



HR in de lijn is een feit

Hoewel de positionering van de HR-functie nog niet is uitgekristalliseerd, toont recent onderzoek van Avans Hogeschool duidelijk aan dat de verantwoordelijkheid voor HRM inmiddels in de lijn ligt. De manager is verantwoordelijk voor en actief in HRM, en de HR-professional heeft daarbij de rol van adviseur of expert.

Tekst Ineke van Kruijning

De HRM-praktijkmonitor is een onderzoek dat is uitgevoerd door het lectoraat HRM van Avans Hogeschool. Het beoogt ontwikkelingen in het HRM-vakgebied over langere tijd in kaart te brengen. Hiermee kunnen hbo-opleidingen de vertaling maken naar een curriculum dat relevant is voor de praktijk. Daarom zijn vragen gesteld als: Welke HR-activiteiten bepalen nu de agenda van de HR-professional? Op welke competenties wordt vooral een beroep gedaan? en Waar ligt de verantwoordelijkheid voor HRM in deze organisatie?

HR in de lijn

De uitkomsten van het onderzoek zijn niet schokkend. Ze bevestigen de richting in de ontwikkeling van de HR-functie die eerder is ingezet. Bij vijf van de zeven onderzochte

thema's (bemensing, inzetbaarheid, organisatieontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, arbo/verzuim/vitaliteit, arbeidsverhoudingen en personeelsbeheer), is het globale beeld dat die taken grotendeels of geheel 'in de lijn' liggen.

De lijnmanagers beschouwen bemensing, inzetbaarheid en arbeidsverhoudingen zelfs sterker als hún terreinen, dan wat de HR-professionals bij deze thema's over de lijnmanagers aangeven.

Zo stelt een manager van een middelgroot MKB-bedrijf: "De lijnmanager is verantwoordelijk voor de afdelingsbegroting en de planning van het personeel. Bij W&S- en exitprocedures is er meer steun nodig in verband met de wetgeving en procedures die hierbij aan de orde komen." Een HR-leidinggevende van een industrieel bedrijf van vergelijkbare grootte valt hem

bij: "Voor de juridische kant wordt HR ingeschakeld met input van de lijn. Werving en selectie wordt gedaan door het lijnmanagement zelf met input van HR." De drie respondentgroepen vinden arbo/verzuim/vitaliteit een terrein waarvoor HR en de lijn samen in gelijke mate verantwoordelijk zijn. Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeheer liggen volgens allen op de eerste plaats bij de HR-professional. Iedereen heeft daarin wel een eigen taak. Er is (veelal) specialistische kennis vereist, waar lijnmanagers op moeten kunnen terugvallen bij HR. Vaak is deze kennis – net als bij conflict- en ontslagkwesties – van juridische aard en speelt er een flink afbreukrisico. Hier is de HR-professional naast adviseur ook leverancier van specifieke deskundigheid. Twee lijnmanagers vatten de taakverdeling rond arbeidsvoorwaarden kort en krachtig samen: "De expertise ligt bij HR - het moet over de hele organisatie (het betreft een groot internationaal bedrijf in transport & logistiek, IvK) gelijk zijn en daarom blijft het bij HR." De ander, die bij een groot IT-bedrijf werkzaam is, zegt: "Hier neemt HR een leidersrol in en overlegt dit later met mij."

Tevreden

Alle respondenten in het onderzoek, lijnmanager, HR-leidinggevende en HR-professional, zijn behoorlijk tevreden over de HR-functie in hun organisaties. Zij kennen HR allemaal gemiddeld een 7,5 toe. Klanten – lijnmanagers dus – tonen zich vooral tevreden over de ondersteuning die zij van HR krijgen: het meedenken, de samenwerking en de toegankelijkheid en bereikbaarheid. Verbeterpunten zijn met name te vinden op het meer strategische, beleidsmatige vlak, hoewel het aantal opmerkingen dat hierover is gemaakt gering is. Zo luidt een punt van kritiek: "Het is voldoende omdat de basis qua regelingen stáát. Alle P-instrumenten staan op papier. Het is echter te beheersmatig op papier, te veel gericht op wat mag wel/niet. Daarnaast is onze administratieve organisatie niet op orde. We lossen meteen fouten op die zich voordoen, we kijken niet naar de oorzaak" geeft een HR-professional van een kleine gemeente aan.

Breed

Een ander punt dat uit het onderzoek naar voren komt, is dat de HR-functie nog altijd heel breed is. De HR-professional is op veel verschillende werkterreinen en in diverse rollen actief, zowel beleidsmatig als uitvoerend.

De HRM'ers houden zich regelmatig of in hoge mate met alle onderscheiden activiteitenclusters bezig, met uitzondering van personeelsbeheer. Mogelijk neemt een andere meer administratieve functionaris dit op zich of is het onderdeel uitbesteed. Een HR-professional van een middelgrote overheidsorganisatie (250 – 400 medewerkers) bevestigt zo'n situatie: "Hier hebben we aparte medewerkers voor. Zo hebben we een salarisadministrateur en nog drie ondersteunende/administratieve medewerkers die deze werkzaamheden uitvoeren."

Trends

Indien de respondenten trends mogen noemen, steekt het thema 'reorganisatie/organisatieontwikkeling' met kop en schouders boven alle andere uit. Het is door bijna tweederde van de HR-professionals genoemd. Van de HR-professional in de toekomst wordt dan ook verwacht dat hij 'manager van veranderingen' is. Een leidinggevende van een middelgrote instelling in Zorg & Welzijn beschrijft: "Veel processen zijn op orde gebracht na de fusie, PI-systemen geïntegreerd en een kleine eerste digitaliseringslag is gemaakt op het gebied van W&S."

De competentie 'persoonlijke integriteit' lijkt onderdeel van het DNA van de HRM'er te moeten zijn, deze wordt nu én in de toekomst van groot belang gevonden. Voor de toekomst verwachten de HR-professionals ook dat de proactieve rol van de HR-professional belangrijker zal worden, en dat de meer beheersmatige rol, mede door de inzet van e-HRM, juist in belang zal afnemen.

De conclusie is dat de HR-professional en de lijnmanager ieder een eigen rol hebben. De lijnmanager is 'peoplemanager' van 'zijn' mensen in de dagelijkse praktijk. De HR-professionals adviseren en ondersteunen hem daarbij, waarbij de lijn erop moet

kunnen vertrouwen dat HR op specifieke onderdelen beschikt over de juiste deskundigheid. Dat zegt de theorie en kennelijk werkt het in de praktijk inmiddels ook zo.

In het onderzoek valt op dat medewerkers vrijwel nergens worden genoemd. Zou hieruit geconcludeerd mogen worden dat de business-oriëntatie van de HR-professional de primaire focus is geworden?



Ineke van Kruining
Docent Avans
hogeschool

METHODE

Methode (in apart kader)

Het onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat HRM van Avans Hogeschool. Het veldwerk (vragenlijsten en interviews) is gedaan door studenten van de HRM-opleidingen in de periode december 2012 – april 2013. Er is een enquête gehouden die 106 HR-professionals hebben ingevuld. Aansluitend hebben de studenten interviews afgenomen met 68 van diezelfde professionals, met 58 HR-leidinggevenden en 63 lijnmanagers.

Na de start bij Avans Hogeschool, sluiten andere hogescholen zich vanaf dit jaar aan, waardoor in volgende onderzoeken een landelijk beeld zal worden verkregen. Het volledige rapport kan worden gedownload van de website van het Lectoraat HRM:

<http://www.avans.nl/binaries/content/assets/nextweb/onderzoek/hrm/hrm-praktijkmonitor-rapportage-oktober-2013.pdf>
Hier is ook een verkorte versie te vinden: http://www.avans.nl/binaries/content/assets/nextweb/onderzoek/hrm/hrm-praktijkmonitor---verkorte-versie_2.pdf

