultaten van het onderzoek geven een indicatie van de huidige situatie op het terrein van HRM in Nederland. Hieronder volgen de conclusies.

#### ***HR-businesspartner: nog geen gebruikelijke rol, maar wel aan het schuiven richting primair proces***

De belangrijkste conclusie luidt dat de grote verandering naar HR-businesspartner in Nederland nog (lang) niet is bereikt. Hoewel de thematiek van strategisch HRM al ruim twintig jaar speelt, laat de dagelijkse praktijk van HRM binnen organisaties veelal een veel traditioneler beeld zien. De meeste HR-afdelingen zijn vooral bezig met hun vak, en dan hoofdzakelijk in een uitvoerende en ondersteunende rol. Van de 10 onderzochte organisaties is er slechts 1, telecom, gevorderd met de invulling van de rol van HR-businesspartner. Bij enkele andere organisaties wil men op den duur zeker naar de rol van HR-businesspartner toe (waterleiding, hogeschool), maar acht men dat op dit moment om diverse redenen (reorganisatie, kwaliteit HR-medewerkers en kwaliteit managers) niet realistisch. De prioriteit wordt (terecht) gelegd bij andere zaken, zoals het op orde brengen van de administratieve processen na reorganisatie en fusie.

Een tweede belangrijke conclusie luidt dat, hoewel de invoering van de HR-businesspartner nog niet op grote schaal heeft plaatsgevonden, er evenmin sprake was van grootschalige kritiek op HRM binnen de onderzochte populatie, kritiek die de beeldvorming over HRM zo lijkt te kleuren.

Integendeel: de rapportcijfers die HRM zichzelf geeft en die ze krijgen van de lijn, zijn over het algemeen goed en schommelen gemiddeld rond de 7. Het blijkt zelfs dat de lijnmanagers gemiddeld even positief en soms zelfs positiever zijn over HRM dan HRM'ers zelf. Dat is positief nieuws en wijkt af van eerder door mij uitgevoerd onderzoek. Mijn vermoeden is dat dit komt omdat de laatste jaren, onder invloed van Ulrichs model (1997) en mede als gevolg van de discussies rondom ssc's en e-HRM, de aandacht voor de basisactiviteiten is toegenomen en

daarmee vaak beter op orde zijn dan medio jaren negentig. Ook zou het kunnen zijn dat de verwachtingen ten aanzien van HRM realistischer zijn geworden sinds medio jaren negentig, toen strategisch HRM hoog in de belangstelling stond.

Het feit dat de HR-businesspartner geen gemeengoed is, betekent echter niet dat HR-afdelingen stil staan in hun ontwikkeling. Het is echter niet de grootse ontwikkeling waarover de vakliteratuur en consultancy-organisaties reppen. Er is eerder sprake van een gestage ontwikkeling, met kleine stapjes, waarbij voor zowel managers als HR-medewerkers accenten verschuiven.

Er tekent zich de laatste jaren wel een duidelijke richting af. Het meest dominant daarbij is de gewenste en gezochte aansluiting van de HR-functie bij het primaire proces: het meedenken vanuit het vak met de organisatie. De wens en de behoefte daaraan is nadrukkelijk aanwezig.

Uit de data komt namelijk duidelijk naar voren dat HRM nauwer bij het primaire proces betrokken moet zijn. Dit blijkt zowel uit het kwantitatieve deel van het onderzoek als uit de casestudies. Zicht hebben op het primaire proces is niet voldoende, men moet met de inzichten iets doen. Er moet sprake zijn van een herkenbare inbreng van de HR-functie. Ook moet de HR-functie in staat zijn effectieve verbindingen te realiseren door externe ontwikkelingen, het primaire proces en HRM met elkaar te verbinden: weten wat voor de organisatie én voor het management belangrijk is en hier proactief op inspelen. HR-afdelingen die dat realiseren, scoren hoger, zowel in de ogen van HR-functionarissen zelf als van managers.

### ***Verschuiving in taken: meer nadruk op 'personeelsstromen' en personeelontwikkeling***

Een andere verschuiving treedt op in het takenpakket. In het takenpakket van HRM ligt de nadruk vooral op de stroomaspecten (in-, door- en uitstroom). De laatste jaren is de rol van HRM bij in- en uitstroom toegenomen. Ook is de rol van HRM bij leiderschap/MD, competentie management en opleiding en training belangrijker geworden. Een oorzaak van het toegenomen belang van in- en uitstroom kan zijn de veranderde situatie op de arbeidsmarkt, waar het moeilijk is sommige groepen te werven, en de vele reorganisaties die spelen, hetgeen vaak verplichte uitstroom tot gevolg heeft. Maar de grootste verandering is opgetreden als het gaat om vernieuwing en innovatie van HRM. Deze zijn het meest in belang toegenomen in het takenpakket van HRM. Bij doorstroom is de rol van HRM gelijk gebleven. Dit laatste is kennelijk meer een taak van de lijn geworden.

### ***Hét fundament voor de HR-functie: betrouwbare basisactiviteiten***

Uit het empirische materiaal dat we verzameld hebben blijkt verder dat voor HRM betrouwbare basisactiviteiten een stevig fundament vormen. Het is dé hygiënefactor voor HRM, die de HR-functie de legitimiteit verschaft. Hoe de structuur is, doet verder niet zo ter zake. De basistaken kunnen worden ondergebracht in een ssc, maar dat hoeft niet; het gaat erom dat ze goed en betrouwbaar worden uitgevoerd.

Bij de helft van de organisaties uit de casestudies speelt overigens (de invoering van) een ssc. Het concept van ssc is dus langzamerhand niet meer weg te denken. Bij de inrichting van een ssc spelen uiteraard efficiency en kosten een rol. Maar dat is niet het belangrijkste. Op de eerste plaats staat een goede en betrouwbare uitvoering van de HR-administratie en -beheerprocessen. De organisatievorm doet er minder toe.

Als HRM de basisactiviteiten op orde heeft, scoort HRM een voldoende, ook als de HR-rol traditioneel wordt ingevuld, waarbij HRM de lijn operationeel ondersteunt met advies en deels uitvoering.

### ***HRM als gezamenlijke verantwoordelijkheid voor lijn én HR-functie***

Een andere belangrijke ontwikkeling die zich aftekent in zowel theorievorming als empirisch onderzoek, is dat er meer aandacht is voor de rol van het management om kwalitatief goed HR-beleid te realiseren. Meer erkenning voor de rol van de lijn en voor het belang van HR-implementatie is wenselijk. In recente literatuur wordt een verschil gemaakt tussen 'intended', 'actual' en 'perceived' HRM. De kwaliteit van 'actual' en 'perceived' HRM is gerelateerd aan de kwaliteit van de implementatie en de kwaliteit en deskundigheid van de lijnmanager (Nehles & Boon, 2006; Nehles e.a., 2006). In het empirische materiaal wordt het belang van de rol van de lijn bij de uitvoering van HRM op een aantal manieren bevestigd. Zo blijkt dat de rol van de HR-functie gelijk is gebleven bij activiteiten die aan doelgerichte ontwikkeling van medewerkers zijn gerelateerd (begeleidingscyclus, POP, inzetbaarheid, promoties). Deze taken zijn naar alle waarschijnlijkheid meer naar de lijn verschoven. Verder blijkt dat bij alle tien deelnemende organisaties het people management formeel in de lijn is belegd. In de praktijk is dat echter nog niet overal volledig gerealiseerd (bij acht van de tien organisaties uit de casestudies), deels omdat sommige lijnmanagers de HR-taken nog niet kunnen of willen oppakken, maar ook omdat een aantal HR-medewerkers nog graag een operationeel ondersteunende rol vervult. Al met al zal de HR-functie, wil men in de organisatie succesvol HR-beleid realiseren, veel meer aandacht moeten hebben voor de implementatie van HR-beleid en -instrumenten. Nu ligt nog te vaak de nadruk op de ontwikkeling van een instrument, in plaats van op implementatie en faciliteren van de lijn bij de uitvoering.

Parallel aan de grotere aandacht voor implementatie en facilitering van de lijn dienen ook de HR-processen transparant te zijn, met duidelijke verantwoordelijkheids- en taakverdeling en concrete voorbeelden voor managers. Dit om te grote variatie in een organisatie in 'actual' en 'perceived' HRM te voorkomen. Transparante en gestandaardiseerde processen zijn ook van belang omdat met de invoering van e-HRM en ssc's het aantal contactmomenten tussen HR-adviseurs en managers verder afneemt. De HR-rol inzake de overdracht en bewaking van de normen en waarden verloopt dan nog nadrukkelijker via de implementatie en gestandaardiseerde werkwijzen/toepassing van HR-beleid.

Lijnmanagement, als cruciale factor voor succesvol HRM, kan beschouwd worden als één van de belangrijkste doelgroepen voor de HR-functie, niet alleen in de vorm van traditioneel management development, maar ook als 'drager' van HR-beleid en van organisatienormen en -waarden. Dit om kwalitatief goede en eenduidiger implementatie van HR-beleid te realiseren.

### ***Eenduidiger invulling van de rol/taak van HR-adviseurs***

HR-beleid is een belangrijke uitingsvorm van de normen en waarden die een organisatie tegenover zijn medewerkers wil uitdragen. Het is in dit kader van belang dat deze normen en waarden eenduidig worden neergezet ten opzichte van de medewerkers, zodat het HR-beleid in de organisatie op vergelijkbare wijze wordt uitgevoerd ('actual' HR) en wordt ervaren ('perceived' HR). Maar ook bij de invoering van een ssc en e-HRM is het van belang gestandaardiseerde processen en een eenduidige werkwijze te hebben. De behoefte aan een eenduidige invulling van de HR-rol vinden we terug in de empirische data: fusies, verschillende behoeftes en kwaliteiten van lijnmanagers en HR-medewerkers en een onduidelijke taakverdeling resulteren in een te grote onderlinge variatie binnen één organisatie. Dit wordt binnen de organisaties in het algemeen als onwenselijk ervaren. Er is behoefte aan meer duidelijkheid over de rol van HRM en de taakverdeling tussen HR-adviseurs, managers en HR-administratie. Ook is er behoefte aan een eenduidiger invulling van de rol van HR-adviseurs, zodat de HR-functie één beeld naar buiten representeert. Transparante en gestandaardiseerde HR-processen kunnen dit ondersteunen. Hier is dus nog veel te winnen voor HRM.

### ***Verschuiving in competenties***

De belangrijkste vraag van dit onderzoek is of er sprake is van een veranderend beroepsprofiel van HRM'ers. Op het gebied van competenties sluiten de door de deelnemers gepercipieerde veranderingen wel meer aan bij de ontwikkelingen die in de vakliteratuur worden geschetst. Er is sprake van een verschuiving, hoewel op bepaalde punten het profiel hetzelfde blijft. Persoonlijke integriteit en vakdeskundigheid blijven het fundament, maar toegevoegd zijn veranderkundige deskundigheid, businesskennis en stuurkracht

Als fundament voor HR-adviseurs gelden persoonlijke integriteit en een uitstekende vakdeskundigheid. Beiden worden beschouwd als essentieel voor een succesvolle HRM'er, maar zijn niet veranderd. Ook bij 'nieuwe' HR-rollen, zoals de HR-businesspartner, blijven het de basisvereisten voor goede HR-adviseurs. Maar een HR-afdeling die dat biedt, is er nog niet. Wil men hoger dan een 7 scoren, dan moet een afdeling actief en vooral herkenbaar bezig zijn met de eigen ontwikkeling.

De verschuiving zit vooral in de organisatiekundige kant van het vak. Voor HRM'ers is het tegenwoordig noodzakelijk dat ze beschikken over veranderkundige deskundigheid (processturing, realisatie van veranderingen, veranderkundige kennis, probleemoplossend vermogen) en over businesskennis (bedrijfseconomische, informatietechnologische en strategische deskundigheid, kennis van organisatieprocessen). Verder worden er hogere eisen gesteld aan de persoonlijke eigenschappen. Een dienstverlenende houding is niet langer voldoende (Biemans 1999; Boudreau & Ramstad, 2006). Een HRM'er moet om succesvol te zijn ook beschikken over stuurkracht (leidinggeven, overtuigingskracht). Uit de casestudies blijkt daarbij aansluitend dat HR-adviseurs moeten beschikken over een 'steverige persoonlijkheid' en resultaatgericht moeten zijn, en minder moeten adviseren op operationeel HR-niveau, maar meer vanuit het perspectief van de organisatie en het primaire proces. HR-afdelingen worden geacht zich actief in deze richtingen te ontwikkelen.

### ***Organisaties kiezen in de praktijk voor passende, pragmatische oplossingen***

De 'resource-based' view gaat ervan uit dat resources in organisaties ontwikkelbaar zijn. Dat gaat niet zomaar. Uit de empirische gegevens blijkt weer eens dat veranderen tijd kost. Zo is integraal management overal formeel van kracht, maar is het in de praktijk nog niet overal gerealiseerd. Verder hebben eerder gemaakte keuzes van de organisatie grote invloed (Paauwe, 2004): een organisatie die fuseert (waterleidingbedrijf en zorginstelling) heeft bijvoorbeeld te maken met verschillende culturen en werkwijzen, ook ten aanzien van HRM. Het kost tijd om hier lijn in aan te brengen en nieuw beleid te implementeren. Bij een organisatie in reorganisatie (waterleiding, zorginstelling, ROC) gaat veel aandacht en tijd naar het begeleiden van de veranderingen. Aan de omvorming van HRM kan minder tijd worden besteed. En een organisatie waarbij het management zelf op tactisch niveau opereert (gemeente en stadsdeel), heeft vooralsnog vooral behoefte aan een traditionele operationele HR-rol.

Bij de inrichting van de HR-functie en de ontwikkeling van HR-beleid dient hiermee uiteraard rekening gehouden te worden. Iets wat in de praktijk ook gebeurt (zo blijkt uit de casestudies) maar waar in veel theoretische modellen te gemakkelijk aan wordt voorbijgegaan. De praktijk lijkt dan structureel achter de theorie aan te hobbelen, terwijl

dit ook gezien zou kunnen worden als een verstandige, pragmatische manier van besluiten.

### **Concluderend**

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

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

Om bovenstaande punten te kunnen realiseren, komt er in het beroepsprofiel van HR-adviseurs meer nadruk te liggen op veranderkundige deskundigheid, businesskennis en 'stuurkracht'. Verder vormen een stevige persoonlijkheid en organisatieadviesvaardigheden elementen voor succes.

Maar het fundament voor HR verandert niet. Betrouwbare 'basics' (HR-administratie en beheer), persoonlijke integriteit, resultaatgerichtheid én vakdeskundigheid vormen het fundament voor de HR-functie en leveren de basislegitimiteit.

Verder dient mijns inziens de HR-functie een voorbeeldfunctie te vervullen in organisaties, als drager van normen en waarden over hoe je met mensen in organisaties omgaat én in het proces van overdracht van die waarden en normen naar de lijn.

Door de geschetste ontwikkeling verder door te zetten en inhoud te geven zal HRM zijn functie mijns inziens verder kunnen 'upgraden'. Zonder daar nu een term als 'strategisch' of 'HR-businesspartner' aan te willen verbinden, betekent dit in de praktijk dat de toegevoegde waarde van HRM duidelijker zichtbaar wordt, hetgeen de HR-functie een belangrijk 'push' kan geven.

## Bijlagen – Overzicht respondentenopbouw en methodologische verantwoording

### Opbouw volledige respondentenbestand

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

Tabel 8. Verhouding HR/lijn in bestand.

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

Tabel 9. Verhouding profit/non-profit in bestand.

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

Tabel 10. Omvang van de deelnemende organisaties.

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

Tabel 11. Verhouding interviews en enquêtes casestudies en enquêtes totaal.

Er is gezocht naar een zo gevarieerd mogelijk type organisaties. Uitgangspunt was dat er minimaal een personeelsafdeling (met één personeelsfunctionaris) aanwezig moest zijn. Van de tien organisaties zijn er drie afkomstig uit de profit- en zeven uit de non-profitsfeer. De drie profitorganisaties hebben alle een internationaal karakter. Bij de selectie van de organisaties is steeds gezocht naar organisatorische eenheden die een ‘afgerond geheel’ vormen. Denk aan een werkmaatschappij, een landenorganisatie, een deelgemeente of een zelfstandige organisatie zoals de onderwijs- en zorginstellingen. Wat betreft de omvang variëren ze eveneens sterk: van 230 tot 21 000.

De keuze voor de informanten binnen de organisatie is overgelaten aan de organisatie zelf.

### ***Korte beschrijving tien deelnemende organisaties casestudies***

In onderstaande tabel volgt een korte karakteristiek per organisatie.

<b>Organisatie</b>	<b>Omvang medewerkers (in NL)</b>	<b>Korte beschrijving</b>
1. Headhunter	230	Maakt onderdeel uit van een internationale werving- & selectieorganisatie waar ruim 3700 medewerkers werken, verspreid over 23 landen. De organisatie in Nederland is de afgelopen jaren sterk groeiende.
2. Zorginstelling	3500	Een van de grootste zorginstellingen (o.a. verpleeg- en verzorgingshuizen) in Amsterdam, die recentelijk is ontstaan uit een drietal kleinere instellingen.
3. Telecommunicatie	20 000	Grootste telecommunicatiebedrijf van Nederland. Waarvoor het een uitdaging blijft zich ook de komende jaren aan te passen aan de markt.
4. Waterleidingbedrijf	1650	Een van de grootste waterleidingbedrijven van Nederland. Ontstaan door fusies en momenteel eveneens midden in een fusieproces.
5. Gemeente	415	Een middelgrote gemeente in Noord-Holland.
6. Stadsdeel	330	Sterk groeiend stadsdeel dat deel uitmaakt van een van de grote steden in de Randstad. De organisatie is momenteel de omslag aan het maken van een sectoren- naar een matrixmodel, waarbij veel meer op projectbasis gewerkt zal gaan worden.
7. ROC	1200	Een van de 46 regionale opleidingscentra in Nederland, voortkomend uit diverse kleinere en grotere scholen voor beroepsopleiding en volwasseneneducatie.
8. Hogeschool	2650	Een van de grotere hogescholen, die nu ruim vijf jaar bestaat en voortkomt uit fusies tussen kleinere instellingen.
9. Gemeentelijke dienst	1400	Een zelfstandige dienst van een grote randstedelijke gemeente die als taak heeft mee te helpen de stad schoon, veilig, heel en bereikbaar te houden. Parkeer- en milieucontrole, beveiliging e.d. behoren alle tot de taken van de dienst.
10. Organisatie voor controle, inspectie & kwaliteitszorg	1100	Onderdeel van een internationale organisatie met 45 000 medewerkers. In Nederland bestaat de hoofdactiviteit uit controle en inspectie (waaronder bemonstering en analyse) van de kwantiteit en de kwaliteit van de goederen en producten in met name de haven van Rotterdam.

*Tabel 12. Korte beschrijving van de organisaties*



**Factoranalyse**

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

*1. Rol van HRM bij activiteiten*

<b>Factoropbouw (N=135)</b> <b>Factoranalyse levert zes factoren op, waarvan vier factoren 45,2% verklaarde variantie opleveren.</b>	<b>Label</b>
Factor 1: 21,4% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wervingscampagnes (.78)</li> <li>• Introductie (.71)</li> <li>• Selecteren (.71)</li> </ul>	Instroom
Factor 2: 9,5% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleidingscyclus (.83)</li> <li>• POP (.77)</li> <li>• Inzetbaarheid (.67)</li> </ul>	Doelgerichte ontwikkeling van medewerkers
Factor 3: 7,7% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsontwikkeling HRM (.77)</li> <li>• Onderzoek en innovatie HRM (.72)</li> </ul>	Vernieuwing HRM
Factor 4: 6,6% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outplacement (.79)</li> <li>• Reorganisaties (.76)</li> <li>• Uitstroom (.73)</li> </ul>	Uitstroom

*2. Competenties van HRM*

<b>Factoropbouw (N=135)</b> <b>Factoranalyse levert zes factoren op, waarvan vier factoren 56,7% verklaarde variantie opleveren. De vijfde factor is in dit overzicht betrokken omdat het label vakdeskundigheid voor het onderzoek belangrijk kan zijn.</b>	<b>Label</b>
Factor 1: 30,4% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgaan met vertrouwelijke informatie (.84)</li> <li>• Luisteren (.74)</li> <li>• Betrouwbaarheid (.73)</li> <li>• Accuratesse (.72)</li> <li>• Integriteit (.71)</li> </ul>	Integriteit
Factor 2: 12,7% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management veranderingsprocessen (.87)</li> <li>• Vermogen veranderingen te realiseren (.86)</li> <li>• Kennis van veranderingprocessen (.85)</li> <li>• Probleemoplossend vermogen bij veranderingen (.81)</li> </ul>	Management van veranderingen
Factor 3: 7,4% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis bedrijfseconomische aspecten (.79)</li> <li>• Kennis van informatietechnologische aspecten (.77)</li> <li>• Strategische deskundigheid (.68)</li> <li>• Kennis van organisatieprocessen (.63)</li> </ul>	Businesskennis

Factor 4: 6,3% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Leidinggevende kwaliteiten (.63) • Overtuigingskracht (.61)	Stuurkracht
Factor 5: 4,6% verklaarde variantie Belangrijkste variabelen: • Kennis van relevante wetgeving (.82) • Kennis van HR-beleid en -instrumenten (.75) • Kennis van HR-processen (.62)	Vakdeskundigheid

### 3. Aansluiting HR-business

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

### Literatuur

- Beek, M. van & J. Tabak (2006), 'Nieuwe HR-professional volgt ander carrièrepad', *Gids voor Personeelsmanagement* 7/8 2006, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Beer, M. e.a. (1984), *Managing Human Assets*, New York NY: The Free Press.
- Becker, B.E. & M.A. Huselid (1999), 'Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms', *Human Resource Management* 38/4, p. 287-301.
- Biemans, P.J. (1999), *Professionalisering van de personeelsfunctie*, Delft: Eburon.
- Biemans, P.J. (2000), 'Hoe strategisch is human resources management?', *Tijdschrift voor HRM* 2.
- Boselie, P. & J. Paauwe (2004), 'Ingrediënten voor het succes van de hedendaagse P&O'er', *Gids voor Personeelsmanagement* 9, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Boselie, P. & J. Paauwe (2005), Human Resource Function Competencies in European Companies (paper 05-08), via [www.ilr.cornell.edu/CAHRS](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS).
- Boudreau, J.W. & P.M. Ramstad (2006), 'Talentschap een nieuw paradigma voor HRM', *HRM select* 2, Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Fombrun, C., N. Tichy & M. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

- Hammond, K.H. (2005), Why we hate HR, via [www.fastcompany.com/magazine/97/open\\_hr.html](http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html).
- Kluytmans, F. (2004), 'HRM 20 jaar na dato: Wat heeft het opgeleverd?', *Tijdschrift voor HRM* 3, p. 7-24.
- Lourens, J. & I. Brughmans (2006), 'De onstuitbare omvorming van HRM: splitsen, meten en afrekenen: HR Leiders gevraagd', *Gids voor Personeelsmanagement* 85 (12), Alphen aan den Rijn: Kluwer, p. 44-48.
- Lourens, J. & I. Brughmans (2006), *HR Nieuwe stijl. Naar excellente dienstverlening tegen lage kosten*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Manders, F. & P. Biemans, (2007, in press), *HRM voor managers*, Amsterdam: Boom.
- Nehles, A. & C. Boon (2006), 'Uitdagingen in HR-implementatie: de lijnmanager maakt het verschil', *Personeelbeleid* 10.
- Nehles e.a. (2006), 'HRM implementeren op de werkvloer: Een uitdaging voor lijnmanagers', *Tijdschrift voor HRM* 3 p. 75-93.
- Pauwe, J. (2004), *HRM and Performance. Achieving long term viability*, Oxford: University Press.
- Storey, J. (1992), *Developments in the management of human resources. An analytical review*, Oxford: Basil Blackwell.
- Tilborg, H. van (2006), 'E-HRM is hefboom voor verandering in HR', *Gids voor Personeelsmanagement* 85 (10), Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Ulrich D. (1997), *Human resource champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich D. & W. Brockbank (2005), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press.

## Noten

- 1 Hiertoe is het gemiddelde berekend van de scores op de afzonderlijke variabelen die de factor bepalen (erop 'laden').
- 2 Uit het onderzoek van 1999 blijkt dat op 6 van de 7 geanalyseerde aspecten van HR-dienstverlening (administratie, regelvorming, ontwikkelingsinstrumenten, informatie over kosten, personele informatievoorziening, aandacht voor de klant en betrouwbaarheid) de lijnmanagers lager scores dan HR zelf, dus een lager rapportcijfer aan HR geven dan HR zichzelf geeft.
- 3 Hiertoe is het gemiddelde berekend van de scores op de afzonderlijke variabelen (vragen) die de factor bepalen (erop 'laden').
- 4 Gebaseerd op respectievelijk 107 (HR) en 20 (lijn) respondenten.
- 5 Hiertoe is het gemiddelde berekend van de scores op de afzonderlijke variabelen die de factor bepalen (erop 'laden').
- 6 Gebaseerd op respectievelijk 108 (HR) en 19 (lijn) respondenten.
- 7 Er is daarbij geen gebruik gemaakt van voorgestructureerde categorieën.
- 8 Dit in tegenstelling tot veel empirische studies uit de VS en Groot-Brittannië, die zich vaak richten op grote en internationale organisatie in de profitsector.