

**avans**  
hogeschool

**IU** HOGESCHOOL  
UTRECHT

**SAXION**  
Windesheim 

 Hanzehogeschool Groningen

# DE HRM- PRAKTIJKMONITOR.

2013 - 2014



# DE HRM-PRAKTIJKMONITOR

## VERSLAG VAN EEN ONDERZOEK NAAR DE ONTWIKKELING VAN DE HR-FUNCTIE IN NEDERLANDSE ORGANISATIES

(2013 -2014)


Avans Hogeschool  
Hanzehogeschool Groningen  
Hogeschool Utrecht  
Saxion  
Windesheim

*Breda | 's-Hertogenbosch maart 2015*

**avans**  
hogeschool

**U** HOGESCHOOL  
UTRECHT

**SAXION**  
**Windesheim**

 Hanzehogeschool Groningen



# VOORWOORD

Voor u ligt de tweede rapportage van de HRM-praktijkmonitor, waarin verslag wordt gedaan van een onderzoek naar de ontwikkeling van de HR-functie in Nederland. Het onderzoek 'HRM-praktijkmonitor' heeft tot doel om inzicht te verkrijgen in de huidige HR-functie binnen Nederlandse organisaties, de ontwikkelingen die zich daarin voordoen en de verwachtingen daarover, alsmede in de benodigde competenties van HR-professionals. Hiermee bieden we organisaties de mogelijkheid om hun HR-beleid te ijken en HRM-opleidingen om hun curriculum en het beroepsprofiel waarvoor wordt opgeleid up-to-date te brengen. Ook worden de resultaten van het onderzoek ingebracht in het Landelijk Overleg Opleiding HRM (LOOHRM), dat verantwoordelijk is voor het vaststellen van het opleidingsprofiel, het zogeheten *Format 2012+*, *2016+*, etcetera. Dat gebeurt om de vier jaar. Langs deze weg kan het toekomstig curriculum van de opleidingen worden gefundeerd.

Het onderzoek is in 2012-2013 voor het eerst uitgevoerd onder de vlag van Avans Hogeschool. Het betreft een longitudinaal onderzoek, waarvan de bedoeling is dat het jaarlijks herhaald wordt. Het aantal betrokken hogescholen is inmiddels uitgebreid naar vijf. Naast Avans Hogeschool doen mee: Saxion, Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool Groningen en Windesheim (Zwolle en Flevoland). Het veldwerk is gedaan door stagiaires, studenten Human Resource Management (HRM) die in het studiejaar 2013-2014 stage liepen. Ook werkten HR-professionals, hun leidinggevenden en hun 'klanten' (lijnmanagers) mee aan het onderzoek. Hierbij danken wij allen hartelijk voor hun bijdrage. Wij hopen dat de samenwerking tussen onderwijs en werkveld vruchtbaar blijkt te zijn en leidt tot een verdere professionalisering van het vakgebied HRM.



# INHOUD

<b>SAMENVATTING</b>	9
<b>1 INLEIDING</b>	11
<b>2 DE INHOUD VAN DE MONITOR</b>	13
<b>3 ONDERZOEKSRESULTATEN</b>	18
3.1 Tijdsbesteding en taakverdeling HR-activiteiten	18
3.2 Typering van de HR-afdeling	21
3.3 HR-competentiegebieden	24
3.4 Tevredenheid over HR-dienstverlening	26
3.5 De HR-activiteiten van het lijnmanagement	28
3.6 Recente, belangrijke HR-thema's	33
<b>4 CONCLUSIES</b>	34
4.1 Samenspel tussen HR en lijnmanagement	34
4.2 Rol en positie van HR	35
4.3 Competenties van HR	36
4.4 Tevredenheid over HR	37
4.5 Hoe ziet de (nabije) toekomst eruit voor HR?	37
<b>BRONNENLIJST</b>	38





# SAMENVATTING

Het onderzoek 'HRM-praktijkmonitor' heeft als doel inzicht te krijgen in de huidige HR-functie, de ontwikkelingen die zich daarin voordoen en de verwachtingen daarover, alsmede in de benodigde competenties van HR-professionals. De taken binnen het HRM-domein worden beschouwd vanuit het perspectief van de HR-professional, de leidinggevende van de HR-professional en een lijnmanager. Een belangrijk aandachtspunt van dit onderzoek is de taakverdeling tussen HR en het lijnmanagement. Daarnaast is nagegaan hoe het werk van de HR-professional wordt beoordeeld en of het lijnmanagement in staat is om HR-activiteiten adequaat uit te voeren.

Het onderzoek is uitgevoerd onder regie van de kenniskring van het Lectoraat HRM van Avans Hogeschool. Lectoren en docenten van hogescholen Windesheim, Utrecht, Saxion en Groningen hebben aan dit onderzoek meegewerkt en meegedacht. Het veldwerk is gedaan door studenten van Human Resource Management (HRM) van de betrokken hogescholen en uitgevoerd bij hun stagebedrijven. Er is een enquête gehouden onder HR-professionals (respons: 251), HR-leidinggevenden (respons: 160) en lijnmanagers (respons: 179). Aansluitend hebben de stagiaires interviews afgenomen met dezelfde respondenten.

In hoofdstuk 1 beschrijven we het doel en de opzet van het onderzoek. In hoofdstuk 2 geven we een verantwoording op de inhoud van de praktijkmonitor. Op basis van verschillende theorieën en modellen onderscheiden we taken, competenties en mogelijke rollen van HRM. In hoofdstuk 3 geven we de resultaten weer en in hoofdstuk 4 de conclusies.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek: De functie van HR-professional is (nog altijd) zeer breed. Met alle door ons onderscheiden clusters van activiteiten houden de professionals zich regelmatig of in hoge mate bezig. Uitzondering daarop vormt het personeelsbeheer, dat vaak door anderen dan de HR-professional wordt uitgevoerd. De wijze waarop het personeelsbeheer is georganiseerd hangt sterk samen met de omvang van de organisatie: hoe groter de organisatie, des te minder de HR-professional zich hiermee bezighoudt. De Top 3 taken van de HR-professional, waaraan hij<sup>1</sup> regelmatig en in hoge mate aandacht besteedt, bestaat uit de clusters Bemensen/Beschikbaarheid van personeel, Personeelsontwikkeling/Inzetbaarheid en Arbeidsvoorwaarden. De

focus ligt met name op de korte termijn. Taken liggen vooral op operationeel en tactisch niveau.

Ook het lijnmanagement geeft aan het meest bezig te zijn met de activiteiten Bemensen en Ontwikkelen, taken die ook bij de HR-professional het hoogst scoren. 'HR in de lijn' is hier een feit. Daarnaast zijn lijnmanagers van mening dat de clusters Organisatieontwikkeling en Arbeidsverhoudingen tot hun taak behoren, daarbij ondersteund door HR. De HR-professionals en HR-leidinggevenden zien deze taken meer als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit past in het beeld van de behoefte van HR om de rol van strategisch businesspartner te willen vervullen. Als we kijken naar de activiteiten van HR-leidinggevenden, dan zijn dit ook de twee clusters waarmee zij zich het meeste bezighouden. Deelname aan het managementteam (MT) lijkt een voorwaarde om op deze twee gebieden mee te kunnen praten. Er is verschil van mening tussen HR (-professionals en leidinggevenden) en de lijnmanagers als het gaat om de motivatie en competentie van de lijnmanager. Lijnmanagers vinden zichzelf voldoende gemotiveerd en competent om HR-taken uit te voeren. Bijna een derde van de HR-professionals vindt lijnmanagers niet voldoende competent op dit gebied. Lijnmanagers worden voldoende opgeleid en ondersteund door HR voor de uitvoering van hun taken. De drie partijen zijn het wel met elkaar eens dat lijnmanagers te weinig tijd hebben voor HR-taken.

Over de rol en positie van HR zijn de meningen verdeeld. HR-professionals zien voor zichzelf meer een rol op strategisch/tactisch niveau dan de lijnmanagers voor hen zien. Lijnmanagers vinden vooral dat de operationele uitvoering van HR-taken bij HR-professionals thuishoort en in mindere mate het 'ontwikkelen van visie en strategie' of 'medeverantwoordelijk zijn voor veranderingsprocessen'. Toch zijn lijnmanagers hier niet allemaal eenduidig over. Sommigen geven juist aan dat HR deze rol meer mag pakken. Een lastige paradox voor HR.

In het onderzoek zijn vijf clusters van competenties onderscheiden: Persoonlijke integriteit/geloofwaardigheid, Vakdeskundigheid HRM, Vermogen om te beïnvloeden, Businesskennis en Management van verandering. Bij de HR-professionals scoort 'Businesskennis' het laagst, HR-leidinggevenden scoren op deze competentie hoger. Of zij vinden dat er een beroep wordt gedaan op deze competentie hangt nauw samen met deelname aan het MT. Bij de HR-professionals scoren de competenties Vakdeskundigheid en Persoonlijke integriteit hoger ten opzichte

<sup>1</sup> Waar in dit rapport de mannelijke persoonsvorm wordt gebruikt, kan ook de vrouwelijke vorm worden gelezen.

van de andere drie competenties. Ook lijnmanagers waarderen deze competenties in hoge mate. Het lijnmanagement benadrukt hiermee het belang van een operationele rol van HR.

Voor de toekomst verwachten alle drie de partijen dat op de competentie Management van verandering veelvuldig een beroep wordt gedaan.

Het werk van de HR-professional wordt met een gemiddelde score van 7,5 in het algemeen (zeer) positief beoordeeld. Er is nauwelijks verschil in de beoordeling door het lijnmanagement (de klant), de HR-leidinggevende en de HR-professional. De lijnmanagers tonen zich vooral tevreden over de ondersteuning die zij van HR krijgen, het meedenken, de samenwerking, de toegankelijkheid en bereikbaarheid. Ook de kennis van de HR-professional wordt vaak genoemd. Over het proactief handelen van HR zijn vooral het lijnmanagement en de HR-leidinggevers minder tevreden. De HR-professionals geven aan dat ze door de werkdruk daar vaak niet aan toe komen.

Van de Top 5 belangrijke HR-thema's bleef reorganisatie/organisatieontwikkeling ten opzichte van de vorige meting op de eerste plaats met tweederde van de stemmen. Leiderschapsontwikkeling steeg naar plaats twee, door de helft van de respondenten genoemd.

De slotconclusie luidt dat HR in veel organisaties een duidelijk toegevoegde waarde heeft. Spanning zit er tussen de wens van HR om proactief te handelen en strategisch betrokken te zijn en de mogelijkheid hiertoe. De mogelijkheid is beperkt als HR niet in het MT zit en beperkt door de tijd die operationele taken vragen. Ook de houding van het lijnmanagement hierover is ambivalent: de wens van het lijnmanagement blijft enerzijds dat HR wat meer strategisch mee gaat doen, terwijl anderzijds het lijnmanagement deze taken grotendeels aan zichzelf toedicht. En HR wordt vooral gewaardeerd om zijn kennis en ondersteunende rol. De praktijkmonitor van 2014-2015 gaat hier verder op in.

# Hoofdstuk 1

## INLEIDING

Heeft HRM nog toekomst? Er zijn kritische beschouwers van het vakgebied die daaraan twijfelen. Volgens critici is de HR-professional in de organisatie helemaal niet meer nodig: Leg de verantwoordelijkheid voor 'people management' volledig bij de lijn, automatiseer zoveel mogelijk van de processen, besteed uit wat je zelf niet kunt. Zover zal het op korte termijn beslist niet komen, maar dat het vakgebied aan tal van ontwikkelingen onderhevig is, is wel duidelijk. Ook dat daardoor het werk van veel HR-professionals ingrijpend verandert.

Om enkele van de ontwikkelingen te noemen:

- Van organisaties wordt een steeds grotere flexibiliteit vereist. Dat leidt er onder meer toe dat er steeds meer flexibele arbeidsrelaties worden aangegaan en dat er binnen organisaties steeds meer diversiteit ontstaat in arbeidsrelaties.
- Ook op de arbeidsmarkt doen zich heftige ontwikkelingen voor. Op dit moment (2015) hebben we enerzijds te maken met een zeer ruime arbeidsmarkt. Anderzijds is bekend dat door de demografische ontwikkelingen sprake is van ontgroening en vergrijzing, wat binnen enkele jaren in veel beroepen kan leiden tot schaarste.
- De toenemende mogelijkheden van ICT hebben er in de afgelopen jaren toe geleid dat in veel organisaties een overstap is gemaakt naar eHRM-systemen. Veel grote organisaties voerden Employee Self Service- (ESS) en Management Self Service -functionaliteiten (MSS) door. Personeelsmanagement wordt mede hierdoor steeds meer een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement en in toenemende mate ook van de medewerkers zelf.

Wat gebeurt er allemaal in het beroepenveld? Waar houden de HR-professionals zich daadwerkelijk mee bezig? Wat zijn de ontwikkelingen daarin? Welke competenties zijn vereist, zodat hij zijn werk goed kan doen en dat ook de komende jaren zal kunnen doen?

Het onderzoek, waar dit rapport een verslag van is, heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de huidige HR-functie, de ontwikkelingen die zich daarin voordoen en de verwachtingen daarover, en inzicht te geven in de benodigde competenties van HR-professionals. De taken binnen het HRM-domein worden niet eenzijdig beschouwd vanuit de 'agenda' van de HR-professional. Een belangrijk aandachtspunt is de taakverdeling

tussen HR en het lijnmanagement. Het onderzoek moet op termijn de bacheloropleidingen HRM, met name in het hbo, in staat stellen om te komen tot een adequate inrichting van de curricula. Dat wil zeggen gestuurd vanuit de behoeften die leven in de praktijk.

De onderzoeksvragen luiden:

- 1 Met welke HR-activiteiten houden HR-professionals zich bezig?
- 2 Hoe is de taakverdeling van HR-activiteiten tussen HR-professional en het lijnmanagement?
- 3 Welke rol en positie heeft HR in de organisatie?
- 4 Op welke competenties wordt voor de uitvoering van HR-activiteiten een beroep gedaan? In welke mate laten de HR-professionals deze competenties zien, volgens lijnmanagers en HR-leidinggevenden?
- 5 Wat zijn de verwachtingen over het belang van de benodigde competenties in de toekomst?
- 6 Hoe wordt HR binnen de organisaties beoordeeld? Hoe denken lijnmanagers hierover, hoe oordeelt de professional zelf en wat is de mening van de HR-leidinggevende?
- 7 Slaagt het lijnmanagement erin om HR-activiteiten adequaat uit te voeren?

Het onderzoek is uitgevoerd onder de vlag van vijf hogescholen: Avans Hogeschool, Saxion, Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool Groningen en Windesheim (Zwolle en Flevoland). Het veldwerk is gedaan door derde en vierdejaarsstudenten in het kader van hun stage-opdracht. De stagiaires hebben allereerst een HR-professional gevraagd om een enquête in te vullen. In het algemeen was dat de medewerker van het stagebedrijf die de student begeleidde. De stagiaires gebruikten de ingevulde enquête als basis voor het vervolg. Dat bestond in eerste instantie uit een verdiepend interview met dezelfde HR-professional. Daarna namen zij een interview af bij de leidinggevende van de HR-professional en bij een lijnmanager. Om de resultaten te verwerken stuurden zij de ingevulde enquêtes naar Reflexy Onderzoek, een extern onderzoeksbureau. Het veldwerk vond plaats tijdens studiejaar 2013-2014. Van de in totaal 418 betrokken studenten werkten 251 (60%) mee aan het onderzoek en evenzoveel HR-professionals vulden de enquête in. Er zijn 206 HR-professionals, 180 lijnmanagers en 160 HR-leidinggevenden geïnterviewd.

Het onderzoek van de HRM-praktijkmonitor wordt jaarlijks herhaald. Daardoor kan op termijn inzicht

worden verkregen in de ontwikkeling in de HR-functie. De resultaten van het onderzoek worden ingebracht in het Landelijk Overleg Opleidingen HRM (LOOHRM), dat verantwoordelijk is voor het vaststellen van het opleidingsprofiel, het zogeheten *Format 2012+*, *2016+* etcetera. Dat gebeurt om de vier jaar. Langs deze weg dragen we bij aan de fundering van het toekomstig curriculum van de opleidingen.

## Hoofdstuk 2

# DE INHOUD VAN DE MONITOR

De vragen die in het kader van de HRM-Praktijkmonitor zijn gesteld in enquêtes en interviews zijn gebaseerd op een literatuurstudie die voorafgaand aan het veldwerk is gedaan. Dit hoofdstuk gaat hier dieper op in.

### *De werkzaamheden van HR*

Deelnemers aan het onderzoek van de HRM-praktijkmonitor is gevraagd met welke HR-activiteiten zij zich bezighouden en in welke mate. Er zijn diverse modellen beschikbaar waarmee het werkveld, de processen en de instrumenten van HR in beeld gebracht kunnen worden. In de meeste modellen zien we dat HR-professionals in organisaties zich veelal focussen op activiteiten gericht op instroom, doorstroom en uitstroom van personeel (human resources). Voor de HRM-praktijkmonitor zijn deze activiteiten in de volgende zeven clusters gegroepeerd.

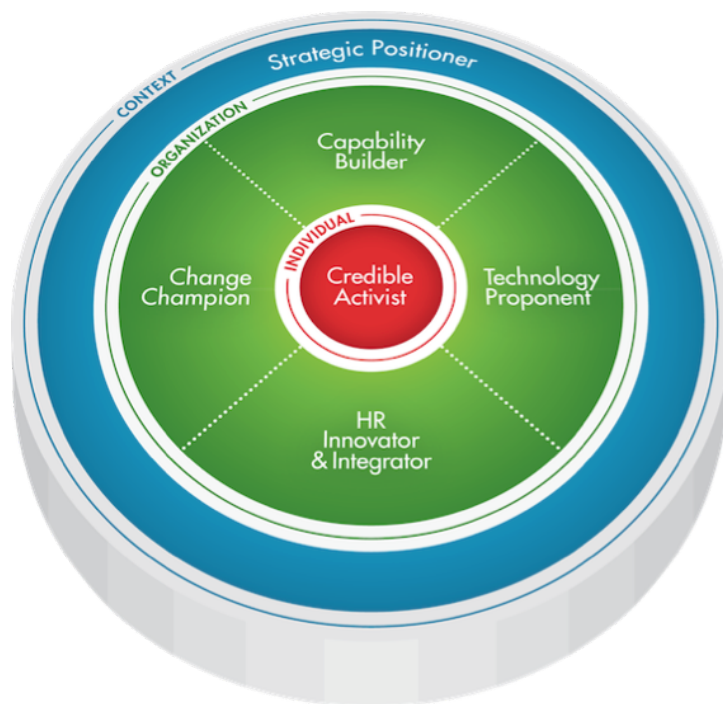
TABEL 2.1: HR-ACTIVITEITENCLUSTERS

	HR-activiteiten clusters	Toelichting
1	Bemensen/Beschikbaarheid	Personeelsbegroting en -planning, werving & selectie, ontslagprocedures en sociaal plan
2	Inzetbaarheid/Personeelsontwikkeling	Invoeren en toepassen competentie management, adviseren over HRM-gesprekkencyclus, loopbaan- en opleidingsgesprekken voeren, management development
3	Organisatieontwikkeling	Reorganisaties begeleiden, cultuurveranderingsprocessen begeleiden, teamontwikkeling begeleiden, mede vormgeven organisatiestrategie
4	Arbeidsvoorwaarden	Opstellen arbeidsvoorwaardenregelingen, arbeidsvoorwaarden toepassen en hierover adviseren, adviseren beloningsvraagstukken
5	Arbo, Verzuim en Vitaliteit	Adviseren over arbo-zaken, faciliteren bij verzuimbegeleiding, opstellen en faciliteren Risico-Inventarisatie en -evaluatie (RI&E)
6	Arbeidsverhoudingen	Overleg met (leden) OR, werkoverleg faciliteren, bemiddeling en advisering bij conflicten, interne communicatie
7	Personeelsbeheer	Beheer personeelsinformatiesysteem, uitvoeren personeelsadministratie, uitvoeren salarisadministratie, opstellen van en rapporteren over personeelsinformatie

### *Competenties van HR*

Voor het uitvoeren van HR-activiteiten dienen HR-professionals over bepaalde competenties te beschikken. Tijdens het onderzoek is gevraagd op welke competentiegebieden een beroep wordt gedaan in de functie van de HR-professional; nu, maar ook in de toekomst. Daarnaast is gevraagd welke competenties in de toekomst in belang toe- of afnemen.

Een groep van onderzoekers rondom Dave Ulrich van de universiteit van Michigan doet al sinds 1988 onderzoek naar de HR-professie in organisaties. Het betreft een grootschalig, longitudinaal onderzoek op terrein van HR-competenties, het HRCS: *Human Resource Competence Survey*. Hieruit blijkt dat de competenties in de loop der jaren verschuiven. Het HRCS werd in 2012 voor de zesde keer gehouden. Die editie resulteerde in onderstaand competentiemodel (Ulrich et al., 2013).



FIGUUR 2.1: 2012 HR COMPETENCIES FOR THE FUTURE

Het model beschrijft de focus van HR, ofwel de gebieden waarop verwacht wordt dat HR invloed uitoefent. Dit zijn de context (outside-in focus), de organisatie en het individu. Het model geeft ook aan welke rollen HR dient te vervullen (zie benoemde rollen in figuur 2.1). Deze zes rollen geven aan welke kennis en vaardigheden de huidige en toekomstige HR-professionals in huis moeten hebben om toegevoegde waarde te leveren in organisaties.

In Nederland is door onder meer Biemans (2008) vergelijkbaar onderzoek naar HR-competenties gedaan. Net als bij het HRCS van Ulrich kan daarbij een onderscheid gemaakt worden in competenties gericht op 'people issues' enerzijds en 'business issues' anderzijds. In onderstaande tabel worden de competentiegebieden toegelicht. In de HRM-praktijkmonitor zijn deze competentiegebieden gebruikt en worden respondenten hierop bevraagd.

TABEL 2.2: COMPETENTIEGEBIEDEN

Competentiegebieden	Toelichting
Persoonlijke integriteit & geloofwaardigheid	Inlevingsvermogen, integer handelen
Vakdeskundigheid HRM	Expertise op het gebied van HR-instrumenten en processen, toepassen relevante (HRM) wetgeving, kennis nieuwste toepassingen van technologie (e-HRM)
Vermogen om te beïnvloeden	Overtuigingskracht, onderhandelingsvaardigheden, communicatieve vaardigheden, leidinggeven (functioneel vanuit HRM)
Businesskennis	Begrip hebben van de business en de omgeving, deskundigheid strategievorming (processen), kennis van bedrijfseconomische en organisatieprocessen
Management van verandering	Probleemoplossend vermogen, vaardigheid in processturing, flexibel zijn/aanpassingsvermogen

### *Rollen, positionering en typering van HR*

Er is de laatste decennia zeer veel onderzoek gedaan naar de rol en positie van HR binnen organisaties. Het werk van Ulrich is ook hierin vooraanstaand geweest. In Nederland leverden Kluijtmans, Paauwe en Boselie een belangrijke bijdrage hieraan. In de typering en positionering van HRM zijn diverse dienstverleningsmodellen zichtbaar (Kluijtmans, 2008). Aan de ene kant van het spectrum zien we de strategische rol van HR, zoals de beslissing tot reductie van personeel, het ontwerpen van de organisatiestructuur en het verbinden van de HR-strategie met de organisatiestrategie. Aan de andere kant zien we de operationele rol, zoals werving van personeel, het maken van arbeidscontracten en het verwerken van personeelsgegevens.

Het onderscheid in de uitvoering van HR-activiteiten op tactisch/operationeel niveau aan de ene kant en activiteiten op strategisch niveau aan de andere kant is bij bijna alle auteurs wel terug te vinden. Verder zien we – minder expliciet – een onderscheid tussen proactief versus (re)actief optreden door HR-professionals. Ook zijn verschillen te zien in het niveau waarop HR-professionals opereren: is men gericht op de organisatie als geheel of op een specifiek organisatieonderdeel? Is men er voor het management of is men er voor de medewerkers?

Door het combineren van een aantal theorieën is binnen de HRM-praktijkmonitor gekozen voor een zestal typering. Het gaat om typering die de focus aangegeven waarop HR zich in de onderzochte organisaties voornamelijk richt.

Deze typering zijn:

- 1 Het ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HRM.
- 2 Medeverantwoordelijkheid bij het realiseren van veranderingsprocessen.
- 3 Het reageren op alle problemen die op hun pad komen.
- 4 Het ontwerpen en leveren van HR-producten en –diensten.
- 5 Helpen en ondersteunen (personeelszorg).
- 6 Administreren en regelen (personeelsbeheer).

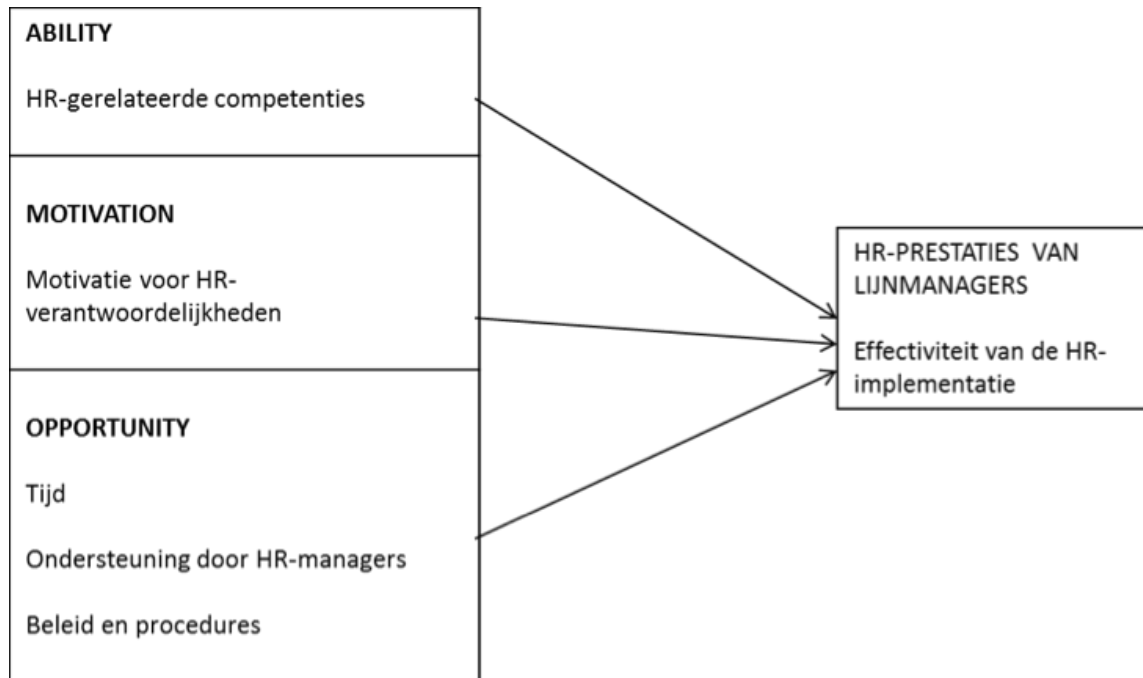
### *HRM en het lijnmanagement*

Een ander belangrijk thema in de monitor gaat over de mate waarin lijnmanagers zichzelf in staat achten HR-activiteiten uit te voeren. Uit een analyse van diverse casestudies identificeren Bos-Nehles en collega's (2011) vijf factoren die bepalend zijn voor de vraag of lijnmanagers meer of minder succesvol HR-beleid kunnen en/of willen uitvoeren. Deze factoren zijn afgeleid uit het zogenoemde AMO-model van Appelbaum. AMO staat voor Ability, Motivation en Opportunity.

De vijf factoren zijn:

- 1 Competenties: lijnmanagers moeten beschikken over HR-gerelateerde competenties (kennis en vaardigheden) voor het (mede) implementeren van HR-praktijken.
- 2 Motivatie: lijnmanagers moeten HR-praktijken willen implementeren.
- 3 Tijd: lijnmanagers moeten er de tijd voor hebben.
- 4 Ondersteuning van HR: lijnmanagers hebben behoefte aan een goede ondersteuning van HR-specialisten bij implementatie en uitvoering.
- 5 Beleid & procedures: lijnmanagers hebben behoefte aan duidelijkheid, zowel duidelijk beleid als duidelijke richtlijnen en procedures, zodat deze richting geven aan de implementatie. Het gaat hierbij om het niveau van verantwoordelijkheden en bevoegdheden én om de wijze van toepassing van instrumenten.

**Schematisch:**



FIGUUR 2.2: HET AMO-MODEL

Ander onderzoek op dit terrein laat in grote lijnen dezelfde factoren zien. In het algemeen blijken de factoren tijd en competenties de grootste belemmeringen te zijn voor het effectief uitvoeren van HRM.

In de HRM-Praktijkmonitor zijn aan respondenten de volgende vijf stellingen voorgelegd:

- 1 De lijnmanager is gemotiveerd om HR-activiteiten uit te voeren (motivatie).
- 2 De lijnmanager heeft voldoende tijd voor het uitvoeren van HR-activiteiten (tijd).
- 3 De lijnmanager beschikt over voldoende HR-gerelateerde competenties (kennis en vaardigheden) om HR-activiteiten uit te voeren (competenties).
- 4 De lijnmanager wordt in voldoende mate door HR ondersteund om HR-activiteiten uit te voeren (ondersteuning door HR).
- 5 Er zijn duidelijke richtlijnen en procedures die lijnmanagers voldoende ondersteunen om HR-activiteiten uit te voeren (richtlijnen en procedures).



### *HR-thema's nu en in de toekomst*

HR-professionals krijgen in de HRM-praktijkmonitor een aantal HRM-thema's voorgelegd. Aan hen wordt gevraagd een Top 5 aan te geven van belangrijke HRM-thema's in hun organisatie. In paragraaf 3.6 worden de resultaten toegelicht.

Ook adviesbureau Berenschot vraagt HR-managers in hun jaarlijkse HR-onderzoek een Top 5 van belangrijkste thema's in 2014 te noemen (Van der Spek et al, 2014). De genoemde thema's waren (van hoog naar laag): het ontwikkelen van talenten van medewerkers, strategische personeelsplanning, aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid, het ontwikkelen van beleid ten aanzien van duurzaam inzetbaarheid en aandacht voor arbeidsverzuim en re-integratie.

Naast Berenschot hebben we ook gekeken naar het HR-benchmarkonderzoek van RAET (Kars en Lavender, 2014). In dit onderzoek zijn de respondenten gevraagd hun Top 5 van HR-prioriteiten voor 2015 aan te geven. Hierbij zijn de volgende vijf genoemd (van hoog naar laag): Opleiding en ontwikkeling, Strategische personeelsplanning, Duurzame inzetbaarheid, Leiderschapsontwikkeling en Mobiliteit.

Wat zeggen dit soort 'Top 5 lijstjes' over de rol van HR en de verwachtingen die men heeft van HR in de (nabije) toekomst? Als we kijken naar de genoemde thema's zit er overlap in en zijn er accentverschillen. Het gaat hierbij niet zozeer over de thema's, maar veel meer over de rol die HR op dit terrein wil en kan vervullen. Wat door deze onderzoeken als rode draad naar voren komt is de gewenste rol van businesspartner. Ruim 60% van de HR-managers uit het onderzoek van RAET geeft aan dat voor het goed invullen van deze rol kennis van HR-analytics van belang is (Kars en Lavender, 2014). De laatste jaren wordt in het HR-vakgebied veel gesproken over HR-analytics: het kwantificeren en voorspellen van de impact van investeringen in menselijk kapitaal op de resultaten van de organisatie. Hierbij gaat het om het analyseren van HR-data in samenhang met andere data, een stap verder dus dan enkel het rapporteren van HR-data (vaak 'HR-metrics' genoemd). Een van de respondenten (manager HR-metrics en HR-analytics bij ABN AMRO) uit het RAET-onderzoek verwoordt dit als volgt: 'Ga met de business in gesprek en zorg dat je helder in beeld hebt op welke KPI's zij sturen. Dan wordt vanzelf duidelijk hoe je met HR-analytics kunt bijdragen aan het realiseren van hun ambities. Dring door tot de behoefte van de business. Dan wordt duidelijk hoe je kunt bijdragen aan het oplossen van hun problemen of het realiseren van hun ambities' (Kars en Lavender, 2014).

## Hoofdstuk 3

# ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten uit het onderzoek van de HRM-praktijkmonitor. Hierbij komen achtereenvolgens de volgende thema's aan bod:

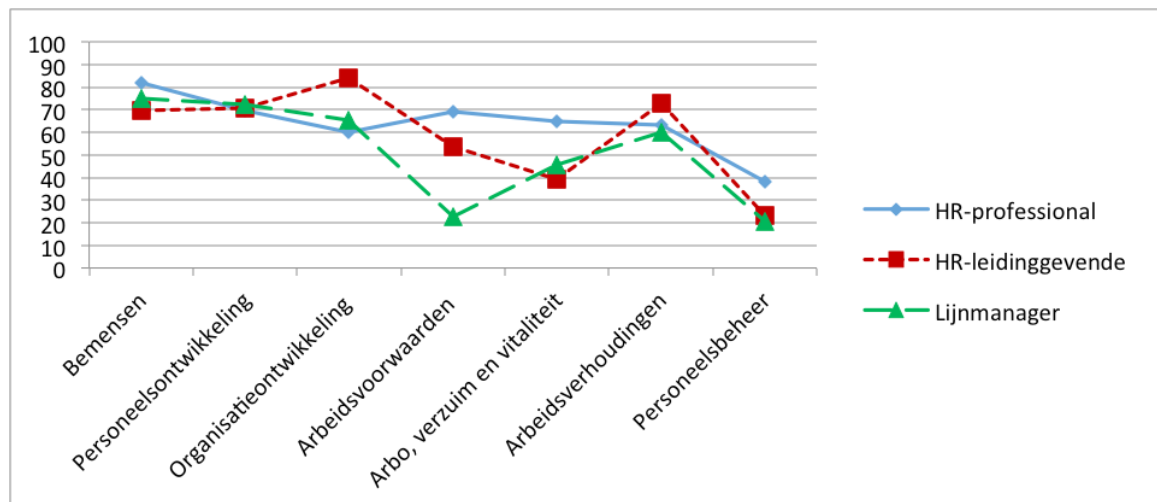
- 3.1 Tijdsbesteding HR-activiteiten en de taakverdeling tussen HR en het lijnmanagement.
- 3.2 Typering van de HR-afdeling.
- 3.3 HR-competentiegebieden.
- 3.4 Tevredenheid over HR-dienstverlening.
- 3.5 Succesfactoren voor HR-implementatie door het lijnmanagement.
- 3.6 Recente, belangrijke HR-thema's.

### 3.1 TIJDSBESTEDING EN TAAKVERDELING HR-ACTIVITEITEN

Zoals aangegeven in het voorgaande hoofdstuk zijn er zeven clusters van HR-activiteiten onderscheiden. Aan de HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers is gevraagd per activiteitencluster een inschatting te maken in welke mate zij zich hiermee bezighouden in hun organisatie (zie figuur 3.1). Hierbij konden zij kiezen uit: (bijna) nooit, soms, regelmatig of in hoge mate. Daarnaast is gevraagd per cluster aan te geven hoe de taakverdeling is tussen de HR-professional en de lijnmanager (zie figuren 3.2, 3.3 en 3.4).

#### Tijdsbesteding

In onderstaande figuur is te zien dat de activiteitenclusters Bemensen/Beschikbaarheid van personeel, Personeelsontwikkeling en inzetbaarheid en Arbeidsvoorwaarden het hoogst scoren bij de HR-professional.



FIGUUR 3.1: IN WELKE MATE HOUDT U ZICH BEZIG MET DE VOLGENDE TAKEN (PERCENTAGE REGELMATIG/IN HOGE MATE VOLGENS HR-PROFESSIONAL (N=251), LIJNMANAGER (N=179) EN HR-LEIDINGGEVENDE (N=160))

Als we doorvragen naar wat de belangrijkste taken zijn op het terrein van Bemensen en Beschikbaarheid van personeel, dan besteden HR-professionals het grootste deel van hun tijd aan het begeleiden van ontslagprocedures, het voeren van sollicitatiegesprekken en het analyseren van personeelsbehoefte. Bij Ontwikkeling noemen HR-professionals vooral het adviseren over de HRM-gesprekken en de functionerings- en beoordelingscyclus. De tijd besteed aan Arbeidsvoorwaarden gaat grotendeels op aan het toepassen van arbeidsvoorwaardenregelingen en het adviseren over beloningsvraagstukken. De taak waar HR-professionals zich het minst mee bezig houden is Personeelsbeheer, zoals het opstellen en rapporteren van personeelsinformatie of het uitvoeren

van de personeelsadministratie. Deze taak ligt in de meeste organisaties bij een aparte afdeling personeelsadministratie of bij een Shared Service Center. Uit nadere analyse blijkt dat hier een relatie ligt met de grootte van de organisatie: hoe groter de organisatie, des te minder de HR-professional taken op dit gebied uitvoert. HR-professionals in de profitsector houden zich hier iets vaker mee bezig dan de HR-professional in de non-profitsector.

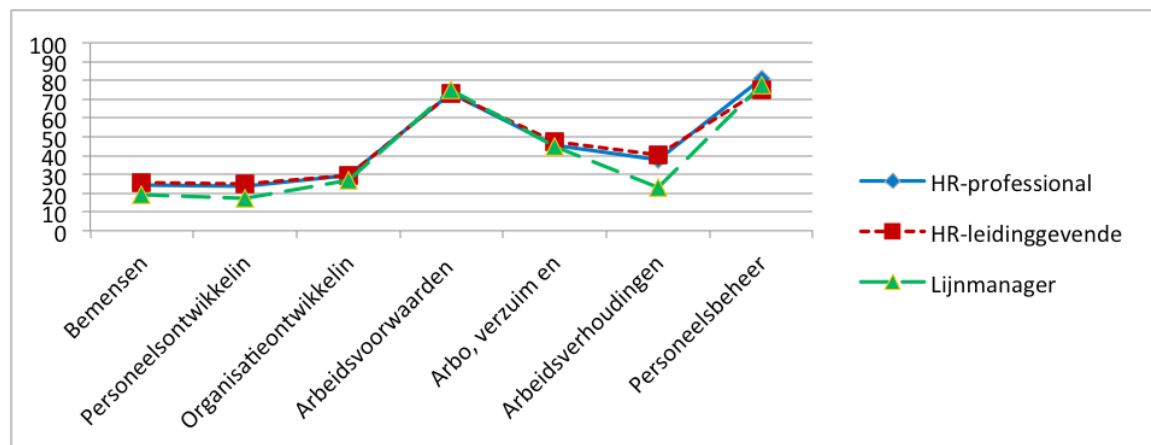
Organisatieontwikkeling is het cluster waarop HR-leidinggevenden het hoogst scoren, dus waaraan zij regelmatig en in hoge mate tijd besteden. Denk hierbij aan het begeleiden van reorganisaties en het maken van jaarplannen. HR-leidinggevenden die lid zijn van het MT houden zich hier vaker mee bezig dan hun collega's die geen lid zijn van het MT. Het tweede activiteitencluster waarin HR-leidinggevenden regelmatig en in hoge mate actief zijn is Arbeidsverhoudingen. Denk aan conflicthantering binnen de organisatie, maar ook aan overleg met ondernemingsraad en vakbonden.

De lijnmanager ten slotte heeft als voornaamste HR-taak Bemensen, gevolgd door Personeelsontwikkeling en Organisatieontwikkeling. Zo houdt de lijnmanager zich bezig met teamontwikkeling, maar ook met jaarplanning en strategische planning. Voor lijnmanagers die lid zijn van het MT geldt dit meer dan voor lijnmanagers die dit niet zijn. Lijnmanagers in non-profitorganisaties houden zich meer bezig met organisatieontwikkeling dan hun collega's in de profitsector. Voor de clusters Personeelsbeheer en Arbeidsvoorwaarden geven lijnmanagers aan het minst actief te zijn. Personeelsbeheer ligt volgens de lijnmanagers vaak bij een aparte afdeling en Arbeidsvoorwaarden vooral bij HR.

#### Taakverdeling

Figuren 3.2, 3.3 en 3.4 geven weer welke taken volgens de respondenten grotendeels of volledig in de lijn liggen, welke voornamelijk bij HR liggen en welke taken samen worden opgepakt.

Net als bij de eerste meting zijn de drie groepen respondenten het redelijk eens over de clusters Arbeidsvoorwaarden, Personeelsbeheer en Arbo, verzuim en vitaliteit. Bij deze clusters vinden alle groepen dat deze taken sterker bij HR liggen. Ondanks dat HR aangeeft niet veel tijd te besteden aan Personeelsbeheer, vinden alle drie de respondentgroepen dat deze taak in hoge mate bij HR ligt.



FIGUUR 3.2: WELKE TAKEN LIGGEN BIJ HR? (PERCENTAGE VOORNAMELIJK/UITSLUITEND VOLGENS HR-PROFESSIONAL (N=251), LIJNMANAGER (N=177) EN HR-LEIDINGGEVENDE (N=157))

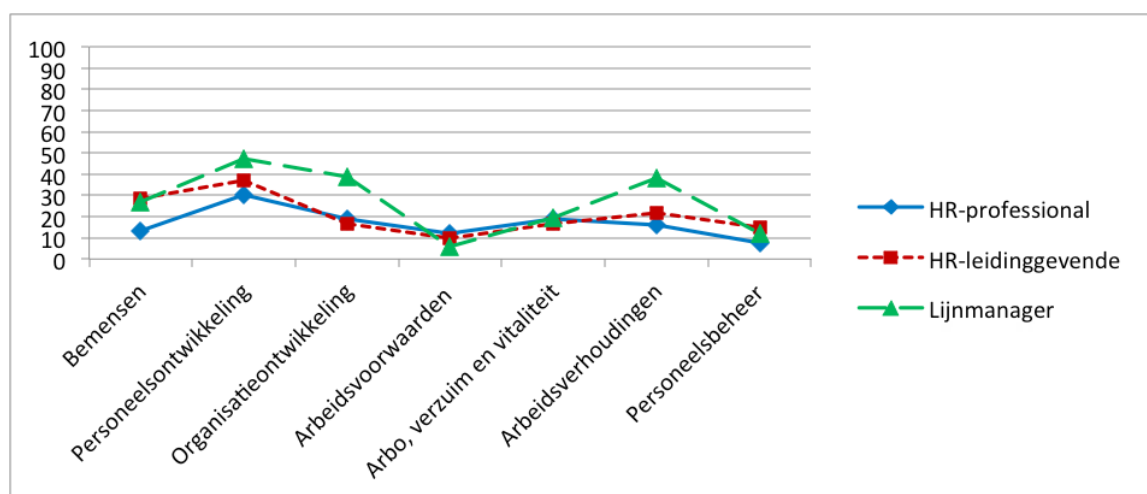
Enkele citaten van lijnmanagers over de taakverdeling bij Arbeidsvoorwaarden.

- "Arbeidsvoorwaarden ligt bij HR, als lijnmanagers hebben we hier een beperkte taak."
- "De arbeidsvoorwaardengesprekken worden gedaan door P&O. Daar heb ik weinig mee te maken."
- "Arbeidsvoorwaardenregelingen ligt bij P&O. De kaders liggen vast in de cao."
- "De lijnmanager past wel arbeidsvoorwaarden toe."

Enkele citaten van lijnmanagers over Arbo, verzuim en vitaliteit.

- "Het initiatief ligt bij HRM. Leidinggevende voert wel uit, maar in samenspraak met HRM."
- "Het contact en de begeleiding liggen bij de lijnmanager. De administratieve kant bij HR."
- "HR stelt bijvoorbeeld een verzuimbegeleidingsplan op, de lijn moet dat wel goedkeuren."
- "Lijnmanager formuleert een plan en voert dit uit. Als het gaat om advies en ondersteuning heeft de HR-professional een belangrijke rol."

Over de taken die in de lijn liggen is minder overeenstemming dan over de taken die bij HR liggen. Zo is de lijnmanager vaker van mening dat taken in de lijn liggen dan de HR-professional en HR-leidinggevenden. Dat geldt bijvoorbeeld voor Personeelsontwikkeling, Arbeidsverhoudingen en Organisatieontwikkeling (figuur 3.3). Ook deze figuur komt sterk overeen met de resultaten uit de eerste meting van de HRM-praktijkmonitor.



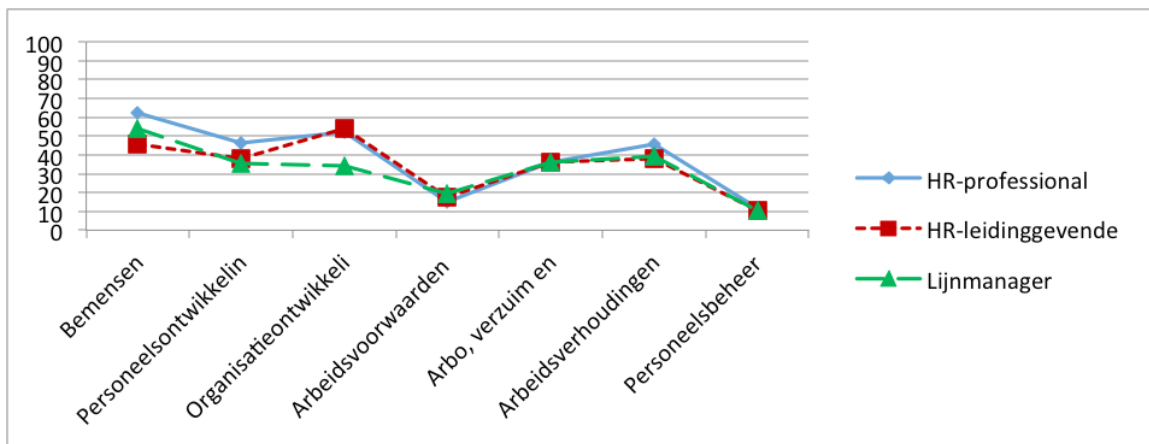
FIGUUR 3.3: WELKE TAKEN LIGGEN IN DE LIJN (PERCENTAGE VOORNAMELIJK/UITSLUITEND VOLGENS HR-PROFESSIONAL (N=251), LIJNMANAGER (N=177) EN HR-LEIDINGGEVENDE (N=157))

Zowel uit figuur 3.2 en 3.3 valt af te lezen dat het lijnmanagement en HR het minder eens zijn over waar de verantwoordelijkheid ligt voor Arbeidsverhoudingen: HR-professionals en HR-leidinggevenden vinden vaker dat dit bij HR ligt dan de lijnmanagers. De lijnmanager ziet dit vaker als een taak van de lijn.

Enkele citaten van lijnmanagers over de taakverdeling bij Arbeidsverhoudingen:

- "P&O doet het overleg met de OR. De lijnmanager is verantwoordelijk voor het werkoverleg, interne communicatie en bij bemiddeling in conflicten. P&O kan hier een rol spelen als manager en werknemers er niet uitkomen."
- "Met OR heb ik geen contact. Ik kan wel dingen aandragen die daar besproken worden."
- "Dit onderdeel gebeurt heel veel samen met HR."
- "Het zijn mijn mensen, dus ik regel de arbeidsverhoudingen."

De HR-professional en HR-leidinggevende zien vooral Organisatieontwikkeling meer als een gezamenlijke taak tussen de lijn en HR, terwijl de lijnmanager dit meer als zijn verantwoordelijkheid ziet.



FIGUUR 3.4: WELKE TAKEN WORDEN SAMEN UITGEVOERD DOOR LIJNMANAGEMENT EN HR-PROFESSIONAL (PERCENTAGE VOLGENS HR-PROFESSIONAL (N=152), LIJNMANAGER(N=177) EN HR-LEIDINGGEVENDE (N=157))

Enkele citaten van lijnmanagers over de taakverdeling bij Organisatieontwikkeling:

- "Bij reorganisaties wordt er samengewerkt tussen P&O en de lijn. P&O adviseert hierin"
- "Organisatieontwikkeling doet de lijnmanager zelf, omdat P&O te ver weg staat"
- "Het managementteam beslist welke koers de organisatie vaart. Veranderingsprocessen worden gestuurd en begeleid door HR"
- "HR geeft advies, maar MT is bepalend"
- "Ten aanzien van de cultuurverandering verzorgt HR de communicatie en de lijnmanager zorgt dat het op de vloer tot stand komt"
- "Hier zijn de lijnmanager en de HR-professional gezamenlijk mee bezig en verantwoordelijk voor"

### 3.2 TYPERING VAN DE HR-AFDELING

In het onderzoek zijn typeringen voorgelegd aan de respondenten. Deze typeringen hebben betrekking op de karakterisering van de activiteiten waar de HR-afdeling zich op richt. In hoofdstuk 2 is een zestal typeringen onderscheiden:

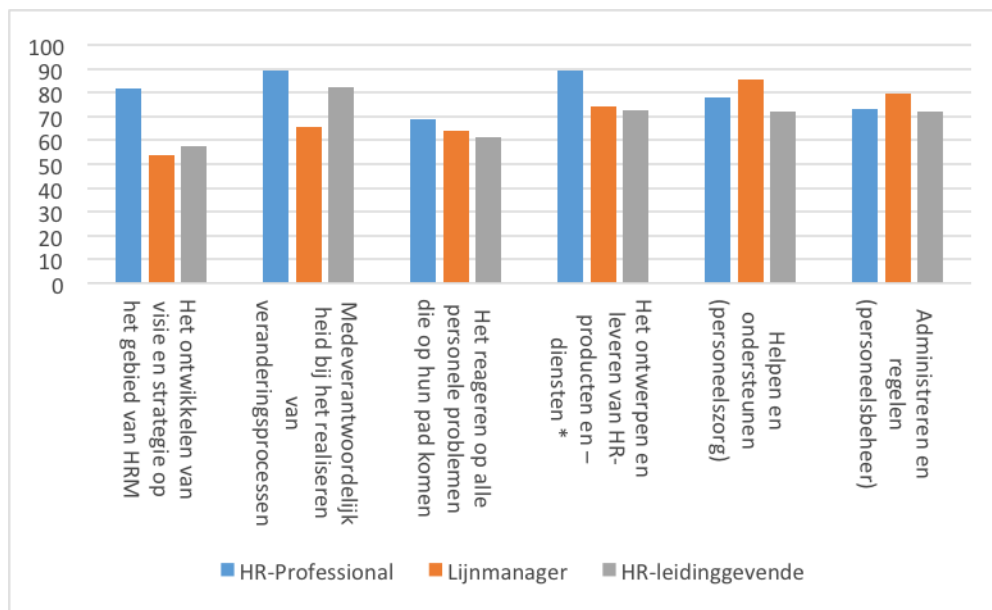
- 1 Het ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HRM.
- 2 Medeverantwortelijkheid bij het realiseren van veranderingsprocessen.
- 3 Het reageren op alle problemen die op hun pad komen.
- 4 Het ontwerpen en leveren van HR-producten en diensten.
- 5 Helpen en ondersteunen (Personeelszorg).
- 6 Administreren en regelen (Personeelsbeheer).

In de enquête gaven de respondenten aan in hoeverre zij zich kunnen vinden in de typering van hun HR-afdeling. En in de interviews hebben zij deze uitspraak toegelicht.

De typeringen 1 en 2 houden een proactieve benadering in en zijn gericht op omgeving en strategie. De andere vier typeringen zijn meer operationeel en/of reactief van aard.

De resultaten van een factoranalyse laten zien dat het Ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HRM en Medeverantwortelijkheid bij het realiseren van veranderingsprocessen een hoge en onderscheidende lading hebben. Hetzelfde geldt voor de typeringen Reageren op personele problemen, Personeelszorg en Personeelsbeheer. Daarmee wordt mogelijk onderscheid gemaakt in een strategische invulling van HRM en een meer ondersteunende invulling van HRM binnen de organisaties.

Naast de HR-professionals gaven ook de HR-leidinggevenden en de lijnmanagers aan hoe zij de HR-afdeling in hun organisatie typeren. In figuur 3.5 is een vergelijking gemaakt tussen de drie respondentgroepen.



FIGUUR 3.5: PROCENTUELE VERGELIJKING MEE EENS/IN HOGE MATE MEE EENS MET DE VERSCHILLENDE TYPERINGEN VAN DE HR-AFDELING DOOR DE HR-PROFES-  
SIONAL (N=251), DE LIJNMANAGER (N=170) EN DE HR-LEIDINGGEVENDE (N=157).

#### *Ontwikkelen van visie en strategie op HRM*

Het valt op dat HR-professionals het sterker eens zijn met de typering dat de HR-afdeling gericht is op het ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HRM dan lijnmanagers en HR-leidinggevenden. De lijnmanagers en HR-leidinggevenden die het niet eens zijn met deze typering geven aan dat HR vooral op operationeel en tactisch niveau bezig is. Ook geven lijnmanagers en HR-leidinggevenden aan dat de visie- en strategieontwikkeling door de afdeling HR niet altijd zichtbaar is in de rest van de organisatie. Enkele citaten van lijnmanagers die dit ondersteunen:

- "HRM zit niet aan tafel bij het MT. Pas wanneer dat het geval is kan er een visie of strategie ontwikkeld worden."
- "HR is te veel bezig met de alledaagse gang van zaken, ziekteverzuim bijvoorbeeld. Lijnmanagement ervaart geringe blik op visie/strategie (lange termijn)."

#### *Medeverantwoordelijkheid bij veranderingsprocessen*

HR-professionals zijn het sterker eens met de typering dat de HR-afdeling gericht is op Medeverantwoordelijkheid bij veranderingsprocessen. Lijnmanagers die het eens zijn met deze typering geven aan dat ze bij veranderingsprocessen veel samenwerken met HR-professionals. Daarbij geeft een aantal lijnmanagers aan dat HR-professionals vooral een uitvoerende taak hebben, terwijl andere lijnmanagers aangeven dat HR-professionals juist in een adviserende rol betrokken zijn. HR-leidinggevenden die het niet eens zijn met deze typering geven aan dat de verantwoordelijkheid voor veranderingen bij de lijnmanagers ligt en niet bij HR.

Enkele citaten die dit ondersteunen:

- "Ik denk niet dat de HR-professional verantwoordelijk is voor de veranderingsprocessen. Ik zie ze meer faciliterend van aard en ondersteunend aan de business bij veranderingen."
- "De HR-professionals zijn hier weinig mee bezig en voeren meer de HR-activiteiten uit die voortvloeien uit de beleidsstukken van hoger af."

#### *Reageren op personele problemen*

De drie respondentgroepen zitten redelijk op één lijn als het gaat om de typering dat de afdeling HR reageert op alle personele problemen die op hun pad komen. HR-leidinggevenden die het hier mee eens zijn verwoorden dit bijvoorbeeld als volgt:

- "De HR-afdeling is servicegericht. Zij gaan aan de slag met alle personele problemen die op hun pad komen."
- "Als er personele problemen zijn, dan is HRM er op een of andere manier bij betrokken. Dat hoort ook zo te zijn. Het is onderdeel van het totale pakket."

HR-leidinggevend en die het niet eens zijn met deze typering geven aan dat dit een taak is van lijnmanagers. Indien nodig kan de lijnmanager HR inschakelen voor advies. Een aantal HR-leidinggevend en geeft aan dat HR nu nog wel ingeschakeld wordt voor alle personele problemen, maar dat dit in de toekomst meer gaat verschuiven naar de lijn.

#### *Ontwerpen en leveren van HR-producten en diensten*

HR-professionals zijn het sterker eens met de typering dat de HR-afdeling HR-producten en HR-diensten ontwerpt en levert dan HR-leidinggevend en lijnmanagers. Uit de toelichtingen bij deze vraag komt naar voren dat de HR-afdeling meer als een leverende afdeling wordt gezien dan als een ontwerpende afdeling. Daarbij geven de respondenten soms aan dat veel van de producten en diensten op landelijk niveau worden ontwikkeld. Andere respondenten geven aan dat ontwerpen en leveren juist het bestaansrecht van de afdeling HR vormt. Een lijnmanager verwoordt dit als volgt:

- "Dit is vanzelfsprekend voor een HR-afdeling. Ze leveren producten die behoren bij een HR-afdeling en bedenken ook hoe het anders zou kunnen en passen vervolgens hun eigen producten weer aan."

#### *Helpen en ondersteunen*

Over de typering dat de HR-afdeling gericht is op helpen en ondersteunen zijn de doelgroepen het redelijk eens. De verschillen tussen de drie groepen zijn niet groot. In de toelichtingen geven lijnmanagers en HR-leidinggevend en aan dat het helpen en ondersteunen vaak gericht is op de lijnverantwoordelijken en veel minder op de medewerkers zelf. Enkele citaten van HR-leidinggevend en:

- "We ondersteunen de lijn en voeren ook gesprekken met de lijn. Maar we proberen de lijn ook wel veel zelf te laten doen."
- "De verantwoordelijkheid voor HRM-beleid ligt bij de lijnmanagers. HR adviseert en ondersteunt het management."

#### *Administreren en regelen*

Ook over de typering dat de HR-afdeling gericht is op het administreren en regelen zijn er geen grote verschillen gevonden tussen de drie groepen. Het valt wel op dat de HR-professionals en HR-leidinggevend en het sterkst elkaars mening delen. Uit de toelichtingen blijkt dat in veel organisaties sprake is van geautomatiseerde HR-systemen of dat er sprake is van een aparte HR-administratie. Het is afhankelijk van de perceptie van de respondent of deze systemen en deze HR-administratie onder de activiteiten van de HR-afdeling vallen. Sommige respondenten vinden van wel en andere respondenten zien het wel als een verantwoordelijkheid van de HR-afdeling, maar niet als een activiteit. Lijnmanagers verwoordden dat bijvoorbeeld zo:

- "HR regelt de gehele personeelsadministratie."
- "Voor de administratie van personeelsbeheer is het van belang dat er een administratiekantoor is. HR heeft hier wel zeggenschap over en geeft advies over de manier van invoeren bij de administratie."

Sommige lijnmanagers geven ook aan dat ze zien dat de verantwoordelijkheid voor de administratie meer in de lijn gelegd wordt. Zij verwoordden dat zo:

- "Dit doen ze veel. Zeker met het personeelsinformatiesysteem. Maar op dit gebied komt er ook steeds meer bij de lijnmanagers te liggen."
- "Veel administratie ligt ook bij lijnmanagers, zoals goedkeuren van overuren en kilometerdeclaraties."

### 3.3 HR-COMPETENTIEGEBIEDEN

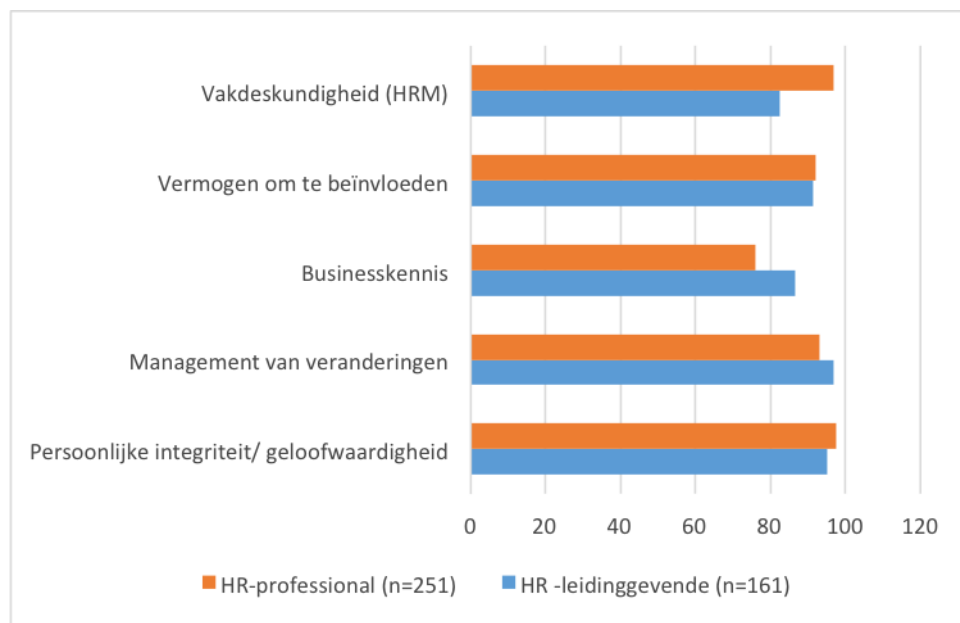
In de enquêtes is de HR-professional gevraagd een oordeel te geven over de mate waarin in hun functie een beroep wordt gedaan op de verschillende competentiegebieden. In onderstaande tabel zijn de antwoorden van de HR-professionals weergegeven.

TABEL 3.1: COMPETENTIEGEBIEDEN WAAROP EEN BEROEP GEDAAN WORDT BIJ DE HR-PROFESSIONALS, VOLGENS DE HR-PROFESSIONALS, IN PROCENTEN (N=251)

	(Bijna) nooit	Soms	Regelmatig	In hoge mate
Persoonlijke integriteit/ geloofwaardigheid	0	2,4	23,5	74,1
Management van veranderingen	1,6	5,2	39,0	54,2
Businesskennis	2,4	21,5	47,0	29,1
Vermogen om te beïnvloeden	0	8,0	37,5	54,6
Vakdeskundigheid HRM	0,4	2,8	25,9	70,9

Het competentiegebied waarop volgens de HR-professionals het meest een beroep wordt gedaan is Persoonlijke integriteit/geloofwaardigheid. Op de tweede plaats scoort Vakdeskundigheid HRM hoog. Uit een nadere analyse blijkt dat hoe groter het bedrijf, hoe vaker beroep wordt gedaan op dit competentiegebied. Ten aanzien van Businesskennis geeft ruim een vijfde aan dat hier soms een beroep op wordt gedaan. Dit competentiegebied scoort het laagst van alle vijf gebieden.

Ook aan de HR-leidinggevendenden is de vraag gesteld een oordeel te geven over de mate waarin in hun functie een beroep wordt gedaan op de verschillende competentiegebieden. In onderstaande figuur zijn de antwoorden van de HR-leidinggevendenden en de HR-professionals bij elkaar in een grafiek geplaatst.



FIGUUR 3.6: PROCENTUELE VERDELING 'REGELMATIG/IN HOGE MATE' WAARAAN VOLGENS DE HR-LEIDINGGEVENDENDEN EN DE HR-PROFESSIONALS EEN BEROEP GEDAAN WORDT OP DE VERSCHILLENDE COMPETENTIEGEBIEDEN.

Uit bovenstaande figuur komt naar voren dat op alle onderscheiden competentiegebieden veelvuldig een beroep wordt gedaan. Verder blijkt dat er op twee gebieden een verschil van inzicht bestaat tussen HR-professionals en hun leidinggevendenden. Met name Businesskennis springt eruit. De HR-professionals scoren daar lager op



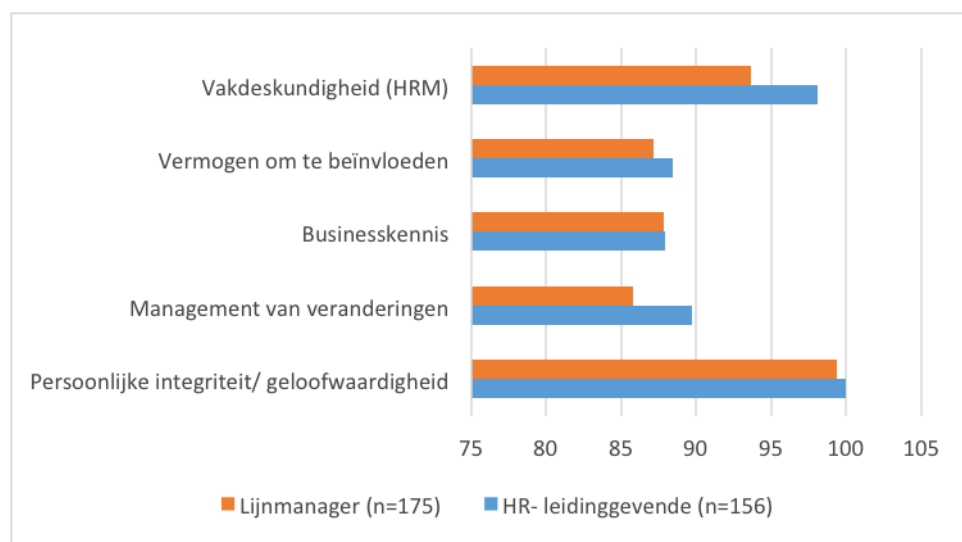
dan hun leidinggevend. Zij geven veel minder aan dat hier bij hen een beroep op wordt gedaan. Uit de analyse blijkt ook dat HR-leidinggevend die lid zijn van een MT vaker aangeven dat er een beroep wordt gedaan op Businesskennis. Het tweede gebied waarover verschil van inzicht bestaat betreft Vakdeskundigheid HRM. Hier is de situatie omgekeerd. De HR-professionals geven vaker aan dat hier een beroep op wordt gedaan dan de HR-leidinggevend. Dit verschil kwam ook bij de vorige meting van de HRM-praktijkmonitor naar voren.

#### Aanvullende competenties

In de enquête is aan de HR-professionals ook gevraagd op welke competenties die niet onder een van de vijf genoemde competentiegebieden vallen, een beroep wordt gedaan. Opvallend veel respondenten noemden hierbij de competentie organisatiesensitiviteit, bewust zijn wat in jouw omgeving gebeurt. Ook 'klantfocus' en 'helicopterview' worden veel genoemd. Verder is meerdere keren het beschikken over analytisch vermogen en het hebben van een langetermijnvisie vermeld.

#### Zichtbaarheid van competenties

In de interviews met de lijnmanagers en HR-leidinggevend is stilgestaan bij de zichtbaarheid van de competenties bij de HR-professionals. Met andere woorden: laten HR-professionals deze competenties zien bij de uitvoering van hun werkzaamheden? Scores van beide respondentgroepen worden in onderstaande figuur getoond.



FIGUUR 3.7: PROCENTUELE VERDELING COMPETENTIEGEBIEDEN DIE VOLGENS HR-LEIDINGGEVENDEN EN LIJNMANAGERS VOLDOENDE/IN HOGE MATE ZICHTBAAR ZIJN BIJ DE HR-PROFESSIONAL.

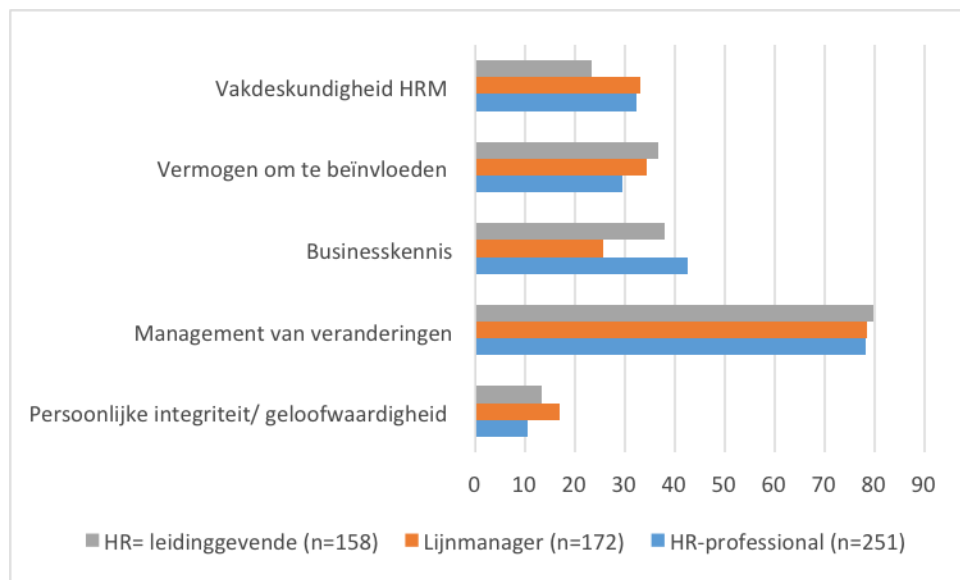
Het meest zichtbaar is het competentiegebied Persoonlijke integriteit/geloofwaardigheid. Dit scoort zowel bij de HR-leidinggevende als de lijnmanager het hoogst. *"De HR- professional kan waanzinnig mooi luisteren"*, aldus een HR-leidinggevende. Een lijnmanager zegt: *"Het inlevingsvermogen is groot. Ze werkt hard, kan ook zeer zakelijk zijn en heel duidelijk. Haar empathisch vermogen is heel groot. Dit merk je in alles wat ze doet."*

HR-leidinggevend en lijnmanagers scoren hetzelfde op de zichtbaarheid van de competentie Businesskennis. Beide respondentgroepen geven in de interviews toelichtingen zoals: *"De businesskennis is in hoge mate zichtbaar, het beeld is aanwezig bij de HR-professional en het is belangrijk om te weten wat medewerkers bezig houdt en wat er in gemeenteland gaande is."*

In profit-organisaties laten HR-professionals volgens lijnmanagers meer zien op het gebied van het Vermogen om te beïnvloeden dan in non-profit-organisaties. Bij deze competentie wordt in de interviews veelvuldig de overtuigingskracht van de HR-professional genoemd en daarbij de sterke vakdeskundigheid om lijnmanagers in hun dagelijkse werk te kunnen adviseren over HR-zaken.

### Belang van competentiegebieden in de toekomst

Aan de drie respondentgroepen is gevraagd een oordeel te geven over het belang van de genoemde competentiegebieden in de toekomst. In onderstaande figuur zijn de resultaten te zien.



FIGUUR 3.8: MATE WAARIN HR-LEIDINGGEVENDE, LIJNMANAGER EN HR-PROFESSIONAL GENOEMDE COMPETENTIES IN DE TOEKOMST VAN BELANG ACHTEN.

Het is overduidelijk dat het competentiegebied Management van veranderingen bij alle drie de respondentgroepen verreweg het hoogste scoort. Ook uit de interviewresultaten komt bekwaam zijn op gebied van verandermanagement als vereiste naar voren. Citaat: *“De verandering is het enige constante. Organisaties en omgevingen blijven veranderen. Hier heb je vermogen om te beïnvloeden bij nodig. Je moet mensen kunnen beïnvloeden om te veranderen.”*

Wat betreft het competentiegebied Businesskennis valt op dat HR-professionals vaker van mening zijn dat het beschikken over deze competentie in de toekomst in belang toeneemt dan dat lijnmanagers dat vinden. Blijkbaar hebben lijnmanagers daar minder beeld bij of vinden zij het op dit moment prima.

### 3.4 TEVREDENHEID OVER HR-DIENSTVERLENING

Vrijwel alle respondenten zijn tevreden over de HR-dienstverlening: het gemiddelde rapportcijfer is een 7,5. Er zijn geen opvallende verschillen gevonden tussen de beoordelingen van de HR-professionals, lijnmanagers en leidinggevendenden. Wel is er een klein verschil in de beoordeling van HR-leidinggevendenden in profit- en non-profitorganisaties. In profit-organisaties zijn de HR-leidinggevendenden met een score van 7,5 iets positiever dan hun collega's in de non-profit-bedrijven, die een 7,3 geven.

Er worden nauwelijks extreme oordelen gegeven: van de 590 respondenten geven vier respondenten de HR-dienstverlening in hun organisatie een onvoldoende (5 of lager), 19 respondenten geven een 9 of een 10. Er zijn wel iets meer uitschieters dan vorig jaar, toen bleven alle scores tussen de 6 en 9. De gemiddelde scores waren vorig jaar vrijwel gelijk als nu: de HR-professionals beoordeelden hun eigen werk met een 7,6, beide andere beoordelaars gaven toen een 7,4.

TABEL 3.2: THEMA'S WAAROVER DE GEÏNTERVIEWDEN TEVREDEN (+) EN ONTEVREDEN ZIJN (-) (AANTAL KEREN DAT THEMA GENOEMD IS). ALLEEN THEMA'S DIE VAKER DAN DRIE KEER GENOEMD ZIJN, ZIJN OPGENOMEN IN DE TABEL.

Thema	HR-medewerker		Lijnmanager		HR-leidinggevenden	
	+	-	+	-	+	-
Klantgerichtheid, toegankelijkheid	15		22	2	15	2
Advisering bij vragen	9	3	21	1	13	2
Proactief handelen	5	4	8	10		11
Praktische ondersteuning	6		24	1	12	
Kennis, deskundigheid	5	4	7	1	12	2
Werkdruk, tijdgebrek		6		9		3
Administratief proces	4	3		4	6	3
Visie, strategisch meedenken	3	3		4		5
Communicatie		1	5	5		
Prioriteiten stellen		5				
Snelheid			5			

In de interviews is doorgevraagd over de thema's waarover men tevreden of ontevreden is. In bovenstaande tabel zijn de onderwerpen weergegeven die door tenminste één groep respondenten vaker dan drie keer zijn benoemd. Daarbij valt op dat alle drie de groepen vooral tevreden zijn over de klantvriendelijkheid en toegankelijkheid van HR, de advisering bij vragen en de praktische ondersteuning. Dat laatste onderwerp wordt met name door de lijnmanagers vaak genoemd. De leidinggevenden noemen daarnaast de kennis van HR-medewerkers als positief punt. Ook bij de andere respondentengroepen komt dit onderwerp regelmatig terug. Minder tevreden is men over het proactief handelen van HR. Met name HR-leidinggevenden en lijnmanagers geven aan dat op dit punt verbetering mogelijk is. Overigens zijn er ook verschillende lijnmanagers die hun HR-medewerkers juist complimenteren voor hun proactieve gedrag. Meer aandacht wordt gevraagd voor visievorming en meedenken over strategische zaken. De HR-professionals geven aan dat ze door werkdruk daar vaak niet aan toekomen.

De werkdruk kwam in verschillende interviews aan de orde. De snelheid van reageren komt hierdoor soms in gevaar. Opvallend is overigens dat vijf lijnmanagers de HR-afdeling juist complimenteren met de snelheid van reageren. HR-medewerkers geven een aantal keren aan dat ze beter willen leren prioriteiten te stellen om zo in de beperkte tijd die beschikbaar is toch de dingen te kunnen doen die belangrijk zijn.

Enkele citaten bij het thema 'tevredenheid':

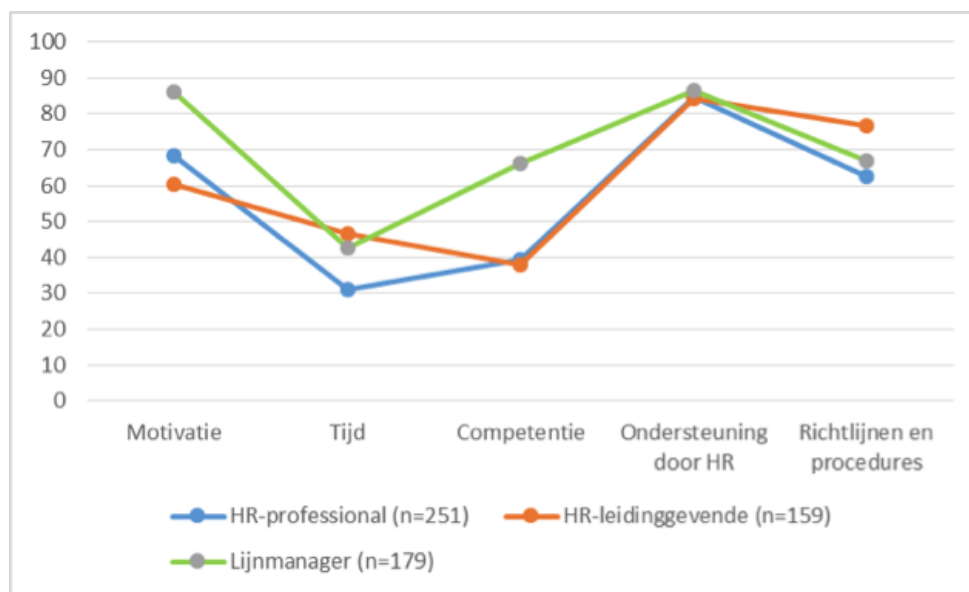
- "Je merkt dat, omdat hier HR in de lijn ligt, ze niet alles weten" (HR-medewerker).
- "Door drukte en ad-hoc-activiteiten komt de dienstverlening onder druk te staan" (HR-medewerker).
- "Ik ben te veel bezig met ad-hoc-werkzaamheden terwijl ik liever een meer adviserende rol uitvoer" (HR-medewerker).
- "Vragen van medewerkers worden adequaat beantwoord. Maar soms wordt er te snel verwezen naar regelgeving" (lijnmanager).
- "De lijn moet steeds meer taken van HR overnemen, ik vraag me af wat zij dan nog doen" (lijnmanager).
- "HR zou meer ongevraagd advies kunnen geven" (lijnmanager).
- "Er is nog onvoldoende sprake van proactief meedenken met het management. HR houdt zich nog teveel vast aan uitvoerende procedures" (HR-leidinggevende).
- "Men leeft te veel in de waan van de dag, is te weinig gericht op de langere termijn" (HR-leidinggevende).
- "De HR-afdeling mag proactiever op de werkvloer aanwezig zijn, meer vooruit denken bij veranderingen" (HR-leidinggevende).

### 3.5 DE HR-ACTIVITEITEN VAN HET LIJNMANAGEMENT

Aan de HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers zijn stellingen voorgelegd over factoren die bepalen of lijnmanagers HR-activiteiten kunnen en/of willen uitvoeren. Dat waren de volgende stellingen:

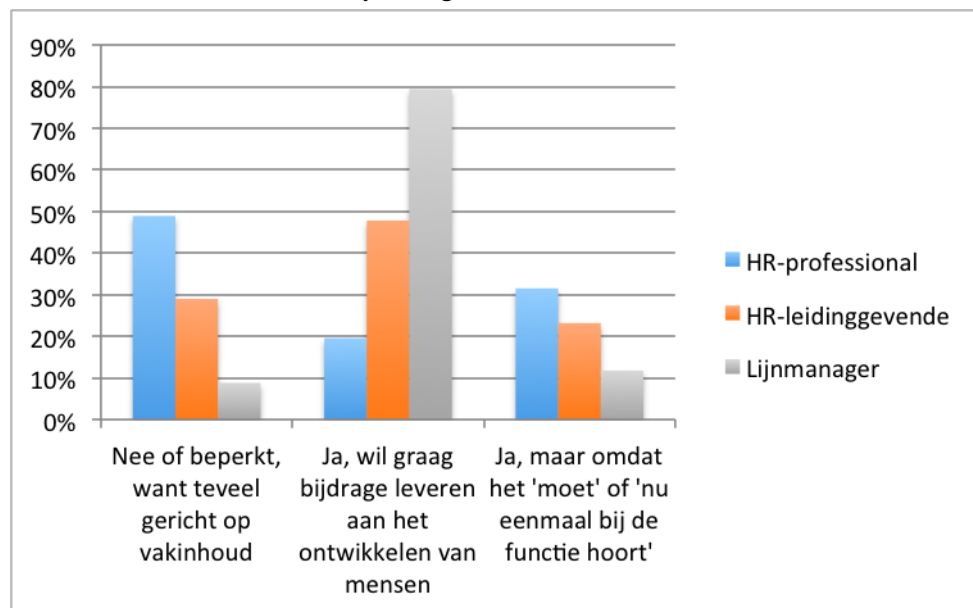
- 1 Ik ben gemotiveerd om HR-activiteiten uit te voeren. Ik heb tijd voor het uitvoeren van HR-activiteiten.
- 2 Ik beschik over voldoende HR-gerelateerde competenties om HR-activiteiten uit te voeren.
- 3 Ik word in voldoende mate ondersteund om HR-activiteiten uit te voeren.
- 4 Er zijn duidelijke richtlijnen en procedures die lijnmanagers voldoende ondersteunen om HR-activiteiten uit te voeren.

In de volgende figuur geven we een beeld van de antwoorden op deze stellingen. We tonen alleen de antwoordcategorieën 'mee eens / in hoge mate mee eens'. Daarna volgt per factor een nadere toelichting die de respondenten tijdens de interviews gaven.



FIGUUR 3.9: PROCENTUELE VERDELING 'IN HOGE MATE' MEE EENS' OP DE VERSCHILLENDE STELLINGEN OVER DE FACTOREN, VOLGENS DE HR-PROFESSIONALS, LIJNMANAGERS EN HR-LEIDINGGEVENDEN.

### Is er motivatie om HR-taken door lijnmanagers uit te voeren?



FIGUUR 3.10: MATE VAN MOTIVATIE VAN DE LIJNMANAGER VOOR HR-ACTIVITEITEN ZOALS GEZIEN DOOR DE HR-PROFESSIONAL (N=184), DE HR-LEIDINGGEVENDE (N=138) EN DE LIJNMANAGER (N=204).

We constateren dat een aanzienlijk deel van de HR-professionals vindt dat lijnmanagers slechts beperkt geïnteresseerd zijn of geen tijd hebben voor het uitvoeren van HR-taken. Zij zouden met name interesse hebben voor vakinhoud, teveel activiteiten op de HR-afdeling willen afschuiven en alleen de hoogst noodzakelijke activiteiten willen uitvoeren. Dat zegt ook een groot aantal HR-leidinggevenden: *"Ik vind dat de lijnmanagers veel over de schutting gooien. Ze doen niet meer dan gevraagd wordt."* De lijnmanagers geven juist wel aan gemotiveerd te zijn om HR-taken uit te voeren. Zij voelen zich eigenaar en halen voldoening uit de ontwikkeling van medewerkers. Dat blijkt ook uit hun uitspraken: *"Ik wil het beste uit mijn medewerkers halen."* *"Dit is waar ik voor gekozen heb en waarvoor ik opgeleid ben."* *"Als ik niet gemotiveerd ben, kan ik beter een andere functie uitoefenen."* *"Personeel is het belangrijkste van een organisatie. Ik ben gemotiveerd om de taken uit te voeren omdat het moet voor het personeel."* Een groot deel van de lijnmanagers benadrukt dat een goede leidinggevende niet zonder HR kan en heeft daardoor ook de motivatie om HR-taken uit te voeren. Het lijkt er dus op dat HR-professionals en leidinggevenden de motivatie van lijnmanagers om HR-taken te doen onterecht als middelmatig beoordelen.

### Is er tijd om HR-taken door lijnmanagers uit te voeren?

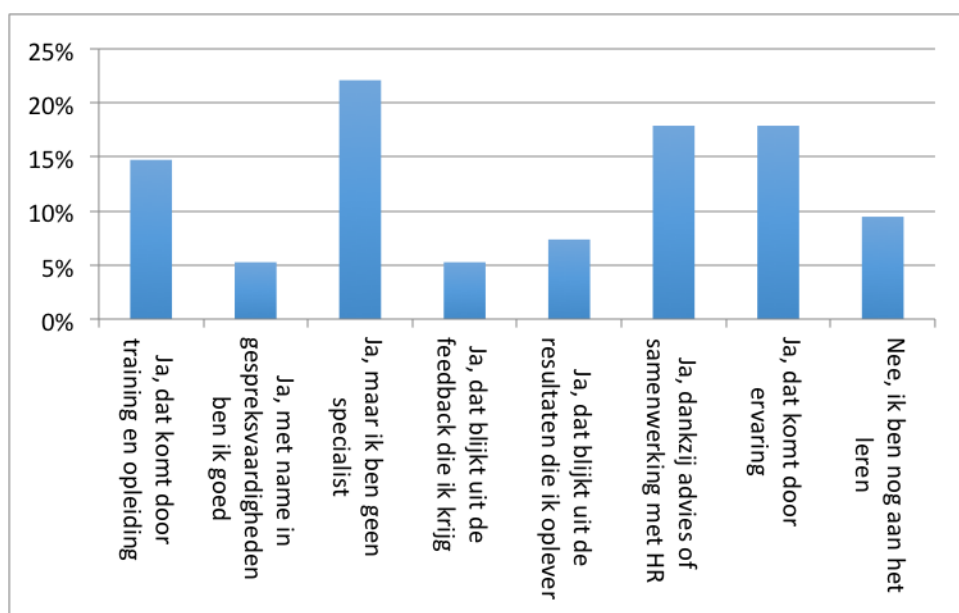
TABEL 3.3: MATE WAARIN HR-PROFESSIONAL, HR-LEIDINGGEVENDE EN LIJNMANAGER VINDEN DAT DE LIJNMANAGER VOLDOENDE TIJD NEEMT (HEEFT?) VOOR HR-TAKEN

Is er genoeg tijd voor het uitvoeren van HR-taken door de lijnmanager?		
	Nee, de lijnmanager neemt niet de tijd	Ja, het hoort nu eenmaal bij de functie
HR-professional (n=184)	42%	58%
HR-leidinggevende (n=138)	74%	26%
Lijnmanager (n=204)	58%	42%

Een groot deel van de HR-professionals en ook de HR-leidinggevenden stelt dat lijnmanagers te weinig tijd hebben of nemen om HR-taken goed te kunnen uitvoeren. Zij zeggen dingen als: *"Er is voldoende tijd, maar de waan van alledag is nogal eens de boosdoener. Ze willen er liever geen tijd voor vrij maken".* En: *"Lijnmanagers*

zijn soms te veel bezig met de inhoud van het werk en daardoor soms in onvoldoende mate bezig met HR-taken." Dat wordt ook erkend door de lijnmanagers, zij stellen veel te druk te zijn met operationele taken om HR-taken goed te kunnen uitvoeren: "Ik heb het erg druk met andere dingen. De HR-taken hebben voor mij mindere prioriteit." Opvallend is echter dat de lijnmanagers wel allemaal zeggen dat ze tijd moeten vrijmaken om HR-taken te kunnen uitvoeren. Zij zien de noodzaak van HRM in. Dat wordt echter niet erkend door HR-professionals en HR-leidinggevenden: die benadrukken vooral dat HR-managers niet inzien dat het belangrijk is om prioriteiten aan HR te stellen.

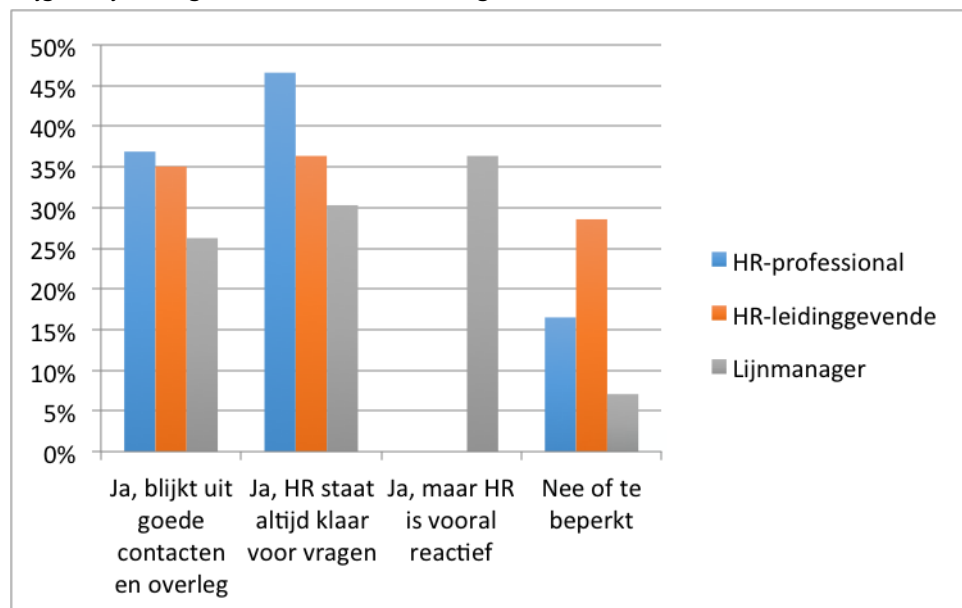
Hebben de lijnmanagers voldoende competenties om HR-taken uit te voeren? Hebben de lijnmanagers voldoende competenties om HR-taken uit te voeren?



FIGUUR 3.11: LIJNMANAGERS (N=204) OVER DE MATE VAN EIGEN COMPETENTIES OM HR-TAKEN UIT TE VOEREN.

Lijnmanagers vinden van zichzelf dat ze voldoende competenties hebben om HR-taken uit te voeren: slechts 9% zegt niet over voldoende competenties te beschikken. De lijnmanagers vinden dat ze competent zijn door hun grote hoeveelheid ervaring, door training en opleiding of door de feedback die ze ontvingen. Lijnmanagers benadrukken ook dat ze voldoende competenties hebben doordat HR ze ondersteunt op het moment dat specialistische informatie mist. HR-professionals beoordelen de HR-vaardigheden van lijnmanagers echter aanzienlijk minder positief: 29% van de HR-professionals vindt dat lijnmanagers onvoldoende competent zijn.

Krijgt de lijnmanager voldoende ondersteuning om HR te kunnen uitvoeren?



FIGUUR. 3.12: DE MATE WAARIN HR-LEIDINGGEVENDE (N=125) EN HR-PROFESSIONAL (N=184) ZEGGEN DAT ZE VOLDOENDE ONDERSTEUNING GEVEN EN DE LIJN-MANAGER (N=160) ZEGT DAT HIJ VOLDOENDE ONDERSTEUNING KRIJGT.

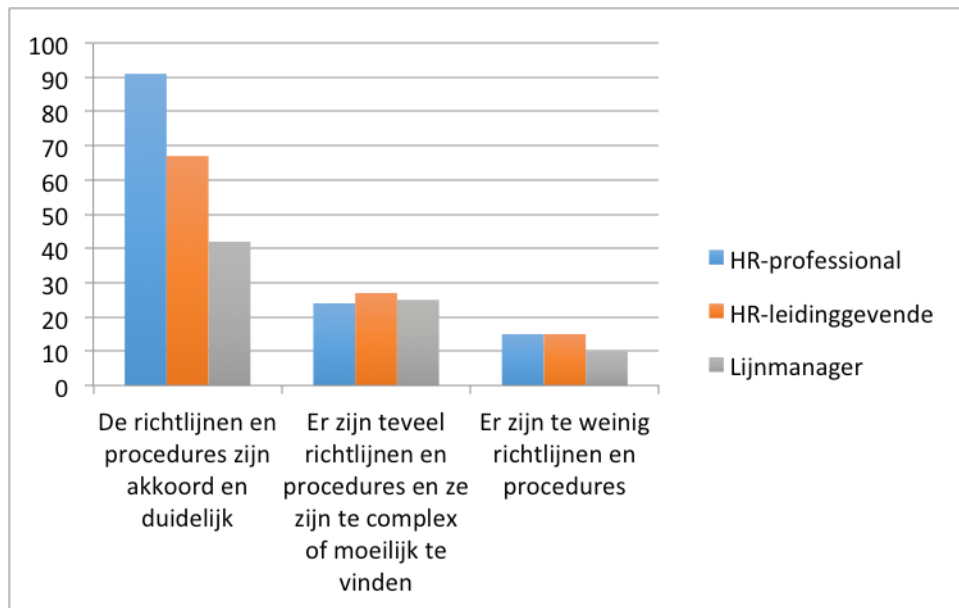
Zowel HR-professionals, lijnmanagers als HR-leidinggevenen benadrukken dat er voldoende ondersteuning vanuit HR is. Alle drie de partijen vinden dat dit vooral komt door de grote hoeveelheid overleg tussen lijnmanagers en de HR-adviseur en de grote mate waarin HR-professionals open staan om vragen te beantwoorden. Lijnmanagers zeggen het volgende:

“Er is wekelijks consulenteoverleg tussen de lijnmanager en P&O, een overleg waar de lijnmanager met al zijn vragen terecht kan.”

- “Ik kan met vragen altijd terecht.”
- “Vraagstukken worden snel opgepakt en afgehandeld.”
- “De HR-professional reageert snel en adequaat op vraagstukken van de managers en is zorgvuldig in het verrichten van zijn werkzaamheden.”

Opvallend is dat een aanzienlijk deel van de lijnmanagers vindt dat HR-professionals teveel reactief zijn en te weinig proactief in hun benadering. HR-professionals of HR-leidinggevenen zien dat niet: zij benadrukken vooral dat ze altijd openstaan voor vragen: “een lijnmanager kan altijd bij mij terecht.” “Ik doe er alles aan om vragen zo snel mogelijk te beantwoorden.”

Zijn er voldoende richtlijnen en procedures om HR-taken te laten uitvoeren door de lijnmanager?



FIGUUR 3.13: MATE WAARIN DE DRIE PARTIJEN VINDEN DAT ER VOLDOENDE RICHTLIJNEN EN PROCEDURES ZIJN TER ONDERSTEUNING VAN HET LIJNMANAGEMENT. HR-PROFESSIONAL (N=184), HR-LEIDINGGEVENDE (N=138) EN LIJNMANAGER (N=204)

HR-professionals benadrukken de hoeveelheid regels en procedures die er zijn. Volgens hen biedt dat veel richting en duidelijkheid voor de lijnmanagers en is dus alles prima geregeld: *“In principe zijn er overal standaardprocedures voor, deze staan ook op infonet.”* Een beperkt deel stelt dat die regels en procedures mogelijk te complex zijn of niet toegankelijk genoeg. Ook lijnmanagers ervaren dat er voldoende richtlijnen en procedures zijn, al merken ze op dat die niet altijd vindbaar zijn. De HR-leidinggevenden benadrukken vooral de grote hoeveelheid regels en de nadelen die die regels met zich meebrengen.

Ze zeggen hierover het volgende:

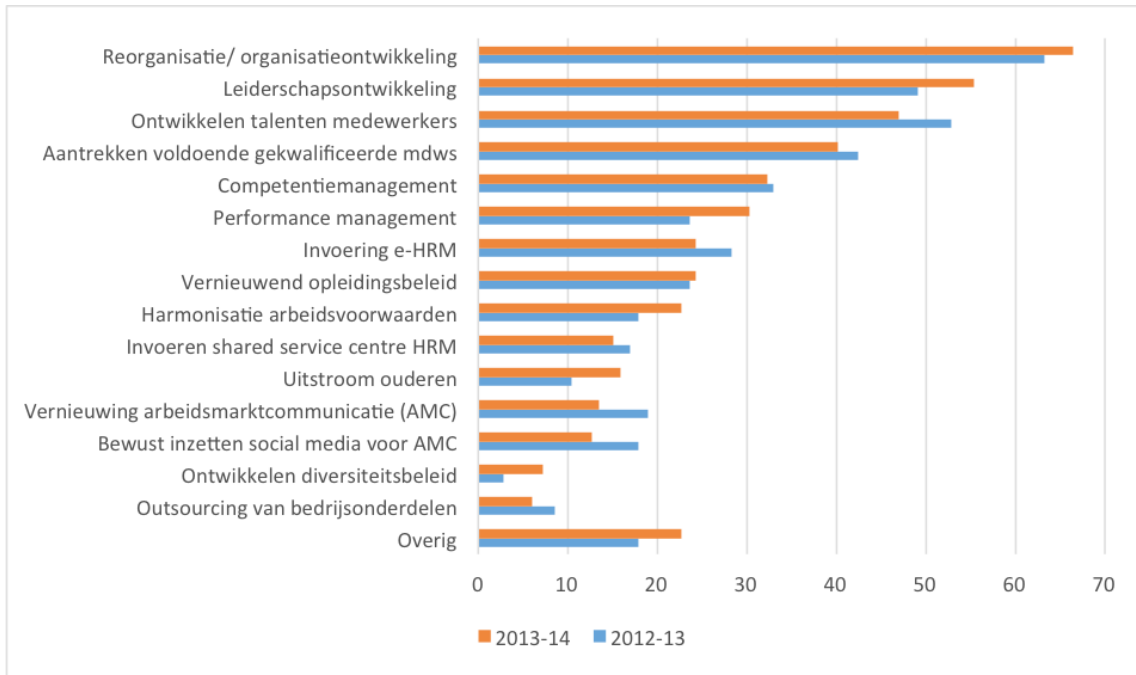
- “Procedures en richtlijnen zijn te statisch.”
- “Te weinig creativiteit in het meedenken met de lijnmanager en wat er gebeurt op de werkvloer.”
- “Ingewikkelde regelgeving kan de uitvoering van het werk warrig maken. HR-adviseurs mogen creatiever zijn.”

De resultaten laten zien dat de uitdaging niet ligt bij de hoeveelheid regels en procedures, maar bij het toegankelijker maken en het gebruiken van procedures.



### 3.6 RECENTE, BELANGRIJKE HR-THEMA'S

In de enquête is aan HR-professionals gevraagd wat op dit moment de belangrijkste HR-thema's zijn in hun organisatie. Daarbij mochten er niet meer dan vijf worden aangekruist. Dit levert het volgende beeld op voor de gegevens van de meting 2012-2013, afgezet tegen de gegevens van 2013-2014.



FIGUUR 3.14: RECENTE BELANGRIJKE HR-THEMA'S VAN 2013-2014 (HR-PROFESSIONALS; N=251) EN 2012-2013 (HR-PROFESSIONALS; N=106)) VERGELEKEN.

Het thema Reorganisatie/organisatieontwikkeling steekt, net als vorig jaar, met kop en schouders boven alle andere thema's uit en is zelfs met 3%-punten gestegen. Tweederde van de HR-professionals noemde dit als belangrijkste thema. Dit komt overeen met de genoemde competentie voor de toekomst: Management van veranderingen, genoemd in paragraaf 3.3. Het onderwerp werd (net als vorig jaar) veel vaker door non-profitorganisaties genoemd. Herstructurering van overheid en semioverheid (zorg) is aan de orde van de dag. Leiderschapsontwikkeling steeg naar de tweede plaats met ruim 6%, en werd door 55% van de HR-professionals genoemd. Voornamelijk door HR-professionals in de profitsector en gespecialiseerde HR-professionals. Wellicht wordt leiderschapsontwikkeling als belangrijk instrument gezien om de concurrentie voor te blijven. Bijna de helft noemt het ontwikkelen van talenten als belangrijk onderwerp. Een blijvertje als thema, net als het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel. Opvallend is dat deze laatste, ondanks de ruime arbeidsmarkt, nog steeds zo belangrijk is. Overigens vooral in de profitsector.

Grootste stijger in de Top 15 is performancemanagement. Dit onderwerp steeg bijna 7%. Kijken we naar de onderkant van de schaal, dan is het opvallend dat zowel diversiteitsbeleid als uitstroom ouderen veel vaker genoemd worden dan in 2012. Mogelijk is dit een gevolg van de stijgende aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit thema zien we ook terug bij de categorie 'overig'. In deze categorie is een stijging te zien van 17% naar ruim 22%. In een kwart van de gevallen wordt hier spontaan duurzame inzetbaarheid van medewerkers genoemd. Uitstroom van ouderen wordt vaker genoemd door HR-professionals in middelgrote bedrijven.

Wat de dalers betreft: het inzetten van social media en vernieuwing arbeidsmarktcommunicatie zijn allebei gedaald met ruim 5%. Wellicht zien we hier het effect van de ruime arbeidsmarkt, maar het kan ook zijn dat men dit inmiddels ziet als geïntegreerd beleid.

# Hoofdstuk 4

## CONCLUSIES

In dit hoofdstuk geven we op basis van de onderzoeksresultaten antwoord op de onderzoeksvragen die aan het begin van de rapportage zijn opgenomen. We sluiten af met een slotconclusie en kijken alvast vooruit naar de volgende meting van de HRM-praktijkmonitor.

### 4.1 SAMENSPEL TUSSEN HR EN LIJN-MANAGEMENT

In vrijwel alle organisaties constateren we dat 'de lijn' verantwoordelijkheid neemt voor het uitvoeren van HR-activiteiten. De mate waarin verschilt per organisatie. In deze paragraaf wordt dit verder belicht. We geven antwoord op de volgende onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1:

- 1 Met welke HR-activiteiten houden HR-professionals zich bezig?
- 2 Hoe is de taakverdeling van de HR-activiteiten tussen de HR-professional en het lijnmanagement?
- 3 Slaagt het lijnmanagement erin om HR-activiteiten adequaat uit te voeren?

#### *De werkzaamheden van de HR-professional*

De belangrijkste constatering is dat de HR-functie nog altijd heel breed is; de HR-professional is op veel verschillende terreinen actief. Met alle door ons onderscheiden clusters van activiteiten, met uitzondering van personeelsbeheer, houden de professionals zich regelmatig of in hoge mate bezig. Personeelsbeheer wordt vaak door anderen dan de HR-professional uitgevoerd. De respondenten geven aan dat deze taak bijvoorbeeld is belegd bij een personele en/of salarisadministratie (al dan niet in een aparte afdeling), bij een HR-assistent, een secretaresse P&O of uitbesteed wordt aan een Shared Service Center. De wijze waarop het personeelsbeheer is georganiseerd hangt sterk samen met de omvang van de organisatie: hoe groter de organisatie, des te minder de HR-professional zich hiermee bezighoudt.

De Top 3 taken van de HR-professional, waaraan hij regelmatig en in hoge mate aandacht besteedt, bestaat uit de clusters Bemensen/Beschikbaarheid van personeel, Personeelsontwikkeling/Inzetbaarheid en Arbeidsvoorwaarden. De focus ligt hierbij vooral op de korte termijn, zoals het ondersteunen van managers bij werving en selectie, ontslagprocedures, advies geven over opleidingen, trainingen, beloningen en arbeidsvoorwaarden (regelingen) en arbeidsrechtelijke

zaken. Het betreft veelal taken op operationeel/tactisch niveau. Het jaarlijkse HR-onderzoek van Berenschot (Van der Spek et al, 2014) bevestigt dit beeld. Uit dit onderzoek blijkt dat HR-professionals vooral bezig zijn met uitvoerende zaken (zoals hierboven genoemd) en minder met (strategische) beleidsthema's. Dit betekent echter nog niet dat HR-professionals meer op strategisch/beleidsmatig niveau werkzaamheden verrichten. In het rapport wordt het volgende hierover geschreven: "Van een echte opmars van HR naar de boardroom (HR meets business) lijkt echter nog geen sprake, het aantal respondenten dat aangeeft beleidsbepalend te zijn groeit licht" (Van der Spek et al, 2014, p. 14). In paragraaf 4.2 komen we nog terug op dit punt, door specifiek te kijken naar de verschillende rollen van HR in de onderzochte organisaties.

#### *De taakverdeling met de lijn*

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat lijnmanagers in hoge mate bezig zijn met het zorgen voor voldoende en gekwalificeerd personeel. Deze activiteit is te rangschikken onder de clusters Bemensen en Ontwikkelen, die ook bij de HR-professional het hoogste scores. Op deze gebieden kunnen we concluderen dat 'HR in de lijn' een feit is. Lijnmanagers geven bij de taakverdeling ook aan dat zij deze twee clusters als hun verantwoordelijkheid zien. Daarnaast zijn zij van mening dat dit ook geldt voor de clusters Organisatieontwikkeling en Arbeidsverhoudingen. Lijnmanagers vinden dat zij hier primair verantwoordelijk voor zijn, uiteraard wel met de ondersteuning van HR. De HR-professionals en HR-leidinggevenden zien dit meer als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit past in het beeld van de behoefte van HR om de rol van strategisch businesspartner te willen vervullen. Daarbij zijn met name de clusters Arbeidsverhoudingen en Organisatieontwikkeling de clusters waarmee HR het verschil kan maken en toegevoegde waarde kan leveren. Als we kijken naar de activiteiten van HR-leidinggevenden, dan zijn dit ook de twee clusters waarmee zij zich het meeste bezighouden. Zeker de HR-leidinggevenden die deelnemen aan een MT. Deelname daaraan lijkt een voorwaarde om op deze twee gebieden impact te hebben en mee te kunnen praten.

In de theorie wordt gesteld dat HR zijn rol kwijt is als bemiddelaar tussen het management en de werknemers: HR is adviseur van het management en komt steeds verder op afstand te staan van de werknemers

(Caldwell, 2003). We kunnen echter, net als in het rapport van vorig jaar, constateren dat dit niet het geval is. Door veel HR-professionals en HR-leidinggevendenden wordt bemiddelen en adviseren bij conflicten als taak genoemd.

#### *Kan het lijnmanagement zijn HR-taken waarmaken?*

Is het lijnmanagement voldoende toegerust voor het succesvol uitvoeren van HR-taken? Aan de hand van de theorie (AMO-model, behandeld in hoofdstuk 2) en de onderzoeksresultaten kunnen we hierop een antwoord geven (onderzoeksvraag 5).

Wat direct opvalt in de resultaten is het verschil van mening tussen HR (-professionals en leidinggevendenden) en de lijnmanagers als het gaat om motivatie en competentie. Lijnmanagers vinden zichzelf voldoende gemotiveerd en competent om HR-taken uit te voeren. Lijnmanagers zijn tevreden over zichzelf wat betreft de uitvoering van HR-taken. Slechts 9% vindt zichzelf niet capabel. Zij vinden het ook logisch dat zij HR-taken uitvoeren, zij zijn daarvoor 'aangesteld'. Daarnaast vinden zij ook dat ze ervoor moeten zorgen dat ze beschikken over de noodzakelijke competenties. HR-professionals en -leidinggevendenden kijken hier toch genuanceerder naar. Een deel van hen vindt dat lijnmanagers onvoldoende gemotiveerd zijn en te weinig competent. Bijna een derde van de HR-professionals vindt lijnmanagers niet competent op dit gebied. De vraag die hierbij opkomt is: worden lijnmanagers wel voldoende opgeleid voor de uitvoering van HR-taken en voldoende ondersteund door HR? Dit laatste is wel het geval, er is voldoende ondersteuning vinden de meeste respondenten.

Alle drie de partijen vinden dat dit vooral komt door de grote hoeveelheid overleg tussen lijnmanagers en de HR-adviseur en de hoge mate waarin een HR-professional open staat om vragen te beantwoorden. Verder zijn er veel richtlijnen en procedures aanwezig, die lijnmanagers ondersteunen bij het uitvoeren van HR-taken.

De drie partijen zijn het wel met elkaar eens dat lijnmanagers te weinig tijd hebben voor HR-taken. De 'operatie' slokt hen teveel op, waardoor ze minder prioriteit kunnen geven aan HR, terwijl ze dit wel belangrijk vinden. Dit wordt vervolgens door HR in twijfel getrokken.

Binnen dit cluster van vragen valt met name het positieve oordeel op over de ondersteuning door HR. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met de mogelijkheid van sociaal wenselijke antwoorden als gevolg van de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. De lijnmanagers zijn gevraagd via de HR-

professional. En die zal in het algemeen een lijnmanager vragen waar hij een goede werkrelatie mee heeft. Zowel de lijnmanager als de HR-leidinggevende zal niet gauw geneigd zijn om zich al te kritisch uit te laten over de HR-professional.

## **4.2 ROL EN POSITIE VAN HR**

In hoofdstuk 2 zijn diverse typeringingen van HR beschreven. In het onderzoek zijn respondenten gevraagd een mening te geven over de rol en positie van HR in hun organisatie. Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen, waarmee onderzoeksvraag 3 wordt beantwoord (Welke rol en positie heeft HR in de organisatie?).

#### *Proactief versus reactief*

Er zijn twee perspectieven op HR. De ene neigt meer naar de strategische, veranderkundige en proactieve kant. De andere naar de operationele, reactieve kant. Uit de onderzoeksresultaten kwam bij de factoranalyse al naar voren dat er een duidelijk onderscheid is tussen de strategische, proactieve rol van HR en de meer operationele, reactieve rol.

HR-professionals zien voor zichzelf meer een rol op strategisch/tactisch niveau dan dat de lijnmanagers dit zien. Bij het thema tijdsbesteding en taakverdeling blijkt ook al dat lijnmanagers vooral de operationele uitvoering van HR-taken zien bij HR-professionals. De zichtbaarheid van HR op het gebied van 'ontwikkelen visie en strategie' en 'medeverantwoordelijkheid bij veranderingsprocessen' (typering 1 en 2) zien zij in mindere mate. Vragen die we hierbij kunnen stellen zijn: Is de zichtbaarheid van deze typering minder sterk of worden HR-professionals hierover minder door de lijn bevestigd? Of kiest de HR-professional toch eerder voor de meer 'vertrouwde' operationele HR-taken waarmee op korte termijn 'gescoord' kan worden. Ook moeten we hierbij het paradoxale feit vermelden dat ondanks dat lijnmanagers minder dan HR-professionals vinden dat het ontwikkelen van visie en strategie bij HR hoort, de lijnmanagers hier niet allemaal tevreden over zijn. Zij vinden dat HR deze rol meer mag pakken. Bij het thema tevredenheid komen we hier nog op terug.

Opvallend is verder dat de HR-leidinggevendenden lager scoren op typering 1 (ontwikkeling visie en strategie) dan de HR-professionals. Zeker omdat bij de vragen over tijdsbesteding en taakverdeling het cluster Organisatieontwikkeling bij HR-leidinggevendenden wel hoger scoort dan bij de HR-professionals.

Over de uitvoerende, operationele rol van HR is er meer overeenstemming tussen de drie respondentengroepen. De typeringen 'reageren op problemen' en

'helpen en ondersteunen' worden breed herkend. Wel is tussen lijnmanagers en HR-professionals een verschil geconstateerd bij de typering 'Ontwerpen en leveren van HR-producten en diensten'. Lijnmanagers zien meer de 'leverende' HR-professional dan de 'ontwepende'. Dit duidt mogelijk op een meer reactieve dan proactieve houding van HR: "U vraagt, wij draaien" is hierbij een vertaling die we kunnen maken. Lijnmanagers waarderen de service- en oplossingsgerichte houding van HR, maar noemen aan de andere kant ook de behoefte aan een meer proactieve invulling van hun rol.

Dit beeld komt ook naar voren in het HR-benchmarkonderzoek van RAET (Kars en Lavender, 2014). In het onderzoek worden HR-managers en bestuurders gevraagd om op een aantal aspecten hun HR-afdeling te beoordelen. Zowel HR-managers als bestuurders blijken behoorlijk tevreden over de mate waarin HR begrijpt waar het om draait in het primaire proces. Ook scoort HR ruim voldoende als coach en adviseur voor het management.

### 4.3 COMPETENTIES VAN HR

We kijken vervolgens naar de competenties van HR. Dat doen we aan de hand van de volgende onderzoeksvragen.

- 1 Op welke competenties wordt voor de uitvoering van HR-activiteiten een beroep gedaan? In welke mate laat de HR-professional deze competenties zien, volgens lijnmanagers en HR-leidinggevers?
- 2 Wat zijn de verwachtingen over het belang van de benodigde competenties in de toekomst?

Breedte is ook hier weer het woord dat als eerste naar voren komt uit de analyse: op alle onderscheiden competentiegebieden wordt veelvuldig een beroep gedaan en deze zijn ook zichtbaar voor anderen. Bij HR-professionals scoort relatief gezien het competentiegebied 'Businesskennis' het laagst. Ook aan HR-leidinggevers is dit competentiegebied voorgelegd en gevraagd in hoeverre hierop een beroep wordt gedaan. Het beeld bij HR-leidinggevers is hierbij gelijkmatiger. Volgens hen wordt bijna evenveel een beroep gedaan op Businesskennis als op de andere competentiegebieden. Uit de analyse blijkt verder dat er een sterk verband bestaat tussen lid zijn van een MT (HR-leidinggevende) en het beroep op Businesskennis. Als lid van een MT wordt vaker een beroep gedaan op Businesskennis. Onze bevindingen komen overeen met die van andere onderzoeken op dit terrein (Van der Spek et al, 2014).

De competentiegebieden Vakdeskundigheid en Persoonlijke integriteit/geloofwaardigheid scoren wat betreft zichtbaarheid ten opzichte van de andere drie gebieden opvallend hoger bij de HR-professional. Lijnmanagers geven in de interviews aan dat zij deze competenties ook sterk waarderen. Voor de praktische (dagelijkse) ondersteuning bij het uitvoeren van HR-activiteiten zijn deze ook van belang om in te zetten door de HR-professional. Ook hierbij zien we dus dat de nadruk eerder op de operationele rol ligt dan op de strategische rol (gericht op de lange-termijn). Het lijnmanagement heeft duidelijk behoefte aan een 'hands-on' HR-adviseur.

In paragraaf 4.1 kwam dit ook aan de orde bij het beschrijven van de AMO-factoren, die een indicatie geven van de mate waarin het lijnmanagement erin slaagt HR-taken succesvol uit te voeren. Met het oog op deze factoren wordt vooral de ondersteuning van de lijn door HR als positief punt genoemd. Zoals het reageren op problemen, het snel geven van antwoorden en toegankelijk zijn. Dergelijke activiteiten vallen in de categorie reactief handelen. Dit neemt echter niet weg dat van HR ook een proactieve opstelling wordt verwacht.

#### *Aanvullende competenties die van belang zijn, nu en in de toekomst*

In de enquête is aan de HR-professionals ook gevraagd op welke aanvullende competenties een beroep wordt gedaan, die niet onder een van de vijf genoemde competentiegebieden vallen. Opvallend veel respondenten noemden hierbij de competentie organisatiesensitiviteit, bewust zijn wat in jouw omgeving gebeurt. Ook noemden zij 'klantfocus' en 'helicopterview'. Het beschikken over analytisch vermogen en het hebben van een lange termijn (strategische) visie zijn meerdere keren vermeld.

De respondenten verwachten dat alle competenties in de toekomst minstens even belangrijk blijven. Het competentiegebied Management van veranderingen steekt echter met kop en schouders boven de andere vier uit als we kijken naar het toekomstig belang dat alle drie de respondentgroepen hieraan hechten. Deze bevinding sluit aan bij de veel geuite mening dat organisaties – om te overleven – voortdurend moeten blijven vernieuwen en dus veranderen. Het is een grote uitdaging voor HR om hier invulling aan te geven. Op welke manier dit moet gebeuren en wat het lijnmanagement concreet verwacht met betrekking tot houding en gedrag, zal zeker onderwerp van gesprek worden tijdens de volgende meeting van de HRM-praktijkmonitor.

#### 4.4 TEVREDENHEID OVER HR

In bovenstaande paragrafen is al enige indruk gegeven over de waardering van HR binnen de onderzochte organisaties. In deze paragraaf zoomen we hier verder op in en beantwoorden we onderzoeksvraag 6: Hoe wordt HR binnen de organisaties beoordeeld? Hoe denken lijnmanagers hierover, hoe oordeelt de professional en wat is de mening van de HR-leidinggevende?

De bevindingen zijn net als bij de vorige meting van de HRM-praktijkmonitor positief, met wederom een gemiddelde score van 7,5. Er is nauwelijks verschil in beoordeling door het lijnmanagement, de HR-leidinggevende en de HR-professional. Alle drie de groepen zijn vooral tevreden over de klantvriendelijkheid en toegankelijkheid van HR, de advisering bij vragen en de praktische ondersteuning. Dat laatste onderwerp wordt met name door de lijnmanagers vaak genoemd. Daarnaast noemen de leidinggevers vaak de kennis van HR-medewerkers als positief punt. Ook bij de andere respondentengroepen komt dit onderwerp regelmatig terug.

Minder tevreden is men over het proactief handelen van HR. Met name HR-leidinggevers en lijnmanagers geven aan dat op dit punt verbetering mogelijk is. Overigens zijn er ook verschillende lijnmanagers die hun HR-medewerkers juist complimenteren voor hun proactieve gedrag. Ook voor visievorming en meedenken over strategische zaken wordt meer aandacht gevraagd door de respondenten. De HR-professionals zelf geven aan dat ze daar door werkdruk vaak niet aan toekomen. Dit terwijl ze zichzelf wel typeren in deze rol (zie paragraaf 4.2).

We constateren een spanning tussen ondersteunen en servicegerichtheid (reactief) enerzijds en de gevraagde strategische, proactieve houding anderzijds. Het blijkt moeilijk om deze rollen te verenigen. Tevredenheid zit vooral bij de ondersteunende, servicegerichte, aanwezige (nabije) HR-professional.

#### 4.5 HOE ZIET DE (NABIJE) TOEKOMST ER-UIT VOOR HR?

We vroegen in het onderzoek HR-professionals een Top 5 van belangrijke HR-thema's te noemen die momenteel spelen binnen hun organisatie. Dat geeft mogelijk een indicatie van de verwachtingen die aan HR gesteld worden de komende tijd.

Het thema reorganisatie/organisatieontwikkeling steekt, net als vorig jaar, met kop en schouders boven alle andere uit. Tweederde van de HR-professionals noemde dit als belangrijk thema. Leiderschapsontwikkeling steeg naar de tweede plaats en werd door meer dan de helft van de respondenten genoemd.

Op de derde en vierde plaats staan respectievelijk talentontwikkeling en het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel, competentie management staat op plaats vijf.

In deze rapportage is verslag gedaan van de tweede meting van de HRM-praktijkmonitor. Door uitbreiding van het aantal deelnemende hogescholen is het aantal respondenten meer dan verdubbeld, waardoor er een breder beeld geschetst kan worden van HRM in de praktijk. Een beeld dat net als vorig jaar naar voren kwam is de waardering voor de HR-professional als (business)partner van het lijnmanagement. De lijn is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid voor uitvoering van HR, maar maakt graag gebruik van de specifieke vakdeskundigheid van de HR-professional op het terrein van arbeidsvoorwaarden en het cluster Arbo, verzuim en vitaliteit. Dit zijn net als vorig jaar de activiteitencusters, waarbij de lijn de verantwoordelijkheid meer bij HR ziet dan bij zichzelf. Dit in tegenstelling tot Bemensen/Beschikbaarheid van personeel en Personeelsontwikkeling, die ook bij deze meting door de meeste respondenten gezien wordt als lijnverantwoordelijkheid.

Ook over het competentiegebied Management van veranderingen zijn de respondenten het met elkaar eens. Nog sterker dan vorig jaar is het belang dat men hecht aan deze competentie voor de toekomst. HR-professionals zijn zich hiervan bewust en geven bij typering van HR ook aan dat zij voor zichzelf een belangrijke rol zien weggelegd op het gebied van het ontwikkelen van visie en strategie en het medeverantwoordelijk zijn voor organisatieveranderingen. Lijnmanagers zien dit veel minder sterk en lijken net als vorig jaar hierover een tegenstrijdige boodschap af te geven. Ze waarderen aan de ene kant de ondersteunende, dienstverlenende HR-professional, maar aan de andere kant zijn zij minder tevreden over het meedenken van HR bij strategische zaken en het mede vormgeven van veranderingsprocessen. Een interessant gegeven, wat we met de HRM-praktijkmonitor verder zullen blijven volgen. Hoe ontwikkelt zich de praktijk van HR in organisaties? Welke rollen en competenties van HR worden (nog) belangrijker om invulling aan te geven? Hoe zijn de proactieve en reactieve rollen met elkaar te verenigen? We zullen bij de derde meting van de monitor HR-professionals en lijnmanagers vragen hoe zij het HR-vak zien over vijf tot tien jaar. Wat gaat er dan anders dan nu? Zien zij daarbij veranderingen in hun eigen rol?

Kortom, blijf de resultaten van de HRM-praktijkmonitor volgen! Het geeft een mooie inzicht in de HR-praktijk in Nederlandse organisaties.

# BRONNENLIJST

- Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 11-1, p.5-31
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk M. van, & Looise J.K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 14-3, p.32-45
- Caldwell, R. (2003). The Changing Role of Personnel managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of management Studies*, vol. 40, 4, p.983-1004
- Kars, S., Lavender, T. (2014). *Raet HR Benchmark 2014-2015*. Publicatie op: <http://www.raet.nl/nl-nl/mediatheek/hr-benchmark/>. Amersfoort
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld*. Rede bij oratie. Open Universiteit Nederland
- Spek, H. van der, Sylva, H., Dam, J. van (2014). *HR-Trends 2014 – 2015*. Performa, Den Haag
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M.D. (2013). The state of the HR-profession. *Human Resource Management*. Vol. 52, No. 3. p.457–471. Wiley Periodicals, Inc



**COLOFON**

**Coördinatie, redactie en opmaak**

Dienstenheid Marketing, Communicatie en Studentenzaken,  
Avans Hogeschool

Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de uitgever  
worden overgenomen.