

Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling

Petra Biemans

In deze bijdrage wordt een analyse gemaakt van de rol van HRM in organisaties in de Nederlandse context. Dit artikel is gebaseerd op achttien casestudies, die zijn uitgevoerd door studenten in de periode 2008-2011. De studenten zijn afgestudeerd bij het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland.

De analyse was gericht op het in kaart brengen van de ontwikkelingen in de HR-rol van lijnmanagers en HRM-ers in de praktijk. De belangrijkste conclusies uit de analyse zijn dat (1) administratie en ondersteuning nog steeds een groot deel van het takenpakket van HRM-ers beslaat, (2) formeel HR-taken wel op het bordje van de lijn liggen, maar dat managers in de praktijk (nog) ondersteuning bij de uitvoering behoeven en (3) het HR-instrumentarium goed op orde is, echter de implementatie ervan te wensen overlaat.

Het laatste decennium is steeds duidelijker gebleken dat er een aanzienlijk verschil is tussen het HR-beleid dat op papier staat en de dagelijkse

► **Van de redactie**

Wat is de rol van HRM? Die vraag blijft de gemoederen bezig houden. Onder verwijzing naar Ulrich (1997) vinden veel HR-professionals dat zij strategic partner zouden moeten zijn van het (top)management. En zijn zij dat intussen ook? En hoe staat het met het overnemen van de meer uitvoerende HR-taken door het lijnmanagement? De werkvloer vraagt zich intussen af of HR er nog wel is voor de medewerker. De casestudies van Biemans en haar studenten leveren interessante inzichten op in zowel profit als non-profit sector. HR moet aan de slag met de ontwikkeling van de eigen functie. Meer aansluiting zoeken bij het primaire proces, begrijpen waar managers mee worstelen, feeling krijgen/houden met de problematiek van de werkvloer en dat alles met een integrale benadering. Wat je noemt een uitdaging!

Dr. P.J. Biemans is lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap bij Hogeschool Inholland en zelfstandig ondernemer.

HR-praktijk (o.a. Nehles en Boon 2006: 39, Wright en Haggerty 2005:12, Paauwe en Boselie 2005:8, Becker e.a.: 2006, Nishii & Wright 2008). In zijn algemeenheid kun je stellen dat niet alle HR-beleid en -instrumenten in de praktijk optimaal worden geïmplementeerd.

Tegelijkertijd blijkt dat de HR-functie de belofte om toegevoegde waarde te bieden, nog niet altijd in de praktijk kan waarmaken. Een grootschalig kwantitatief onderzoek naar de rol van HRM in Nederland (NVP, 2010) laat zien dat HRM in Nederland nog steeds zwaar rust op de operationele administratieve component. Dit deel van het HR-vakgebied krijgt van de deelnemende HRM'ers een 7,5. Dus ruim voldoende. Echter de andere drie kwadranten uit het model van Ulrich, employee champion, change agent en strategic partner krijgen alle drie een mager zesje. Juist deze administratieve uitvoerende taken zullen meer en meer worden ingebed in ICT-oplossingen in Shared Service Centers. En dan zullen HR-functionarissen zich nieuwe taken en rollen eigen moeten maken. Boudreau (2012) constateert op basis van grootschalig onderzoek naar de tijdsbesteding van HR-professionals, dat de HR-functie, qua tijdsbesteding en processen de laatste jaren maar weinig is veranderd. Dit in tegenstelling tot het beeld van menig HRM'er. Hij constateert dat HR-professionals zich in dit opzicht schuldig maken aan *wishful thinking*.

HRM in Nederland rust nog zwaar op de operationele administratieve component

HR-managers zelf zijn niet onverdeeld positief als het de ontwikkeling van hun eigen functie in de organisatie betreft. Uit recent onderzoek blijkt dat Europese HR-managers zich maar al te bewust zijn van alle eisen die aan hen gesteld worden. HR-excellence, transforming the HR Function en het verbeteren van de HR-processen staan allen hoog op de agenda van Europese HR-managers.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt echter dat HR-managers zelf, het gebrek aan talent binnen de eigen HR-functie als grootste obstakel zien om de doelstelling van de CEO op het terrein van HRM te kunnen realiseren. Bovendien blijkt dat de huidige generatie HR-leiders, niet van binnen de organisatie, naar een HR-functie zijn doorgestroomd, maar van buiten de organisatie worden aangetrokken. Dit in tegenstelling tot hun kompanen uit algemeen en financieel management (Wright, 2011).

De laatste jaren lijkt de nadruk binnen de HRM-onderzoeksagenda te verschuiven van de ontwikkeling van (nieuwe) HR-instrumenten, naar een effectieve implementatie ervan.

Bij HRM gaat het om de toegevoegde waarde, de effectiviteit. De vraag die essentieel is of er in een organisatie voldoende medewerkers zijn die over de juiste kwaliteiten beschikken om de klantvraag kwalitatief goed te kunnen afhandelen. Binnen HRM zouden ook dit type vraagstukken aandacht moeten krijgen. Hierdoor verandert de aard van discussie tussen HRM en management waarbij de nadruk van efficiency verschuift naar effectiviteit.

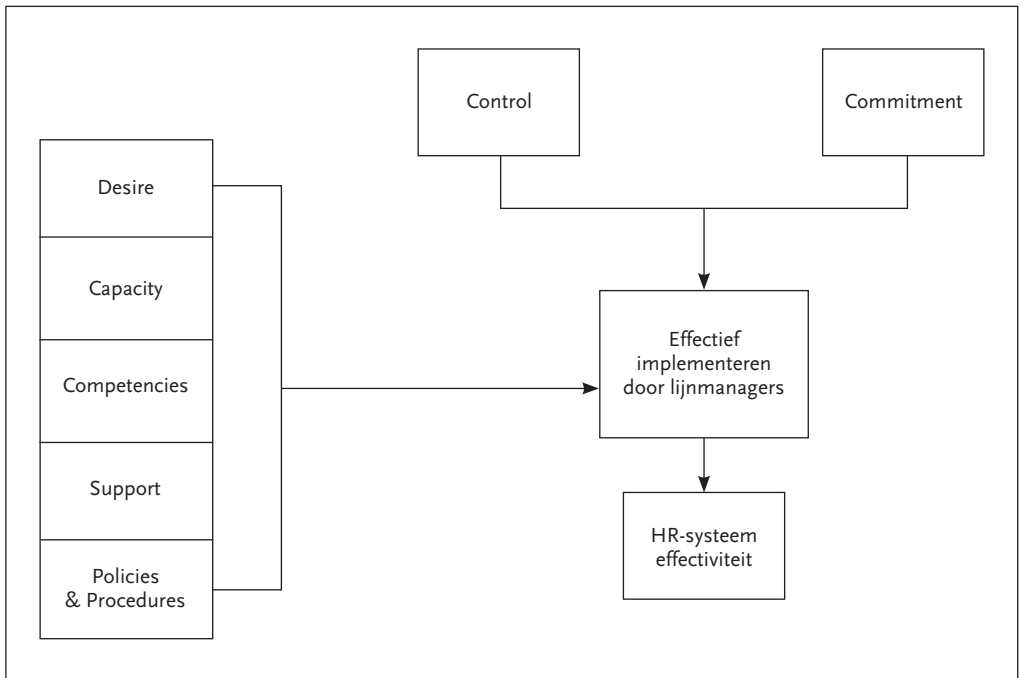
Deze benadering wordt aangeduid met de term *workforcemanagement* en is de laatste jaren in opkomst in de VS (zie bijv. Becker e.a., 2009, Boudreau e.a., 2008, Biemans, 2008). Deze benadering stelt het succes van *the workforce*, van de medewerkers centraal en de bijdrage die HRM (HR-beleid, HR-functie en HR-uitvoering) hieraan levert.

Een *workforcestrategy* dus, die aanvullend is op de traditionele HR-strategie. Deze *workforcestrategy* vormt in feite de *linking pin* van HRM naar organisatiestrategie. In de *workforcestrategy* wordt gefocust op hoe een organisatie haar workforce organiseert en plant. Daarbij wordt gedifferentieerd naar categorieën medewerkers: tussen strategische functies en niet-strategische functies. Het gaat uitdrukkelijk om functies die essentieel zijn voor het succes van organisaties en niet om individuele medewerkers die belangrijk zijn. De aandacht verschuift daarmee van het ontwikkelen van de beste HR-tooling naar de vraag hoe medewerkers het beste kunnen worden ontwikkeld en ingezet.

Bij de implementatie spelen lijnmanagers een cruciale rol. Nehles (Nehles e.a, 2006, Bos-Nehles, 2010) identificeert vijf factoren die maken dat lijnmanagers meer of minder succesvol HR-beleid kunnen of willen implementeren:

- desire (motivatie);
- capacity (voldoende tijd en middelen);
- competences (kennis en vaardigheden);
- support (ondersteuning door HR-specialisten);
- policy & procedures (beleid en procedures).

De relatie tussen de genoemde factoren en de effectiviteit van HRM is in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1. Lijnmanagers en HR (Bos-Nehles 2006).

Op de factor *desire* na, ervaren managers belemmeringen, zo blijkt uit het eerste deel van het onderzoek van Bos-Nehles. Uit vervolgonderzoek (Nehles e.a. 2011) blijkt dat managers in de praktijk desondanks niet veel belemmeringen in het uitvoeren van hun HR-taken ervaren. Verder blijkt dat sterk gemotiveerde lijnmanagers en degenen die veel ondersteuning vanuit HR en veel tijd en middelen beschikbaar hebben om HR-taken uit te voeren, geen betere HR-prestaties leveren in de ogen van hun medewerkers dan degenen die dit niet hebben. Beschikt een lijnmanager over HR-competenties dan heeft dit wel een positief effect op hun HR-prestaties, hetgeen nog wordt versterkt door duidelijke richtlijnen en procedures. Een opvallende uitkomst is, dat hoe beter managers gemotiveerd (meer *desire*) zijn om hun HR-taken goed uit te voeren, des te minder ze dat in de ogen van hun medewerkers doen. De onderzoekers zoeken een verklaring hiervoor in het feit dat deze managers heel strikt op de procedures zitten, hetgeen de flexibiliteit in toepassing inperkt. Dit laatste zal niet door medewerkers worden gewaardeerd.

Onderzoeksopzet en -verantwoording

Voor dit artikel zijn achttien casestudies geanalyseerd. Dit onderzoek kan worden beschouwd als een vervolg op eerder door mij uitgevoerd onderzoek naar de stand van zaken van HRM in Nederlandse context. In 1999 verscheen mijn proefschrift, waarin ik binnen twintig organisaties (10 profit, 10 non-profit) geïnventariseerd heb wat de rol van HRM was.

In 2007 verscheen mijn lectorale rede, waar ik de veranderingen schets in het beroepsprofiel van HRM-ers. De achttien casestudies zijn uitgevoerd door 4e jaars deeltijdstudenten HRM, in de periode 2008-2011, in opdracht van het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap.

De ontwikkeling van het onderzoeksinstrumentarium, de analyse van de resultaten (op basis van o.a. interviewverslagen en enquêtes), vond plaats onder leiding van de afstudeerdocent en de lector.

De casestudies waren erop gericht om, gebaseerd op de theorie van *workforce management* en de *differentiated workforce* (Bijv. Becker e.a., 2009, Boudreau e.a., 2008, Huselid e.a., 2005, Biemans, 2008) een voor de organisatie strategisch belangrijke functie te identificeren, om vervolgens te kijken hoe HR-beleid en de HR-afdeling een rol spelen om het functioneren van de medewerkers op deze strategisch belangrijke functies te sturen en te verbeteren. Binnen de onderzochte organisaties zijn steeds drie categorieën respondenten betrokken: medewerkers die de sleutelfuncties bezetten, hun leidinggevende (midden en lager management) en HR-functionarissen.

Onder de onderzochte organisaties is een aantal nationaal of (grote) internationaal toonaangevende of unieke organisaties in hun branche of sector. De casestudies zijn daarom ten behoeve van deze secundaire analyse zodanig geanonimiseerd, dat de organisaties of organisatieonderdelen niet herkenbaar zijn. Zes van de negen profit organisaties maken deel uit van een multinational. Bij twaalf van de achttien organisaties werken meer dan duizend en soms zelfs enkele tienduizenden medewerkers. De overige organisaties zijn groter dan 150 medewerkers en hebben minimaal één HR-functionaris in dienst. In tabel 1 is een overzicht opgenomen. De variatie in organisaties, qua omvang en branches,

Organisatie	
<i>Profit</i>	<i>Non-profit</i>
1. Transportonderneming personen en goederen	10. Kinderopvangorganisatie
2. Technische groothandel	11. Hogeschool
3. Distributiebedrijf	12. Onderdeel rijksoverheid 1
4. Uitzendbureau	13. Gehandicaptenzorg
5. Uitgeverij	14. Ouderenzorg
6. Diergeneesmiddelen	15. Onderdeel Defensie
7. Productiebedrijf	16. Zorginstelling
8. Farmacie	17. Uitvoeringsorganisatie 1
9. Drankengroothandel	18. Uitvoeringsorganisatie 2

Tabel 1. Deelnemende organisaties.

maakt dat dit onderzoek een goede indicatie geeft van de stand van zaken van HRM in de Nederlandse context.

Bij de analyse van de casussen heeft de volgende vraag centraal gestaan:

“Welke ontwikkelingen vinden plaats in de HR-rol van lijnmanagers en HRM?”

Om deze vraag te beantwoorden is in de casussen op zoek gegaan naar de zichtbaarheid van HR-beleid in de praktijk (HR-uitingen) en naar de rol van de HR-functie. Er is gezocht naar antwoorden op de volgende deelaspecten:

- Ten aanzien van de uitingen van HRM: hoe werkt het HR-beleid in de praktijk voor managers en (belangrijke categorieën) medewerkers? En hoe wordt het HR-beleid uitgevoerd door de leidinggevenden? Is hier een ontwikkeling in te zien over de afgelopen jaren?
- Ten aanzien van de rol van HRM: Hoe is de verdeling van taken tussen HR-functionaris en lijnmanagers? Hoe wordt de rol van HRM gewaardeerd? Is hier een ontwikkeling in te zien over de afgelopen jaren?

Wat blijkt uit de analyse van de casestudies?

De praktijk van HR-beleid door de ogen van medewerkers en van managers

Uit de casusbeschrijvingen blijkt dat er binnen de meeste organisaties het nodige HR-beleid is vastgelegd op papier. De basis tooling op HR-gebied zit doorgaans in technische zin goed in elkaar: er is beleid en instrumentarium rondom de het functioneren en beoordelen van medewerkers, er is sprake van een wervingsbeleid en -procedures en ook het ziekteverzuimbeleid en -procedure is goed uitgewerkt. Verder ligt het beloningsgebouw vast, doorgaans in een cao en in twee gevallen in een bedrijfsregeling. Vaak zijn het beleid en de regelingen op intranet of soms nog in een personeelshandboek (zoals bij de organisatie ‘Farmacie’) te vinden.

Maar het functioneren van het HR-beleid in de praktijk is een ander verhaal, zo wordt bij maar liefst dertien van de achttien casussen het HR-beleid en/of het HR-instrumentarium niet of niet zoals bedoeld toegepast. In alle gevallen is de praktijk van HRM op belangrijke functies in de organisatie in beeld gebracht. Het betreft functies die direct invloed hebben op het (financiële) resultaat en/of de klanttevredenheid. Men

zou mogen verwachten dat juist bij dergelijke functies extra aandacht is voor de kwaliteit van het HR-beleid, hetgeen in de praktijk niet altijd zo blijkt te zijn.

Soms komt dit door onbekendheid met het beleid, bijvoorbeeld omdat het niet goed te vinden is op intranet. Soms is het verschil deels te wijten aan de slechte marktsituatie (bij de profit-sector) en de politieke bezuinigingen (in de non-profit), waardoor de organisatie niet kan doen wat

*Bij veel organisaties wordt het HR-beleid
niet of niet zoals bedoeld toegepast*

ze graag zou willen. Zo wordt er bijvoorbeeld bij de Zorginstelling, het Productiebedrijf, de Transportorganisatie en de Ouderenzorgorganisatie noodgedwongen veel minder aandacht besteed aan opleidingen dan het beleid voorstaat, simpelweg omdat er geen geld beschikbaar is.

In een aantal gevallen is er vanuit de HR-functie noch aandacht noch interesse voor het onderzochte onderdeel of de onderzochte functie, zoals bij de Hogeschool, Uitvoeringsorganisatie I en bij de Drankengroothandel. Zie ook de voorbeelden in onderstaand kader.

In enkele gevallen pakt een beleid of instrument averechts uit, zie de voorbeelden hieronder. Dat heeft vooral te maken met te weinig aandacht voor implementatie: als een instrument ontwikkeld is. Dan wordt er vervolgens te makkelijk vanuit gegaan dat, omdat het een goed instrument is, het wel gebruikt zal worden, hetgeen in de praktijk niet vanzelfsprekend is. Sommige HR-functionarissen erkennen dit. Andere HR-functionarissen hebben hier niet of nauwelijks oog voor.

In onderstaand kader enkele voorbeelden.

De Uitgeverij: competentie feedbackinstrument wordt niet gebruikt

Binnen de uitgeverij kent men een begeleidingscyclus die bestaat uit een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Met behulp van KPI's wordt het strategische beleid vertaald naar individuele doelstellingen. Er wordt gebruik gemaakt van een competentie feedbackinstrument om een dialoog tussen de manager en de uitgever te stimuleren. De uitkomsten van het instrument vormen input voor het persoonlijk ontwikkelplan. Dit

instrument wordt niet ervaren als een hulpmiddel, maar als een invuloefening. Soms zelfs als bedreiging. Het is niet duidelijk wat het invullen oplevert, er gebeurt in de praktijk niets met de resultaten en de plannen uit het ontwikkelplan worden evenmin opgevolgd of geëvalueerd.

Het Distributiebedrijf: geen eenduidige informatie

“Hoe moet ik iets boeken in het kader van ziekteverzuim? Als ik hiernaar vraag, dan krijg ik verschillende informatie van de HR-afdeling en de afdeling Control. [...] We zijn hier al een half jaar mee aan het stoeien. Het is raar dat er vanuit het land beleid naar de regio's komt en dat vervolgens twee afdelingen binnen de regio het anders interpreteren. De één zegt vanuit het ziekteverzuimbeleid moet het zo, de ander zegt, ja maar daar heb je geen budget voor. Dit soort voorbeelden kom je wel meer tegen, dan lijkt iets duidelijk op papier, maar als je op het niveau van de concrete praktijk terecht komt dan is het vaak niet zo duidelijk. Ik vraag me af hoe de afstemming is tussen het landelijke en de regio's” aldus een Teamleider

De Drankengroothandel, afdeling telefonische verkoop: wervingsprocedure nooit gevolgd

De afdeling die is onderzocht maakt onderdeel uit van een grote internationaal opererende organisatie, die dranken produceert en verkoopt. De afdeling heeft direct invloed op de omzetcijfers van de organisatie, omdat zij het aanspreekpunt zijn voor bestellingen en verkopen van dranken.

Op organisatieniveau zijn duidelijke procedures vastgelegd rondom instroom. Daarin staat beschreven dat er eerst zorgvuldig gekeken moet worden wat er nodig is voor de functie in gedrag en competenties. Deze procedure is de afgelopen tien jaar nooit toegepast bij de afdeling telefonische verkoop. De afdeling was voor HRM geen aandachtsgebied. Voor de functie van verkoopmedewerker werd geadviseerd om, als er een vacature was, iemand via een uitzendbureau in te huren. Het functieprofiel is daarom naar het uitzendbureau gestuurd. Ook zijn er veel medewerkers geplaatst waarvan de afdeling werd opgeheven of die niet functioneerden in een andere functie. Hierdoor zijn er medewerkers geplaatst die niet geheel voldoen of die niet meer gemotiveerd zijn.

Het Defensie-onderdeel

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt op dit specifieke onderdeel, is vanuit centraal niveau extra geld, in de vorm van premie, beschikbaar gesteld, dat ingezet kan worden voor het behoud van

medewerkers. Volgens de in het onderzoek betrokken medewerkers speelt deze premie geen enkele rol bij een besluit om te vertrekken dan wel te blijven. Medewerkers hebben behoefte aan andere zaken om te blijven, zo geven ze aan. Meer concrete loopbaanafspraken en een betere privé-werkbalans/minder werkdruk, worden daarbij genoemd. Volgens een medewerker: “Ik denk niet dat je personeel kunt behouden met een bindingspremie. De bindingspremie heeft al vanaf de eerste dag niet geleid tot behoud van [medewerkers]”. De decentrale managers en HRM-ers hebben het feit dat de bindingspremies niet het gewenste effect hebben uitdrukkelijk gecommuniceerd naar het centrale niveau. Echter hier is niet naar geluisterd en voor komend jaar wordt de bindingspremie gehandhaafd.

Hoe wordt HR-beleid uitgevoerd door de leidinggevenden?

Hoewel bij sommige organisaties pas recentelijk, meestal enkele jaren, erkend wordt dat mensmanagement een specifieke taak is van de leidinggevenden, blijkt uit de casestudies dat breed geaccepteerd wordt dat de uitvoering van het HR-beleid door de lijn gebeurt. Dit heeft zich dus duidelijk ontwikkeld de afgelopen jaren, want daarover lijkt nergens meer discussie te bestaan. De HR-taken zijn dan ook doorgaans opgenomen in de formele functie- en competentieprofielen. De casestudies zijn geanalyseerd op de vraag op welke wijze het HR-beleid wordt uitgevoerd door de lijn en hoe dit wordt ervaren door de

Er wordt breed geaccepteerd dat de uitvoering van het HR-beleid door de lijn gebeurt

medewerkers. Binnen een aantal organisaties (het Transportbedrijf, het Distributiebedrijf, de Ouderenzorgorganisatie en de Farmaceutische organisatie) is de laagste leidinggevende functie direct in het onderzoek betrokken. Dit betreft een ‘meewerkend voorman’, dus iemand die naast leidinggevende taken ook uitvoerende werkzaamheden verricht. Omdat de focus in deze casestudies ligt op de rol en positie van de lijn inzake HR-taken, is veel informatie binnen deze casussen beschikbaar. In de andere casestudies komt de rol van de leidinggevende ook aan de orde, maar minder diepgaand.

Om het HR-beleid goed te kunnen uitvoeren, dienen de leidinggevenden te beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en competenties (o.a. Nehles 2011). Dit blijkt in de praktijk zeker geen vanzelfsprekendheid te zijn. Over de gehele linie, in vrijwel alle casestudies, is terug te vinden dat lijnmanagers zich niet altijd capabel voelen in het uitvoeren van HR-taken.

Bij twaalf van de achttien organisaties is de lijn niet of nauwelijks geschoold in de uitvoering van deze taken. En in zeven casestudies is terug te vinden dat men hier evenmin op geselecteerd is.

Verder lijken lijnmanagers een chronisch tijdgebrek te hebben, zoals onder andere bij de Uitvoeringsorganisatie 2, de Ouderzorgorganisatie, de Hogeschool en de Technische groothandel. Dit tijdgebrek wordt voor een deel verklaard door de toegenomen administratieve druk op de lijn.

Zoals reeds opgemerkt zijn er veel grote en internationale organisaties in het onderzoek betrokken. Uit de casestudies valt af te leiden dat de complexiteit in de organisaties enorm is toegenomen. Dit heeft vaak meer oorzaken, zoals bijvoorbeeld wijzigingen in de besturingsfilosofie (meer decentraal, meer klantgeoriënteerd), herstructureringen (platter of in kleinere of grotere eenheden), reorganisaties (kleiner en efficiënter), marktsituatie (kostendruk) en/of politieke veranderingen (gewijzigde regelgeving, meer verantwoording, bezuinigingen).

In het kader van beheersing en sturing, lijkt het aantal administratieve handelingen dat verricht moet worden sterk toegenomen de afgelopen jaren. Althans zo ervaren veel managers dit. Overigens is het niet alleen de administratieve druk op HR-gebied die is toegenomen, maar is de administratieve druk over de hele linie groter geworden. Dit beschouwen zij mede als oorzaak van het feit dat ze weinig tijd hebben voor hun medewerkers.

De combinatie van bovenstaande factoren: weinig opleiding op het terrein van HR-taken, meer administratie en weinig tijd, hebben tot gevolg dat een zorgvuldige uitvoering van HR-taken er nogal eens bij in schiet, zo erkennen veel managers. Dit leidt logischerwijs niet tot de beste kwaliteit HR-praktijken, zoals uit onderstaande voorbeelden blijkt. Overigens weerspreekt dit het beeld dan uit het (kwantitatieve) onderzoek van Nehles e.a. (2011) naar voren komt. Hier bleek immers dat gebrek aan tijd nauwelijks effect heeft op de HR-prestaties van de lijnmanagers. Gebrek aan tijd en middelen beïnvloedt wel degelijk de eigen HR-prestatie volgens de perceptie van in de diverse casussen betrokken leidinggevenden én (waar deze in het onderzoek betrokken zijn) ook van hun medewerkers. Hier is kortom nader onderzoek gewenst naar hoe dit precies werkt.

De Transportorganisatie

De teamleiders vormen de meewerkend voormannen van een team. Zij sturen een team aan en zijn hiërarchisch verantwoordelijk. In het beleid staat dat er functioneringsgesprekken gehouden dienen te worden, maar in de praktijk gebeurt dat niet of nauwelijks, waardoor de persoonlijke ontwikkeling en prestaties van de teamleden niet geoptimaliseerd worden. Een citaat van een teamleider: “Ik vind het functioneren van de afdeling niet altijd vlekkeloos verloopt. Er zijn een aantal knelpunten: [...] de HR taken van de teamleider worden niet goed uitgevoerd omdat er teamleiders zijn die helemaal geen aandacht aan willen besteden en het een ondergeschikte taak vinden. [...] Ook vind ik dat er niet voldoende tijd beschikbaar is voor het uitvoeren van de taken en dat ik niet over voldoende kennis beschik om deze taken naar behoren uit te voeren. Ik heb er geen opleiding voor gevolgd”. Verder is er al jaren, vanwege de slechte marktsituatie (en dus beperkte middelen), niet of nauwelijks aandacht besteed aan training en opleiding. Dit heeft direct effect op de kwaliteit van de klanten, volgens de in het onderzoek betrokken teamleiders.

Het Distributiebedrijf

Het (top)management van de organisatie erkent dat de eerstelijns leidinggevend een cruciale rol spelen bij het succesvol implementeren van het HR-beleid. Zij zijn verantwoordelijk voor het voeren van gesprekken in het kader van functioneren, ziekteverzuim en werving & selectie. Zij zijn degenen die het gewenste gedrag van medewerkers moeten stimuleren. Het is nodig ervoor te zorgen dat zij goed toegerust zijn om deze taken uit te voeren en doordrongen zijn van het belang ervan. Dit is een verandering ten opzichte van enkele jaren geleden, niet alle teamleiders kunnen aan de nieuwe eisen voldoen.

Een teamleider formuleert het als volgt: “Een teamleider is een duizendpoot geworden, we zijn specialisten op 30 terreinen tegelijk: goed-nieuws-brenger, slecht-nieuws-brenger, psycholoog, aai-over-de-bol-gever, schop-onder-de-kont-gever, [...] ik moet overzicht hebben over het proces, oog hebben voor de hele vestiging, veel administratie kunnen doen op de computer, ziekteverzuimgesprekken kunnen voeren, mensen aannemen, werkoverleg voeren [...], ik vind dat we meer ondersteuning moeten krijgen”.

In de praktijk wordt weinig gedaan aan het opleiden van teamleiders op HR-gebied en heeft het geen structuur. In de meeste gevallen bepaalt de manager de opleiding- / ontwikkelbehoefte. Omdat het

opleidingsplan in de jaarlijkse piekperiode opgeleverd moet worden krijgt opleidingen evenmin de aandacht die het nodig heeft, volgens de teamleiders.

De Hogeschool

Omdat het topmanagement erkende dat er iets gedaan moest worden aan peoplemanagement-kwaliteiten van de lijn, is er een management ontwikkelingstraject gestart waar alle managers van het onderdeel voor zijn aangemeld. Maar vervolgens is er niet op gestuurd. Het effect was dat een groot deel van de managers niet of niet altijd is geweest. Docenten geven aan dat geen één teamlid ooit van de manager het verzoek heeft gehad een bepaalde opleiding te volgen. Functioneringsgesprekken worden hier unaniem, door docenten en door hun manager, gezien als 'een invuloefening' van een ingewikkeld formulier. Ze dragen niet bij aan het verbeteren van de prestaties van docenten, aldus de in het onderzoek betrokken docenten.

Binnen veel organisaties, negen van de achttien, is men aan het sleutelen aan de leidinggevende competenties van de lijn en beseft men dat er meer aandacht moet zijn voor de kwaliteit van de uitvoering van HR-taken door de lijn en de ontwikkeling van competenties op dit vlak. Er zijn en/of worden programma's ingericht om de lijn beter in staat te stellen HR-taken uit te voeren. Verder heeft men bij één organisatie een aantal niet functionerende leidinggevendenden vervangen door meer

Bij veel organisaties wordt gesleuteld aan de leidinggevende competenties van de lijn

op peoplemanagement geselecteerde leidinggevendenden, bij een andere organisatie is een plan opgesteld om meer te sturen op de kwaliteit van leidinggeven en bij de Kinderopvangorganisatie worden workshops gegeven over competentieontwikkeling aan de leidinggevendenden. Al dergelijke activiteiten zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteiten van de lijnmanagers in de uitvoering van HR-taken. Zelfs bij het zeer commercieel opererende Uitzendbureau is een verandering te bespeuren, zie volgend kader.

Het Uitzendbureau

Tot voor kort was de doelstelling gefocust op vrijwel uitsluitend financiële targets. Als gevolg hiervan was ook weinig ruimte voor mensmanagement. De extreem hoge uitstroom werd op de koop toe genomen. Een aantal vestigingsmanagers heeft nog onvoldoende kwaliteiten om hun medewerkers aan te sturen. Ze sturen te veel op financiën en te weinig op ontwikkeling. Hier is langzamerhand een kentering in te bestpeuren. Binnen het uitzendbureau is t.b.v. de eerste laag lijnmanagers een 'leadership development programme' opgezet. Dit werkt nog niet optimaal, maar het vormt een begin. De focus richt zich op de klant en op behoud van medewerkers. Er moet toegewerkt worden naar een 'meer bestendig personeelsbestand'.

De kwaliteit van de uitvoering van HR-taken is belangrijk voor de kwaliteit van de productie, dan wel de kwaliteit van de dienstverlening, zo realiseren organisaties zich kennelijk steeds beter. Het beseft dat HR-competenties belangrijk zijn, dat managers niet automatisch hierover beschikken en dus dat de ontwikkeling hiervan aandacht behoeft, neemt eveneens toe. Bij het grootste deel van de organisaties zien we het aantal acties gericht op het verbeteren van de HR-kwaliteiten van de lijn groeien. Vaak betreft het recente ontwikkelingen, van de laatste 2 à 3 jaar.

De rol van HRM: hoe past de HR-functie in het plaatje?

Als we kijken naar de rol van de HRM-functie in de casestudies, dan blijkt dat binnen negen organisaties de lijn geen duidelijk beeld heeft van de rol van HR. Men weet niet wat ze precies doen en/of wanneer ze een beroep kunnen doen op ondersteuning. Er wordt een grote afstand ervaren tot de HR-afdeling en de HR-functionarissen. Vaak is er ook sprake van een fysieke afstand, omdat de HR-functionarissen op een andere locatie werkzaam zijn. Enkele voorbeelden.

De organisatie in de Gehandicaptenzorg

De organisatie kent diverse locaties. HR bevindt zich op centraal niveau. De contacten met de lijn zijn niet structureel ingebed. De lijn heeft meer behoefte aan ondersteuning. Bij werving, om behoud van medewerkers te realiseren en in het kader van de ontwikkeling van medewerkers.

Het Transportbedrijf

De teamleiders ervaren een grote afstand en lange communicatielijnen naar de HR-afdeling. Zij hebben noch opleiding, noch ervaring

op het terrein van het management van mensen en hebben behoefte aan ondersteuning en advies. Echter er is niet of nauwelijks sprake van contact tussen de HR-functionaris en de teamleiders, waardoor ze het idee hebben dat ze zwemmen.

De Technische groothandel

De HR-afdeling is fysiek weinig zichtbaar op de werkvloer, noch bij het lagere management, noch bij de medewerkers. Dit heeft te maken met verschillende locaties: HR zit op het hoofdkantoor en informeert van daaruit de vestigingen in het land.

Maar als je een vraag hebt of anderszins geholpen wil worden, dan wordt je goed geholpen.

Binnen vijf organisaties is geen duidelijk afgebakende rol van de HR-functie en het beeld is diffuus. Er bestaat een grote onderlinge variëteit in uitvoering van de HR-rol. Dit kwam ook al naar voren uit het onderzoek van Biemans (2007). Kennelijk besteedt de HR-functie zelf onderling weinig aandacht aan het afstemmen van hun rol. Het effect is dat in organisaties niet duidelijk is waar de HR-functie voor staat, hetgeen de mening over het functioneren ervan in negatieve zin kleurt.

De Uitgeverij

Er is veel verschil in hoe HR-functionarissen hun rol oppakken. Er is geen eenduidig beleid: sommige HR-functionarissen vinden bijvoorbeeld dat de lijnmanager zaken als ziekteverzuim en het begeleiden van medewerkers helemaal zelf moeten oppakken en bij een andere HR-functionaris krijgt de uitgever veel begeleiding vanuit HR en mag hij een aantal zaken niet eens zelf oppakken. Managers weten niet goed waar ze aan toe zijn.

Het Distributiebedrijf

De lijn ervaart de huidige invulling van de rol van HRM als divers. Een voorbeeld is het ziekteverzuim: de ene consultant staat erop zelf de gesprekken te voeren. Terwijl een andere benadrukt dat dit tot de taken van de lijn behoort. Dit roept verwarring op bij de teamleiders.

De Uitvoeringsorganisatie 1

Bij de fusie is de lijn haar eigen vertrouwde HR-functionaris kwijt geraakt. De nieuwe HR-functionaris, die uit de fusie organisatie komt, werkt heel anders. Die ondersteunt veel minder en legt alles

bij de lijn neer. Dat is lastig. “Als je iets niet weet wordt je vraag niet beantwoord, dan wordt er tegen je gezegd dat je het zelf maar op moet zoeken op het intranet”. Waarom dit zo anders is nu is niet duidelijk. Wat wel duidelijk is, dat deze houding veel irritatie oplevert bij managers.

Een positieve uitzondering vormt het bedrijf in diergeneesmiddelen, waar korte communicatielijnen zijn en de managers de HR-functie als „zeer laagdrempelig” ervaren. De organisatie wordt als klein ervaren, ondanks dat het bedrijf onderdeel uitmaakt van een internationaal concern met meer dan 40.000 medewerkers.

Vaak is de HR-functie vooral zichtbaar op administratief en ondersteunend gebied

HR-functie is vooral administratief en operationeel ondersteunend (en doen dit over het algemeen goed)

Bij de meeste organisaties, dertien van de achttien is de HR-functie vooral zichtbaar op administratief en ondersteunend gebied. Bij vier organisaties wordt de HR-functie als primair administratief-uitvoerend ervaren.

De Drankengroothandel

De leidinggevenden van de afdeling telefonische verkoop, de groepsleiders, hebben alleen contact met HRM als zij de beoordelingsformulieren niet of niet volledig hebben ingevuld. Dan krijgen zij een mail van HRM waarin gevraagd wordt dit alsnog te doen.

De Hogeschool

De manager van de hogeschool zegt over de rol van HR: “Ik ben blij dat na heel veel bureaucratisch werk en soms ook gedoe mensen hun salaris krijgen en dat HRM zorgt dat de salarissen betaald worden. Het valt me mee dat we dat niet ook zelf moeten doen [...]. Naast de salarisadministratie zie ik niet zo wat HRM nu doet. Ja, ze zorgen ook nog voor cursussen en inwerkbijsessies voor docenten”

Uitvoeringsorganisatie 2

“Ongelofelijk, ik wist niet dat het kon”, aldus een teamleider, “onlangs moest ik voor een medewerker die verhuist was, een nieuwe trajectkaart voor het openbaar vervoer regelen. Ik wist niet wat me overkwam. Zo’n simpele vraag en daar ben ik samen met iemand van het HR-SSC bijna een uur mee zoet geweest! Vroeger regelde je dit gewoon even, maar nu moet je allerlei formulieren invullen, moeten er handtekeningen op, etc.”

Op de tweede plaats wordt de HR-functie ervaren als administratief én operationeel-ondersteunend. Hiervan is sprake bij negen van de achttien organisaties.

Het Transportbedrijf

Bij het transportbedrijf ervaren de teamleiders de HR-afdeling als administratief en ondersteunend. De administratie verloopt goed en daar zijn de teamleiders blij mee. HRM wordt beschouwd als “postkantoor”. Voor vragen over HRM aangelegenheden kunnen ze bij HRM terecht. Helaas is de bereikbaarheid niet optimaal: HRM heeft een kort spreekuur en dat is niet praktisch, omdat ondersteuning nodig is. HRM-taken zijn verplaatst naar de teamleiders, zonder goede achtergrond informatie en dat maakt dat er veel vragen zijn en hierover heerst onzekerheid bij de teamleiders.

Het Distributiebedrijf

HR heeft hier de functie van “vraagbaak”. Het gaat dan niet zozeer om advies, maar om “weetjes”, bijvoorbeeld welk formulier je moet gebruiken. Vragen als “Hoe zat het ook weer met....”.

Kortom: het beeld uit allerlei onderzoeken van de afgelopen jaren (o.a. NVP 2010) wordt bij de analyse van de casestudies bevestigd. De HR-functie is vooral nog administratief en ondersteunend bezig. Met de manier waarop dit gebeurt is op zichzelf niets mis. De kwaliteit van de administratieve werkzaamheden en van de operationele ondersteuning is over het algemeen goed. Er zijn weinig klachten. Slechts bij één organisatie, het Uitzendbureau, worden kritische kanttekeningen geplaatst over de kwaliteit van de HR-administratie.

Wat betreft de ondersteuning van de lijn: daar wordt meer kritiek geuit. De ondersteuning die men vanuit de HR-functie biedt aan de lijn is inhoudelijk over het algemeen goed. Echter over het algemeen heeft de lijn

méer behoefte aan ondersteuning dan er nu geboden wordt. Zoals ook al eerder indirect naar voren kwam. Bij dertien van de achttien organisaties is behoefte aan meer operationele ondersteuning van de lijnmanagers. Onder andere bij de Transportonderneming, het Uitzendbureau, de Uitgeverij, het Productiebedrijf en de Zorginstelling.

Lijn én deel HRM-ers willen meer dan ‘weetjes’

Verder geldt dat administratieve en operationele ondersteuning alleen niet meer voldoet. Binnen veel organisaties heeft de lijn behoefte aan meer dan ondersteuning op ‘weetjes’-niveau. Dit geldt vooral voor de hogere managementlagen en in de HR-top. Maar ook op lagere hiërarchische niveaus klinkt de wens naar meer. Op het moment dat de administratie soepel verloopt, de ondersteuning redelijk geregeld is, komt de behoefte aan ‘meer’ om de hoek kijken. Men wil dat er mee-gedacht wordt over ontwikkeling van medewerkers. Maar daarvoor zijn twee dingen nodig:

- Zicht op het primaire proces: wat speelt daar en welke ontwikkelingen zijn er te verwachten?
- Zicht op de talenten: welke talenten hebben we nu en welke talenten hebben we in de toekomst nodig?

De vraag is of de HR-functie dit in de huidige situatie kan bieden, want uit de casussen blijkt namelijk dat HR-professionals, in de ogen van de geïnterviewde leidinggevend en (waar in het onderzoek betrokken) uitvoerende medewerkers, vaak ver af staat van de dagelijkse praktijk op de werkvloer. HR-professionals hebben daardoor niet of nauwelijks zicht op de problematiek die daar leeft. Dit speelt bij zestien van de achttien organisaties.

*Welke talenten hebben we nu en welke
hebben we in de toekomst nodig?*

De aard en de grote van de afstand van HR-functie tot het primair proces varieert. Soms is het zo dat vanuit de HR-functie jarenlang geen aandacht is geweest voor een hele afdeling. (Drankengroothandel). Soms is er een verschil tussen P&O centraal en decentraal (o.a. Defensie-onderdeel). In andere gevallen is er sprake van een fysieke afstand, zoals bij het Farmaceutische bedrijf. Ten slotte is de personeelsafdeling soms een in zichzelf gekeerde afdeling, die weinig klantcontact ambieert, zoals bij de

Uitgeverij en de Hogeschool. Uitzonderingen vormen het Farmaceutisch bedrijf en het bedrijf in Diergeneesmiddelen. Bij deze bedrijven hebben HR-functionarissen op alle niveaus veel en vaak contact met het primaire proces, waardoor men goed zicht heeft op wat er speelt.

Het Defensie-onderdeel

Bij het onderdeel van defensie zijn door de centrale HR-afdeling loopbaanpaden ontwikkeld, die niet aansluiten bij de behoeften van de uitvoerende medewerkers. Men kan decentraal weinig doen en de P&O-er zegt hierover: “we hebben teveel standaardtrajecten, waar ons onderdeel niet in past. Bovendien is er dermate veel schaarste aan voldoende gekwalificeerd personeel in de (technisch georiënteerde) functies, dat dergelijke loopbaanpaden momenteel niet gebruikt kunnen worden, omdat iedereen in de uitvoering nodig is.

De Drankengroothandel

Bij de drankengroothandel heeft HR zich in tien jaar tijd nooit om de afdeling telefonische verkoop bekommerd. Noch om de managers, noch om de medewerkers. Pas sinds een reorganisatie die onlangs is doorgevoerd, wordt vanuit HRM aandacht aan deze afdeling besteed.

De afstand tot het primaire proces resulteert in instrumenten en beleid die niet altijd aansluiten bij de behoeften van lijnmanagement en medewerkers, zoals reeds eerder is opgemerkt. Hetgeen tot kritiek vanuit de lijn en van medewerkers leidt.

Het feit dat veel HR-functionarissen een afwachtende houding hebben, versterkt dit. Bij veel organisaties (14 van de 18) wordt door veel lijnmanagers de wens geuit tot een meer actieve houding van de HR-functionarissen. Een manager van de Drankengroothandel formuleert het kernachtig. Hij noemt de rol van de HR-functie voor de afdeling telefonische verkoop “teleurstellend”. Ongevraagd advies door HR inzake de ontwikkeling van medewerkers is door hem “extreem gewenst”.

De afstand tussen de HR-functie en het primaire proces, in combinatie met een afwachtende houding, leidt er ook toe dat HR niet of nauwelijks zicht heeft op de talenten die aanwezig zijn in een organisatie en dus evenmin goed zicht heeft op welke talentontwikkeling nodig is voor een toekomstbestendige organisatie. Op dit punt wordt kritiek geuit bij vijftien van de achttien organisaties.

Overigens wordt er niet alleen een afstand ervaren tot de stafafdeling HRM, ook komt op veel plekken een afstand tussen de werkvloer en de top van de organisatie naar voren. Daar worden dingen bedacht die niet aansluiten bij de praktijk, zo is de perceptie. Voor het lagere management en de medewerkers is in de eerste plaats vaak niet duidelijk waarom dingen zo moeten gebeuren. In de tweede plaats zijn ze soms onmogelijk uit te voeren. Enige voorbeelden.

De Transportorganisatie

Bij de Transportorganisatie betreft het de complexe werkprocessen die in het kader van vergroting van de efficiency steeds veranderen, in combinatie met voortdurend wijzigende regelgeving de consistente uitvoering in de dagelijkse praktijk bemoeilijken. Het middenmanagement zetelt op een andere locatie en laat zich nauwelijks zien op de vloer. Hierdoor hebben teamleiders het idee dat ze niet weten wat er speelt.

Het Distributiebedrijf

Binnen het Distributiebedrijf lopen er veel verander- en verbeterprojecten. Hierover wordt niet structureel teruggekoppeld aan de vloer, waardoor de teamleiders niet goed weten wat er speelt en waar het naar toe gaat hier kunnen zij dus niet op inspelen.

De Uitgeverij

De branche staat al jaren onder druk, vanwege de veranderingen in de markt. Binnen de organisatie volgt de ene na de andere herstructurering of reorganisatie. De bureaucratie is de laatste jaren sterk toegenomen, zo ervaren de uitgevers. Dit geldt voor zowel het productieproces, als “alles rondom medewerkers”. De klant aan de ene kant én het begeleiden van de medewerkers aan de andere kant. Beiden zaken komen in de knel.

Organisatie in de Gehandicaptenzorg

Het in het onderzoek betrokken onderdeel betreft een onderdeel waar gewerkt wordt met cliënten met een complexe (psychiatrische) problematiek. Er zijn voor medewerkers expliciet veiligheidsrisico's. Zij ervaren een grote afstand tot het management en hebben het idee dat men geen idee heeft hoe het is om te werken met de zeer complexe doelgroep. Als voorbeeld wordt genoemd het feit dat er veel gewerkt moet worden met onervaren invalkrachten, die de complexiteit en de risico's in het werk niet kunnen overzien. Hierdoor wordt het gevoel van veiligheid negatief beïnvloed. Zij hebben het beeld dat hiervoor nauwelijks aandacht is.

Er zijn ook positieve voorbeelden. Bij drie van de achttien organisaties is de lijn zeer tevreden over de HR-functie. Het hebben van een goed persoonlijk contact wordt daarbij in de eerste plaats zeer gewaardeerd. Dit geldt bij de Farmaceutische organisatie, waar HR-manager en directeur elkaar al jaren kennen en ook al jaren samenwerken. Ze weten precies wat ze aan elkaar hebben en spelen goed op elkaar in. De rollen op HR-gebied zijn niet strikt gescheiden, maar lopen soms in elkaar over. Bij de Technische groothandel, is de HR-functie, ondanks dat ze op een andere locatie zitten, servicegericht en bereid tot (telefonische) ondersteuning van de lijn. Men noemt het een 'hulplijn' en een 'vraagbaak'. Bij Diergeneesmiddelen ten slotte, is de HR-functie sinds ze twee jaar geleden geherstructureerd zijn, nauwer betrokken bij de business. Hierdoor is men beter in staat ontwikkeltrajecten op te zetten voor de medewerkers, hetgeen als een positieve ontwikkeling wordt gezien.

*Veel lijnmanagers willen een meer actieve houding
van HR-functionarissen*

Overigens geldt dat bij veel organisaties de HR-afdelingen, en dan vooral de top van HR, zich bewust is van de veranderingen die nodig zijn. Het gaat dan om veranderingen binnen de eigen HR-functie als veranderingen bij de lijn. Er wordt dan ook heel wat af gereorganiseerd, geherstructureerd en getransformeerd. Deze herstructurering kan specifiek gericht zijn op de HR-functie. Maar het kan ook zijn dat de herstructurering van de HR-functie onderdeel uitmaakt van een grotere operatie. Bij acht van de achttien organisaties heeft onlangs een herstructurering, ook van HR, plaatsgevonden. Of men zit er midden in, of heeft men plannen in de nabije toekomst.

Organisatie in Diergeneesmiddelen

Bij het bedrijf in diergeneesmiddelen, is HR sinds enkele jaren geherstructureerd. Er wordt sindsdien gewerkt met aan onderdelen toegewezen HR-functionarissen, HR business Partners. Deze HR business partner woont ook regelmatig het business overleg bij. Het laatste halfjaar is men ook, op initiatief van het internationale hoofdkantoor, nadrukkelijk bezig om talentontwikkeling op te zetten. In het kader hiervan zijn sessies met medewerkers gehouden over talenten en competenties. De combinatie van deze twee zaken heeft

ertoe geleid dat HR opeens midden in de business is komen te staan en veel beter weet wat er gaande is. Hierdoor is men in staat tot kwalitatief beter advies.

De Transportorganisatie

Binnen HR wordt nog niet goed samengewerkt vanuit de verschillende deel disciplines en de lijn. Projecten lopen daardoor soms langs elkaar heen, er vindt dan geen goede afstemming en communicatie plaats, waardoor het voor medewerkers lastig is de beleidslijnen te herkennen. Men is bezig met het veranderen van de rol van HRM zelf. Van uitvoerend naar medebepalend, zoals de HR-manager het noemt. Hier is een start mee gemaakt door het gezamenlijk door HRM en lijn ontwikkelen van een opleidingsprogramma voor de eerste laag leidinggevenden, de teammanagers.

Uitvoeringsorganisatie 1

Onlangs is de organisatie gefuseerd. Ook de HR-functie kent een herstructurering. Men wordt geacht sinds kort als businesspartner te werken. De realisatie van deze doelstelling lukt echter nog niet goed. In de praktijk is dit nog niet geëffectueerd en zit men nog midden in dit proces. Dit kan ook niet anders, volgens een lijnmanager, daar er “voor 90% dezelfde mensen op de functie zitten”.

Zoals gezegd (h)erkent een deel van de HR-functionarissen, met name in de top van de organisaties, de kritiekpunten die worden geopperd. Dit is echter niet overal zo. Bij zeven van de achttien organisaties wordt de kritiek op de HR-functie door een deel van de HR-functionarissen niet herkend. Zij schatten zichzelf over het algemeen in als meer ondersteunend, adviserend en veranderkundig bekwaam, dan hun lijnmanagers ervaren.

Conclusies en implicaties voor HRM

Conclusies

We begonnen met de vraag welke veranderingen plaatsvinden in de HRM-rol van lijn en HRM. Op grond van de secundaire analyse van achttien casestudies, komen we tot de volgende conclusies:

- HRM: administratie en ondersteuning zijn nog steeds dominant aanwezig in het takenpakket van HRM (maar dit geldt óók voor de lijn!)
- HR-taken in de lijn is geen discussie meer, maar de lijn kan het (nog) niet alleen

- HR-tooling is op orde, maar implementatie van HR-taken in de lijn is nog niet geslaagd
- Het effect van HRM in de lijn en van de administratie op afstand: minder betrokken HR
- De mens in HRM en mensmanagement: persoonlijk contact scoort!
- Ontwikkelingen in HRM en mensmanagement: Competenties van de lijn en support van HR vormen de sleutel.

Hieronder worden deze conclusies stuk voor stuk uitgewerkt.

Ad. 1. HRM: administratie en ondersteuning nog steeds dominant

Hoe je het ook wendt of keert, ondanks e-HRM, selfservice concepten zoals ESS en MSS, de invoering van SSC's op grote schaal is een HR-functionaris nog steeds veel tijd kwijt met administratieve taken.

In het verlengde hiervan wordt breed erkend, zowel door de HR-functionarissen zelf als door het lijnmanagement, dat een goede administratie de basis vormt voor HR. De aandacht voor de administratie werpt overigens gelukkig zijn vruchten af: deze is over het algemeen kwalitatief goed.

Opvallend is echter dat niet alleen HR-functionarissen klagen over de hoeveelheid administratieve taken, het lijnmanagement is dezelfde mening toegedaan. De invoering van een nieuwe besturingsfilosofie, invoering van SSC-concepten, fusies, de nadruk op meer control in organisaties, dragen er allen aan bij dat er meer 'formuliertjes en lijstjes' moeten worden ingevuld. Er zijn meer handelingen én meer handtekeningen nodig om allerlei zaken te regelen. Dit geldt voor zowel HR-functie als lijn en betreft niet alleen HRM-taken. Lijnmanagers, met name in de lagere regionen, hebben grote behoefte aan meer kennis én meer ondersteuning. Nu moeten ze zaken zelf uitzoeken, hetgeen in de praktijk tot irritatie, inefficiëntie en ineffectiviteit kan leiden.

Ad. 2. HR-taken in de lijn is geen discussie, maar de lijn kan het (nog) niet alleen

Leidinggeven vraagt tegenwoordig meer dan taakgeoriënteerdheid. We werken in een complexe, steeds veranderende omgeving. Om de afstand tussen de top en de vloer in te vullen heb je het middenkader nodig. Er moet informatie vertaald worden naar mensen, er moeten signalen worden doorgegeven aan de top, er moeten verantwoordinglijstjes ingevuld worden, stuurinformatie aangeleverd worden, én er moeten medewerkers gecoacht en begeleid worden, etc. etc.. De lijst met taken voor het lagere management lijkt onuitputtelijk. Zeker in platter wordende organi-

aties, waar de gemiddelde span-of-control van een manager alleen maar toeneemt. Dit roept het beeld op van het 'duizend-dingen-doekje' van weleer. Echter een doekje dat nog van onvoldoende kwaliteit is om al deze taken waar te kunnen maken. Hoewel de formele functieprofielen veelal wel aan de veranderde situatie zijn aangepast, laat de implementatie in de praktijk nogal eens te wensen over: (nog) niet iedereen is geselecteerd op de nieuwe profielkenmerken en bovendien hebben ze er, mede door de toegenomen administratieve druk, weinig tijd voor.

De lijst met taken voor het lager management lijkt onuitputtelijk

Pas als men de regelgeving en het instrumentarium kent en begrijpt, weet men hoe de regelgeving toegepast moet worden en vaardig is om instrumenten te hanteren die lijnmanagers in staat stellen om op adequate wijze HR-taken uit te voeren. Daarna ontstaat de behoefte aan meer dan operationele ondersteuning, aan breder, dieper en toekomstgericht advies, bijvoorbeeld op het gebied van talentontwikkeling, inrichting van een afdeling, et cetera. Aan de voorwaarden om behoefte aan advies te hebben, wordt nog onvoldoende voldaan en het lagere lijnmanagement is er daarom nog niet aan toe.

Ad. 3. Tooling OK, maar implementatie van HR-taken in de lijn is nog niet geslaagd

De casestudies laten zien dat er op zich niets mis is met het papieren HRM-beleid. Beleid wordt ontwikkeld en tools zijn ruim voldoende voorhanden. Echter dan stukt het regelmatig. Punt 2 leidt automatisch tot de conclusie dat de implementatie van HR-taken door de lijn in de praktijk nog steeds niet volledig is geslaagd.

In de top van organisaties, bij het hogere management én bij de top van de HR-functie, lijkt dit er beter uit te zien. Maar op de werkvloer, waar het beleid moet worden uitgevoerd en waar de instrumenten moeten worden toegepast, daar loopt het op het terrein van HRM nog niet zo soepel. Er dient veel meer aandacht te zijn voor HR-implementatie en voor opleiding van leidinggevendenden in HR-taken.

De HR-functie zal hier zijn steentje aan moeten bijdragen. Echter de omvang van veel HR-afdelingen, is er momenteel niet meer op ingesteld.

Deze zijn inmiddels onder druk van kostenbesparingen en bezuinigingen, in omvang aangepast alsóf HR-taken al volledig in de lijn zijn geïmplementeerd. Decennia lang lag het kengetal van de HRM-formatie op 1:150: er was één HR-consultant op 150 medewerkers. Inmiddels is een kengetal van 1:250 gebruikelijk. De verwachting is dat de HR-capaciteit nog verder zal dalen, als gevolg van digitalisering van HRM. Dit betekent dat er minder HR-capaciteit is om de implementatie van HR-beleid te helpen realiseren.

Ad. 4. Het effect van HRM in de lijn en van de administratie op afstand: minder betrokken HR

Langzamerhand tekenen zich ook de effecten af van de ontwikkelingen die de HR-functie de laatste jaren heeft doorgemaakt. Verschuiving van HR-taken naar de lijn en centralisatie van transactionele taken in een SSC, zijn beiden terechte ontwikkelingen en bewuste keuzes in organisaties. Maar het effect ervan is dat HRM'ers nog slechts zeer beperkt zicht hebben op het primaire proces, eenvoudigweg omdat men er niet of nauwelijks meer mee in contact komt. HR-functionarissen worden lang niet altijd meer betrokken bij de werving en selectie van personeel, bij functionerings- en beoordelingsgesprekken en bij ziekteverzuim. Dergelijke zaken liggen immers formeel op het bordje van de lijnmanager.

Deze ontwikkelingen hebben een aantal onwenselijke effecten. De HR-functie dreigt als gevolg hiervan vervreemd te raken van de werkvloer. HR-professionals weten niet (meer) wat er speelt. Ook heeft men onvoldoende zicht op de gewenste én aanwezige talenten in de organisatie. Adequate advisering over talentontwikkeling wordt er door belemmerd.

Juist talentontwikkeling is een onderdeel van HRM-beleid waar de rol van HR-functie nadrukkelijk om de hoek komt kijken. Binnen een aantal organisaties wordt deze afstand erkend. Inmiddels zijn acties ondernomen om HRM-functionarissen meer te betrekken bij het primaire proces van de organisatie.

Ad. 5. De mens in HRM en mensmanagement: persoonlijk contact scoort!

Binnen enkele organisaties scoort de HR-functie én het lijnmanagement (bij de uitvoering van HR-taken) opvallend goed. Dit betreft drie organisaties: één onderdeel van een wereldwijde multinational: de organisatie in Diergeneesmiddelen, één kleinere organisatie in de profit-sector: de Farmaceutische organisatie en één organisatie in de non-profit; de Zorginstelling. In deze organisaties zijn de in het onderzoek betrokken actoren opvallend positief over de wijze waarop HR-taken worden uitgevoerd door de lijn én over de samenwerking tussen lijnmanagement en de HR-functie.

Het verschil met de andere organisaties is dat er hier sprake is van veel persoonlijk contact. Veel aandacht dus voor de mens: de lijnmanagers besteden bewust aandacht aan sturing van, overleg met en begeleiding van medewerkers. HR-professionals hebben goed contact met de lijn en men werkt nauw samen.

Bij deze drie organisaties gaat evenmin alles gestroomlijnd en perfect, maar de HR-functie slaagt er in deze drie organisaties goed in haar bijdrage concreet te maken. Met concrete acties en interventies, concrete adviezen die aansluiten bij de behoeften van de lijnmanagers. Ook in de grote multinational, waar het diergeneesmiddelenbedrijf onderdeel van uitmaakt, lukt dit. HR-functie en lijn bepalen gezamenlijk de agenda op het gebied van HRM. Niet alleen in de top van de organisaties, maar vooral ook op de plek waar het werk gebeurt: op de werkvloer.

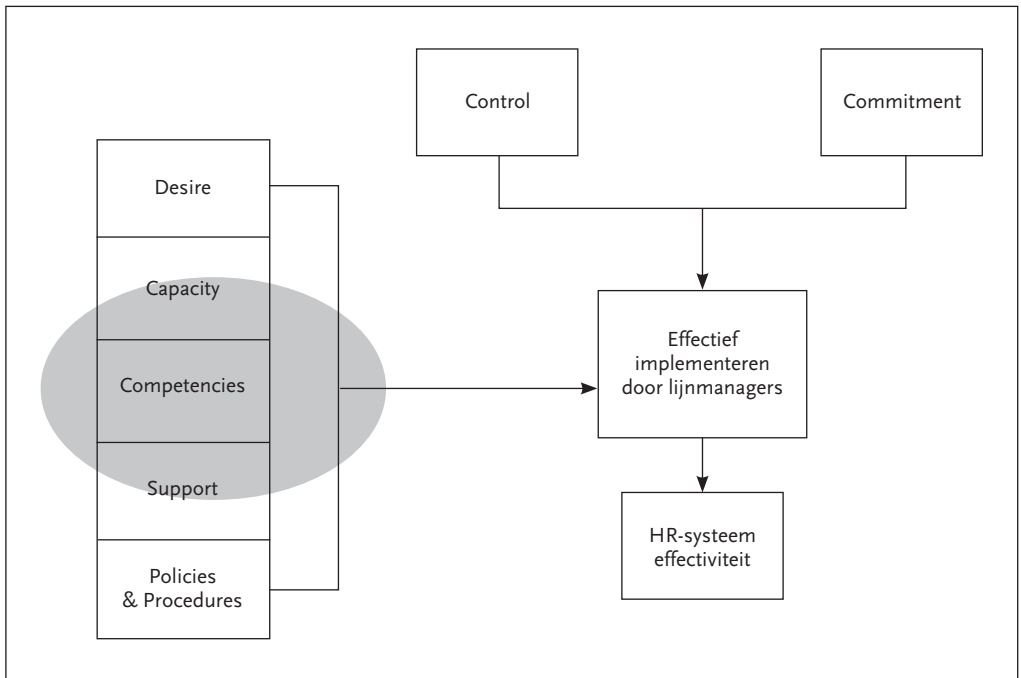
*Persoonlijk contact tussen staf en lijn scoort,
ook bij HRM!*

Dit pleit ervoor om de menselijke factor weer nadrukkelijker in beeld te brengen in HRM. Het begint ermee dat HR-functie en lijn, gezamenlijk de HR-agenda bepalen. Zowel op topniveau, als lager in de organisatie, waar HR-functionaris en middelmanager samen moeten werken. Samenwerking bij de ontwikkeling én de implementatie van HR-beleid en -instrumentarium is een must.

Ad. 6. Ontwikkelingen in HRM en mensmanagement: over Competenties van de lijn, tijdgebrek en support van HR

In het theoretische deel van dit hoofdstuk is een model gepresenteerd dat is ontwikkeld door Nehles e.a. (2006, 2010). Op grond van onderzoek is door hen geconcludeerd dat er vijf factoren van invloed zijn op succesvolle implementatie van HRM. Op grond van de resultaten van dit onderzoek kom ik tot de volgende aanvulling op dit model.

Wat betreft de factoren ('Desire' en 'Policies & Procedures') heeft de ontwikkeling van HRM en mensmanagement de afgelopen jaren niet stilgestaan. Hier zijn beduidende verbeteringen geboekt, zo blijkt uit de casestudies.



Figuur 2. Effectiviteit van HRM.

Uit analyse van de casestudies spelen met name de twee factoren 'Competencies' van de lijnmanager en 'Support' van HRM, zoals dat is weergegeven in het model van Nehles e.a. een rol (zie figuur 2). Dit lijkt te worden versterkt door de factor tijdgebrek ('Capacity').

Het lijkt erop dat de factoren 'Competencies' en 'Support' de sleutel vormen voor een succesvolle implementatie. Factoren die versterkt worden als er sprake is van gebrek aan tijd en middelen. In feite betreft het communicerende vaten: minder van het één betekent dat er meer nodig is van het andere. Minder support van de HR-functie betekent dus dat de lijn over meer en betere kennis en vaardigheden op het terrein van HR moet beschikken. Indien de HR-functie veel en vaak ondersteunt, kan dat minder HR-competencies in de lijn compenseren.

De terugtrekkende beweging van de HR-functie, minder HR-formatie, meer ICT, in combinatie met het feit dat lijnmanagers nog onvoldoende geëquipeerd zijn om HR-taken uit te voeren, hebben een negatief effect op de kwaliteit van de HR-implementatie.

De secundaire analyse van de casestudies leiden tot de volgende voorstellen voor vervolgonderzoek en een aantal uitdagingen voor de HR-praktijk.

Vervolgonderzoek: De grote verschillen tussen intended en actual HRM blijken ook uit dit onderzoek naar voren te komen. Evenals de cruciale rol van de lijn hierbij. De conclusies uit het (grotendeels kwantitatieve) onderzoek van Nehles (2010 e.a.) naar de effectiviteit van de HR-prestaties van de lijnmanager worden deels bevestigd: managers zijn ook hier gemotiveerd om HR-taken uit te voeren, er is voldoende beleid, instrumentarium en procedures en niet alle managers beschikken over de juiste competenties, om HR-taken goed uit te voeren. Een ander deel van de conclusies wordt daarentegen niet bevestigd. Zo blijken beperkingen in de ondersteuning door de HR-afdeling en tijdgebrek de HR-prestaties van de lijn wel degelijk in negatieve zin te beïnvloeden in de beleving van de lijnmanagers.

Op dit punt is dus meer kwalitatief als kwantitatief onderzoek gewenst: vooral meer onderzoek naar belemmeringen en stimulansen van de HR-prestaties door de lijn. Zowel de percepties van de lijnmanagers zelf, als die van hun medewerkers dienen daarbij nader onderzocht te worden. In het verlengde hiervan is meer onderzoek nodig naar welke ondersteuning de lijn nodig heeft om HR-taken goed te kunnen uitvoeren.

HR-praktijk: Ten slotte enkele conclusies voor de HR-praktijk. (1) In de eerste plaats zal HR er voor moeten zorgen dat in de organisatie duidelijk wordt waar de HR-afdeling voor staat. Wat men wel en niet doet en waarom dit zo is. Ook zal de variëteit in de rol van de HRM'ers verminderd moeten worden, omdat (te) grote variëteit tot verwarring bij lijnmanagers leidt. Daarnaast (2) zal de komende jaren vanuit HR de focus moeten liggen op de ontwikkeling van HR-competenties van de lijn, waarbij nadrukkelijk nieuwe vormen van leren en professionaliseren worden betrokken.

Dan (3) de afstand tussen de HR-functie en het primaire proces, die verankerd moet worden bijvoorbeeld door het gezamenlijk bepalen van de agenda op het terrein van mensmanagement en talentontwikkeling. Waardoor de HR-functie zich tot échte business partner kan ontwikkelen.

Dit leidt ons tot het laatste punt. (4) De professionalisering van de HR-functie zelf. Hier ligt de focus op ontwikkeling van bedrijfskundige kennis, in combinatie met gedrags- en veranderkundige aspecten. Nadrukkelijk niet naast elkaar, maar in relatie tot elkaar.

Ontwikkeling van de eigen functie is dus een must. Meer aansluiting bij het primaire proces, begrijpen waar managers mee worstelen, feeling met de problematiek van de werkvloer en een integrale benadering

zijn randvoorwaardelijk. Niet alleen vanuit het vak HR, niet alleen met een visie, maar met een proactieve benadering waarbij bedrijfskundig inzicht wordt gecombineerd met zicht op talenten en de benodigde talentontwikkeling. Uiteraard worden hierbij de nieuwe visies op leren en ontwikkelen geïntegreerd. ‘Hard’ en ‘zacht’ gecombineerd dus. Dat wordt de kunst. Een kunst die HRM nog niet beheerst maar zich de komende jaren snel eigen zal moeten maken. Met een krimpende HR-functie, de centralisering van de transactionele taken in SSC’s en een toenemende rol van ICT zal dit geen gemakkelijke opgave zijn. Hier ligt een uitdaging van formaat.

Literatuur

- Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty R.W. (2009), *The differentiated workforce: transforming talent into strategic impact*, Harvard Business school Press.
- Biemans, P.J., *Het veranderende beroepsprofiel van HRM’ers: Fictie of feit?* 2007 Lectorale rede, verkrijgbaar via www.inholland.nl
- Bos-Nehles, A., *The line makes the difference: line managers as effective HR partners*, Universiteit Twente, 2010, via http://doc.utwente.nl/71866/1/thesis_A_Bos-Nehles.pdf
- Boudreau, J.W., HR gebaseerd op feiten, een logische vglende stap in de evoluties van Human Resource Management, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 11 november 2012.
- Boudreau, J.W., Ramstad P.M. (2007), *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press.
- Bowen, D., Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM-system, *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Buitenhuis, R., Wiskundige of sociaal-academisch geschoolde HR?, *HR-strategie*, maart 2012.
- Huselid, M.A., Becker, B.E., Beatty, R.W. (2005), *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business school Press.
- Nishii, L.H., D.P. Lepak & B. Schneider (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- NVP/iNostix, *De stem van Ulrich; een onderzoek naar de rolpositionering van de HR-functie*, februari 2010, uitgave NVP.
- Nehles, A. Boon, C. (2006), Uitdagingen in HR-implementatie: de lijnmanager maakt het verschil, *Personeelsbeleid*, nr. 10.
- Nehles, A.C., Riemsdijk, M.J. van, Kok, A.L., Looise, J.C. (2006), HRM implementeren op de werkvloer: Een uitdaging voor lijnmanagers, *Tijdschrift voor HRM*, 3, 2006, pag. 75-93.
- (Bos)-Nehles, A.C., Riemsdijk, Looise, J.C. (2011), Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM, *Tijdschrift voor HRM*, 4, 2011, pag. 30-43.

- Paauwe, J., Boselie, P. (2005), *HRM and performance: What's next?*, working paper 05-09, www.ilr.cornell.edu.CAHS
- Ulrich, D., J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, HR Transformation, *Building Human Resources from the outside in*, McGraw Hill 2009.
- Veldhoven, M. van, (2012), *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: arbeidsgedrag als fundament van Strategisch HRM*, Universiteit van Tilburg, april 2012.
- Wright, P.M., Haggerty J.J. (2005/1), *Missing variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and Individuals*, working paper 05-03, 2005, www.ilr.cornell.edu.CAHS
- Wright, P.M., M. Stewart, O.A. Moore, *The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional and Personal Talent*, Cornell, University, ILR School, CAHS, augustus 2011.