

High performance - HR - organization?

Een onderzoek naar de rol en organisatie van HRM in high performance organizations en non-high performance organizations





High performance - HR - organization?

Naam: Marjolein Smeets
Studentnummer: 3128415
Adres: Tolsteegplantsoen 45 1
3523 AN Utrecht

Instelling: Universiteit Utrecht
Opleiding: Bestuurs- en organisatiewetenschappen
Master: Strategisch Human Resource Management
Begeleider (UU): Dr. Eric van 't Hof
Begeleidster (H&C): Drs. Inca van Uuden
Datum: 10-08-2010

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Na een proces van 6 maanden, met zoals gebruikelijk vele hoogte- én dieptepunten, ben ik trots op het eindresultaat en kan ik met een voldaan gevoel terugkijken op deze periode.

Er zijn een aantal mensen die ik graag zou willen bedanken voor hun bijdrage en steun aan de totstandkoming van deze scriptie. Allereerst wil ik de respondenten bedanken voor hun tijd en medewerking aan de interviews. Zonder jullie was dit afstudeerproject niet mogelijk geweest.

Ten tweede gaat mijn dank uit naar mijn begeleider vanuit de USBO, Eric van 't Hof. Bedankt voor de feedback op alle conceptstukken. De feedback heeft mij tijdens het hele proces scherp gehouden en heeft ervoor gezorgd dat ik continue kritisch naar mijn keuzes ben blijven kijken.

Daarnaast wil ik mijn begeleidster van Higher & Company, Inca van Uuden, bedanken. Ik heb onze samenwerking als heel prettig ervaren. Zonder jouw hulp en luisterend oor op de juiste momenten was het niet gelukt om dit onderzoek op tijd af te ronden. Ook ben ik blij dat ik binnen Higher & Company ben beland en onderdeel heb uitgemaakt van het leuke team. Mariska, nog een speciale dank voor jou. De vele uren samen op kantoor hebben het schrijven een heel stuk minder eenzaam gemaakt.

Uiteraard mijn ouders; bedankt voor alles wat jullie voor mij hebben gedaan tijdens mijn hele studie. Jullie steun en (ongevraagde) adviezen heb ik erg gewaardeerd. Vooral in deze laatste fase kon ik altijd bij jullie terecht om over mijn scriptiestress te praten of om er juist even niet over te hoeven praten.

Tot slot wil ik mijn vriend Lennart bedanken. Ik ben niet altijd even gezellig geweest tijdens deze periode, maar gelukkig wist je me altijd weer op te vrolijken en ging ik vol goede moed weer verder. Ik weet dat ik altijd op je kan rekenen.

Voor nu rest mij enkel u uit te nodigen tot het lezen van deze scriptie. Veel leesplezier!

Marjolein Smeets

Utrecht, augustus 2010



Samenvatting

In de hedendaagse economie is het behalen van een concurrentievoordeel voor organisaties steeds meer van belang. Organisaties bevinden zich namelijk in een tijdperk van extreme competitie. Het is voor organisaties daarom een uitdaging om te excelleren in hun prestaties. De Waal heeft naar aanleiding van zijn onderzoek vijf pijlers gedefinieerd die een organisatie een zogenaamde 'high performance organisatie' (HPO) maken, te weten: hoge kwaliteit management, open en actiegerichte cultuur, lange termijngerichtheid, continue verbetering en vernieuwing en een hoge kwaliteit medewerkers (De Waal, 2008). Het HPO-onderzoek laat zien dat er een direct en positief verband bestaat tussen deze pijlers en het organisatieresultaat. Echter, in het HPO-gedachtegoed van De Waal is de bijdrage van HRM nog een onderbelichte factor. Higher & Company is daarom geïntrigeerd door de vraag wat de rol en organisatie is van HRM binnen een HPO en de wijze hoe hier invulling aan wordt gegeven door HRM-eindverantwoordelijken.

In dit onderzoek wordt derhalve getracht inzicht te verkrijgen in de rol en organisatie van HRM bij HPO's in relatie tot niet HPO's. Het doel van het onderzoek is om, naar aanleiding van deze gegevens, aanbevelingen te formuleren voor organisaties die het stadium van HPO (nog) niet hebben bereikt.

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt: *Wat is het verschil tussen de rol en organisatie van HRM in een high performance organization ten opzichte van organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt, vanuit de visie van HRM-eindverantwoordelijken?*

Deze vraag is beantwoord aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Aan het onderzoek hebben vijftien HRM-eindverantwoordelijken uit verschillende organisaties meegewerkt. Hiervan zijn tien organisaties niet-HPO en vijf organisaties wel HPO volgens de gehanteerde definitie. Onder deze responsgroep is een semi-gestructureerde vragenlijst afgenomen.

In algemene zin kan geconcludeerd worden dat het verschil in de rol en organisatie van HRM tussen HPO's en niet-HPO's niet erg groot is. Het beeld dat heerst binnen de HPO's was in vrijwel alle gevallen ook aanwezig binnen de niet-HPO's. Echter, in de niet-HPO's bevonden zich vaak uitzonderingen ten aanzien van dit beeld.

Ten aanzien van de rol van HR kan geconcludeerd worden dat binnen HPO's zowel de HR-afdeling als de respondenten vooral tactisch/strategisch opereren. Binnen de niet-HPO's is dit beeld in beide gevallen meer verdeeld; zowel tactisch/strategisch als operationeel. Uit de resultaten ten aanzien van de rol van HR bij de HPO factoren is gebleken dat de respondenten bij de eerste en vijfde factor, respectievelijk hoge kwaliteit management en hoge kwaliteit medewerkers, een dominante rol voor HR toekennen. Echter, de niet-HPO's benoemden ook een aantal maal een meer ondersteunende rol voor HR.

Uit de resultaten ten aanzien van de organisatie van HR kan geconcludeerd worden dat de respondenten, zowel in HPO's als in niet-HPO's, een groot belang hechten aan een adequate wisselwerking met het lijnmanagement. De rol van HR dient hierbij adviserend, faciliterend en ondersteunend te zijn. Hieruit is gebleken dat de verantwoordelijkheden voor HR zijn veranderd. Niet enkel HR is meer primair verantwoordelijk voor het 'people management' in een organisatie, maar de business zelf.

Uit de resultaten is ook een redelijk beeld ontstaan ten aanzien van outsourcing van HR praktijken. Zowel HPO's als niet-HPO's stelden dat zij de meeste activiteiten nog binnen hun eigen HR afdeling uitvoeren. Slechts een aantal activiteiten worden uitbesteed. Hierbij was zowel in de HPO's als de niet HPO's de (salaris)administratie dominant.

Uit de resultaten ten aanzien van de organisatie van het HR beleid zijn enkele opvallende verschillen naar voren gekomen tussen de HPO's en niet-HPO's. Hoewel de visie van alle respondenten is dat de HR strategie een afgeleide dient te zijn van de ondernemingsstrategie, is het opvallend dat bij de HPO organisaties deze visie ook daadwerkelijk is doorvertaald en bij de niet HPO's dit niet in alle gevallen is gebeurd. Uit de data is gebleken dat de oorzaak hiervan is, dat binnen een niet-HPO de overall strategie nog regelmatig onhelder is, waardoor het lastig is voor HR om deze strategie helder te kunnen doorvertalen naar HR doelstellingen. Ditzelfde beeld is waarneembaar ten aanzien van de HR activiteiten.

Uit het onderzoek zijn meerdere aanbevelingen voor de praktijk te destilleren. Deze aanbevelingen zijn gericht op een adequate bewerkstelling van de rol en organisatie van HRM binnen een organisatie, om zodoende een bijdrage te kunnen leveren aan de totstandkoming van een HPO. Deze aanbevelingen zijn puntsgewijs:

- Positioneer HR sterk binnen de organisatie
- Streef naar integraal management
- Profileer je als HR-professional als een strategisch partner
- Investeer in de kwaliteit van het management



Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 De huidige positie van HRM	1
1.2 Aanleiding tot het onderzoek	2
1.3 Probleemstelling	3
1.3.1 Doelstelling	3
1.3.2 Vraagstelling	3
1.4 Relevantie	4
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	4
1.4.2 Praktische relevantie	4
1.5 Leeswijzer	5
2. Theoretisch kader	6
2.1 Inleiding	6
2.2 High Performance Organization	7
2.2.1 Achtergrond.....	7
2.2.2 HPO-model	8
2.2.3 De HPO pijlers en karakteristieken	9
2.3 SHRM en performance	11
2.3.1 Strategisch HRM	11
2.3.2 Belang HRM voor organisaties.....	12
2.3.3 Benaderingen SHRM en performance	13
2.3.3.1 <i>Universalistische benadering</i>	13
2.3.3.2 <i>Contingentie benadering</i>	14
2.3.3.3 <i>Configuratie benadering</i>	15
2.3.3.4 <i>Contextually based human resource theory</i>	15
2.3.4 Beperkingen HRM-performance debat.....	18
2.4 De HR-functie	19
2.4.1 Ontwikkeling HR-functie	19
2.4.2 Rollen HR	21
2.4.3 HR-competenties	22
2.4.4 Verantwoordelijkheid HR	24
2.5 HR in relatie tot HPO	26
3. Methodologische verantwoording	28
3.1 Kwalitatief onderzoek	28
3.2 Responsgroep	28
3.2.1 Werving responsgroep	28

3.2.2 Definiëring responsgroep	29
3.3 Dataverzamelmethode	31
3.3.1 Interview	31
3.3.2 Afname	31
3.4 Analysemethode	32
3.5 Kwaliteitscriteria	34
3.5.1 Betrouwbaarheid	34
3.5.2 Validiteit.....	35
4. Resultaten.....	36
4.1 Inleiding	36
4.2. HR architectuur	36
4.2.1 Ratio.....	36
4.2.2 Opleidingsniveaus HR professionals	37
4.2.3 Samenstelling HR-professionals	38
4.2.4 Positionering HR-afdeling	38
4.2.5 Positionering respondenten	39
4.3 Rollen HR.....	39
4.3.1 Rollen HR-afdeling	40
4.3.1.1 <i>Management ondersteunend</i>	40
4.3.1.2 <i>Beleid ondersteunend en uitvoerend</i>	41
4.3.1.3 <i>Niveau rollen</i>	41
4.3.2 Rollen respondent	42
4.4 Verantwoordelijkheid HR	44
4.4.1 Lijnmanagement	44
4.4.2 Outsourcing	46
4.4.2.1 <i>Activiteiten</i>	46
4.4.2.2 <i>Redenen</i>	46
4.5 HR competenties	48
4.6 HR beleid.....	49
4.6.1 HR strategie	49
4.6.1.1 <i>Relatie business</i>	49
4.6.1.2 <i>Verantwoordelijke actoren</i>	50
4.6.1.3 <i>Ervaren vrijheid respondent</i>	51
4.6.2 HR activiteiten	51
4.6.3 HR metingen	52
4.7 HR in relatie tot HPO	52
4.7.1 Visie respondenten op HPO.....	53
4.7.1.1 <i>Definitie</i>	53
4.7.1.2 <i>Eigen organisatie</i>	54



4.7.2	Initiatieven voor HPO.....	55
4.7.2.1	<i>Ondernomen acties</i>	55
4.7.2.2	<i>Rol HR</i>	56
4.7.3	HPO factoren	57
4.7.4	HPO factoren en HR.....	60
4.7.5	Reflectie HPO	64
4.8	Toekomst HR	65
5.	Vergelijking en analyse	67
5.1	Inleiding	67
5.2	Vergelijking	67
5.2.1	HR architectuur.....	67
5.2.2	Rollen HR	67
5.2.3	Verantwoordelijkheid HR	68
5.2.4	HR beleid.....	69
5.2.5	HR in relatie tot HPO en niet-HPO	70
5.3	Analyse	71
5.3.1	Opvallende verschillen HPO en niet-HPO	71
5.3.2	Afwijkende topics	73
5.3.3	Reflectie HPO en niet-HPO	74
6.	Conclusie en aanbevelingen	76
6.1	Conclusie	76
6.2	Aanbevelingen voor de praktijk	78
7.	Discussie en reflectie.....	79
7.1	Discussie.....	79
7.2	Reflectie	82
7.2.1	Reflectie onderzoek	82
7.2.2	Suggesties voor vervolgonderzoek	84
7.2.3	Persoonlijke reflectie	84
8.	Literatuurlijst	87

Bijlagen

1. Inleiding

1.1 De huidige positie van HRM

“Human resource strategy is an essential element in business strategy, not some kind of dubious appendage to it, and plays a critical role in organisational viability and relative performance” (Boxall & Purcell, 2008: 279).

Uit bovenstaand citaat blijkt dat human resource management (vanaf nu: HRM) belangrijk is voor de performance van een organisatie. Dit is niet vreemd, want werknemers worden veelal gezien als het meest waardevolle bezit van een organisatie en vandaag de dag wordt algemeen erkend dat HRM dit mogelijk kan maken (Barney & Wright, 1998: 32). HRM is dan ook een essentieel organisatieproces en heeft een strategische significantie in alle organisaties (Boxall & Purcell, 2008: 280). Organisaties zullen falen indien zij niet op een adequate wijze de juiste mensen aantrekken, motiveren en behouden, om op die manier hun doelen te bewerkstelligen en zodoende de organisatie verder te ontwikkelen. Een effectieve HR- strategie kan dientengevolge zorgen voor een concurrentievoordeel (Boxall & Purcell, 2008: 280).

De HR-functie krijgt door deze strategische focus van HRM te maken met nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen, hetgeen resulteert in nieuwe rollen en taken voor de HR-professional (Boselie, 2007: 36-37). De personeelstaken dienen strategisch van aard en inhoud te zijn en het personeelsmanagement dient daarnaast geïntegreerd te zijn met het totale ondernemingsbeleid (Biemans, 1999: 16). Prominent in de literatuur is het model van Ulrich (1997). Hij maakt onderscheid tussen vier HR-rollen, te weten: ‘administrative expert’, ‘employee champion’, ‘change agent’ en ‘strategic partner’ (Ulrich, 1997: 25). De administrative expert zorgt voor de administratieve huishouding van de P&O-afdeling. De employee champion is gericht op het zoeken naar nieuwe HR activiteiten die inspelen op de behoeften van de hedendaagse medewerkers. De change agent houdt zich bezig met organisatieveranderingen en de strategic partner stemt de organisatie-strategie af op de bedrijfsstrategie (Ulrich, 1997: 25-31). Een volwaardig strategisch partner zit aan de directietafel en draagt ook de verantwoordelijkheid voor besluitvorming omtrent aangelegenheden ten aanzien van medewerkers (Boselie, 2007: 38). Volgens Ulrich dient de HR-afdeling alle vier deze rollen te vervullen om zodoende de rol van businesspartner op zich te nemen (Ulrich, 1997: 24). Hierbij onderkent hij wel dat het vrijwel onmogelijk is om alle vier de rollen in één persoon te verenigen.

Echter, de theorie is veelal nog niet in overeenstemming met de praktijk. Waar in het verleden de afdeling personeelszaken vooral werd gezien als het uitvoeringsorgaan van personele administratieve zaken, wil de huidige HR-afdeling vooral gezien worden als (strategisch) HR business partner en werkelijke gesprekspartner van de organisatie. Maar HRM kampt al jaren met een imago-



probleem en de rol van de HR-professional als strategisch businesspartner wordt door veel organisaties dan ook niet erkend (Barney & Wright, 1998; Boselie, 2007; Guest & King, 2004). Ulrich en Brockbank (2005) constateren: *“Now HRM is on the table [...] but not at the table”* (Ulrich & Brockbank, 2005, geciteerd in Boselie, 2007: 35). Zij bedoelen hiermee dat de significantie van HRM en de belangen van de menselijke factor inmiddels worden erkend en op de directietafel liggen, maar in veel gevallen heeft de HR-professional nog geen volwaardige zitplaats aan diezelfde tafel.

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

Higher & Company is een landelijk opererend organisatie-adviesbureau op het gebied van HRM, met klanten in zowel de private als de publieke sector. In de adviespraktijk constateert Higher & Company ook het zojuist beschreven imago-probleem van HRM. De HR-afdelingen en HR-managers worstelen veelal nog om erkenning als volwaardig strategisch lid van de organisatie. Daarnaast komt Higher & Company ook nog veel organisaties tegen die niet het maximale uit hun HR-afdeling halen. Higher & Company is dan ook van mening dat organisaties nog veel kunnen winnen als het gaat om de rol van HRM binnen organisaties. Voor Higher & Company een reden om dit verder te onderzoeken.

In het bijzonder gaat de interesse hierbij uit naar HRM in relatie tot performance. In de hedendaagse economie is het behalen van een concurrentievoordeel voor organisaties steeds meer van belang. Organisaties bevinden zich namelijk in een tijdperk van extreme competitie (De Waal, 2010: 4). Het is voor organisaties daarom een uitdaging om te excelleren in hun prestaties. De Waal heeft naar aanleiding van zijn onderzoek vijf pijlers gedefinieerd die een organisatie een zogenaamde ‘high performance organisatie’ (HPO) maken, te weten: hoge kwaliteit management, open en actiegerichte cultuur, lange termijngerichtheid, continue verbetering en vernieuwing en een hoge kwaliteit medewerkers (De Waal, 2008). Het HPO-onderzoek laat zien dat er een direct en positief verband bestaat tussen deze pijlers en het organisatieresultaat. Organisaties die meer aandacht besteden aan de vijf HPO-factoren, scoren niet alleen beter op deze vijf factoren, maar behalen ook betere resultaten dan hun collega-organisaties, ongeacht in welke branche, industrie of land (De Waal, 2008: 111-112) Higher & Company beschouwt een HPO volgens het gedachtegoed van De Waal als een ideaal streefpunt voor organisaties die dit stadium nog niet hebben bereikt.

In de visie van Higher & Company wordt een high performance organisatie gevormd door high performance medewerkers. De HR-afdeling speelt in de ontwikkeling van deze high performance medewerkers een cruciale rol. De HR-professionals zijn immers de personen die sterk kunnen bijdragen aan de performance van de medewerkers en die van het team, door onder andere de inzet van competentie management, advisering van het lijnmanagement en bijvoorbeeld de ontwikkeling van successieplanning en ontwikkelpaden binnen de organisatie. Daarnaast raakt het vakgebied human resource management, in de ogen van Higher & Company, alle andere vakgebieden binnen een organisatie. Human resources gaat tenslotte om de mensen binnen een organisatie, ofwel het

'human capital'; het hart van elke organisatie. HRM kan derhalve een belangrijke rol spelen binnen een organisatie, mits goed georganiseerd en gepositioneerd.

Echter, in het HPO-gedachtegoed van De Waal is de bijdrage van HRM nog een onderbelichte factor. Higher & Company is daarom geïntrigeerd door de vraag wat de rol en organisatie is van HRM binnen een HPO en de wijze hoe hier invulling aan wordt gegeven door HRM-eindverantwoordelijken. Door dit aspect te onderzoeken wil Higher & Company dus een element toevoegen aan en voortbouwen op het gedachtegoed van De Waal. De interesse gaat hierbij in het bijzonder uit naar de verschillen tussen enerzijds organisaties die HPO zijn en anderzijds organisaties die niet-HPO zijn. In dit onderzoek zal het gedachtegoed van De Waal omtrent HPO als uitgangspunt worden genomen.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

In dit onderzoek wordt getracht inzicht te verkrijgen in de rol en organisatie van HRM bij HPO's in relatie tot niet HPO's. Het doel van het onderzoek is om, naar aanleiding van deze gegevens, aanbevelingen te formuleren voor organisaties die het stadium van HPO (nog) niet hebben bereikt, om op die manier een bijdrage te kunnen leveren aan het heersende imago-probleem van HRM.

1.3.2 Vraagstelling

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt:

Wat is het verschil tussen de rol en organisatie van HRM in een high performance organization ten opzichte van organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt, vanuit de visie van HRM-eindverantwoordelijken?

Met de rol van HRM worden de rollen en daarbij behorende competenties bedoeld van de HR-afdeling binnen de organisaties en de invulling die hieraan wordt gegeven door de HR-professionals. Hierbij zal de theorie van Ulrich (1997) een centrale rol vervullen.

Met de organisatie van HRM wordt bedoeld op de wijze waarop HRM is vormgegeven binnen de organisatie. Hoe is het HR-beleid ingericht en hoe zijn de verantwoordelijkheden van de HRM-activiteiten verdeeld, ten opzichte van bijvoorbeeld het lijnmanagement?

De zojuist geformuleerde onderzoeksvraag is leidend voor de keuze van de onderzoeksmethode. In sectie 3, de methodologische verantwoording, zal er meer inzicht worden verschaft ten aanzien van de gehanteerde onderzoeksmethodiek.



1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur omtrent HRM en performance is nog geen eenduidigheid. Er is een voortdurende discussie gaande over de wijze waarop HRM een bijdrage zou kunnen leveren aan de performance van een organisatie; het zogenaamde black-box probleem (Paauwe, 2009: 131-132). In dit exploratieve onderzoek wordt getracht een theoretische bijdrage te leveren aan dit fenomeen door aan te tonen wat en hoe HR kan bijdragen aan het succes van een organisatie.

Over de rol en organisatie van de HR-functie is niet veel wetenschappelijke literatuur aanwezig. De literatuur die er bestaat is veelal beschrijvend in plaats van empirisch en daarnaast vooral conceptueel van aard (Biemans, 1999: 19). Hierdoor wordt de bestudering van het onderwerp bemoeilijkt. Echter, dit gebrek aan empirische kennis is een goede reden om dit verder te onderzoeken en een theoretische bijdrage te kunnen leveren ten aanzien van dit onderwerp.

Daarnaast is binnen het HPO-gedachtegoed het HRM-aspect nog een onderbelicht thema. Deze masterthesis is derhalve een startpunt voor onderzoek naar de bijdrage van HRM binnen organisaties die high performance zijn of willen worden. Aan de hand van dit onderzoek kunnen wellicht verdere verdiepende interviews of empirisch onderzoek plaatsvinden.

1.4.2 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste wil Higher & Company met het onderzoek een bijdrage leveren om het zojuist beschreven imago-probleem van HRM te overwinnen en ervoor te zorgen dat HR haar kansen optimaal benut. Dit doen zij door aan organisaties aan te tonen wat zij kunnen doen, ofwel wat de kritieke elementen zijn, om te excelleren in hun HRM en diensgevolge een 'high performance HR-afdeling' te kunnen creëren. Het vraagstuk zal worden benaderd vanuit zowel organisaties die HPO zijn als vanuit organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt. Hierdoor wordt het mogelijk om verschillen waar te nemen en op die wijze de succesfactoren van HRM te destilleren. Hier schuilt de aanname achter dat binnen een HPO de afdeling HR zich op een - minstens - adequate wijze positioneert.

Ten tweede heeft dit onderzoek een relevantie specifiek voor Higher & Company. De informatie uit dit onderzoek zal namelijk worden gebruikt voor verder onderzoek. De resultaten van dit verdere onderzoek zullen worden verwerkt in boekvorm en daarnaast zal de informatie worden gebruikt in de advieswerkzaamheden. Door de bijdrage van HRM aan de totstandkoming van een HPO in kaart te brengen krijgen zij de mogelijkheid deze informatie in te zetten bij organisaties die streven naar high performance.

1.5 Leeswijzer

In dit onderzoek zal allereerst, in sectie 2, het theoretisch kader worden gevormd waarbinnen dit onderzoek zal plaatsvinden. Vervolgens wordt in sectie 3 de gehanteerde onderzoeksmethodiek uiteengezet. Sectie 4 presenteert daaropvolgend de onderzoeksresultaten. Vervolgens worden de verschillen tussen HPO en niet-HPO geanalyseerd (sectie 5). In sectie 6 zullen dan de conclusies en aanbevelingen uiteen worden gezet. In sectie 7 volgt tot slot de discussie en reflectie. Hierin zullen de resultaten in het licht van het gebruikte theoretisch kader en methode worden besproken. Hieruit volgen beperkingen en eventuele suggesties voor vervolgonderzoek. Daarnaast zal hier ook een persoonlijke reflectie worden opgenomen, waarbij de opgedane ervaringen tijdens het onderzoeksproces worden besproken.



2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Wat is het verschil tussen de rol en organisatie van HRM in een high performance organization ten opzichte van organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt, vanuit de visie van HRM-eindverantwoordelijken?

Bovenstaande vraagstelling vormt het uitgangspunt van de masterthesis. In deze sectie zal het theoretisch kader worden gevormd, waarbinnen dit onderzoek zal plaatsvinden. Hierin zal een duidelijk beeld worden gecreëerd van de verschillende wetenschappelijke concepten ten aanzien van de probleemstelling. De opzet van het theoretisch kader is als volgt:

Allereerst zal worden ingegaan op het begrip high performance organization (2.2). In de inleiding is naar voren gekomen dat de studie van De Waal (2010) betreffende HPO als uitgangspunt zal dienen in dit onderzoek. In het eerste deel van het theoretisch kader zal deze studie worden verhelderd.

Vervolgens zal er dieper worden ingegaan op human resource management en de relatie met de performance van een organisatie (2.3). Ten eerste zal hier kort worden ingegaan op strategisch HRM. Daarna wordt het belang van HRM voor organisaties besproken, aan de hand van de resource based view (RBV). Vervolgens zullen verschillende benaderingen uiteen worden gezet die een relatie leggen tussen HRM, strategie en performance.

Daarna zal worden beschreven wat deze strategische rol van HRM betekent voor de HR-functie (2.4). Allereerst zal hier kort de ontwikkeling van de HR-functie worden geschetst. Daarna zal worden ingegaan op de verschillende rollen en competenties die de HR-functie dient te vervullen. Dan zal de verantwoordelijkheid van HR worden besproken en de daarbij behorende wisselwerking met het topmanagement en lijnmanagement. De theorieën van Ulrich (1997, 2005) zullen in dit deel van het theoretisch kader een centrale rol vervullen.

Tot slot zal er uiteengezet worden wat, naar aanleiding van de besproken theorie, de verwachte relatie tussen HR en HPO worden geschetst (2.5).

2.2 High Performance Organization

2.2.1 Achtergrond

Volgens Boxall en Purcell (2008) hebben organisaties twee ultieme organisatiedoelen. Het eerste doel, en daarnaast ook het meest kritieke, is de creatie van levensvatbaarheid. Het is voor organisaties namelijk een noodzaak en tegelijkertijd een uitdaging om levensvatbaar te worden en te blijven binnen hun markt (Boxall & Purcell, 2008: 37). Derhalve dienen alle organisaties te beschikken over zogenaamde 'table stakes'; een set van doelen, bronnen en capabele mensen die passend zijn voor de organisatie (Boxall & Purcell, 2008: 37). Indien organisaties op een adequate manier omgaan met de creatie van levensvatbaarheid hebben zij de kans om zich op een hoger niveau te begeven en het tweede ultieme organisatiedoel te bewerkstelligen; concurrentievoordeel (Boxall & Purcell, 2008: 39). Om dit doel te bereiken dienen organisaties zich op een positieve manier te onderscheiden van haar concurrenten.

Het behalen van een concurrentievoordeel wordt steeds belangrijker in de hedendaagse economie. Organisaties bevinden zich namelijk in een tijdperk van extreme competitie (De Waal, 2010: 4). Er wordt in de literatuur zelfs gesproken over 'hypercompetitie' (Harvey & Novicevic, 2002; Ilinitch e.a., 1996). Verschillende krachten, zoals globalisatie, technologische ontwikkelingen en demografische veranderingen hervormen de economie op een fundamentele wijze (De Waal, 2010; Harvey & Novicevic, 2002; Ilinitch e.a., 1996; Becker & Gerhart, 1996). De omgeving waarin organisaties zich vandaag de dag bevinden is daardoor dynamisch, turbulent en competitief. Organisaties, zowel profit en non-profit, staan hierdoor onder steeds grotere druk wat betreft het leveren van uitzonderlijke prestaties. Door deze ontwikkelingen is er een sterke interesse ontstaan om de karakteristieken van high performance te identificeren, om op die manier organisaties te helpen in hun zoektocht naar excellentie (De Waal, 2010: 6). Hoewel het algemeen wordt erkend dat organisaties high performance dienen te worden om zich staande te houden in de huidige competitieve markt, is er verder weinig consensus in de literatuur. Ten eerste is er uit de bestaande literatuur nog geen eenduidige definitie van HPO te destilleren. De reden hiervoor is dat de onderzoeken vanuit verschillende achtergronden en met verschillende doelen het begrip benaderen (De Waal, 2010: 11). Ten tweede is er, ondanks de overeenstemming dat organisaties high performance dienen te worden, geen consensus over de wijze waarop dit dan dient te gebeuren (Beer, 2001: 233). Ofwel, er is geen duidelijkheid over de karakteristieken die er voor zorgen dat een organisatie excelleert in zijn prestaties.

De Waal heeft in zijn onderzoek tot doel om verheldering aan te brengen binnen dit onderzoeksdomein. Hij tracht ten eerste een heldere en eenduidige definitie van HPO te formuleren. Ten tweede probeert hij de karakteristieken van een HPO te destilleren. Hij gaat hierbij uit van een universele benadering; de definitie en karakteristieken gelden voor zowel profit als non-profit organisaties in alle industrieën (De Waal, 2010: 7). Om dit beeld te kunnen vormen is er een



vergelijking gemaakt tussen 290 bestaande literatuurstudies omtrent HPO. Deze studies kwamen uit verschillende disciplines, zodat er gegarandeerd kan worden dat er een verscheidenheid aan elementen werd betrokken bij het onderzoek (De Waal, 2010: 7).

Op basis van zijn literatuurstudie heeft De Waal de volgende definitie opgesteld:

“Een High Performance Organization is een organisatie die betere resultaten (financieel en niet-financieel) behaalt dan vergelijkbare organisaties over een periode van ten minste vijf tot 10 jaar” (De Waal, 2010: 10).

Zoals uit de definitie blijkt, behaalt een HPO op zowel financieel als niet-financieel gebied betere resultaten dan haar concurrenten. De Waal baseert zich hierbij op verschillende indicatoren van performance (De Waal, 2010: 11-12):

Op financieel gebied behaalt een HPO betere resultaten wat betreft:

- Winstgevendheid
- Omzet
- ROI (return on investment)
- TSR (total shareholder return)

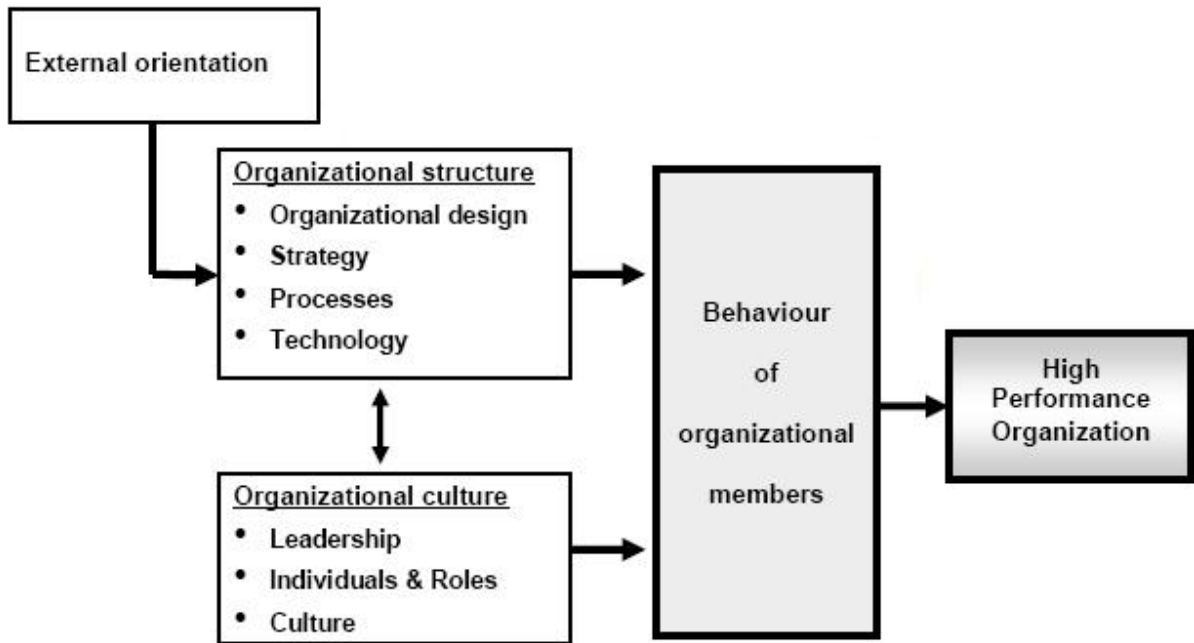
Op niet-financieel gebied behaalt een HPO betere resultaten wat betreft:

- Klanttevredenheid
- Klantloyaal
- Tevredenheid van medewerkers
- Innovatie
- Productiviteit

Kortom, organisaties met een HPO-status kunnen op bovenstaande performance indicatoren betere resultaten verwachten dan haar concurrenten.

2.2.2 HPO-model

De Waal heeft in zijn onderzoek het doel om de karakteristieken van een HPO te destilleren. Om deze karakteristieken te kunnen categoriseren is het model van Kotter en Heskett (1992) gecombineerd met het model van Scott Morton (2003). Het model van Kotter en Heskett bevat factoren die het gedrag van mensen in organisaties beschrijven. Het model van Morton geeft een toevoeging wat betreft de externe omgeving, individuen en rollen en structuur van de organisatie. Deze combinatie resulteert in het HPO-model van De Waal (zie figuur 1).



Figuur 1. HPO-model (De Waal, 2010: 19)

Uit figuur 1 blijkt dat de acht factoren gezamenlijk de mate waarin werknemers performancegerelateerd gedrag vertonen beïnvloeden, hetgeen bepaald in welke mate een organisatie een HPO kan worden (De Waal, 2010: 19). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het medewerkersgedrag bepalend is voor de totstandkoming van een HPO.

2.2.3 De HPO pijlers en karakteristieken

Vanuit het HPO-model heeft De Waal (2008) vijf pijlers en 35 karakteristieken gedestilleerd die leiden tot high performance:

Pijler 1: Kwaliteit van management

Het management in een HPO combineert vele kwaliteiten:

- Managers van een HPO bouwen een sterke vertrouwensrelatie op met medewerkers op alle organisatieniveaus.
- Managers van een HPO zijn integer.
- Managers van een HPO hebben een sterke voorbeeldrol binnen de organisatie.
- Managers van een HPO zijn besluitvaardig en actiegericht.
- Managers van een HPO coachen en faciliteren organisatieleden.
- Managers van een HPO zijn sterk gericht op het behalen van resultaten.
- Managers van een HPO zijn effectief in alles wat ze doen.
- Managers van een HPO ontwikkelen een sterke leiderschapstijl.
- Managers van een HPO zijn zelfverzekerd.



- Managers van een HPO houden organisatieleden altijd verantwoordelijk voor hun resultaten.
- Managers van een HPO zijn besluitvaardig met betrekking tot "niet-presteerders".

Pijler 2: Openheid en actiegerichtheid

De cultuur van een HPO is open en actiegericht, waarbij iedereen veel tijd en aandacht besteedt aan communicatie, kennisuitwisseling en leren, om daarmee nieuwe ideeën op te doen waarmee hij zijn eigen werk steeds beter kan uitvoeren.

- Managers van een HPO stimuleren een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') met de organisatieleden.
- Organisatieleden van een HPO besteden veel tijd aan het delen van informatie, kennis en best practices binnen de hele organisatie.
- Managers van een HPO betrekken organisatieleden bij belangrijke bedrijfsprocessen.
- Managers van een HPO staan fouten maken toe.
- Managers van een HPO stimuleren en verwelkomen verandering en verbetering.
- Een HPO heeft een prestatiegerichte cultuur.

Pijler 3: Lange termijngerichtheid

De idee achter deze factor is dat continuïteit op de lange termijn altijd voor de winst op de korte termijn gaat. Daarbij is het lange termijndenken gericht op alle stakeholders van de organisatie: klanten, de maatschappij, leveranciers, werknemers, de overheid en sociale groeperingen.

- Managers van een HPO verbinden zichzelf voor de langere termijn aan de organisatie.
- Een HPO promoveert nieuw management van binnenuit.
- Een HPO creëert een veilige en stabiele werkomgeving voor organisatieleden.
- Een HPO creëert groei door samenwerking met andere organisaties.
- Een HPO onderhoudt goede lange termijnrelaties met alle stakeholders.
- Een HPO streeft voortdurend naar vergroting van de toegevoegde waarde voor klanten.

Pijler 4: Continue verbetering en vernieuwing

Een HPO is voortdurende bezig met verbetering en vernieuwing, ofwel innovatie. In een HPO voelen alle medewerkers de morele plicht om altijd naar het optimale resultaat te streven en het beste uit zichzelf, de collega's en de organisatie te halen.

- Een HPO heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van de concurrenten of vergelijkbare organisaties.
- Een HPO verbetert de processen continue.
- Een HPO versimpelt de processen continue.
- Een HPO stemt de processen continue op elkaar af.

- Een HPO meet en rapporteert dat wat belangrijk is voor de organisatie.
- Een HPO rapporteert aan alle organisatieleden de financiële en niet-financiële informatie die ze nodig hebben om te verbeteren.
- Een HPO excelleert in de kerncompetenties en vernieuwt deze voortdurend.
- Een HPO vernieuwt voortdurend producten, diensten en processen.

Pijler 5: Kwaliteit van medewerkers

Deze factor sluit aan bij de eerste HPO-factor, hoge kwaliteit management.

- Organisatieleden van een HPO willen altijd verantwoordelijk voor hun resultaten worden gehouden.
- Organisatieleden van een HPO willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.
- Een HPO heeft een divers en complementair managementteam en werknemersbestand.
- Een HPO traint organisatieleden in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.

2.3 SHRM en performance

2.3.1 Strategisch HRM

De term human resource management kwam op in de jaren 1980 en differentieerde zichzelf van de traditionele personeelsfunctie (P&O). De afdeling personeelszaken in zijn traditionele vorm werd vooral gezien als het uitvoeringsorgaan van personele administratieve zaken. De opkomst van HRM werd door velen beschouwd als een doorslaggevende verandering en bracht een geheel nieuwe visie teweeg ten aanzien van het management van human resources in organisaties (Beardwell & Claydon, 2007: 5).

Boxall & Purcell gebruiken de meest brede definitie voor human resource management: “[...] *all those activities associated with the management of work and people in firms and in other formal organisations*” (Boxall & Purcell, 2008: 1). Globaal gezien benadrukt het HRM-gedachtegoed het belang van human resources voor het concurrentievermogen van een organisatie; van de volledige benutting van dit potentieel en het belang van harmonieuze arbeidsverhoudingen (Kluijtmans, 2004: 8). HRM wordt beschouwd als een fundamenteel proces binnen organisaties. Immers, organisaties kunnen niet groeien en voortbestaan zonder het in dienst nemen van mensen. Sinds mensen worden gezien als een waardevolle bron voor een organisatie, is de inzet van HRM essentieel om dit ‘human capital’ optimaal te kunnen benutten (Boxall & Purcell, 2008: 2-7).

Binnen het HRM-onderzoeksdomein is de laatste 20 jaar de nadruk verschoven van een micro analytisch perspectief richting een meer macro, ofwel strategisch perspectief (Delery & Doty, 1996:



802). Bij dit strategische perspectief wordt de rol van HRM onderzocht bij het behalen van organisatiedoelstellingen. Dit strategische perspectief van HRM is bekend onder de noemer 'strategisch human resource management' (SHRM). Deze verschuiving binnen het HRM-gedachtegoed heeft te maken met de impact van globalisatie, hetgeen leidt tot de behoefte voor een toenemend concurrentievermogen, flexibiliteit, responsiviteit, kwaliteit en de behoefte dat alle functies binnen een organisatie hun bijdrage aan de performance kunnen aantonen (Beardwell & Claydon, 2007: 43). Onderzoekers hebben daarom het verlangen om het belang van HRM aan de performance van een organisatie aan te tonen (Delery & Doty, 1996), of zelfs de bijdrage aan het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel (Beardwell & Claydon, 2007). Zo is er empirisch bewijs dat HRM een substantiële impact kan hebben op onder andere de omzet, productiviteit, winst en levensvatbaarheid van een organisatie (Delery, 1998: 289).

2.3.2 Belang HRM voor organisaties

Sinds de focus van HRM is verschoven richting een meer strategisch perspectief, trachten onderzoekers en managers aan te tonen dat HRM ook werkelijk een significante invloed heeft op de performance en dus van belang is voor organisaties. De resource based view (RBV) geeft een inzicht in het belang en de rol van HRM in het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel, vanuit een economische grondslag (Barney & Wright, 1998: 32). HRM wordt hierbij gezien als een strategische bron voor een organisatie en vormt onder andere de basis voor het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel.

De RBV gaat uit van het belang van de interne resources, ofwel bronnen, van een organisatie. De idee hierachter is dat een duurzaam concurrentievoordeel behaald kan worden middels het effectief en efficiënt gebruik van deze resources (Wernerfelt, 1984; Barney & Wright, 1998). Er moet dus niet alleen gekeken worden naar de productzijde binnen de strategiebepaling, maar ook naar de intern beschikbare bronnen; product en resources zijn in die zin twee zijden van dezelfde medaille (Wernerfelt, 1984: 171).

In de RBV wordt een organisatie gezien als een bundel van tastbare en niet-tastbare resources die beschikbaar zijn voor de product/markt competitie. De nadruk is in deze benadering verschoven van externe factoren (outside-in benadering) richting de interne bronnen van een organisatie (inside-out benadering) voor het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel (Barney & Wright, 1998; Wright e.a., 2001).

Binnen een organisatie kunnen drie typen resources worden onderscheiden (Barney & Wright, 1998: 32):

- *Physical capital resources* (o.a. de middelen en financiën van een organisatie)
- *Organizational capital resources* (o.a. de structuur, planning en coördinatie)
- *Human capital resources* (o.a. de vaardigheden en intelligentie van de werknemers)

Door de erkenning dat de menselijke factoren binnen een organisatie een duurzaam concurrentievoordeel kunnen opleveren, de 'human capital resources', wordt deze benadering veel gebruikt om de toegevoegde waarde van HRM in organisaties te begrijpen en verklaren (Barney & Wright, 1998: 32). De RBV heeft er namelijk voor gezorgd dat er een groeiende overeenstemming is ontstaan voor de bewering dat mensen van belang zijn voor het succes van een organisatie. De gedachte hierbij is dus dat interne bronnen de basis vormen voor het verschil tussen organisaties.

Barney (1991) suggereert dat de human resources in een organisatie aan verschillende criteria dienen te voldoen, willen zij een bijdrage kunnen leveren aan de organisatieprestaties. Deze criteria zijn:

- *Valuable* (de resources dienen waardevol te zijn)
- *Inimitable* (de resources dienen niet imiteerbaar te zijn)
- *Rare* (de resources dienen schaars te zijn)
- *Non-substituable* (de resources dienen onvervangbaar te zijn)

Volgens Paauwe (2004) kan een duurzaam concurrentievoordeel middels de human resources in een organisatie alleen bereikt worden indien zij voldoen aan de bovenstaande criteria; waardevol, niet imiteerbaar, schaars en onvervangbaar. Deze criteria dienen echter wel ingebed te zijn in de juiste organisatie structuren, cultuur en managementsystemen (Paauwe, 2004: 52).

2.3.3 Benaderingen SHRM en performance

Over de relatie tussen HRM en organisatie performance is veel gedebatteerd. In de theorie hebben zich langzamerhand verschillende benaderingen ontwikkeld ten aanzien van dit debat. Delery en Doty (1996) onderscheiden drie dominante perspectieven in de literatuur ten aanzien van SHRM en performance, te weten: de universalistische, de contingentie en de configuratie benadering. Iedere benadering is waardevol, maar leidt tot verschillende assumpties wat betreft de relaties tussen SHRM, strategie en performance (Delery & Doty, 1996: 803). Paauwe (2004) heeft, aanvullend op deze drie benaderingen, een theorie ontwikkelt die ingaat op de relatie tussen HRM en performance; de contextually based human resource theory. Deze theorie zal als vierde benadering van SHRM en performance worden beschouwd. De vier benaderingen zullen nu achtereenvolgens uiteen worden gezet.

2.3.3.1 Universalistische benadering

Volgens Delery en Doty (1996) is de universalistische benadering de meest simplistische binnen het SHRM veld, omdat in deze benadering de relatie tussen SHRM en performance universeel is, ongeacht de organisatiecontext (Delery & Doty, 1996: 805). Dit perspectief wordt dan ook veelal geassocieerd met de termen 'best practice' en 'high performance work systems' (Paauwe, 2004: 53). Bij deze twee termen wordt er namelijk vanuit gegaan dat er HRM-praktijken bestaan die altijd beter



werken dan andere en dat alle organisaties er dan ook belang bij hebben om deze set van best practices te implementeren. Deze HRM-praktijken zullen dus in verschillende bedrijfscontexten toegevoegde waarde creëren, ongeacht de strategie (Sels, 2003: 40). De achterliggende assumptie bij deze benadering is dat er een lineaire relatie bestaat tussen HRM-praktijken of systemen enerzijds en de performance van een organisatie anderzijds (Paauwe, 2004: 53).

Volgens Delery en Doty toont de grote mate van bevestiging in de literatuur aan dat de universele benadering een valide theorie is in de SHRM-literatuur (1996: 807). Echter, er zijn ook kritieken omtrent deze benadering. Zo stellen Boxall en Purcell (2008) dat er bij de universalistische benadering geen rekening wordt gehouden met de socio-culturele context van een organisatie. Er is namelijk veel bewijs dat organisaties hun HR-praktijken aanpassen aan hun unieke context (Boxall & Purcell, 2008: 78). Daarnaast is het erg problematisch wat nu eigenlijk 'good practices' zijn; hier ontbreekt dan ook consensus over in de literatuur (Sels, 2003: 40). Er ontwikkelt zich echter wel overeenstemming over het feit dat er drie typen HR-praktijken van belang zijn voor de performance van een organisatie; praktijken gericht op het ontwikkelen van de competenties, motivatie en inspraak van medewerkers (Sels, 2003: 40).

2.3.3.2 Contingentie benadering

Deze benadering gaat er vanuit dat, om effectief te zijn, een organisatie zijn HR-beleid dient af te stemmen op andere aspecten van de organisatie (Delery & Doty, 1996: 803). De argumenten voor de contingentie benadering zijn complexer dan universele argumenten, omdat er interacties worden veronderstelt, in plaats van simpele lineaire relaties (Delery & Doty, 1996: 807). Het hoofddoel van een organisatie binnen dit perspectief is, een fit bewerkstellingen tussen HRM en de competitieve strategie van een organisatie. HRM dient in dit opzicht in overeenstemming te worden gebracht met de gewenste positie van de organisatie binnen zijn markt (Boxall & Purcell, 2008: 65). Deze benadering veronderstelt dan ook dat de relatie tussen de relevante onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele zal variëren, afhankelijk van invloeden zoals de grootte van de organisatie, technologie, sector, mate van invloed van vakbonden en de locatie. Er wordt in deze benadering daarnaast beargumenteert dat er potentiële complexe interacties bestaan tussen HRM variabelen, tussen HRM variabelen en performance indicatoren, tussen HRM variabelen en contingentie factoren en tussen performance en contingentie factoren (Paauwe, 2004: 53). De strategie van een organisatie wordt als de primaire contingentie factor beschouwd in de SHRM literatuur. Dus, een contingentie perspectief vereist van een wetenschapper dat hij de individuele HR praktijken in relatie ziet met de strategie van de organisatie om op die manier performance te behalen (Delery & Doty, 1996: 807). Organisaties die geen rekening houden met hun omgeving zullen volgens dit perspectief falen (Boxall & Purcell, 2008: 61).

De kern van het contingentie perspectief is dat de selectie van HRM-praktijken wordt bepaald door de strategie die een bedrijf volgt. Deze strategische keuze wordt op haar beurt beïnvloed door

kenmerken van de omgeving. Organisaties die erin slagen een sterke congruentie te realiseren tussen de juiste strategische opties en de invulling van hun HRM (verticale fit) zullen vervolgens ook beter presteren (Sels, 2003: 43).

In eerste instantie lijkt deze benadering de kritieken van het universalistische perspectief te ondervangen. Echter, ook deze benadering is niet zonder moeilijkheden. Zo stellen Boxall en Purcell dat een fit tussen HRM en strategie lastig te bewerkstelligen is, aangezien HRM meerdere – soms tegenstrijdige doelen – dient (Boxall & Purcell, 2008: 72-73). Sels stelt daarnaast dat, indien er geen duidelijke strategie is er ook problemen kunnen ontstaan. Verder zijn contingentiestudies sterk gefixeerd op de afstemming tussen HRM en de strategische koers. Hierbij worden vaak andere contingentiefactoren vergeten, zoals de match tussen de behoeften van de medewerkers en de behoeften van de organisatie (Sels, 2003: 49).

2.3.3.3 Configuratie benadering

Deze benadering verschilt van de andere twee, in die zin dat configuratietheorieën veelal gebaseerd zijn op ideaaltypes en expliciet de systeemassumptie van 'equifinaliteit' adapteert (Delery & Doty, 1996: 803). Volgens de configuratiebenadering beïnvloeden De HRM-praktijken de performance niet individueel maar gezamenlijk, als gerelateerde elementen in een intern consistente bundel of systeem van HRM-praktijken. De configuraties zijn veelal ideaaltypen in plaats van empirisch waarneembare fenomenen (Paauwe, 2004: 53-54). Het doel binnen deze benadering is om naast verticale fit ook horizontale fit te bewerkstelligen. Horizontale fit refereert hier naar interne consistentie van een organisatie en zijn HR beleid en praktijken. Indien de HR systemen worden ingevoerd die bij de strategische configuratie passen zal er superieure performance worden behaald (Delery & Doty, 1996: 811). Paauwe (2004) implementeert de configuratiebenadering in zijn model van HRM en performance, om aan te geven dat HRM-praktijken mede worden gevormd door keuzes omtrent de unieke fit tussen HRM-praktijken en andere organisatie karakteristieken, zoals de structuur en cultuur (Paauwe, 2004: 91).

Volgens Sels schuilt ook achter deze benadering gevaren. Door de tegenstrijdigheid in het onderzoek is het erg lastig om zogenaamde 'krachtige connecties en dodelijke combinaties' te identificeren (Sels, 2003: 51).

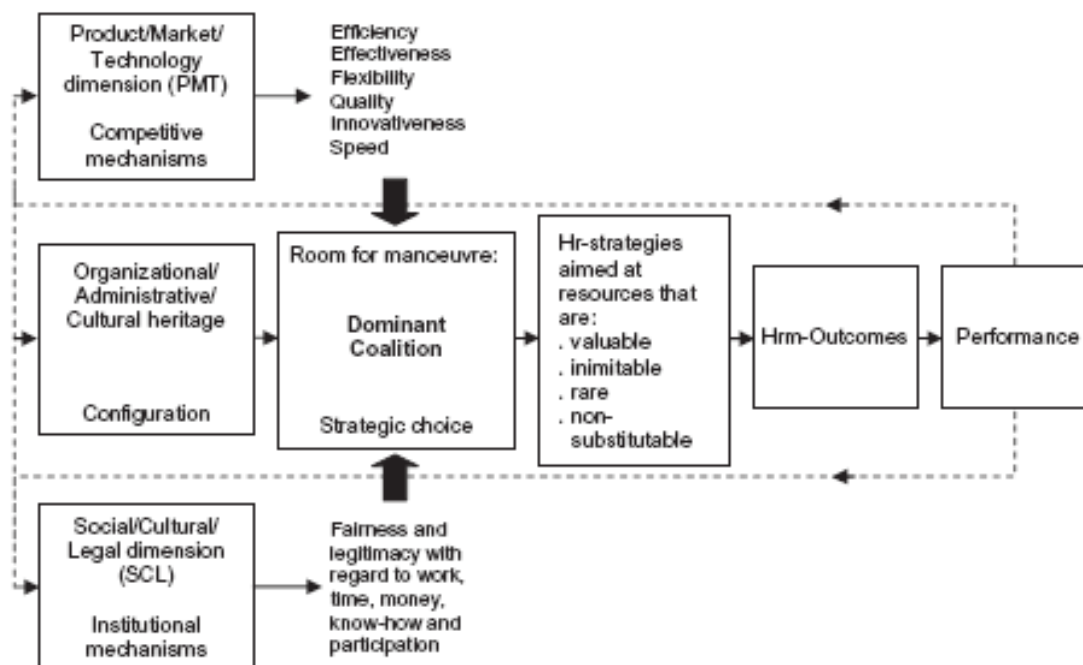
2.3.3.4 Contextually based human resource theory

Over de relatie tussen HRM en organisatie performance is veel gedebatteerd in de literatuur, zoals blijkt uit de verschillende theoretische benaderingen die er zijn ontstaan (Delery & Doty, 1996). De inzichten uit onder andere deze drie benaderingen hebben geleid tot de totstandkoming van een nieuwe theorie; de contextually based human resource theory (Paauwe, 2004).

Deze theorie gaat specifiek in op de wijze waarop HRM tot stand komt en is ingebed binnen een organisatie. De kracht van dit model is dat hierbij zowel de interne als de externe context van de organisatie wordt meegenomen. De context is voor Paauwe essentieel bij de totstandkoming van de HR-strategie en diens gevolge voor de performance.

Paauwe werd voor de vorming zijn contextually based human resource theory geïnspireerd door de resource based view (Wright e.a., 1994), de contingentie en configuratie benadering (Delery & Doty, 1996) en institutionele theorieën. Daarnaast is de theorie geïnspireerd op het Harvard model van HRM (Beer e.a., 1984).

In figuur 2 is het bijbehorende model van Paauwe gepresenteerd.



Figuur 2: Contextually based human resource theory (Paauwe, 2004: 91)

In het model worden ten eerste twee omgevingsdimensies onderscheiden die in een meer of mindere mate de vormgeving van HRM beïnvloeden, afhankelijk van de mate van speelruimte die ze bieden (Paauwe, 2004: 90):

- *Competatief mechanisme* (product/markt/technologie dimensie): deze dimensie bevat mechanismen vanuit de productie, marktwerking en technologie. Deze factoren hebben betrekking op de organisatiecontext. De eisen die vanuit deze mechanismen ontstaan zijn gericht op het behalen van efficiency, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatievermogen en snelheid (Paauwe, 2004: 90).

- *Institutioneel mechanisme* (sociaal/cultureel/legaliteit dimensie): deze dimensie bevat sociale, culturele en wetmatige mechanismen, die de wijze waarop HRM binnen een organisatie gestalte krijgt beïnvloedt. Deze factoren hebben betrekking op de bestuurlijke/institutionele context van een organisatie. De eisen die vanuit deze mechanismen ontstaan zijn gericht op eerlijkheid en legitimiteit ten aanzien van werk, tijd, geld, kennis en participatie (Paauwe, 2004: 90).

Aan deze twee omgevingsfactoren voegt Paauwe een derde element toe die de bepaalt hoe HRM wordt vormgegeven binnen organisaties:

- *Configuratie* (organisatie/administratief/cultureel): deze dimensie is de zogenaamde configuratie van de organisatie. Keuzes van organisaties uit het verleden omtrent de strategie in samenspel met de structuur (de wijze hoe de organisaties is georganiseerd) en cultuur kunnen een grote impact hebben op de totstandkoming van HRM-beleid in organisaties (Paauwe, 2004: 91).

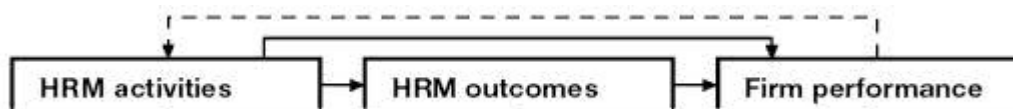
Deze drie mechanismen (competitief en institutioneel mechanisme en configuratie) beïnvloeden gezamenlijk de speelruimte die de *dominante coalitie* binnen een organisatie heeft en de strategische keuzes die zij kunnen maken ten aanzien van de HR-strategie. De dominante coalitie bestaat uit de belangrijkste actoren binnen een organisatie, zoals het topmanagement, de directie, lijnmanagement, ondernemingsraden en uiteraard de HR-functie. Ieder van deze actoren hebben hun eigen normen, waarden en attitudes, in meer of mindere mate gedeeld met andere leden binnen de coalitie. De interactie tussen deze actoren is dus van groot belang om begrip en geloofwaardigheid te creëren. In contrast; een gebrek aan gedeelde ideologie resulteert in spanningen en conflicten. De drie dimensies die een impact hebben op deze coalitie bepalen de mate waarin de dominante coalitie vrij is om haar eigen strategie te bepalen. De actoren worden dus niet geheel ingekaderd door de drie mechanismen; zij hebben bewegingsvrijheid om zich te kunnen manoeuvreren en strategische keuzes te maken (Paauwe, 2004: 92-93).

De dominante coalitie staat dus voor de uitdaging om HRM in staat te stellen om een bijdrage te leveren aan de creatie van een duurzaam concurrentievoordeel. Op basis van de strategische keuzes die de coalitie maakt wordt namelijk de *HR-strategie* geconstrueerd (Paauwe, 2004: 92-93). Deze strategie dient gericht te zijn op de totstandkoming van unieke resources, op basis van de elementen uit de RBV: waardevol, niet imiteerbaar, schaars en onvervangbaar.

Deze unieke HRM strategie heeft tot doel om *HRM uitkomsten* te genereren, die op hun beurt bijdragen aan de *performance* van een organisatie.

HRM activiteiten en performance

Het rechter deel in het model van Paauwe – vanaf de HR-strategie - legt specifiek de relatie tussen HR-strategie en performance. In de literatuur omtrent HRM en performance wordt echter veelal gesuggereerd dat er nog een 'box' tussen HR-strategie en HR-uitkomsten zit, namelijk HR-activiteiten (Guest, 1997; Paauwe & Richardson, 1997; Sels, 2003). Paauwe en Richardson gebruiken hiervoor het meest simplistische model (zie figuur 3).



Figuur 3: Overzicht van de relatie tussen HRM en performance (Paauwe en Richardson, 1997: 258)

Zoals in het model te zien is veronderstellen Paauwe en Richardson dat HRM-activiteiten leiden tot bepaalde HRM uitkomsten, die op hun beurt weer de performance van een organisatie beïnvloeden. Er is zowel een directe als indirecte relatie mogelijk tussen HRM activiteiten en performance.

Hoe valt deze indirecte invloed nu te verklaren? In vrijwel ieder onderzoek en model is waarneembaar dat het gedrag of attitude van de werknemers als het kritieke mediërend mechanisme dient, tussen de inzet van HRM en performance (Boxall & Purcell, 2008: 215). HRM beïnvloedt dan dus niet direct de performance, maar via het gedrag of de attitude van de werknemers; de HRM-uitkomst. Zo wordt in de literatuur voorgesteld dat superieure performance wordt behaald indien werknemers zich inspanssen voor de organisatie (Guest, 1997; Gould-Williams, 2003), gemotiveerd zijn (Arthur, 1994; Huselid, 1995) en betrokken zijn bij de organisatie (Guest, 1997). Deze veronderstellingen komen voort uit gedragstheorieën. De assumptie is dat adequate HRM praktijken de motivatie en betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden en dit zorgt voor de link tussen HR-praktijken en performance (Guest, 1997; Sels, 2003). Daarnaast stelt Arthur (1994) dat zogenaamde 'high commitment HR systems' het gedrag en de attitudes van werknemers vormen, door psychologische links tussen organisatie en werknemersdoelen te creëren (Arthur, 1994: 672). Met andere woorden, de focus ligt op het ontwikkelen van gecommiteerde werknemers die hun werk op een dergelijke wijze uitvoeren dat dit consistent is met de organisatiedoelstellingen.

2.3.4 Beperkingen HRM-performance debat

Uit het voorgaande blijkt dat er veel debat is ten aanzien van de relatie tussen HRM en performance. Hoewel er binnen de modellen op sommige punten consensus bestaat, zijn er ook een paar essentiële elementen waarover een voortdurend debat gaande is.

Ten eerste is er onduidelijkheid over de wijze waarop HRM invloed kan hebben op de performance van een organisatie; direct dan wel indirect. Hoewel de potentiële waarde van HRM aan de prestaties van een organisatie is aangetoond, is er namelijk vrij weinig bekend over de processen waardoor dit

gebeurd (Wright e.a., 2003: 21). Zo blijkt uit het model van Paauwe en Richardson (1997) dat er nog een 'box' tussen HRM en performance zit, namelijk de HRM-uitkomst (zie figuur 3). HRM-praktijken leiden in die zin niet direct tot performance, maar indirect via de HRM-uitkomsten. Daarnaast is de vraag hoe de HRM-uitkomsten vervolgens tot performance leiden. Kortom, het issue is welke causale keten vanaf HRM-praktijken tot organisationele performance leidt (Boxall & Purcell, 2008: 215). Dit probleem wordt ook wel het 'black-box probleem' genoemd. De vraag is hierbij niet alleen hoeveel boxen er tussen HRM en performance zitten, maar ook wat er in iedere box dient te zitten. De ontrafeling van de mechanismen waardoor HRM een impact heeft op performance blijft complex (Sels, 2003; Wright e.a., 2003; Paauwe, 2004).

Een tweede probleem is de causale richting van de modellen. Uit het model van Paauwe en Richardson (1997) blijkt dat er enerzijds sprake is van een lineaire causaliteit; de pijlen tussen de boxen gaan van links (HRM-praktijken) naar rechts (performance). Echter, er gaat ook een pijl van performance terug naar HRM-praktijken. Er bestaat in de literatuur namelijk bewijs voor een zogenaamde 'reversed causality': betere performance leidt in dat geval tot een verandering (en veelal een verbetering) van HRM-praktijken, in plaats van andersom (Paauwe, 2004: 58). Zo investeren organisaties met een hogere winst meer in hun HRM dan organisaties die minder succesvol zijn. Daarnaast kan het ook zijn dat 'high performance outcomes' leiden tot meer tevreden medewerkers, hetgeen leidt tot betere prestaties (Paauwe & Boselie, 2005: 77).

Echter, ondanks deze discussiepunten heerst de veronderstelling dat HRM een strategische bijdrage kan leveren aan de performance van een organisatie (Barney & Wright, 1998; Boxall & Purcell, 2008). Deze strategische focus heeft tevens implicaties voor de ontwikkeling van de HR-functie. Immers, de HR-professionals zijn degene die verantwoordelijk zijn voor het 'human capital' van de organisatie. De HR-functie krijgt door de strategische focus van HRM dan ook te maken met nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen, hetgeen resulteert in nieuwe rollen en taken voor de HR-professional (Boselie, 2007: 36-37). In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de HR-functie in relatie tot SHRM.

2.4 De HR-functie

2.4.1 Ontwikkeling HR-functie

Het toenemend belang van de menselijke factor heeft zijn weerslag gevonden in de theorievorming. De vermeende tegenstelling tussen ondernemingsbelangen en belangen van medewerkers is hierbij op de achtergrond geraakt. Termen als personeelsmanagement, strategisch personeelsbeleid en human resource management zijn langzamerhand gemeengoed geworden. Hoewel er verschillende termen worden gebruikt, is de kern van de boodschap in wezen hetzelfde: medewerkers zijn een kritische succesfactor voor organisaties en dienen niet slechts als kostenpost beschouwd te worden (Biemans, 1999: 14). Werknemers worden dan ook veelal gezien als het meest waardevolle bezit van



een organisatie en vandaag de dag wordt algemeen erkend dat HRM dit mogelijk kan maken (Barney & Wright, 1998: 32). HRM is dan ook een essentieel organisatieproces en heeft een strategische significantie in alle organisaties (Boxall & Purcell, 2008: 280).

Met deze omslag in het denken over personeelsmanagement en hiermee de opkomst van HRM begin jaren '80, is er ook een verschuiving te zien in het denken omtrent P&O rollen en posities (Boselie, 2007: 36). De HR-functie krijgt door de strategische focus van HRM namelijk te maken met nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen, hetgeen resulteert in nieuwe rollen en taken voor de HR-professional (Boselie, 2007: 36-37). De personeelstaken dienen strategisch van aard en inhoud te zijn en het personeelsmanagement dient daarnaast geïntegreerd te zijn met het totale ondernemingsbeleid (Biemans, 1999: 16). De laatste jaren wordt bovendien meer en meer de nadruk gelegd op het feit dat ook de personeelsafdeling haar toegevoegde waarde duidelijk moet kunnen maken; wat draagt zij bij aan de onderneming en wat is bijvoorbeeld het effect van het personeelsbeleid (Biemans, 1999: 16)? In het algemeen wordt in de literatuur aangenomen dat de traditionele P&O rol hoe langer hoe meer een strategisch karakter dient te verkrijgen en HR dient zich te profileren als een daadwerkelijk strategisch businesspartner (Boselie, 2007).

Genoemde kenmerken die aan het 'nieuwe' personeelsmanagement worden toegekend zijn onder andere: het personeelsbeleid is geïntegreerd met andere beleidsterreinen in de organisatie; de afdeling personeelsmanagement denkt mee met de organisatie en is medevormgever van de strategie en de verantwoordelijkheid voor personeelstaken ligt bij het lijnmanagement (Biemans, 1999: 15). Door de ontwikkelingen in het personeelsmanagement veranderen de verantwoordelijkheden voor het managen van human resources dus ook. Volgens Legge wordt de taak van de lijnmanager sterker benadrukt; hij dient de personele factor in de organisatie te besturen (Biemans, 1999: 49). Volgens Boxall & Purcell kan HRM nooit enkel een exclusief terrein zijn van alleen HR specialisten. Aangezien HRM een essentieel organisatieproces is, is dit een aspect voor alle managementfuncties binnen een organisatie. Lijnmanagers zijn dan ook direct betrokken en verantwoordelijk voor hun mensen (Boxall & Purcell, 2008: 4). Guest (1987) en Storey (1992) associëren personeelsmanagement wel met een specialistische functie, maar plaatsten daarnaast HRM sterk in handen van het lijnmanagement (Beardwell & Claydon, 2007: 16). Ook in het model van Paauwe (2004) wordt de lijn als een belangrijke stakeholder beschouwd binnen de dominante coalitie (zie figuur 2).

Kortom, in de theorie ten aanzien van personeelsmanagement is een verschuiving waarneembaar van een traditionele P&O functie richting strategisch HRM. Deze verschuiving heeft tevens implicaties voor de ontwikkeling in de HR-functie. In de volgende paragrafen zal dieper worden ingegaan op de rollen en competenties die de HR-functie dient te vervullen en hoe de verantwoordelijkheden binnen die rollen verdeeld dienen te zijn over verschillende actoren.

2.4.2 Rollen HR

In de jaren '90 krijgen de nieuwe verantwoordelijkheden en uitdagingen voor HR concreet vorm middels rollenmodellen (Boselie, 2007: 37). Prominent in de literatuur is het model van Ulrich (1997). Hij stelt dat HR professionals meerdere rollen tegelijk dienen te vervullen en deze zijn zowel strategisch als operationeel van aard (Ulrich, 1997: 24).

Ulrich beschrijft vier kernrollen die HR dient te vervullen om zodoende hun business partnerschap tot een realiteit te maken, namelijk de *strategic partner*, de *administrative expert*, de *employee champion* en de *change agent* (Ulrich, 1997: 24). Deze vier rollen komen voort uit een model bestaande uit twee dimensies, te weten: focus en activiteiten. De focusdimensie omvat enerzijds een strategische/ lange termijnfocus en anderzijds een operationele/ korte termijn focus. De activiteitendimensie omvat enerzijds het management van processen en anderzijds het managen van mensen.

De vier HR-rollen zijn ingedeeld in deze twee dimensies (zie tabel 1). Zoals uit de tabel blijkt hebben de rollen *strategic partner* en *change agent* een strategische en lange termijn focus. De *strategic partner* focust zich specifiek op het managen van processen en de *change agent* op het managen van mensen. De overige twee rollen, de *administrative expert* en de *employee champion* hebben een operationele en korte termijnfocus. Hierbij richt de *administrative expert* zich op het managen van processen en de *employee champion* op het managen van mensen.

	Activiteiten	
Focus	<i>Managen van processen</i>	<i>Managen van mensen</i>
<i>Strategische/ lange termijn focus</i>	Strategic Partner	Change Agent
<i>Operationele/ korte termijn focus</i>	Administrative Expert	Employee Champion

Tabel 1: Rollen HR (Ulrich, 1997)

De vier rollen van Ulrich zijn:

Strategic partner

Deze rol focust zich op het verbinden van HR strategieën en praktijken met de business strategie van een organisatie. De HR professional dient zich in deze rol als strategisch partner op te stellen, waarbij zij participeert in het definiëren van de business strategie en deze strategie vervolgens vertaalt in prioriteiten en acties. De HR praktijken dienen verbonden te zijn aan deze business strategie. Het proces van het identificeren van deze HR prioriteiten en activiteiten noemt Ulrich organisatiediagnose (Ulrich, 1997: 25-27).



Administrative Expert

De rol van Administrative Expert is een traditionele HR rol. Hierbij gaat het om het doelmatig en efficiënt leveren van HR processen voor het werven, trainen, belonen, promoten en managen van medewerkers door de organisatie. Hierbij is het van belang dat zij zorgen voor het uitblijven van onnodige kosten, efficiëntie verbeteren en constant op zoek gaan naar mogelijkheden om de processen te optimaliseren (Ulrich, 1997: 27-28).

Employee Champion

Deze rol omvat de bijdrage in de alledaagse problemen, belangen en behoeften van medewerkers. In organisaties waarin human capital een kritische succesfactor vormt, dient deze rol pro-actief te worden beoefend. Indien HR-professionals de behoeften van de werknemers begrijpen en ook zorgen dat aan deze voortdurend veranderende behoeften wordt voldaan, zal de bekwaamheid van de medewerkers worden verhoogd. Deze bekwaamheid is van essentieel belang voor een organisatie om aan onder andere de eisen van klanten te kunnen voldoen, veranderingen in de organisatie mogelijk te maken en om de financiële performance te doen verhogen (Ulrich, 1997: 29-30).

Change agent

De laatste rol omvat de bijdrage van de HR professional aan het management van transformaties en veranderingen, ofwel de rol als veranderingsmanager. Transformaties in een organisatie leiden tot culturele veranderingen en verandering refereert volgens Ulrich naar de mogelijkheid van een organisatie om het ontwerp en implementatie van processen te verbeteren. De change agent dient hier te helpen om de processen voor deze veranderingen te identificeren en implementeren. In deze rol dient de HR professional dus belangrijke veranderingsprocessen te begrijpen, draagvlak te creëren en ervoor te zorgen dat de beoogde transformaties en veranderingen daadwerkelijk plaatsvinden. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het verleden; tradities en waarden moeten worden gerespecteerd. De HR-professional dient in deze rol de problemen ten aanzien van de verandering te identificeren en te plaatsen, vertrouwensrelaties te bouwen, problemen op te lossen en actieplannen te creëren (Ulrich, 1997: 30-31).

2.4.3 HR-competenties

In de literatuur wordt nog wel eens gesuggereerd dat het rollenmodel van Ulrich erg statisch van karakter is en niet altijd recht doet aan de complexiteit en de specifieke bedrijfscontext (Boselie, 2007: 38). Zo stelt Caldwell (2003) dat het gebruik van het rollenmodel van Ulrich potentiële zwaktes met zich meedraagt. De generieke rollen in dit model omvatten namelijk niet de enorme complexiteit en veelzijdige natuur van de rollen van HR. Uit zijn empirisch onderzoek, semi-structureerde interviews onder HR managers, komen dan ook verschillende rol ambiguiteiten en conflicten naar voren, toenemende verwachtingen vanuit het management ten aanzien van performance en nieuwe uitdagingen wat betreft professionele expertise. Het sterk prescriptieve model van Ulrich kan deze elementen niet ondervangen, maar deze elementen zijn volgens Caldwell

wel van groot belang in de toekomst (Caldwell, 2003: 983). Dit heeft de aanzet gevormd voor een geheel nieuwe stroming, namelijk een stroming gericht op de competenties die HR dient te bezitten.

De Human Resource Competence study (HRCS) is een longitudinaal empirisch onderzoek naar de HR-functie in organisaties. Deze studie werd geleid door het team van Ulrich en Brockbank, in samenwerking met onder andere Paauwe en Boselie. In dit onderzoek is niet op zoek gegaan naar HR-rollen, maar naar de HR-kwaliteiten, ook wel HR-competenties, die een strategische bijdrage mogelijk maken (Boselie, 2007: 39). De grootste focusgroep in het onderzoek waren HR professionals en lijnmanagers van grote organisaties binnen Europa. Deze benadering biedt ruimte voor een brede interpretatie voor de positie en kwaliteiten van individuele HR-professional en de HR-functie als geheel.

De data uit dit onderzoek leverde vijf dominante HR-competenties op (Boselie & Paauwe, 2005: 554-555):

- *Strategic contribution* (strategische bijdrage leveren)
- *Personell credibility* (persoonlijke geloofwaardigheid dragen)
- *HR-delivery* (in staat zijn om de functionele HR-velden zoals werving en selectie te leveren c.q. uit te voeren)
- *Business knowledge* (kennis van de business en de omgeving)
- *HR-technology* (kennis en kunde op het gebied van eHRM, ICT en shared service centers)

Veruit de belangrijkste HR-competentie is 'strategic contribution'. High performance organisaties beschikken over een HR-functie met bijbehorende HR-professionals die in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de prestatie van een organisatie. Zij dienen dan ook betrokken te zijn bij de business op een strategisch niveau (Boselie & Paauwe, 2005: 554).

Strategische bijdrage kan echter alleen bereikt worden indien de HR-professional voldoet aan een aantal basisvoorwaarden. Met name 'personell credibility' en 'HR-delivery' zijn hierbij cruciaal. Personell credibility heeft betrekking op het onderhouden van contacten met (interne) klanten (met name lijnmanagers), goede communicatie en informatievoorziening richting de verschillende partijen, overtuigingskracht en in staat zijn om te onderhandelen met betrokkenen (Boselie, 2007: 40). HR-professionals dienen hierbij geloofwaardig te zijn ten aanzien van zowel hun HR collega's als ten aanzien van de lijnmanagers die zij dienen (Boselie & Paauwe, 2005: 554). HR-delivery heeft betrekking op het goed en degelijk uitvoeren van traditionele en operationele HR activiteiten, waaronder werving & selectie, training & opleiding, beoordeling & beloning, taakontwerp, en het meten van HR-interventies (Boselie & Paauwe, 2005: 554). Volgens Ulrich en Brockbank (2005) kan een goede prestatie op deze twee elementen een zetel aan de directietafel bieden.

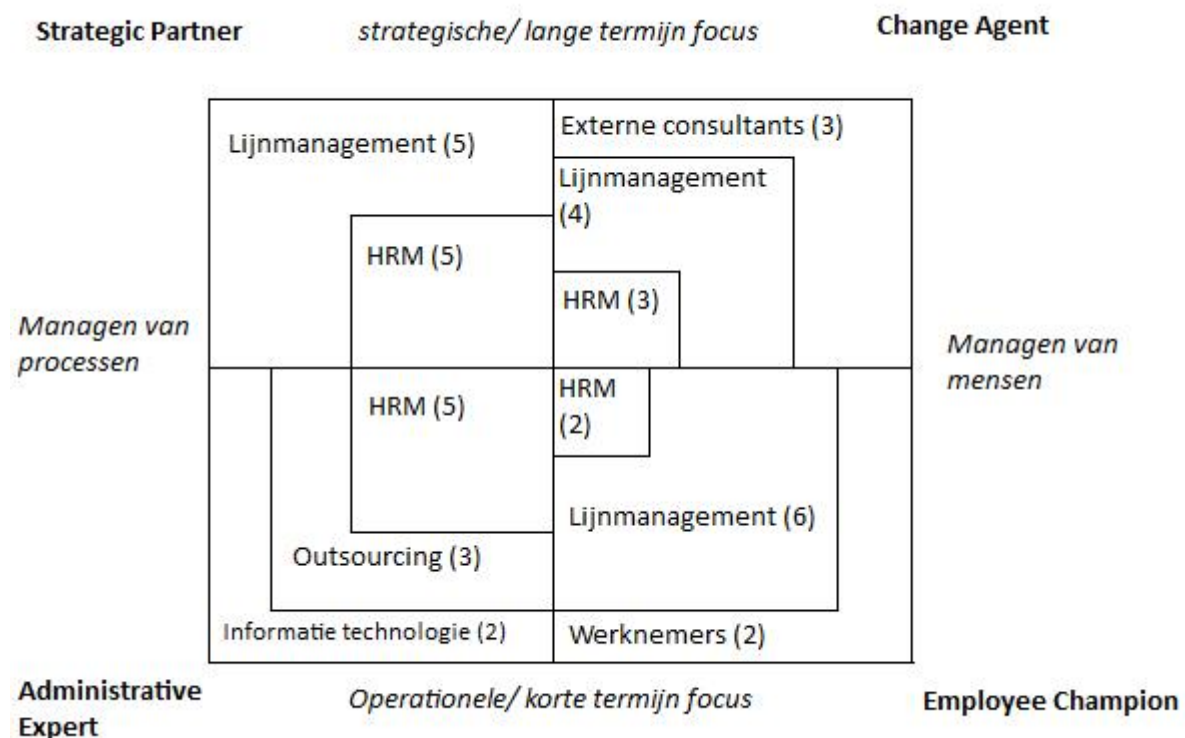
Echter, de twee overige competenties – 'business knowledge' en 'HR-technology' – dienen ook in ogenschouw genomen te worden. Om een daadwerkelijke gesprekspartner te worden in de business

dienen HR professionals de business en industrie van de organisatie te begrijpen (Boselie & Paauwe, 2005: 555). Kennis van deze business heeft dus betrekking op enerzijds de inhoudelijke kennis op andere gebieden, waaronder finance, accounting en marketing. Anderzijds heeft kennis van de business ook betrekking op kennis van de organisatie omgeving (Boselie, 2007: 40). HR technology heeft betrekking op het feit dat HR professionals in staat dienen te zijn om technologie te gebruiken voor HR praktijken en gebruik maken van E-HRM om waarde te creëren voor hun klanten (Boselie & Paauwe, 2005: 555). Deze competentie wordt volgens Boselie (2007) alleen maar belangrijker door de grotere rol van ICT bij het inrichten van een organisatie.

2.4.4 Verantwoordelijkheid HR

De HR-functie dient verschillende rollen te vervullen. Volgens Ulrich zijn de HR-professionals zelf verantwoordelijk voor de tenuitvoerbrengring en het resultaat van iedere rol. Echter, zij hoeven niet al het werk te doen binnen deze vier rollen en de verantwoordelijkheid voor de invulling is vaak gedeeld met andere actoren. Het hangt volgens Ulrich af van het proces voor het behalen van het doel, in welke de mate het werk gedeeld kan worden (Ulrich, 1997: 42).

In figuur 4 is het model weergegeven waarin Ulrich aangeeft hoe hij de verdeling van de verantwoordelijkheid binnen de rollen ziet en hoe deze zich het meeste voordoet in de praktijk. Hij merkt hierbij wel op dat de verdeling enigszins kan verschillen per organisatie. De cijfers binnen de vakken geven aan op welke schaal de verdeling is, op een schaal van 10.



Figuur 4: Gedeelde verantwoordelijkheid voor rollen (Ulrich, 1997: 43)

Het model van Ulrich kent dezelfde verdeling in twee dimensies als bij de eerder genoemde HR-rollen, te weten: focus (strategisch versus operationeel) en activiteiten (managen van mensen versus managen van processen). Voor iedere rol betekent dit een andere verdeling ten aanzien van de verantwoordelijkheid:

Strategic partner

De verantwoordelijkheid voor de strategische bijdrage is veelal gedeeld door de HR-professionals en het lijnmanagement. Zij dienen hier als partners in te staan, waarbij ze ieder unieke vaardigheden en talenten bieden ten aanzien van de strategiediscussie. Gezamenlijk zorgen zij voor het bewerkstelligen van organisatiedoelstellingen (Ulrich, 1997: 44).

Change Agent

Binnen deze rol wordt de verantwoordelijkheid gedeeld tussen drie actoren; HR, het lijnmanagement en externe consultants. De relatief kleine bijdrage voor HR binnen deze rol wijst erop dat veel HR professionals (nog) niet geheel gewend of competent zijn in de rol van change agent. De reden hiervoor is dat HR traditioneel ver van het veranderingsproces werd gehouden. De verantwoordelijkheid bij veranderingen wordt volgens Ulrich daarom nog veel afgeschoven op externe consultants (Ulrich, 1997: 44-45).

Administrative Expert

Om de infrastructuur van een organisatie op een effectieve wijze te managen besteden veel organisaties dit voor een groot deel aan shared service organisaties. Het overgebleven deel van de verantwoordelijkheid is onderverdeeld in enerzijds het outsourcen van administratieve lasten en anderzijds informatie technologieën. Outsourcen is een experiment in veel organisaties die een manier willen vinden om de kosten van HR te reduceren en tegelijkertijd de kwaliteit van de service te verhogen. Met informatie technologieën doelt Ulrich op het gebruik van de computer om het meeste administratieve werk van HR over te nemen. De verwachting is dat dit gebruik alleen maar zal toenemen in de toekomst (Ulrich, 1997: 44).

Employee Champion

De verantwoordelijkheid binnen deze rol is verdeeld tussen HR, het lijnmanagement en de medewerkers zelf. Uit het model blijkt dat HR maar een klein aandeel heeft binnen deze rol; 2 van de 10 punten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat tegenwoordig het niet meer de taak van HR is om bijvoorbeeld problemen van werknemers op te lossen. In plaats daarvan dient HR ervoor te zorgen dat het management de juiste vaardigheden bezit om adequaat te reageren op de werknemers en dat werknemers zelf ook de vaardigheden om uitdagingen te overwinnen en hun eigen ontwikkeling te managen (Ulrich, 1997: 43-44).



Uit het model blijkt een sterke verantwoordelijkheid voor het lijnmanagement. Deze visie is in lijn met de ontwikkelingen in de HR functie, waarbij vooral het lijnmanagement als een belangrijke actor wordt gezien binnen de uitvoering van personeelsmanagement (Guest, 1987; Storey, 1992; Biemans, 1999; Boxall & Purcell, 2008).

2.5 HR in relatie tot HPO

In deze sectie is het theoretisch kader geschetst waarbinnen dit onderzoek zal plaatsvinden. Deze theoretische uiteenzetting heeft verschillende implicaties voor het onderzoek. Het onderzoeksveld high performance organizations is namelijk nog relatief jong. De bijdrage van HRM aan een HPO is een onderbelichte factor en binnen dit onderzoeksdomein heeft dan ook nog geen empirisch onderzoek plaatsgevonden. Zodoende is er nog geen theoretische grondslag ten aanzien van dit onderzoeksveld. De gehanteerde wetenschappelijke concepten raken derhalve het onderwerp, maar de eigenlijke relatie tussen HR en HPO is op basis van deze literatuur niet vast te stellen. De relatie zal in kaart gebracht dienen te worden door exploratie in het veld en zal nu nog enkel op verwachtingen berusten.

Bij de zoektocht naar de karakteristieken van een HPO is De Waal (2010) uitgegaan van een best-practice benadering; organisaties kunnen hun performance verhogen indien zij op de juiste wijze investeren in de vijf pijlers. Deze invalshoek impliceert een universalistische benadering. Ook in de uitwerking van de HPO-karakteristieken benadrukt De Waal dat organisaties dienen te streven naar de identificatie en implementatie van best practices. Echter, daarnaast legt De Waal ook sterk de nadruk op een afstemming op zowel de interne als de externe omstandigheden van een organisatie. Hier vindt dus een nuancering plaats ten aanzien van de universalistische benadering.

Deze nuancering heeft gevolgen voor de bestudering van de relatie tussen HR en HPO. Volgens Becker en Gerhart (1996) zijn de universalistische benadering en contingentiebenadering niet noodzakelijk in conflict met elkaar. Beide benaderingen bevinden zich simpelweg op een ander niveau van het HR-systeem. Zo kan de 'architectuur', ofwel de opbouw, van het HR-systeem volgens het best-practice principe ingericht zijn, met andere woorden conform de universalistische benadering. Echter, de implementatie van het HR-systeem is voor iedere organisatie uniek en volgt dan ook het contingentieprincipe (Becker & Gerhart, 1996: 786). Het is derhalve adequater om te redeneren vanuit de contingentiebenadering, maar de mogelijkheid open te laten om onderliggende, algemeen wenselijk, principes te identificeren (Boxall & Purcell, 2008: 83).

Eenzelfde redenatie kan worden gemaakt ten aanzien van de configuratiebenadering. Hoewel er binnen organisaties gestreefd kan worden naar best-practices, blijft de wijze hoe een HR-systeem intern wordt vormgegeven voor iedere organisatie uniek. In iedere organisatie dient immers rekening te worden gehouden met de unieke organisatie karakteristieken, zoals de structuur en cultuur.

Kortom, hoewel een HPO vanuit de basis streeft naar best-practices en dus redeneert vanuit een universalistische benadering, zijn de contingentie en configuratiebenadering ook van belang. In die zin kunnen de vijf pijlers – elementen die leiden tot high performance - als universeel geldend worden beschouwd. De weg naar de totstandkoming van een HPO is echter voor iedere organisatie uniek.



3. Methodologische verantwoording

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Boeije (2008) definieert kwalitatief onderzoek als volgt: *“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren”* (Boeije, 2008: 27). Dit onderzoek valt binnen deze definitie. De vraagstelling is namelijk vanuit de perceptie van HRM-eindverantwoordelijken benaderd, met het doel om op die wijze de rol en organisatie van HRM binnen HPO's en niet-HPO's te exploreren.

De keuze voor een kwalitatief onderzoek was tweeledig. Ten eerste gaat het in dit onderzoek om het bijzondere van personen en organisaties (Boeije, 2008: 35). Er is in het onderzoek nadrukkelijk aandacht besteed aan de perceptie van de verschillende HRM-eindverantwoordelijken ten aanzien van de rol en organisatie van HR binnen HPO's en niet HPO's en hoe zij dit relateren aan hun eigen specifieke context. Ten tweede is er binnen het gehanteerde onderzoeksveld HRM-performance, en daarbij specifiek ten aanzien van HPO, nog weinig tot geen onderzoek verricht. Derhalve is kwalitatief onderzoek een ideaal middel om dit veld te exploreren (Boeije, 2008: 35).

3.2 Responsgroep

3.2.1 Werving responsgroep

In kwalitatief onderzoek vindt de samenstelling van de responsgroep niet plaats middels een traditionele steekproef, zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is. Er bestaat zelfs bezwaar tegen het gebruik van het begrip steekproef, omdat dit een aselechte trekking en statistische generalisatie impliceert. Daarentegen betekent een steekproef bij kwalitatief onderzoek dat uit de gehele onderzoekspopulatie eenheden worden gekozen die daadwerkelijk worden onderzocht (Boeije, 2008: 48).

Ten eerste moet worden bepaald waar de vraagstelling wordt onderzocht. In dit onderzoek werd de vraagstelling onderzocht in zowel organisaties die HPO zijn volgens de gehanteerde definitie van De Waal (2010) als in organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt. De volgende vraag is hoe de selectie van de onderzoekseenheden plaatsvindt. In dit onderzoek werden de onderzoekseenheden geselecteerd middels een doelgerichte steekproeftrekking (purposive sampling). Daarmee wordt geen statistische representativiteit gerealiseerd, want de kans dat een eenheid in de steekproef valt, is niet door het toeval bepaald. De kenmerken van de populatie zijn namelijk de basis van de selectie

(Boeije, 2008: 50). De bedoeling van deze werkwijze is dat de diverse uitingsvormen van een verschijnsel in de onderzoeksgroep worden gerepresenteerd. De respondenten voor dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van het wel of niet bezitten van het HPO label. Uit het onderzoeksmateriaal van De Waal zijn de respondenten geselecteerd voor de HPO's. Uit het contactbestand van Higher & Company zijn vervolgens de organisaties geselecteerd die streven naar high performance, maar op dit moment nog niet-HPO zijn volgens de gehanteerde definitie van De Waal.

3.2.2 Definiëring responsgroep

Aan dit onderzoek hebben vijftien organisaties meegewerkt. Hiervan zijn tien organisaties niet-HPO en vijf organisaties wel HPO volgens de gehanteerde definitie. De reden voor de ongelijke verdeling is praktisch van aard. Gezien het relatief korte tijdsbestek van het onderzoek was het niet mogelijk om meer dan vijf HPO's bereid te krijgen om mee te werken aan het onderzoek. Daarnaast is het aantal organisaties die HPO zijn volgens de gehanteerde definitief relatief klein in vergelijking tot de organisaties die dit (nog) niet zijn. De totale responsgroep bestaat, door sturing van de vraagstelling, uit HRM-eindverantwoordelijken.

In onderstaande tabel zijn de vijftien organisaties weergegeven, waarbij de interviews voor dit onderzoek zijn afgenomen. Hoewel vanuit privacy-overwegingen de organisaties en respondenten anoniem blijven, wordt derhalve toch een beeld gecreëerd van de responsgroep. In de tabel staan naast het respondentnummer, ook de branche, omvang van de organisatie en de functie van de respondent vermeld (zie tabel 4).

Respondent nummer	Branche	Omvang (aantal medewerkers)	Functie respondent	HPO kwalificatie
1	Retail	2400	HR-directeur	Nee
2	Productie food/non-food	1387	HR-manager	Nee
3	Verzekeringswezen	8000	Directeur P&O advies	Nee
4	Accountancy	650	Directeur personeelsmanagement	Nee
5	Financiële dienstverlening	1600	Director Human Resources	Nee
6	Automatisering/IT/Internet	1475	Manager HRM & Organisatie	Nee
7	Zorg	1000	Directeur P&O	Nee
8	Zorg	2100	Directeur P&O	Nee
9	Financiële dienstverlening	525	Manager HR	Nee
10	ICT	9500	Vice President Human Resources	Nee
11	Consultancy	4900	HR Director	Ja
12	Accountancy	2876	Director HR	Ja
13	Zorg	2800	Directeur HRM	Ja
14	Consulting/IT/Outsourcing	3500	HR directeur	Ja
15	Telecom	11000	Director human resources	Ja

Tabel 4: Overzicht responsgroep

De nummering uit deze tabel is tevens gehanteerd bij de analyse van de data en bij de weergave van citaten in de resultatensectie.

Uit de tabel blijkt dat er een diversiteit is tussen de organisaties, zowel ten aanzien van de branche als ten aanzien van de omvang. Hierdoor is een diverse responsgroep ontstaan. Dit is een bewuste keuze geweest. In dit onderzoek is het relatief onbekende terrein HPO onderzocht, in een zo breed mogelijk veld. Daarnaast is uit het onderzoek van De Waal (2010) gebleken dat de vijf HPO-factoren binnen alle organisaties, ongeacht branche en omvang, succes garanderen. Het is daarom een interessant fenomeen hoe de HRM-eindverantwoordelijken uit de verschillende organisaties hier invulling aan geven.

3.3 Dataverzamelmethode

3.3.1 Interview

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Dit houdt in dat de voorbereidingen hebben geleid tot een lijst van onderwerpen en vragen die in alle interviews aan bod dienen te komen. Het theoretisch kader vormt de basis waarop de topics en vragen zijn gebaseerd. Bovenal zijn alle vragen die gevormd zijn aan de hand van het theoretisch kader relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

De volgende topics zijn in de interviews naar voren komen:

- HR architectuur
- HR rollen
- Verantwoordelijkheid HR
- HR competenties
- HR beleid
- HR in relatie tot de HPO factoren

De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Deze vragenlijst is naar ieder interview meegenomen, samen met de interviewgide (zie bijlage 3). In ieder interview is getracht de volledige vragenlijst te behandelen, om op die wijze de validiteit te waarborgen.

3.3.2 Afname

De interviews voor dit onderzoek hebben plaatsgevonden op de locatie van de organisaties waar de verschillende respondenten werkzaam zijn. In alle gevallen is het interview afgenomen in een afzonderlijke ruimte, waar de mogelijkheid tot afleiding door externe factoren minimaal is.

Een aantal dagen vooraf aan het interview kregen de respondenten een introductieemail, waarin de interviewer en het onderwerp van het onderzoek zijn geïntroduceerd (zie bijlage 4). Daarnaast werd een document bijgevoegd met een korte toelichting over het concept HPO.

Vooraf aan het interview is met de respondenten het doel van het onderzoek en de verschillende elementen die in het interview aan bod zijn gekomen besproken. Daarnaast is benadrukt dat er vertrouwelijk met de gegevens om zal worden gegaan en dat de interviews anoniem verwerkt zullen worden. Hierdoor is de mogelijkheid tot sociaal wenselijke antwoorden beperkt.

De interviews zijn afgenomen in de maanden mei en juni 2010. Alle interviews zijn opgenomen met audio-apparatuur. De interviewtijd varieert van 48 minuten tot 1 uur en 10 minuten. Zo spoedig



mogelijk na afloop van de interviews heeft de uitwerking plaatsgevonden en is deze naar de respondenten teruggekoppeld voor eventuele feedback en toevoegingen.

Tijdens de interviewperiode is er gebruik gemaakt van methodologische memo's. Hierin werden leerervaringen opgeschreven die tijdens het interviewen zijn opgedaan. Deze leerervaringen hebben vervolgens het verdere handelen gestuurd (Boeije, 2008: 71). Indien er bijvoorbeeld bij een bepaalde vraag altijd een vragende reactie werd opgeroepen bij de geïnterviewden, is dit gegeven meegenomen naar de volgende interviews. Het onderwerp werd dan bijvoorbeeld op een andere manier aan de orde gesteld, door het anders in te leiden of te bevragen.

3.4 Analysemethode

Boeije definieert analyseren als volgt: *“analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling”* (Boeije, 2008: 63). In deze definitie staan twee activiteiten centraal, namelijk uiteenrafelen en structureren.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de zogenaamde ‘onderzoeksslang’ als model voor de analyse (Boeije, 2008: 83). Dit model bestaat uit drie activiteiten, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Deze drie activiteiten zorgen voor enerzijds de uiteenrafeling (open en axiaal coderen) en anderzijds de structurering (selectief coderen) van de gegevens.

Vooraf aan de analyse zijn alle vijftien interviews volledig uitgewerkt. De interviews zijn allemaal opgenomen met behulp van audio-apparatuur, zodat er geen gegevens verloren zijn gegaan. Indien er enkel gebruik wordt gemaakt van aantekeningen gedurende een gesprek is het verlies van gegevens eerder mogelijk en daarnaast wordt de analyse meer afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker.

De analyse is begonnen met het zorgvuldig lezen van de data en vervolgens het indelen van deze data in fragmenten, ofwel coderen. Bij deze indeling is begonnen met de vooraf vastgestelde topics, te weten:

- HR architectuur
- HR rollen
- Verantwoordelijkheid HR
- HR competenties
- HR beleid
- HR in relatie tot de HPO factoren

Vervolgens is geanalyseerd of binnen deze topics nuances aangebracht konden worden; kleinere subcodes. Om dit te realiseren zijn alle interviews één voor één volledig gecodeerd. Het resultaat van

het open coderen is een lijst met codes, ofwel een codeboom. Het doel van deze terreinverkenning was de ontwikkeling van een begrippenkader dat het onderzoeksmateriaal dekt. De gegevens werden hierdoor beter hanteerbaar en overzichtelijk gemaakt (Boeije, 2008: 85-87).

Vervolgens zijn de verschillende kleine codes samengevoegd tot grotere codes. Hierbij is de betekenis van de belangrijkste begrippen achterhaald. Het doel was om uit te maken wat de belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek zijn.

Tot slot heeft de structurering van de gegevens plaatsgevonden. Na de uiteenrafeling zijn de gegevens in elkaar geschoven en is er een structuur aangebracht. Hieruit is de definitieve gestructureerde codeboom ontstaan. Deze is te vinden in bijlage 5.

Om de verschillende analysestappen te verduidelijken zal hieronder een voorbeeld worden behandeld van een deel van de hoofdcode 'HR rollen'. Hierbij wordt uiteengezet hoe vanuit de hoofdcode een steeds verdere nuanciering is ontstaan en uiteindelijk de definitieve codering.

Hoofdcode	Subcodes	Voorbeelden omschrijvingen rol respondent	Vorming subcodes	Definitieve codering		
HR rollen →	Rollen respondent →	Strategische rol	Strategisch Partner	HR rollen		
		Rol in besluitvorming			L Rol respondent	
		Gesprekspartner van business en directie				L Strategisch partner
		Strategisch advies				
	Rollen HR-afdeling	Businesspartner	Overig			
		Manager van veranderingen				
		Coachen				
		Rol ten aanzien van senior posities				

Tabel 5: voorbeeld codering HR rollen

Bij de analyse van de data is gebruik gemaakt van ondersteunende software, specifiek ontwikkeld voor kwalitatief onderzoek. Deze software, MaxQDA, heeft meerdere voordelen. Ten eerste wordt het coderen vergemakkelijkt en meer overzichtelijk gemaakt. Ten tweede neemt de betrouwbaarheid van het onderzoek toe door het gebruik van deze software.



3.5 Kwaliteitscriteria

In dit laatste onderdeel van de methodologische verantwoording zullen de kwaliteitscriteria van dit onderzoek worden behandeld. De kwaliteit is kwalitatief onderzoek is verbonden met de termen betrouwbaarheid en validiteit. Deze twee elementen zullen hier achtereenvolgens worden behandeld.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. Meestal wordt betrouwbaarheid afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling of de meetinstrumenten. Als hetzelfde verschijnsel meer dan eens met hetzelfde instrument wordt gemeten, moet dit tot dezelfde waarneming leiden (Boeije, 2008: 145). In dit onderzoek zijn meerdere acties ondernomen om de betrouwbaarheid te garanderen.

Ten eerste is er bij kwalitatief onderzoek sprake van een minder gestandaardiseerd karakter van de onderzoeksmethoden. Hierdoor kan de betrouwbaarheid van de analyse in het geding komen. Om de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten is het daarom van belang dat onderzoekers gebruik maken van bestaande procedures en beschikbare software (Boeije, 2008: 146). Hierdoor krijgt de analyse een meer systematisch karakter. Om deze kwaliteitsbedreigende factor te reduceren is er daarom tijdens de analyse gebruik gemaakt van de ondersteunende software MaxQDA.

Een andere manier om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen is de methodische verantwoording (Boeije, 2008: 150). In dit onderzoek is daarom uitgebreid aandacht besteed aan het beschrijven van de methode van het onderzoek. Op die wijze is het onderzoek in principe replicerbaar en dus eventueel door anderen te herhalen. Door middel van een adequate verantwoording van de methode van onderzoek, kan worden nagegaan of er vertrouwen bestaat in de uitkomsten van dit onderzoek.

Ook kan informatieterugkoppeling naar de respondenten (member checks) de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. De uitgewerkte interviews zijn dan ook, indien de respondenten dit wensten, naar de respondenten teruggekoppeld. Zij hadden de mogelijkheid om hier op te reageren met feedback of toevoegingen. Er waren slechts een aantal respondenten die dit na afloop van het interview hebben gevraagd. In die gevallen hebben zij bij sommige uitspraken toevoegingen geplaatst of anders geformuleerd. Ik heb dit vervolgens meegenomen in de analyse. Door deze methode vindt er een toets op de betrouwbaarheid van de waarneming plaats (Boeije, 2008: 153).

Tot slot is er gebruik gemaakt van onderzoekstriangulatie. Hierdoor wordt interbeoordelaarbetrouwbaarheid nagestreefd (Boeije, 2008: 152). Collega's bij Higher & Company

hebben de uitgewerkte interviews becommentarieerd om de kwaliteit van de dataverzameling te vergroten. Daarnaast werden ook de interpretaties van de data ter discussie gesteld.

3.5.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker dan ook meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit (Boeije, 2008: 145). In dit onderzoek zijn meerdere acties ondernomen om de validiteit te garanderen.

Om de validiteit niet in het geding te laten komen is getracht om bij ieder interview alle vragen aan bod te laten komen. Eén maal is het voorgekomen dat er diep in is gegaan op een bepaald onderwerp, waardoor de vragenlijst niet geheel afgerond kon worden binnen de beschikbare tijd. De respondent heeft na afloop van het interview de resterende antwoorden per mail toegezonden. Er moet hierbij worden meegenomen dat deze antwoorden op schriftelijke wijze tot stand zijn gekomen en dat hierbij de interactie ontbreekt. Echter, er zijn hier geen verdere problemen ervaren.

Het geven van sociaal wenselijke antwoorden door de respondenten is een validiteitsbedreigende factor. Deze factor is op een adequate wijze ondervangen door voorafgaand aan het interview te benadrukken dat de gegevens vertrouwelijk worden behandeld en anoniem verwerkt. Tijdens de interviews zijn er dan ook geen problemen ervaren omtrent dit aspect.

Externe validiteit of generalisatie heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2008: 155). In kwalitatief onderzoek spreekt men wel van theoretische of inhoudelijke generalisatie ten onderscheiding van probabilistische of statistische generalisatie. Hiermee wordt bedoeld dat theoretische inzichten, begrippen of theorie die in het onderzoek worden ontwikkeld, kunnen worden toegepast in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht, om ook daar verschijnselen te beschrijven en te verklaren (Boeije, 2008: 155). De resultaten van kwalitatief onderzoek overstijgen dan ook vaak de unieke onderzoekssituatie. De uitkomsten zijn weliswaar gebaseerd op de oorspronkelijke veldsituatie, maar beogen de verschijnselen door de integratie en abstractie uit die unieke context te lichten. Zo worden die uitkomsten toepasbaar in andere, soortgelijke situaties en bevorderen ze de theorievorming op dit gebied. Ook in dit onderzoek is daarom gestreefd naar inhoudelijke en theoretische generalisatie. Het doel was dan ook om inzicht te verschaffen in een zo breed mogelijk kader en waar mogelijk, algemeen geldende uitspraken uit het onderzoek te destilleren. Het interviewen van de HRM-eindverantwoordelijken heeft tot doel gehad de reikwijdte van de uitspraken te vergroten.



4. Resultaten

4.1 Inleiding

In deze sectie worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De interviews onder de HRM-eindverantwoordelijken hebben tot een rijk databestand geleid. De analyse van deze data heeft gezorgd voor een heldere structurering, hetgeen de basis zal vormen voor dit hoofdstuk.

De structurering is grotendeels gebaseerd op de vooraf vastgestelde interviewtopics, afgeleid uit het theoretisch kader. Binnen deze topics zijn verschillende subthema's naar voren gekomen. Daarnaast zijn er enkele thema's uit de interviews te destilleren die los staan van deze vastgestelde topics. Dit zijn echter ook belangrijke onderzoeksresultaten en zullen dan ook in dit hoofdstuk worden behandeld.

De resultaten geven een overzicht van de feiten en opvattingen over de rol en organisatie van HRM binnen de verschillende organisaties. Het is hierbij van belang om in ogenschouw te nemen dat het specifiek gaat om de visie van de respondenten over de verschillende thema's.

4.2. HR architectuur

In deze paragraaf wordt de HR architectuur van de verschillende organisaties behandeld. Ieder interview is begonnen met verschillende vragen omtrent de positionering van HR binnen de organisaties. De verschillende aangehaalde thema's worden achtereenvolgens behandeld, geïllustreerd met citaten uit de interviews.

4.2.1 Ratio

Allereerst is de respondenten gevraagd naar het aantal HR medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers van de organisatie. In onderstaande tabel volgt een schematisch overzicht van deze resultaten (tabel 6).

Respondent nummer	Totaal aantal medewerkers (fte)	Aantal HR medewerkers (fte)	Ratio HR medewerkers - totaal aantal medewerkers (fte)
1	2400	28	1 op 86
2	1387	12	1 op 116
3	8000	120	1 op 67
4	650	6	1 op 108
5	1600	20 (18)	1 op 80 (89)
6	1475	15 (11,5)	1 op 98 (128)
7	1000	15 (11,5)	1 op 67 (87)
8	2100 (1500)	45 (35)	1 op 47 (1 op 43)
9	525 fte	10 fte	1 op 53
10	9500	120	1 op 79
11	4900	110	1 op 45
12	2876	82	1 op 35
13	2800	12	1 op 233
14	3500	37	1 op 95
15	11000	150	1 op 73

Tabel 6: HR medewerkers in relatie tot totaal aantal medewerkers

Opvallend is dat uit de tabel geen eenduidig beeld valt te destilleren. De ratio's lopen uiteen van 1 op 35 tot 1 op 233. Mogelijk ligt deze diversiteit aan het verschil in specialistische functies binnen de verschillende organisaties. Zo is het mogelijk dat de respondenten de salarisadministratie of recruitment hebben uitbesteed en dit bij hen derhalve niet meetelt bij het aantal HR medewerkers.

4.2.2 Opleidingsniveaus HR professionals

Uit de data is gebleken dat over het algemeen de opleidingsniveaus onder de HR professionals een mix is. In vrijwel alle HR afdelingen zijn namelijk medewerkers aanwezig van MBO niveau tot WO niveau, afhankelijk van de functie.

Opvallend is dat op hoger opleidingsniveau (HBO/WO) het veelal de functies van HR businesspartner en HR specialist betreft. Een voorbeeld:

Respondent 5: *“De business partners zitten echt op HBO niveau en de mensen in het centre of excellence, dan praat je over de talentmanager en dan praat je over de manager arbeidsverhoudingen, die zitten op universitair niveau.”*



Eén respondent is een uitzondering. Deze respondent gaf namelijk aan binnen zijn organisatie een medewerker van binnenuit te hebben ontwikkeld en dit betekent dat diegene over een wat mindere vooropleiding beschikt.

Aan de operationele/administratieve kant van de HR-afdelingen, veelal het shared service center, is het beeld eenduidig; hier zijn enkel MBO geschoolde medewerkers te vinden.

4.2.3 Samenstelling HR-professionals

Bij het overgrote deel van de respondenten bestaat de HR afdeling uit een mix van generalisten en specialisten voor bepaalde vakgebieden. Deze vakgebieden zijn bijvoorbeeld compensation & benefits, management development, learning & development, recruitment, ARBO, shared service center en arbeidsrecht.

Een kleine groep respondenten gaf aan vooral generalisten te hebben en voor een enkel vakgebied een specialist. Daarnaast sprak één respondent over zogenaamde aandachtsgebieden binnen zijn afdeling:

Respondent 13: *"In principe bestaat de afdeling uit generalisten, maar wel hebben de adviseurs een aandachtsgebied, dit is gebaseerd op voorkeur en studieachtergrond bijvoorbeeld arbeidsrecht."*

Het algemene beeld is dus dat de HR-afdeling uit een mix van generalisten en specialisten bestaat. Bij deze vraag overpeinsde één respondent de toegevoegde waarde van het generalist zijn:

Respondent 8: *"In hoeverre is er nou echt sprake van toegevoegde waarde in het generalist zijn? Of, en dat is eigenlijk een beetje meer het beeld dat ik heb, ontwikkel je dat HRM adviseurschap hè meer naar organisatievraagstukken, uiteindelijk dus meer naar die strategische hoek. [...] Maar hoe ziet dat er dan uit? Het beeld dat ik er dan bij heb is, dat dat eruit ziet, dat een HRM adviseur zich veel meer met organisatieontwikkeling bezig kan houden. Veel meer in de structuur als het gaat om de ontwikkeling van een organisatie zich bezig kan houden, en eigenlijk dat dat management veel meer de basics van het P-vak zelf in huis heeft."*

Kortom, in de toekomst ziet deze respondent een ontwikkeling richting een meer specialistische HR-functie.

4.2.4 Positionering HR-afdeling

Uit de data is gebleken dat de HR afdelingen in het algemeen centraal zijn gepositioneerd binnen de organisatie, van waaruit de verschillende businessunits worden bediend.

Echter, bij de toelichting hiervan spreken de respondenten zichzelf vaak tegen. Een voorbeeld:

Respondent 10: *“Het is centraal gepositioneerd, bewust. En dan hebben we decentraal dedicated to persons werken, zoals dat heet. Vooral als het om HR consultancy gaat, dan hebben we langs de business, het organisatiemodel van de business, hebben we ook de mensen bepaald die daar dan in de managementteams van de business zitten.”*

Hoewel de respondenten dus stellen dat de HR-afdeling zelf op één centrale plaats binnen de organisatie is gepositioneerd, betekent dit bij een groot deel van de respondenten echter wel dat de HR adviseurs en/of businesspartners decentraal werken.

4.2.5 Positionering respondenten

Het overgrote deel van de respondenten is vertegenwoordiger van HR in de directie of het managementteam van de organisatie. Slechts 2 respondenten vormen hierop een uitzondering:

Respondent 3: *“Nee, ik ben ook niet de eindverantwoordelijke voor P&O. Mijn baas is de eindverantwoordelijke HR directeur voor het concern. Hij zit wel in een managementcomité. Dat is wel het orgaan, waar de directievoorzitters van de businessunits in zitten.”*

Respondent 7: *“We hebben hier een bestuurs-directie overleg. Daar zitten de directeuren in. We hebben zeg maar een directeur jeugdbescherming, jeugdzorg, pleegzorg en een manager servicecenter en een directeur expertisecentrum. Dat is de vaste kern en er zijn een aantal vaste adviseurs, waaronder het hoofd communicatie, het hoofd P&O, kwaliteitscontrole en de bestuurssecretaris. En daar heb ik zitting in.”*

In enkele gevallen is de directie het hoogste orgaan van de organisatie. Indien dit niet het geval is, is in veel gevallen HR ondergebracht in de portefeuille van een lid van de raad van bestuur of heeft de respondent zelf een adviserende rol binnen de raad van bestuur. Een voorbeeld:

Respondent 11: *“De portefeuille is ondergebracht bij de CEO en HR is dus niet vertegenwoordigd in de board echter er is veel ruimte voor HR. [...] HR staat dus ook hoog op de agenda en er wordt veel over gesproken en ik presenteer dan ook regelmatig de plannen in de board en heb op regelmatige basis bila gesprekken met de CEO en de overige Raad van Bestuursleden over dit onderwerp.”*

Hierbij moet worden opgemerkt dat er ook gevallen zijn waarbij HR niet is ondergebracht in de raad van bestuur van de organisatie. In deze gevallen is HR enkel op directie, dan wel managementniveau gepositioneerd.

4.3 Rollen HR

In deze paragraaf worden de rollen die HR vervult binnen de verschillende organisaties behandeld. Uit de data is gebleken dat HR rollen onder te verdelen is naar rollen voor de HR afdeling en rollen voor de respondent. Hieronder zal deze verdeling verder worden uitgewerkt.



4.3.1 Rollen HR-afdeling

De rollen voor de HR-afdeling zijn in te delen in management ondersteuning en beleid ondersteuning en uitvoering. Allereerst zullen deze rollen verder worden uitgewerkt. Vervolgens zal ook het niveau waarop de HR afdeling opereert worden behandeld.

4.3.1.1 Management ondersteunend

Uit de data is gebleken dat de HR afdeling verschillende rollen inneemt. Het overgrote deel van de respondenten benadrukt echter de ondersteunende rol van de HR afdeling ten opzichte van het management.

Ten aanzien van deze managementondersteuning zijn verschillende invullingen te onderscheiden. Ten eerste zijn er veel respondenten die de adviserende rol van HR benadrukken. Een voorbeeld uit één van de interviews:

Respondent 11: "Onze HR adviseurs en managers adviseren ieder op hun eigen niveau over de volledige breedte van het HR vakgebied ten aanzien van strategische zaken, zowel gevraagd als ongevraagd. Ze zijn echte business partners die van de hoed en de rand weten wat er speelt."

Deze ondersteunende rol van HR is volgens de volgende respondent logisch, aangezien HR in essentie een stafafdeling is. Dit wordt echter niet negatief ervaren:

Respondent 8: "Op het moment dat een manager zegt ik ga Pietje Puk aannemen met die functie maar hij heeft niet de opleidingseis en een directeur vindt dat goed van die betreffende, een lijndirecteur hè [...] in principe gebeurt dat dan, dat is hun call. Dan is het niet zo dat ik daar voor kan gaan liggen vanuit de staf en kan zeggen van deze aanname gaat niet door. Maar dat is ook wel het leuke van staf zijn. Dat vinden mensen allemaal wat ingewikkelder maar ik zeg, ja dat is eigenlijk het leuke van staf zijn. Laat hen maar die besluiten nemen."

Daarnaast sprak een aantal respondenten over de faciliterende rol van HR ten aanzien van het management. De HR-afdeling dient het management in hun ogen zo goed mogelijk te faciliteren bij haar werkzaamheden. Een voorbeeld:

Respondent 6: "Wij faciliteren op het HR vlak. Onze managers worden geacht zelf eigenlijk het dagelijkse handje van hun medewerkers te zijn en wij faciliteren ze daarin. En dan moet je denken aan natuurlijk de zaken als administratieve wetten en regels, salarismutaties en alles wat daarbij komt kijken en alle administratieve taken rond indienst en uitdienst."

Uit deze rolbeschrijving komt duidelijk een wisselwerking tussen HR en het lijnmanagement naar voren.

4.3.1.2 Beleid ondersteunend en uitvoerend

Een tweede rol die door de respondenten veelvuldig is aangehaald, is de rol ten aanzien van het HR-beleid. Bij deze rol wordt voornamelijk de ondersteunende rol van HR benadrukt. De operationele uitvoering van het beleid is in de lijn belegd, waarbij de HR-afdeling er vooral een adviserende rol op na houdt.

Echter, een aantal respondenten benadrukt ook de uitvoerende rol van de HR-afdeling bij het beleid. Een voorbeeld:

Respondent 15: "Als je dan naar het leiderschapsprogramma bouwt, waar probeer je dan naar toe te werken en hoe doe je dat, et cetera. Dat zijn dingen die ik dan doe met een klein team. Een normale HR-adviseur die voert dat beleid dan vervolgens uit. Die zorgt dat de trainingen komen of dat de reorganisaties worden geklaard, ook met de relatie met de OR."

Eén respondent ziet een algemene rol voor HR weggelegd ten aanzien van het beleid:

Respondent 14: "De HR afdeling is primair verantwoordelijk voor het beleid, zowel op strategisch als meer inhoudelijk niveau, het adviseren over de uitvoering van het beleid en ook niet te vergeten een stuk monitoring."

Naast de reeds beschreven rollen zijn er nog een aantal rollen die ook naar voren zijn gekomen tijdens de interviews, hetzij minder dominant dan de zojuist besprokene. Zo kwam in de interviews een enkele keer rolomschrijvingen als 'monitoren', 'accountmanager' of 'specialist' naar voren.

4.3.1.3 Niveau rollen

Ook is de respondenten gevraagd wat in hun visie het niveau is waarop de HR afdeling vooral opereert. Het overgrote deel van de respondenten beschreef de HR afdeling als een combinatie van operationeel en strategisch. Een voorbeeld:

Respondent 14: "Beiden. Ik denk dat we daar vanuit zowel de inhoud, dus dan kan je denken aan HR strategie en als afgeleide daarvan strategie ten aanzien van belonen, arbeidsmarktcommunicatie en dat soort zaken. Daar doen we geheel mee in de strategievorming. Tegelijkertijd zijn er een paar HR adviseurs gewoon ter beschikking aan de lijn om ook in operationele situaties te adviseren. Waarbij nogmaals de echte uitvoering ligt niet hier in de HR afdeling. Maar advies gaat wel ook over operationele situaties."

Een aantal respondenten nuanceert het strategische niveau van HR-afdeling enigszins en zij omschrijven HR meer een als een vakgebied dat op een tactisch niveau opereert. Strategisch werd door enkele respondenten dan ook als een te zware term ervaren voor een stafafdeling, aangezien een staffunctie altijd als ondersteuning van de business dient.



Echter, HR dient zich volgens een aantal respondenten meer als businesspartners te profileren en minder met operationele aangelegenheden bezig te houden. Een voorbeeld:

Respondent 5: *“Dus wij hebben dus net een nieuw zeg maar HR service delivery model geïmplementeerd, dat eigenlijk analoog is aan het denken van Ulrich eigenlijk. Om te zorgen dat wij minder tijd bezig houden met de transactionele activiteiten van HR, maar steeds meer en meer kunnen ontwikkelen om echt bij te dragen aan de business, dus meer op tactisch strategisch niveau te kunnen ontwikkelen.”*

De reden dat de HR afdeling steeds minder zelf operationeel handelt is volgens veel respondenten te wijten aan het feit dat de operationele taken zijn uitbesteed, zijn gecentraliseerd in een shared service center of dat de taken zijn herbelegd in de lijn.

4.3.2 Rollen respondent

Uit de data is naar voren gekomen dat de respondenten hun eigen rol vooral omschrijven als strategisch partner. Deze rol zal hieronder verder worden uitgewerkt. Daarnaast zullen ook de overige genoemde rollen worden aangestipt, net als het niveau waarop de respondenten opereren.

Uit de data is gebleken dat de respondenten verschillende HR rollen vervullen. Echter, de respondenten beschreven hun rol veelal als ‘strategisch van aard’, ‘van belang in de besluitvorming’ en ‘gesprekspartner van de business en directie’.

Aan de respondenten is niet enkel gevraagd naar de beleving van hun rol, maar ook naar de wijze waarop zij vervolgens invulling geven aan deze rol. Hierbij werd door de respondenten vaak het behandelen van strategische (HR) vraagstukken, rol in de besluitvorming en advisering richting raad van bestuur of directie aangehaald. Een aantal voorbeelden:

Respondent 9: *“Ik vind mezelf wel een duidelijke businesspartner. Mijn eigen rol is natuurlijk heel strategisch van aard. Wat zijn nou de juiste stappen die we willen nemen met HR? Wat is nou de planning op de lange termijn?”*

Respondent 11: *“Ik heb een strategische adviesrol richting de raad van bestuur en het senior management op gebied van human resources. Een echte businesspartner die meedenkt en adviseert over de belangrijke HR strategische thema's die in de organisatie leven, zoals leiderschapsontwikkeling, organisatieontwikkeling, cultuurverandering, organizational design, beloning et cetera, et cetera.”*

Door de strategische rol stellen een aantal respondenten dat zij zichzelf zien als een volwaardige businesspartner. De volgende respondent zegt hierover:

Respondent 15: *“Met het strategisch besluit heb ik gewoon een volwaardige rol in de directie. Als ik zeg dit is een slecht plan, dan doen we het ook gewoon niet. Net zo overigens als de commerciële of de financiële man.”*

Dat kan ook zijn op andere argumenten dan HR. Ik kan nee zeggen of op basis van de kwaliteit van de directie van het bedrijf dat we kopen, maar ik kan ook nee zeggen omdat ik gewoon geen geloof heb in de opportunity van het bedrijf. Ik moet wel altijd verklaren waarom ik het zeg, maar dat geldt voor iedereen. Maar in de besluitvorming daar speel ik gewoon een gelijkwaardige directierol in."

Hoewel de respondenten hun rol over het algemeen als strategisch partner ervaren, blijkt na doorvragen over de exacte invulling dat in een aantal gevallen de rol adviserend en/of ondersteunend aan de business is. Een aantal respondenten stelt dat zij dienen te begrijpen wat er in de organisatie speelt en aan de hand daarvan oplossingen of mogelijkheden dienen aan te dragen voor de business. Daarnaast dienen enkele respondenten ondersteunend te zijn in het realiseren van de businessresultaten en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. In deze gevallen beslist de respondent niet zelf, maar blijft hij in een voorstellende en adviserende rol. De volgende respondent ervaart dit soms als lastig:

Respondent 6: "Wat natuurlijk belangrijk is, is dat ik een rol heb in het directieteam, dat hoor je natuurlijk bij heel veel bedrijven dat dat nog steeds niet zo is. Je eigen rol is natuurlijk nog altijd adviserend en dat kan nog wel eens frustrerend zijn. Dit is een sterk financieel en commercieel gedreven bedrijf dus wat je nog wel eens als frustrerend kan ervaren is dat zaken die heel belangrijk zijn op menselijk vlak, dat die soms voor je gevoel ondersneeuwen."

De veelal strategische focus van de rol heeft volgens de respondenten een aantal gevolgen. Zo voeren zij ten eerste weinig tot geen operationele werkzaamheden meer zelf uit. Deze liggen binnen de afdeling of in de lijn. Daarnaast bestaat de kans dat de respondenten verwijderd raken van de medewerkers, aangezien zij zich nog enkel op strategisch niveau begeven. De respondenten stellen dat de enkele keer dat zij zich operationeel of met medewerkers bezig houden, dit het wel en wee van de senior posities van de organisatie betreft. De volgende respondent geeft een voorbeeld van wat hij doet ten aanzien van de medewerkers:

Respondent 15: "Als het echt een strategisch issue is. Ik heb op dit moment bijvoorbeeld een diversiteitsprobleem. Dan praat ik wel met een aantal senior vrouwen om een beeld te krijgen van wat er nou daadwerkelijk aan de hand is."

Hoewel uit de data de rol van strategisch partner dominant naar voren komt, zijn er tevens een aantal andere rollen uit de interviews te destilleren. Naast de rol van strategisch partner ervaren meerdere respondenten hun rol ook als manager van veranderingen binnen hun organisatie. Dit is vaak het geval indien er reorganisaties of fusies zijn geweest. Een voorbeeld:

Respondent 4: "Ik ben hier in 2006 begonnen, nadrukkelijk met als opdracht ondersteun de organisatie in de veranderingen die we meemaken en die we de komende jaren nog steeds gaan meemaken."



Hiernaast gebruiken enkele respondenten ook rolomschrijvingen als 'rol ten aanzien van senior posities', 'rol in relatie tot de OR', 'het coachen van de leiders' en een 'rol ten aanzien van cultuurveranderingen'.

Uit de interviews is gebleken dat twee respondenten zich geen rol toebedeelden als strategisch partner. De ene respondent opereert in een, in zijn beleving, erg ad hoc-organisatie en omschrijft zijn rol op basis hiervan als volgt:

Respondent 7: "Hmm, ja, zoekend omdat je dus enerzijds moet nastreven wat je idealiter zou willen en anderzijds wat praktisch haalbaar is. En daarin zit je dus een beetje in een lastig pakket. En dat heeft ook te maken met het feit dat de directie gewoon niet compleet. Je zou dus kunnen zeggen dat het een verwaarloosde organisatie is waar geen sterke topstructuur is. Het probleem met het middenkader, die heeft onvoldoende prioritering. Dat is hier allemaal aan de hand."

De andere respondent is de HRM-eindverantwoordelijke voor de adviestak van zijn organisatie. Zijn rol omschreef hij als samenhang creëren binnen het P&O concern.

4.4 Verantwoordelijkheid HR

In deze paragraaf wordt de verantwoordelijkheid van HR behandeld. Uit de data is gebleken dat het lijnmanagement de meest dominante partij is ten aanzien van de verantwoordelijkheid voor HR-activiteiten. Voorts zal deze partij verder worden uitgewerkt. Daarnaast wordt ook de rol van outsourcing besproken.

4.4.1 Lijnmanagement

In alle interviews is de rol van en relatie met het lijnmanagement nadrukkelijk naar voren gekomen. De respondenten achten de lijnmanagers verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid. Vrijwel alle respondenten spreken in deze context van de term integraal management. De volgende twee respondent typeren de algemene visie over de rol van het lijnmanagement onder de respondenten:

Respondent 1: "Maar alle managers en alle medewerkers die hebben natuurlijk betrekking op het wel en wee van het opereren van de organisatie. Het is allemaal mensenwerk. Als je het dan over een human resource afdeling hebt dan... dan is elke lijnmanager een HR manager als je met mensen te maken hebt."

Respondent 14: "HR staat voor human resources en dat betekent dat degene die dus in de dagelijkse praktijk met human resources te maken hebben dat ook moeten zien en dat ook moeten benaderen als het belangrijkste in een organisatie. Daar ben je dus als leidinggevende voor. Dat moet je koesteren, dat moet je kweken, dat moet je creëren. Dat is part of je rol, als leidinggevende, als manager."

Uit de data is gebleken dat de respondenten een grote verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de HR activiteiten in de lijn beleggen. Vervolgens is doorgevraagd hoe de wisselwerking tussen HR en de lijn is. Hier zijn de respondenten ook vrij eenduidig over. Het overgrote deel van de respondenten beschrijven de rol van HR ten opzichte van de lijn als 'adviserend', 'faciliterend' en 'begeleidend'. Enkele voorbeelden:

Respondent 5: *“Nou in principe zeg ik altijd, people management, dat ligt niet alleen maar bij HR, dat is een gedeelde verantwoordelijkheid van de lijn en HR, waarbij HR eigenlijk een perspectief brengt vanuit medewerker en organisatie, kennis en kunde en zeg maar management helpt, faciliteert in die rol, want zij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van medewerkers of voor het zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn. Wij kunnen wel daarin faciliteren, wij kunnen daarin sparringspartner zijn et cetera, maar ja de uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt natuurlijk in de lijn. Dat is een hele belangrijke partij in het optimaliseren van people en organisatie.”*

Respondent 6: *“Nee, de manager heeft de eerste verantwoordelijkheid, dus in het hele ziekteverzuimproces, problemen met medewerkers, functioneren, beoordelen, medewerkers die iets vervelends hebben. In principe is het eerste contact tussen medewerker en manager. En als ze er niet uitkomen kunnen wij gaan helpen, of ze kunnen bij ons om advies vragen.”*

Daarnaast merkt één respondent op dat HR ook een rol heeft om de business zichzelf te doen verbeteren:

Respondent 10: *“Wat HR ook doet is op de langere termijn kijken van waar zouden we zaken kunnen verbeteren, wat zouden we moeten doen om die zaken te verbeteren? Een van de rollen die je ook moet hebben is de spiegel voorhouden en al die dingen die ingezet zijn voor de business, leveren die ook het gewenste resultaat op?”*

Naast de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement in HR aangelegenheden, zijn door een aantal respondenten ook andere partijen aangehaald die een verantwoordelijkheid hebben binnen HR. Zo noemden enkele respondenten de raad van bestuur, de directie en de ondernemingsraad als belangrijke stakeholders. Daarnaast is door een aantal respondenten de rol van finance, ICT en marketing benoemd, om het HR-beleid ook in goede daden om te zetten.

Tot slot gingen veel respondenten in op activiteiten die zij uit hebben besteed aan externe partijen, ofwel outsourcing. In de volgende subparagraaf zal hier dieper op in worden gegaan.



4.4.2 Outsourcing

4.4.2.1 Activiteiten

Het beeld ten aanzien van outsourcing is redelijk verdeeld. Ongeveer de helft van de respondenten stelt geen tot zeer weinig HR activiteiten uit te besteden. De activiteiten die bij deze respondenten uitbesteed worden zijn enkel de (salaris)administratie. De overige respondenten besteden een aantal van hun HR activiteiten uit aan externe partijen.

De volgende HR-activiteiten komen overwegend naar voren bij de respondenten:

- *Salarisadministratie*; deze activiteit wordt door de respondenten het meest dominant aangehaald als het gaat om outsourcen.
- *Gezondheidsmanagement*; hierbij betreft het activiteiten ten aanzien van de vitaliteit van het personeel. Voorbeelden van activiteiten die hierbij worden uitbesteed zijn de bedrijfsarts, psycholoog en coaching van medewerkers.
- *Pensioenen en verzekeringen*; hierbij betreft het de operationele zaken rondom pensioenen en verzekeringen
- *Werving en selectie*; hierbij zijn meerdere aspecten te onderscheiden die worden uitbesteed, zoals de aanstelling van bureaus om kandidaten te genereren of de inzet van assessment centers
- *Trainingen*; hierbij wordt vooral het operationele proces rondom de trainingen door de respondenten uitbesteed, zoals de administratie maar ook de uitvoering van de trainingen door externe bureaus.

4.4.2.2 Redenen

De respondenten gaven verschillende redenen voor het wel of juist niet uitbesteden van HR-activiteiten aan externe partijen. Deze argumenten zullen hieronder worden weergegeven.

- *Redenen om wel te outsourcen*

Vrijwel alle respondenten die voor het outsourcen van bepaalde HR activiteiten zijn, zien kostenefficiëntie en kwaliteit als de twee belangrijkste redenen hiervoor. Indien de HR afdeling niet zelf de specialiteit in huis heeft worden de activiteiten dan ook uitbesteed aan externe partijen. Een voorbeeld:

Respondent 4: *“Werving en selectie bijvoorbeeld omdat wij geen recruiters in dienst hebben en dat we soms ook plezierig vinden om een stukje arbeidsmarktverkenning te hebben en dat een bureau in staat zijn om te weten waar de kandidaten zich bevinden, het begeleiden van het managementtraject, loopbaanoriëntatie. Dat zijn specialisten en we hebben niet de ambitie om allemaal specialisten in huis te hebben. Dus dat sourcen we dan uit.”*

Een aantal respondenten merkt op dat door het outsourcen van activiteiten, HR zich volledig kan richten op de core business. Een kanttekening is wel dat vrijwel alle respondenten aangeven dat slechts een klein gedeelte van hun activiteiten wordt uitbesteed. Daarnaast houden ze vaak de regie over de activiteiten die zij outsourcen zelf in handen.

- *Redenen om niet te outsourcen*

Ook de redenen om niet uit te besteden hebben veelal met kosten te maken. Zo stellen enkele respondenten dat het volume van de organisatie het voor de organisatie goedkoper maakt om de activiteiten zelf uit te voeren. De volgende respondent geeft in dit kader een voorbeeld ten aanzien van de uitbesteding van de administratie:

Respondent 9: *“Omdat we zo klein zijn, je hebt ook te maken met volume, dat dit goedkoper is om het zelf te doen. Kijk, als we 1 medewerker erop zetten, een MBO'er, die zorgt dat de medewerkers betaald krijgen, dat mutaties op tijd ingevoerd worden et cetera, dan is dat goedkoper dan wanneer je dat in een soort center in lage loonland neerlegt, want we hebben daar gewoon het volume niet voor.”*

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat door outsourcing het persoonlijk contact met de medewerkers kan verslappen. HR raakt verder verwijderd van de medewerkers en het gevaar bestaat dat de HR-afdeling de medewerkers niet meer kent. De volgende respondent licht dit toe:

Respondent 6: *“Wij vinden het heel belangrijk dat wij onze eigen mensen kennen en met onze mensen bedoel ik dus ons personeel. Er is altijd wel iemand van mijn afdeling die weer een clubje mensen kent zodat uiteindelijk alle medewerkers in het bedrijf weten bij wie ze moeten zijn binnen HR als ze iets hebben. [...] Die betrokkenheid vinden wij heel belangrijk. Dan weten zij ook, omdat we dat zo hebben kunnen verdelen, redelijk goed wat er ook speelt. [...] En bij outsourcing hebben wij altijd al het gevoel, afgezien van het feit of we dat kostentechnisch wel willen, nog altijd het gevoel dat je een nummer gaat worden en dat willen we niet.”*

Daarnaast stelt één van de respondenten dat outsourcing nadelige gevolgen kan hebben bij de werving van nieuwe talenten, aangezien talenten steeds schaarser worden. Het actief zelf benaderen van de markt wordt daarom steeds belangrijker. Tot slot is er één uitzondering aanwezig binnen de responsgroep. Deze respondent stelt dat outsourcing pas aan de orde kan zijn binnen zijn organisatie, indien de basiszaken op het gebied van HR op orde zijn. Dit is bij zijn organisatie nog niet het geval.



4.5 HR competenties

Aan de respondenten is tevens de vraag voorgelegd wat zij belangrijke competenties achten voor een HR-professional. Uit de data blijkt dat de respondenten het over vijf competenties veelvuldig met elkaar eens waren (zie tabel 7).

Competentie	Aantal respondenten	Percentage van totaal
1. Kennis van de organisatie en haar omgeving	8	53 %
2. Overtuigingskracht	8	53 %
3. Vakinhoudelijke kennis	6	40 %
4. Adviesvaardigheden	6	40 %
5. Vertrouwen uitstralen	5	33 %

Tabel 7. Overzicht competenties HR professionals

De eerste competentie, kennis van de organisatie en haar omgeving, is door acht van de vijftien respondenten genoemd, hetzij in verschillende bewoordingen. De respondenten vatten hieronder kennis en begrip van de doelstellingen, omgeving en context van de organisatie. De volgende respondent acht deze competentie van belang, omdat:

Respondent 9: "Maar ik vind ook dat een HR professional als competentie moet hebben dat hij heel goed begrijpt wat er in de business speelt. En wat je heden ten dagen ziet, wat ik heel vaak tegen kom op de HR afdeling is, dat daar inderdaad een HR specialist zit die heel veel kennis heeft van HR processen en HR systemen, maar niet snapt hoe je dat gesprek met de business nou moet voeren. Die kennis is dus van groot belang."

Bij deze competentie wordt door veel respondenten benadrukt dat de vertaalslag naar de business moet worden gemaakt. Door de aanwezigheid van deze competentie is de HR professional in staat om aan te haken bij de business en als een daadwerkelijke business partner te opereren.

De tweede competentie, overtuigingskracht, werd ook door een groot deel van de respondenten als belangrijk ervaren (53%). Naast overtuigingskracht is deze competentie ook door een aantal respondenten beschreven als 'mogelijkheid tot beïnvloeden' en 'impact hebben'. Een aantal respondenten beschrijft overtuigingskracht in combinatie met een pro-actieve houding. Een pro-actieve houding werd door zevenentwintig procent van de respondenten als belangrijke competentie benoemd. Een voorbeeld:

Respondent 3: *“Om goed aan tafel te zitten bij een manager moeten ze een bepaalde overtuigingskracht hebben. Ik denk dat dat belangrijk is. Ze moeten in staat zijn om mede aan de hand van bijvoorbeeld accountplannen pro-actief om te gaan met wat wil de business bereiken en welke bijdrage gaan wij daar aan leveren en hoe maken we dan samen, hoe maken we daar een coproductie van? Dat betekent dat je weerwoord moet kunnen bieden en heel kritisch moet kijken en niet alles voor zoete koek aan te nemen.”*

De derde competentie die als belangrijk voor een HR professional werd ervaren is vakinhoudelijke kennis. Echter, alle respondenten die deze competentie aanhalen zien dit als een basisvoorwaarde om goed te kunnen functioneren.

Eén derde van de respondenten ervaart adviesvaardigheden als een belangrijke competentie. Opvallend aan deze resultaten is dat alle respondenten die deze competentie benoemen, afkomstig zijn uit de consultancy, accountancy of financiële dienstverlening. Dit zijn allemaal organisaties waarin advies de core business is.

Tot slot noemen een aantal respondenten ‘vertrouwen uitstralen’ als een belangrijke HR competentie. De volgende respondent acht deze competentie het meest van belang, aangezien:

Respondent 1: *“Integriteit hangt of staat je functie mee. Als je niet integer bent in je rol kan je beter wat anders gaan doen. Dat is het allerbelangrijkste. Dan kan je nog zo goed in al het andere zijn maar dan heb je geen bestaansrecht.”*

Het heersende beeld bestaat uit de zojuist beschreven competenties. Echter, bij deze opsomming moet een kanttekening worden geplaatst. Naast deze vijf competenties hebben de respondenten in totaal nog vijftien andere competenties genoemd. Voorbeelden hiervan zijn ‘goed luisteren’, ‘het leiden van verandering’, ‘samenwerken’, ‘diplomatie’ en ‘coachen’.

4.6 HR beleid

In dit deel van de resultatensectie wordt het HR beleid van de verschillende organisaties behandeld. Uit de data is gebleken dat het HR-beleid is onder te verdelen in HR-strategie, HR-activiteiten en HR-metingen. Deze onderdelen zullen in de volgende subparagrafen uiteen worden gezet.

4.6.1 HR strategie

4.6.1.1 Relatie business

In de visie van alle respondenten dient de HR-strategie een afgeleide te zijn van de ondernemingsstrategie. Binnen deze visie is enige nuancering; een aantal respondenten ziet de HR strategie als ondersteunend aan de ondernemingstrategie.



Echter, ondanks deze heersende visie is volgens enkele respondenten dit ideaalbeeld nog niet volledig bewerkstelligd binnen de organisatie. De reden hiervoor is dat de overall businessstrategie binnen deze organisaties niet geheel helder is of dat de doorvertaling van ondernemingsstrategie naar HR-strategie niet duidelijk is. De volgende respondent licht dit toe:

Respondent 7: "Voor dit jaar is het zo dat ze zeggen van, wij willen eerst een samenhangende P&O visie hebben en vervolgens willen wij weten welke activiteiten jullie ondernemen om in het kader van die P&O visie...Maar wij willen eerst weten wat de organisatievisie is en de missie, dat die kenbaar zijn. Dus ja, die zijn nog in ontwikkeling. Dus we zijn in afwachting van die visie, dat is het fundament waarop ik kan bouwen."

De meeste respondenten benadrukken dat het erg belangrijk is dat de HR-strategie wordt gedragen door de business, aangezien het van belang is dat de HR strategie aansluit bij de business en bijdraagt aan de ontwikkeling van de business. De volgende respondent zegt hierover:

Respondent 1: "We runnen hier niet onze eigen toko. Ik kan wel allemaal leuke HR dingetjes gaan verzinnen maar dit moet ten doel staan aan het behalen van de doelstellingen, aan het behalen van de strategie."

Het proces waartoe de HR-strategie tot stand komt wordt door veel respondenten dan ook beschreven als een wisselwerking met de lijn. Een voorbeeld:

Respondent 9: "En we hebben nu bijvoorbeeld ook heel duidelijk gezegd tegen de business, ik maak niet het jaarplan, dat maken jullie met mij. want uiteindelijk, ik kan niet bepalen, wij hebben een business strategie en daarop moeten wij onze HR-speerpunten bepalen. Ik geloof dat je dat samen met de business kunt doen, want dan krijg je iets wat gedragen wordt, waarvan je zegt dit zijn de dingen die we met elkaar gaan doen. [...] Wat je ook ziet is dat er ook meer meegedacht wordt. We willen nu even kijken naar de trends omtrent arbeidsvoorwaarden op lange termijn. Daarvan hebben we een werkgroep en in die werkgroep zit HR, maar zitten ook zeker andere businessvertegenwoordigers, allemaal op het niveau van minimaal associate partner of partner. Die willen op hoog niveau daarin zitten omdat we zoiets hebben van nee, wij bepalen niet wat de arbeidsvoorwaardentrends zijn. Maar wat wil de business nou, wat zien jullie nou in de business, wat zie je bij de klanten? Dat maakt dat je veel meer dat samenspel krijgt."

Kortom, het overgrote deel van de respondenten is eenduidig; de HR-strategie zou een direct afgeleide moeten vormen van de ondernemingsstrategie en deze strategie dient nauw te worden afgestemd met de business.

4.6.1.2 Verantwoordelijke actoren

Daarnaast is aan de respondenten voorgelegd wie er verantwoordelijk zijn voor de bepaling van de HR strategie. Vrijwel alle respondenten stellen dat zij dit zelf zijn, al dan niet gezamenlijk met de HR-afdeling. Daarnaast benadrukken vrijwel alle respondenten dat dit in nauwe samenspraak is met de

directie of raad van bestuur. In de meeste gevallen beslist namelijk de directie of raad van bestuur uiteindelijk over de strategie.

Een aantal respondenten noemt ook de ondernemingsraad als een belangrijke actor bij de bepaling van de HR-strategie.

4.6.1.3 Ervaren vrijheid respondent

De respondenten ervaren over het algemeen een grote mate van vrijheid om zelf HR strategische keuzes te maken. Hierbij maken een aantal respondenten wel een kanttekening. Zo dienen de beslissingen binnen de strategische kaders dan wel businessdoelstellingen van de organisatie te blijven.

Daarnaast noemen enkele respondenten de raad van toezicht of raad van commissarissen als een beperkende factor. Een aantal respondenten noemt daarnaast nog het beschikbare budget.

4.6.2 HR activiteiten

Hoe komen vervolgens de HR-activiteiten tot stand? Een groot deel van de respondenten stelt dat de HR activiteiten een afgeleide zijn of ondersteunend aan de HR strategie van de organisatie.

Daarnaast geven veel van de respondenten aan dat de business ook bij de totstandkoming van de HR activiteiten een grote rol speelt. Ook hier dient goed naar de behoefte van de business te worden geluisterd. De volgende respondent acht deze wisselwerking van groot belang, aangezien:

Respondent 3: "Soms bij het ontwikkelen daarvan zijn er al mensen bij betrokken maar ook als het er in concept ligt, wat vinden jullie hiervan en hoe zou dit kunnen werken? Dus het zal nooit vanuit een ivoren toren gebeuren dat is denk ik heel belangrijk. We willen toch graag een draagvlak hebben binnen de business op het moment dat we bepaalde instrumenten laten landen."

Ook wanneer de respondenten het proces beschrijven hoe de HR-activiteiten tot stand komen blijken veel respondenten het met elkaar eens te zijn; de HR-activiteiten dienen aan te sluiten op de behoefte van de business. De activiteiten worden dan ook veelal vastgesteld in samenspraak met managers, maar ook bijvoorbeeld met de ondernemingsraad.



4.6.3 HR metingen

In vrijwel iedere organisatie worden HRM-uitkomsten gemeten. De hoeveelheid en type indicatoren lopen echter vrij uiteen.

Het overgrote deel van de respondenten gebruiken indicatoren als klanttevredenheid, in- en uitstroom, ziekteverzuim, diversiteitsmetingen en budgetten.

Bij een aantal organisaties worden de HRM-uitkomsten echter niet of nauwelijks gemeten. Eén van de respondenten licht de reden hiervoor toe:

Respondent 5: "Ik zou willen dat we zover waren. Dat is nog wel een ambitie. Maar we moeten eerst zeg maar een aantal zaken hier goed op orde hebben. Wat we wel doen, is we maken wel rapportages, managementrapportages, waar we ook per kwartaal een analyse maken over datgene wat wij zien gebeuren. Dat doe wij per businessunit. Dat doen we wel, daar zit een stuk reflectie op. Maar er is zeg maar geen dashboard voor HR."

Daarnaast worden er door sommige respondenten moeilijkheden ervaren ten aanzien van het meten van HRM uitkomsten. Dit heeft vooral te maken met het feit dat het rendement van HRM soms lastig te meten is. Een voorbeeld:

Respondent 9: "Dat is het lastige met HR, je kunt helaas niet alles meten. [...] Het lastige wordt de return on investment. Als iemand een opleiding volgt, is hij dan beter inzetbaar, vinden dat hij beter performed omdat hij die opleiding heeft gevolgd, is hij meer waard in de markt? Maar dat zijn we de dingen waar we heel kritisch naar kijken, absoluut."

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten een groot belang hechten aan het adequaat meten van HRM uitkomsten. Hoewel niet alle respondenten dit goed op orde hebben, is het heersende beeld onder deze respondenten dat zij wel de ambitie hebben om dit in de toekomst op orde te krijgen.

4.7 HR in relatie tot HPO

In dit deel van de resultatenbeschrijving zal de rol en organisatie van HR in relatie tot high performance organizations worden besproken. Allereerst zal de visie van de respondenten op de term en de factoren uiteen worden gezet en vervolgens zal worden beschreven wat de respondenten zelf ondernemen binnen hun organisatie om een HPO te worden of blijven.

4.7.1 Visie respondenten op HPO

4.7.1.1 Definitie

Allereerst is aan de respondenten gevraagd of zij willen omschrijven wat in hun ogen een high performance organization is. Hoewel iedere respondent de nuances anders legt, veelal afhankelijk van de eigen organisatiecontext, zijn er toch een aantal terugkerende elementen uit de omschrijvingen te destilleren.

De meest voorkomende elementen zijn:

- Betere resultaten
- Maximale uit de mensen halen
- Vertrouwen richting de medewerkers
- Heldere doelen stellen
- Sterk leiderschap

Allereerst benoemen veel respondenten het resultaat element van de definitie. Een high performance organisatie is in hun ogen een organisatie die het beter doet dan zijn peergroep. Eén respondent merkt hierbij op dat er sprake dient te zijn van duurzame winst- en omzetgroei. De winst en omzet dienen dus jaar na jaar voort te stijgen en niet enkel over één jaar.

Daarnaast stellen een aantal respondenten dat het begrip high performance organization gaat over het maximale uit je mensen halen. Dit betekent onder andere dat het personeel van hoogstaande kwaliteit dient te zijn. Daarnaast is het volgens enkele respondenten van belang dat de verantwoordelijkheden ook laag in de organisatie aan de medewerkers worden toegekend. De volgende respondent relateert dit element aan haar eigen organisatie:

Respondent 9: "Volgens mij heeft dat heel duidelijk te maken met dat je de juiste mensen op de juiste plek op de juiste tijd kunt inzetten. Dus hoog kwalitatief staande mensen, waar ontwikkeling echt duidelijk hoog in het vaandel staat. Duidelijk in ons geval van een kennisorganisatie, waarin we in de markt gezien worden als dé kennispartij als het gaat om master of finance. Dat maakt dat je een high performance organization bent."

Een derde element dat meerdere malen naar voren komt onder de respondenten is het vertrouwen dat een organisatie dient te hebben ten opzichte van haar medewerkers. Door dit vertrouwen krijgen de mensen de ruimte om hun werk optimaal te kunnen doen.

Ook benoemen een aantal respondenten dat de doelstellingen helder moeten zijn en duidelijk gecommuniceerd dienen te worden richting de medewerkers. Een duidelijke visie en een lange termijnplan zijn erg belangrijk. Een voorbeeld:



Respondent 13: *“Het is erg belangrijk dat een organisatie zijn doelen nastreeft en ook kenbaar maakt. Deze doelen moeten gebaseerd zijn op continue verbetering en daarnaast ook op de lange termijn. Ik vind ook dat de doelen voor iedereen, op elk niveau begrijpbaar én vertaalbaar moeten zijn.”*

Tot slot noemen een aantal respondenten het belang van goed of sterk leiderschap binnen de organisatie. Termen als ‘coachend leiderschap’, ‘verbindend’ en meer ‘output sturend’ zijn hierbij genoemd.

Slechts één respondent geeft aan dat zij een high performance organisatie definieert in de termen van André de Waal. Het typerende is dat deze organisatie geen HPO is volgens de gehanteerde definitie van De Waal.

Een aantal respondenten reflecteren op de term high performance organization. Zij stellen dat het een erg relatief begrip is en misschien zelfs een ‘buzz woord’. De volgende respondent zegt hierover:

Respondent 5: *“Wat is in godsnaam high performing, weet je? Het geeft iets van, ook in relatie tot denk ik want, wat is...high performing dat geeft alweer een waarde aan en dat kan alleen maar tot komen op het moment dat daar ofwel iets meetbaars onder hebt gelegd.[...] Aan de andere kant is het natuurlijk ook een gevoel, het gaat over goh werk ik in een high performance organisatie, het gevoel van hé ja, wat wij doen is altijd, is we verslaan de benchmark of we zijn innovatief, we zijn marktleider, we hebben een lage turnover, we zijn in staat de beste mensen uit de markt te halen, we zijn altijd in de top 5 lijstjes.”*

Uit dit citaat blijkt ook dat high performance wordt ervaren als een gevoel binnen de organisatie. Deze visie delen nog enkele respondenten. High performance organisaties gaat in die visie dus over een bepaalde sfeer of cultuur die je creëert binnen een organisatie en onder de medewerkers.

4.7.1.2 Eigen organisatie

Op de vraag of de respondenten hun eigen organisatie een high performance organisatie achten en dus de genoemde elementen terugzien, zijn de meningen vrij verdeeld. Ongeveer een derde van de respondenten stelt zichzelf een high performance organisatie te vinden op basis van de criteria van De Waal. Opvallend is dat niet alle vooraf vastgestelde HPO's zichzelf ook daadwerkelijk een HPO achten. Een voorbeeld van een respondent die stelt zich wel in een HPO te bevinden:

Respondent 15: *“Ja, zeker relatief. X is een extreem winstgevend bedrijf die blijft ook groeien en dat doen we. We zijn een van de best presterende van Nederland en we investeren ook ontzettend veel in de Nederlandse maatschappij, ook in vergelijking met andere bedrijven.”*

Daarnaast acht ook ongeveer een derde zichzelf deels een high performance organisatie. Veelal zien zij enkele elementen wel terug binnen de organisatie, maar zijn er nog wel diverse verbeterlagen nodig. De volgende respondent zegt hierover:

Respondent 5: *“Uhhh. Ik denk, in de business misschien op een aantal aspecten zijn we toonaangevend, absoluut. Als ik het vanuit HR bekijk, of vanuit finance bekijk, of vanuit IT bekijk, of vanuit uhm. Maar zaken operationeel, nee dat denk ik niet. Ik denk wel dat we in onze producten, in onze dienstverlening toonaangevend zijn. Maar ik vind dat we innovatiever kunnen zijn, veel meer marktleiding kunnen claimen. Meer kunnen doen op het gebied van, ik noem maar wat, leadership development, op het gebied van diversiteit.”*

Daarnaast stelt een respondent dat de huidige crisis de oorzaak is van het niet optimaal functioneren van zijn organisatie:

Respondent 14: *“Dat is altijd een beetje een lullige vraag in een economisch beroerd getij. Omdat ik denk dat de aandeelhouders niet erg tevreden zijn en dat heeft dan niet zo heel veel te maken met de vraag of de medewerkers het minder goed doen. Dus gegeven de markt zou ik moeten zeggen, de intentie is er, de stijl is er, maar in mijn eigen definitie zijn we dat op dit moment nog niet.”*

Tot slot acht een klein gedeelte van de respondenten zich nog geen high performance organisatie. In die gevallen dient er volgens hen nog veel binnen de organisatie te gebeuren wil deze status bereikt worden.

4.7.2 Initiatieven voor HPO

4.7.2.1 Ondernomen acties

Het overgrote deel van de respondenten onderneemt initiatieven om te excelleren in hun organisatieprestaties, al dan niet met het doel om een high performance organization te worden of de HPO status te borgen.

Een aantal respondenten noemen het verbeteren van de kwaliteit van de medewerkers als een belangrijk initiatief om de performance te verhogen. Hierbij wordt bijvoorbeeld de inzet van ontwikkelprogramma's of performancemanagement genoemd. Een voorbeeld:

Respondent 10: *“Ja. Een grote stap die we hebben gemaakt is in onze performance management processen. Want daar begint het mee, dat niet alleen de formulieren daarvoor ontwikkelt zijn. Dat klinkt misschien heel basaal, maar die formulieren moeten ook datgene willen beschrijven wat je daarmee wilt doen. Is de beloning die je daar aan koppelt ook die beloning die je wilt hebben om de juiste prestatie te belonen. De performance management processen hebben we ook gekoppeld aan de waarden die we in het bedrijf willen hebben maar ook gekoppeld aan de kernkwaliteiten die we graag terug willen zien bij onze medewerkers. En de kernkwaliteiten hebben we qua niveau ook weer gekoppeld aan de rol die de medewerker heeft.”*



Daarnaast wordt door een aantal respondenten leiderschapsontwikkeling belangrijk gevonden. De volgende respondent acht dit van belang, aangezien het strategische doel van de organisatie is om meer klantvriendelijk te opereren:

Respondent 15: *“We hebben onszelf ten doel gesteld om het meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland te worden. Dat is nogal wat, want dat zijn we op dit moment nog helemaal niet. We zijn heel kostenefficiënt, maar ook vrij onvriendelijk tegen onze klanten. Dat willen we heel graag veranderen. Dat begint bij hele goede mensen en hele gemotiveerde mensen. Dat krijg je alleen als je goed leiderschap hebt en goede samenwerking tussen teams. Daar werken we dus aan. Dus uiteindelijk is de cirkel dat omzetgroei haal je alleen maar door tevreden klanten, tevreden klanten heb je alleen maar door effectieve medewerkers en effectieve medewerkers krijg je alleen maar door effectieve leiders en daar willen we echt aan werken.”*

Ook benadrukken enkele respondenten dat het continue verbeteren van de organisatie een belangrijke actie binnen hun organisatie is, om zodoende betere resultaten te bewerkstelligen. Voorbeelden hiervan zijn dat organisaties continue hun eigen producten willen verbeteren en trachten in te springen op de maatschappelijke trends.

4.7.2.2 Rol HR

Een aantal respondenten benoemden de rol van HR binnen deze verschillende initiatieven als ‘adviserend’, ‘faciliterend’ of de rol als ‘aanjager’. Een voorbeeld:

Respondent 14: *“Ik denk dat de belangrijke basis is om het beleid continue uit te dragen, de prioriteiten continue uit te dragen, de faciliteiten te creëren en die faciliteiten zitten zowel in het proces, dus zorgen die manager ook op een handige manier dat soort dingen kan doen met die medewerker en dat die medewerker zelf ook goed weet wat van hem verwacht wordt en wat zijn rol in die processen is. Dus communicatie speelt ook een belangrijke rol. En de laatste is het continue coachen van management om zichzelf weer te verbeteren. Ik denk dat dat een hele belangrijke is. Dus faciliteiten, coachen en richting geven.”*

Echter, een aantal respondenten benoemden een meer dominante rol voor HR, in termen als ‘gelijkwaardig in strategiebepaling’ of een ‘voortrekkersrol’. De volgende respondent licht dit toe met betrekking tot ‘het nieuwe werken’, een initiatief binnen zijn organisatie om te kunnen excelleren in de performance:

Respondent 3: *“Het ontwikkelen van programma’s. In feite een hele, eigenlijk 6 maanden voordat een club van start gaat met het HNW, komen ze in een ontwikkelprogramma en daar zitten allemaal modules in. We bieden in feite een tool aan maar we adviseren daar ook om heen. We kijken samen met een directeur of een manager maar in ieder geval naar zijn organisatie en we bediscussiëren wat voor onderdelen z’n club zou moeten doorlopen om aan het einde met succes HNW geïntroduceerd te hebben. Dat hele ontwikkelprogramma is een bijdrage die wij leveren.”*

Naast de zojuist benoemde rollen, zagen enkele respondenten nog een rol voor HR in het coachen en trainen van medewerkers en de leiders binnen een organisatie.

4.7.3 HPO factoren

De respondenten is gevraagd om aan te geven wat zij verstaan onder de verschillende HPO-factoren en welk belang zij aan deze factoren hechten. Bij de uitleg van hun visie hierover werden de nuances per respondent anders gelegd. Echter, bij iedere omschreven factor zijn terugkerende elementen te onderscheiden. In onderstaande tabel zijn per factor de meest voorkomende elementen weergegeven (tabel 8). Hierdoor wordt een beeld gecreëerd van de visie van de respondenten ten aanzien van de HPO-factoren.

Factor 1: Hoge kwaliteit managers	Factor 2: Open en actiegerichte cultuur	Factor 3: Lange termijngerichtheid	Factor 4: Continue verbetering en vernieuwing	Factor 5: Hoge kwaliteit medewerkers
Vakbekwaam	Veilige omgeving	Strategie voor de lange termijn	Proces optimalisatie	Kennis en vaardigheden
Rolmodel	Oplossingsgerichtheid	Focus op de toekomst	'Out of the box' denken	Motivatie
Inspirerend	Transparantie	Geen korte winst	Nieuwsgierigheid	Juiste scholing
Vertrouwen uitstralen	Feedbackcultuur	Niet teveel laten afleiden door korte termijn	Constante kritische reflectie	Continue ontwikkeling
Integraal management	Executiekraacht	Continue bijstellen beleid	Bestudering markt	Betrokkenheid
Lange termijn perspectief	Open communicatie			

Tabel 8. Visie HPO-factoren

- Hoge kwaliteit management

Uit de data is gebleken dat de respondenten deze factor erg belangrijk vinden. Het management dient namelijk de lange termijnkoers uit te zetten voor de organisatie en geeft de organisatie de kans om te groeien. Daarnaast zorgen managers voor de juiste omgeving voor medewerkers om in te opereren. De respondenten geven verschillende invullingen aan een hoge kwaliteit management, zoals blijkt uit tabel 8. Zo dient een manager onder andere vakbekwaam en inspirerend te zijn en vertrouwen uit te stralen naar zijn medewerkers.



Een overgroot deel van de respondenten acht deze factor zelfs als het meest belangrijk en doorslaggevend. De volgende respondenten lichten dit toe:

Respondent 1: *“Want uiteindelijk bepalen alle leiders samen, alle managers samen de cultuur en de omgeving voor mensen om te opereren. In een bepaalde cultuur en omgeving voelen mensen zich prettig of niet prettig. Naar mijn idee zijn mensen veel productiever in een prettige omgeving dan in een niet prettige omgeving. Wat weer zijn effect heeft op de uitkomsten van je werkzaamheden. En zo kom je langzaam naar een betere productiviteit en betere output binnen een organisatie.”*

Respondent 5: *“Ik vind leiderschap uiteindelijk voor high performance organisaties is dat het allerbelangrijkste. Wie ziet er op welke plek en met welke kwaliteiten. Daar gaat het uiteindelijk over. Is het iemand die de moed heeft om echt daar in te inspireren, om mensen daar in voor te gaan en grenzen op te zoeken en daar ook voor te gaan staan.”*

- Open en actiegerichte cultuur

Ook aan deze factor hechten de respondenten een groot belang. Medewerkers dienen zich in een veilige en transparante omgeving te bevinden om optimaal te kunnen presteren. Daarnaast wordt actiegerichtheid van belang geacht, aangezien dit resultaten tot gevolg heeft. Hiervoor zijn volgens de respondenten eigenschappen als executiekracht en oplossingsgerichtheid nodig. Een paar respondenten benadrukken echter dat je ook té actiegericht kunt zijn:

Respondent 6: *“Maar soms heb ik wel eens zoiets, zullen we heel even achteroverhangen, even nadenken voor we in actie komen. Dus ik denk dat dit bedrijf wel eens over... dat we alweer met z'n allen aan het rennen zijn, dat ik denk van nou, zullen we heel even wat gebeurt hier nou, even nadenken. Dat vind je terug in alle lagen hoor. Dit is een heel actief bedrijf.”*

Daarnaast wordt door een aantal respondenten benadrukt dat deze factor een basisvoorwaarde is:

Respondent 14: *“Ik denk dat die van belang is, maar ik vind hem randvoorwaardelijk. Dus het is niet zoiets waarvan ik zeg, als je alsmaar opener en alsmaar actiegerichter bent dan word je alsmaar beter. Je moet er een 7 op scoren. Als je lager scoort heb je een echt probleem. Maar het echte succes komt van andere factoren.”*

Tot slot wordt door een aantal respondenten benadrukt dat feedback en open communicatie belangrijke voorwaarden zijn voor een open en actiegerichte cultuur.

- Lange termijngerichtheid

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten een groot belang hechten aan een lange termijngerichtheid. Een lange termijngerichtheid zorgt namelijk voor een helder doel en daarmee houdt de organisatie een bepaalde focus voor de toekomst. Het is volgens de respondenten van belang om

hierbij niet te gaan voor de korte winst. Echter, een aantal respondenten benadrukken ook dat de korte termijn van belang is. Een voorbeeld:

Respondent 5: *“Als je het alleen maar hebt over een lange termijn, niet mensen ook... Je moet mensen ook perspectief geven waar ze in het nu iets mee kunnen. Je hebt dus beide nodig, korte en lange termijn. Je moet mensen een visie geven voor de lange termijn, dat mensen kunnen dromen hè, the man on the moon, maar je moet ze wel helpen te snappen van hoe komen we daar dan. Alleen maar die lange termijn visie is niet genoeg.”*

Hoewel een aantal respondenten het belang van de korte termijn benadrukt, is de heersende visie dat een lange termijngerichtheid van belang is. Hierbij is het wel belangrijk dat continue het beleid bijgesteld kan worden door nieuwe ontwikkelingen.

- Continue verbetering en vernieuwing

Ook aan deze factor wordt een groot belang toegekend door de respondenten. Door een juiste beïnvloeding van deze factor ben je als organisatie in staat om je klanten optimaal te bedienen en je concurrenten voor te blijven. De respondenten geven verschillende invullingen aan deze factor, zoals ‘nieuwsgierigheid’ en ‘out of the box denken’.

Daarnaast achten veel respondenten deze factor van belang aangezien stilstand een uiteindelijke achteruitgang betekent. Een voorbeeld:

Respondent 14: *“Ik denk dat het A, aansluit bij de motivatie van de individuen die hier werken en heel veel mensen komen hier ook werken vanuit een loopbaanperspectief, enerzijds goed presteren voor onze klanten, anderzijds zijn ook qua motivatieprofiel zelf druk bezig met steeds beter willen worden en nieuwe dingen willen leren. ik denk dat het van belang is omdat je daarmee in collectieve zin continue vernieuwend moet blijven. Als je eenmaal accepteert dat stilstand ook ok is, dan doe je veel af aan de collectieve ambitie die je hebt. Als de standaard is dat je continue bezig bent met verbeteren en vernieuwen, dan heb je ook een veel helderder beeld van degene die daar niet aan bijdragen.”*

Er moet echter wel worden opgemerkt dat een aantal respondenten ook benadrukken dat hetgeen wat goed gaat binnen een organisatie ook gekoesterd dient te worden. Daarnaast wordt ook bij deze factor enkele malen opgemerkt dat het een randvoorwaardelijke factor is.

- Hoge kwaliteit medewerkers

Naast een hoge kwaliteit van het management achten alle respondenten de kwaliteit van de medewerkers van groot belang. Dit element wordt dan ook sterk benadrukt in organisaties die de kennis van mensen ‘verkopen’. De medewerkers zijn het succes van de organisatie. De volgende respondent licht dit toe:



Respondent 9: *“Kijk, we krijgen maar 1 kans bij die opdrachtgever. Dat is natuurlijk een beetje inherent aan dit type dienstverlening. Mensen van ons gaan naar een opdrachtgever toe. Zij zijn het visitekaartje. Dus zij maken of breken de relatie met de klant. Als jij wilt dat die relatie bestendig is en dat je daar meer uit kunt halen en dat je relaties verder uitbreid, dan zul je toch echt hoog gekwalificeerde medewerkers moeten hebben.”*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat een groot aantal respondenten de kwaliteit van de medewerkers, tezamen met de kwaliteit van het management, van het grootste belang acht. Een voorbeeld:

Respondent 3: *“De kwaliteit van de medewerkers is volgens mij samen met die manager de kurk waar het hele verhaal op drijft. Dat is het fundament. Wat is de tevredenheid van medewerkers, maar ook wat zijn de kwaliteiten van medewerker en hoe worden ze daar door hun managers in gestimuleerd. Voor mij zijn managers en medewerkers de twee belangrijkste factoren.”*

Volgens de respondenten dienen medewerkers over verschillende eigenschappen te beschikken, willen zij van hoogwaardige kwaliteit voor de organisatie zijn. Zo dienen zij betrokken en gemotiveerd te zijn, over de juiste kennis en kunde te beschikken en continue in ontwikkeling te blijven.

4.7.4 HPO factoren en HR

Per factor is aan de respondenten voorgelegd of, en zo ja, welke HR-instrumenten zijn ontwikkeld dan wel geïmplementeerd binnen hun organisatie om de verschillende HPO-factoren te beïnvloeden. Hieronder volgt een overzicht van de meest voorkomende instrumenten per factor (tabel 9).

Factor 1: Hoge kwaliteit managers	Factor 2: Open en actiegerichte cultuur	Factor 3: Lange termijngerichtheid	Factor 4: Continue verbetering en vernieuwing	Factor 5: Hoge kwaliteit medewerkers
Management development programma's	Cultuur Programma's	Competentie management	Performance Management	Performance management
Competentiesysteem	Beloning	Performance cyclus	Inzet van teams/platformen	Talentmanagement
Functionerings systematiek	Ontwikkel programma's	Bonussysteem	Bonussysteem	Werving en selectie
Coaching	Feedback			Opleidings programma's
Selectie				Performance cyclus
				Coaching

Tabel 9. HR-instrumenten per factor

Uit de tabel blijkt een diversiteit aan HR-instrumenten ten behoeve van high performance. Vervolgens is aan de respondenten voorgelegd welke rol HR heeft gespeeld bij de ontwikkeling dan wel implementatie van deze instrumenten. Dit zal nu per factor uiteen worden gezet.

- Hoge kwaliteit management

Uit de data blijkt dat over het algemeen de respondenten vinden dat HR een dominante rol speelt bij het ontwikkelen van het management. Vooral de rol bij de management ontwikkelprogramma's werd hierbij aangehaald. Een groot aantal respondenten benadrukt hierbij dat HR een centrale rol heeft vervuld bij de ontwikkeling en implementatie van deze programma's.

Daarnaast vervult HR volgens een deel van de respondenten een initiërende en faciliterende rol. HR zorgt ervoor dat de juiste beoordelingen worden gedaan, voeren steekproeven uit, is een aanjager bij de uitvoering van de programma's en helpt het management bij de uitvoering. Een voorbeeld:

Respondent 3: *"We hebben daarbij een ondersteunende rol. Ook bij bijvoorbeeld die 360 graden, daar kijken wij samen met de managers naar, van nou wat hebben jullie de afgelopen tijd gedaan en wat levert het op. Wat is dus inderdaad de feedback die je krijgt en hoe beleef je dit zelf."*



- Open en actiegerichte cultuur

Bij deze factor liepen de meningen ten aanzien van de rol van HR vrij uiteen. Een klein aantal respondenten stelt dat bij deze factor beïnvloeding van HR niet nodig is geweest, aangezien de gewenste cultuur natuurlijkerwijs al aanwezig is binnen de organisatie.

Een aantal respondenten benoemt dat HR vooral een voorbeeldfunctie of een rol in het vaststellen van de cultuur. Een voorbeeld:

Respondent 5: "Door in ieder geval te benoemen, vast te stellen wat je ziet. En aan te geven van hé, zijn we wel divers genoeg. Hoe zou het zijn als we proberen het management meer te laten dromen over het ook anders kan zijn. Dat is vaak ook in dialogen. [...] Ik heb hier bijvoorbeeld een klankbordgroep opgezet, dat ik gewoon met senior leaders in gesprek ga over een aantal onderwerpen, zodat we als HR veel dichterbij de business komen te staan. Nou, toch hoop ik dat daardoor mensen worden geraakt en over dingen gaan nadenken."

Een aantal respondenten noemt de rol bij de selectie van de medewerkers. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het toetsen of de mensen wel de juiste competenties en vaardigheden hebben.

Tot slot gaan enkele respondenten in op de ondersteunende en begeleidende rol van HR. HR dient de mensen te coachen en begeleiden bij het verbeteren van hun competenties.

- Lange termijngerichtheid

Een aantal respondenten merkt bij deze factor op dat de rol van HR erg klein is. Dit wordt niet door alle respondenten als positief ervaren en zij zien dit dan ook graag anders in de toekomst. Een voorbeeld:

Respondent 5: "Ik vind dat we ons daarin nog verder in moeten ontwikkelen. Wat ik ook al in het begin zei, ik vind dat we nog veel te veel operationeel, transactioneel gericht zijn en nog te weinig inderdaad bemoeien met die lange termijn en nadenken hoe we die langer termijn hier kunnen vertalen naar het nu, ja. Dat zouden we nog veel beter kunnen ontwikkelen, ja."

Een aantal respondenten bespreekt de rol van HR als sparringpartner. Hierbij wordt bijvoorbeeld nagedacht over de verschillende ontwikkelingen op de markt en wat die betekenen voor de lange termijn:

Respondent 10: "Wij hebben bijvoorbeeld onze co-creation network teams. Wat daar onder wordt verstaan is dat wij mensen, dwarsdoorsnede van de hele organisatie, uitnodigen om gefaciliteerd door ook mensen van onze afdeling zelf die in marketing zitten, maar ook door klanten van buitenaf, heel brainstormachtig bezig te zijn van, wat zouden nou, stel dat je iets mag ontwikkelen, wat voor product zou je ontwikkelen wat past binnen ons bedrijf? Dus dan ga je helemaal uit je dagelijkse routine, ga je free format zitten brainstormen van nou..."

alle ontwikkelingen die er zijn in de wereld, wat kunnen wij daarmee? Wat voor ideeën komen daar uit voort?"

Dit nadenken over de lange termijn gebeurt veelal in samenspraak met de lijn, waarbij HR als sparringpartner van de lijn kan dienen:

Respondent 3: "Ik denk wat ik net noemde, wij ontwikkelen dan een tool, integraal personeelsmanagement. Ik denk dat dat een heel belangrijk element is om het management te motiveren aan de hand van bepaalde tools die we daarvoor hebben, om na te denken hoe moet mijn organisatie er over een x periode uit zien. Daar ondersteunen wij ze is, daar voeren wij de regie. Uiteindelijk moeten ze het natuurlijk zelf doen, dat is integraal management. Maar dat wil niet zeggen dat we aan de zijkant meekijken en niks doen. Dat betekent dat wij ze proberen uit te dagen om aan de hand van wat instrumenten om die discussie met elkaar te hebben om uiteindelijk te komen tot een soort plan van zo moet het ook op personeelsgebied eruit komen te zien."

Tot slot gaat één respondent in op de strategie van de organisatie. HR heeft een rol bij de vaststelling van de lange termijnstrategie van de organisatie. Daarnaast dient er bij de uitvoering van de strategie ook continue nagedacht te worden over de lange termijn.

- Continue verbetering en vernieuwing

Bij deze factor benoemen een aantal respondenten een rol in het kritisch evalueren van de eigen processen. Een voorbeeld:

Respondent 14: "Ja, nou in ieder geval door het zelf te doen, door continue zelf bezig te zijn met de HR-instrumenten en het moderniseren van het instrumentarium en het vernieuwen van het beleid. Ik denk dat dat de primaire factor is. En dat je daarmee ook de omgeving uitdaagt."

Daarnaast wordt ook de ondersteunende rol van HR benadrukt. Zo adviseert HR de lijn bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld nieuwe processen en bevraagt hen of ze nog met de goede dingen bezig zijn en of ze zichzelf kunnen verbeteren. Eén respondent stelt dat HR een beweging in de organisatie voor continue verbetering dient te ondersteunen. Een andere respondent stelt:

Respondent 3: "Ook daar is dat voorbeeld van integrale personeelsplanning denk ik een hele aardige van. Ben je nog steeds met de juiste dingen bezig. Ik zeg maar wat, hoe kijk je aan tegen talenten? Ik merk gewoon dat sommige managers kijken de ene dag zus naar een talent en de andere dag zo. Wat ik belangrijk vind is dat ze constant bezig zijn met hoe kan ik zo'n proces verbeteren, hoe kunnen we dat vernieuwen, hoe kunnen we dat zodanig maken dat het optimaal aansluit bij wat we willen bereiken? En ik weet gewoon zeker wat je op dag 1 zo doet, dat je op dag 2 in veel gevallen zegt dat doe ik zus. Gewoon omdat dat beter is om je resultaten te bereiken."

Tot slot wordt door enkele respondenten benadrukt dat HR een sparringpartner van de business kan zijn in verbeteringen en innovaties binnen de organisatie en hoe het personeelselement hierbij aangehaakt kan worden. Een voorbeeld:



Respondent 6: *“Ik vertelde je net al, we hebben een taskforce innovatie en daar heb ik zitting in. En ik heb een collega die heel veel weet over dit onderwerp die daar ook heel erg in is geïnteresseerd. Dus wij spelen een rol met bijvoorbeeld het aandragen van ideeën hoe je het personeel daar bij kan betrekken. We hebben bijvoorbeeld, nu zijn we bezig of wij studenten kunnen motiveren om ons ideeën aan te dragen rondom innovatie, dus innoverende ideeën kunnen aandragen. En we zijn er mee bezig hoe kunnen we daar dan een prijsvraag voor uitschrijven. Dat is een idee vanuit mijn afdeling en wij zijn dan ook bezig dat helemaal om dat te ontwikkelen.”*

- Hoge kwaliteit medewerkers

Net als bij de eerste factor, wordt door de respondenten bij deze factor een dominante rol voor HR toegekend. HR speelt veelal een rol bij de ontwikkeling van de verschillende opleidings- en ontwikkelprogramma's.

Daarnaast benoemen veel respondenten ook hier weer de ondersteunende rol van HR. Termen als 'faciliterend' en 'aanjagen' komen naar voren. Een voorbeeld:

Respondent 3: “Wij bieden management en medewerkers een waaier aan opleidingsmogelijkheden aan. Daar kunnen ze ook advies over krijgen. Dus wat wij doen is medewerkers wijzen op hun verantwoordelijkheid om constant in beweging te zijn. En wij faciliteren dat door een heel aantal dingen aan te bieden, instrumenten, opleidingen, waardoor ze ook daar invulling aan kunnen geven. Ik denk dat dat belangrijk is in het kader van proactief bezig zijn.”

Daarnaast benadrukken ook een aantal respondenten specifiek de wisselwerking met het lijnmanagement. De primaire taak van de lijn is om te zorgen dat de medewerkers beter worden en HR dient de lijn hierin te ondersteunen met behulp van instrumenten.

4.7.5 Reflectie HPO

Tot slot is aan de respondenten gevraagd hoe zij denken over de vijf factoren van De Waal en of zij wellicht nog andere elementen van belang achten om te excelleren in de performance om zodoende een HPO te kunnen worden.

Een aantal respondenten kan zich volledig in de vijf factoren vinden om zo tot excellente prestaties te komen en ziet dan ook geen elementen om toe te voegen.

De overige respondenten benadrukken elementen die zij specifiek van belang achten, veelal gerelateerd aan hun organisatiecontext. Hierbij merken ze wel op dat deze te vatten zijn onder één van de vijf factoren. Een aantal voorbeelden zijn:

- Visie waar de markt zich naartoe beweegt
- Stakeholders kennen en kunnen beïnvloeden (politiek, gemeente, overheid)
- Vernieuwing binnen je eigen organisatie, dus doorstroom en interne mobiliteit
- Externe exposure
- Vermogen om te inspireren
- Spreken over feiten in plaats van belevingen of ideeën
- Optimale inrichting van de organisatie
- Heldere strategie vaststellen

Twee respondenten stellen dat zij een element zouden willen toevoegen aan de 5 pijlers van De Waal. Eén respondent spreekt over sustainability. De andere respondent benadrukt communicatie:

Respondent 1: *“Ik denk dat communicatie het meest belangrijke is. Hoe houd je je mensen erbij. Hoe manage je de verwachtingen. Hoe communiceer je over gebeurtenissen in de organisatie, de tone of voice. Dat zou best een aparte factor mogen zijn. Dat is iets wat altijd weer terug komt. Als er heibel in de tent is heeft het altijd met communicatie te maken op een of andere manier. Daar komt het altijd weer op terug.”*

Uit de resultaten kan echter worden vastgesteld dat over het algemeen genomen de respondenten zich kunnen vinden in de vijf factoren van De Waal.

4.8 Toekomst HR

Aan het einde van ieder interview is aan de respondenten gevraagd hoe zij de rol en organisatie van HRM in de toekomst zien binnen hun organisatie.

Bij de beantwoording van deze vraag kwamen 2 dominante thema's naar voren. Ten eerste spraken de respondenten veel over een verder veranderende verhouding tussen de lijn en HR. HR zal steeds meer in de lijn worden belegd en de HR afdeling zal in de visie van een aantal respondenten hierdoor krimpen. HR dient zich daarnaast meer aan te sluiten bij de business. Een voorbeeld:

Respondent 14: *“Dat gezegd hebbende denk ik ook dat het eerder nog belangrijker wordt, dat is toch primair de prioriteiten van het lijnmanagement. Aan de ene kant zeg ik, HR wordt veel belangrijker. Aan de andere kant zeg ik dat moet zich vooral niet uiten in alsmaar meer HR afdeling. Het moet in de organisatie gebeuren.”*

Ten tweede spraken de respondenten over de ontwikkeling van hun eigen rol binnen de organisatie. Een aantal respondenten beschreef dat deze rol meer tactisch zal worden of zelfs de rol van strategisch regisseur is genoemd. Een voorbeeld:



Respondent 4: *“Wij moeten ons denk ik continu bewust zijn van onze toegevoegde waarde. Dat wij mooi op het snijvlak zitten tussen de financiële resultaten en de koppeling naar de menselijke invloed. Dat wij daar een stukje kennis en deskundigheid in hebben, die een aantal collega’s ambiëren. Dat we daar onze rol ook goed invullen en ook als businesspartner daar ook in blijven profileren.”*

De respondenten zien hun eigen rol over het algemeen veranderen richting steeds meer tactische en strategische taken, om zodoende de rol van businesspartner op zich te kunnen nemen.

5. Vergelijking en analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de analyse van de resultaten worden gepresenteerd. Hierbij zal een vergelijking worden gemaakt ten aanzien van de rol en organisatie van HRM tussen de HPO's en niet-HPO's. Deze analyse maakt het mogelijk antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek; *wat is het verschil tussen de rol en organisatie van HRM in een high performance organization ten opzichte van organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt, vanuit de visie van HRM-eindverantwoordelijken?*

Allereerst zullen de belangrijkste verschillen tussen de HPO en niet-HPO's uiteen worden gezet, naar aanleiding van een analyse over de resultaten. Vervolgens zal deze vergelijking worden geanalyseerd; wat betekenen deze verschillen? Tot slot zal er een reflectie van de analyse plaatsvinden.

5.2 Vergelijking

5.2.1 HR architectuur

Uit de resultatensectie is gebleken dat alle respondenten binnen een HPO deel uitmaken van de directie van hun organisatie. Daarnaast heeft geen van de HPO-respondenten zelf zitting in de raad van bestuur, maar is HR wel in alle gevallen ondergebracht in de portefeuille van één van de raad van bestuursleden. Ook bij de niet-HPO's maakt de meerderheid van de respondenten deel uit van de directie of het managementteam van hun organisatie. Opvallend aan de resultaten bij de niet-HPO's was dat ook een tweetal respondenten geen deel uitmaken van de directie. Ook is niet in alle gevallen HR ondergebracht in de portefeuille van het hoogste orgaan van de organisatie; de directie dan wel raad van bestuur.

5.2.2 Rollen HR

Uit de resultaten is gebleken dat de HR-afdeling overwegend 2 rollen vervuld, namelijk management-ondersteuning en een adviserend en/of uitvoerende rol ten aanzien van het beleid. Bij de HPO's kwamen ook beide rollen dominant naar voren. Bij de management ondersteunende rol werd vooral het advieselement benadrukt en de faciliterende rol minder. Bij de rol ten aanzien van het beleid kwam vooral de uitvoerende rol naar voren. Eén respondent haalde hier ook de brede rol aan ten aanzien van beleid; van beleidsmakend tot uitvoerend. Bij de niet-HPO's waren ook beide rollen dominant aanwezig. Bij de management ondersteunende rol werd echter zowel de adviserende als de faciliterende rol aangehaald. Daarnaast werd ten aanzien van het beleid zowel de adviserende als de uitvoerende rol genoemd.



Uit de data is daarnaast gebleken dat het niveau waarop de HR afdeling opereert veelal een combinatie van operationeel en strategisch is. De respondenten uit de HPO's benadrukten dat het niveau waarop de afdeling bij hen opereert vooral tactisch dan wel strategisch is. De operationele werkzaamheden zijn vaak gecentraliseerd in een shared service center. Eén respondent benadrukte dat de afdeling wel adviseert ten aanzien van operationele werkzaamheden. Bij de niet-HPO's heerste het beeld dat de HR afdeling zowel operationeel als strategisch opereert. Bij de niet-HPO's werd door een aantal respondenten het strategische niveau van de afdeling enigszins genuanceerd. Daarnaast zijn een aantal organisaties nog op weg om minder operationeel te handelen en richting een meer strategisch opererende HR-afdeling toe te werken.

In de resultatensectie is naar voren gekomen dat de respondenten hun eigen rol overwegend als strategisch partner ervaren. Bij de HPO's dachten alle respondenten hier hetzelfde over; zij zien zichzelf als een strategisch businesspartner. De meerderheid achtte zichzelf een volwaardig businesspartner die meedenkt en adviseert over belangrijke HR strategische thema's. Ook na doorvragen over de invulling van deze rol waren de HPO respondenten eenduidig; hun taken zijn strategisch van aard en inhoud. Ook bij de niet-HPO's kwam deze strategische rol veelvuldig naar voren. Echter, bij de niet-HPO's waren ook enkele organisaties die zich nadrukkelijk niet als een strategisch partner positioneerden. Daarnaast waren de niet-HPO respondenten na doorvragen over de invulling van hun rol wat minder eenduidig; enkele treden toch vooral adviserend of operationeel op.

5.2.3 Verantwoordelijkheid HR

In alle interviews is de rol van en relatie met het lijnmanagement nadrukkelijk naar voren gekomen. Zowel alle HPO als alle niet-HPO respondenten benadrukten de rol van het lijnmanagement in HR en spraken veelal met de term integraal management. De lijnmanagers zijn in hun ogen verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. De rol van HR is hierbij adviserend, faciliterend en begeleidend.

Het beeld ten aanzien van outsourcing was in de resultaten redelijk verdeeld. Ongeveer de helft van de respondenten stelde geen tot zeer weinig HR activiteiten uit te besteden. De overige respondenten besteden een aantal van hun HR activiteiten uit aan externe partijen. Deze verdeling was zowel waarneembaar bij de HPO's als bij de niet-HPO's.

In de resultatensectie kwamen tevens redenen naar voren om wel of juist niet te outsourcen. De HPO's benoemden verschillende redenen om wel te outsourcen, zoals kostenefficiëntie en kwaliteit. Opvallend is dat de respondenten geen redenen benoemden om niet te outsourcen. De niet-HPO's benoemden zowel redenen om wel als om juist niet te outsourcen. De redenen om wel te outsourcen zijn net zoals bij de HPO's kostenefficiëntie of kwaliteit. De redenen om juist niet te

outsourcen zijn bijvoorbeeld 'verwijdering van de medewerkers' of 'onvoldoende volume en daardoor niet realistisch gezien de kosten'.

5.2.4 HR beleid

Zoals uit de data is gebleken dient in de visie van alle respondenten de HR-strategie een afgeleide te zijn van de ondernemingsstrategie. Vervolgens dienen de HR activiteiten een afgeleide te zijn van de HR strategie. Bij de HPO organisaties is deze visie ook bij allemaal bewerkstelligd; de businessstrategie is helder doorvertaald naar de HR strategie en vervolgens naar HR activiteiten. Daarnaast is er ook een sterke nadruk op het feit dat de HR strategie en activiteiten worden gedragen door de business. Veelal is er dan ook sprake van een wisselwerking met de lijn. Bij de niet-HPO's is daarentegen niet in alle gevallen de visie daadwerkelijk gerealiseerd. Bij enkele organisaties is namelijk de overall strategie niet helder, hetgeen zicht doorvertaald naar een onduidelijke HR strategie. Ook bij de niet-HPO's ligt een sterke nadruk op het feit dat de HR strategie en de HR activiteiten gedragen dienen te worden door de business. Zo worden er bijvoorbeeld 'sparringsessies' met de lijn gehouden.

Alle respondenten, zowel uit HPO's als uit niet-HPO's, stelden dat zij zelf een sterke verantwoordelijkheid hebben bij de bepaling van de HR strategie. Opvallend bij de HPO's was dat de raad van bestuur sterk werd benadrukt als een verantwoordelijke actor bij de bepaling van de HR strategie. Bij de niet-HPO's werden zowel de directie, managementteams als de raad van bestuur aangehaald.

Daarnaast stelden alle respondenten, zowel uit de HPO's als uit de niet-HPO's, dat zij over het algemeen een grote mate van vrijheid ervaren om zelf HR strategische keuzes te maken. Echter, deze vrijheid wordt door een aantal factoren ingeperkt, zoals het beschikbare budget of de strategische koers van de organisatie. Bij de niet-HPO's is daarnaast een aantal keer de raad van bestuur genoemd.

Uit de resultaten is gebleken dat in vrijwel alle organisaties HRM uitkomsten worden gemeten. Bij HPO's worden in alle gevallen de HRM uitkomsten gemeten. Hierbij worden de besproken indicatoren gehanteerd uit de resultatensectie, zoals klanttevredenheid, in- en uitstroom et cetera. Bij veel niet-HPO's worden ook de HRM uitkomsten gemeten. Echter, er zijn wel een paar organisaties waarbij dit niet of nauwelijks het geval is, omdat de basiszaken van HR hier nog niet op orde zijn. Bij de niet-HPO's werd daarnaast door een aantal respondenten moeilijkheden ervaren ten aanzien van de metingen, gezien het feit dat het rendement van HRM soms lastig te meten is.



5.2.5 HR in relatie tot HPO en niet-HPO

De data ten aanzien van HR in relatie tot HPO en niet-HPO is onder te verdelen in de algemene initiatieven van de organisaties ten behoeve van high performance en initiatieven omtrent de vijf HPO factoren van De Waal. Allereerst zal de rol van HR bij de algemene initiatieven worden besproken en vervolgens zullen de vijf HPO factoren achtereenvolgens worden behandeld.

- Algemeen

Uit de resultaten is gebleken dat het overgrote deel van de respondenten initiatieven onderneemt om te excelleren in hun organisatieprestaties. De rol van HR bij deze initiatieven is onder de HPO's overwegend centraal en dominant te noemen. De rol werd door de meeste respondenten dan ook sturend genoemd. Daarnaast werd ook bij de HPO's de faciliterende, coachende en aanjagersrol benoemd. De rol van HR bij de initiatieven is onder de niet-HPO's redelijk verdeeld. Een aantal respondenten haalden de ondersteunende rol van HR aan; faciliterend dan wel adviserend. Echter, ook bij de niet HPO's werd een meer centrale rol voor HR aangestipt. HR ontwikkelt bijvoorbeeld ontwikkelingsprogramma's of voert trainingen uit.

- Hoge kwaliteit management

Uit de resultaten is gebleken dat over het algemeen de respondenten vinden dat HR een dominante rol speelt bij het ontwikkelen van de kwaliteit van het management. Bij de HPO's werd ook veelal een centrale rol voor HR aangehaald. Vooral het ontwikkelen van de verschillende management ontwikkelprogramma's werd door deze respondenten benoemd. Door de HPO respondenten werd bij deze factor weinig de ondersteunende rol van HR aangekaart; een enkele respondent noemt de faciliterende rol van HR. Bij de niet HPO's kwam juist vooral de ondersteunende rol van HR naar voren, zoals het adviseren en faciliteren van de verschillende management ontwikkelprogramma's. Echter, ook enkele respondenten bij de niet HPO's benadrukten de centrale rol van HR bij het ontwikkelen van de verschillende programma's.

- Open en actiegerichte cultuur

Uit de data is gebleken dat de rol ten aanzien van deze factor vrij uiteen liep. Zowel bij de HPO's als de niet-HPO's is geen van de beschreven rollen dominant naar voren gekomen.

- Lange termijngerichtheid

Bij de HPO's is ten aanzien van deze factor, in lijn met de overall resultaten, vooral het sparren met de business dominant. Samen met de lijn wordt nagedacht over de koers voor de lange termijn. Daarnaast werd door een enkele respondent benadrukt dat HR een rol speelt bij de vaststelling van

de lange termijnstrategie van de organisatie. Bij de niet HPO's kwam ook vooral de ondersteunende rol van HR ten aanzien van de lijn naar voren. Daarnaast benadrukten enkele respondenten dat de rol van HR bij deze factor klein is.

- Continue verbetering en vernieuwing

Net als bij de tweede factor, een open en actiegerichte cultuur, was ook hier geen van de beschreven rollen uit de resultatensectie dominant aanwezig binnen de HPO's of de niet-HPO's. In beide type organisaties kwamen de benoemde rollen voor. De HPO's en niet-HPO's vervullen zowel een ondersteunende rol als een rol in het verbeteren van de eigen processen.

- Hoge kwaliteit medewerkers

Net als bij de eerste factor, een hoge kwaliteit management, is uit de resultaten gebleken dat bij deze factor een dominante rol voor HR wordt toegekend door de respondenten. Bij zowel de HPO's als de niet HPO's is dit beeld hetzelfde. HR speelt veelal de rol als ontwikkelaar en aanjager van de verschillende ontwikkelprogramma's. Ook werd veel de wisselwerking met de lijn benoemd. HR is er in die zin om de lijn te ondersteunen bij het managen van de medewerkers.

5.3 Analyse

5.3.1 Opvallende verschillen HPO en niet-HPO

Uit de vergelijking tussen de rol en organisatie van HRM in HPO's en niet-HPO's zijn meerdere opvallende resultaten naar voren gekomen. Ten eerste is opvallend dat de respondenten in de HPO's sterker gepositioneerd lijken te zijn binnen de organisatie dan de respondenten binnen de niet-HPO's. HR is binnen een HPO namelijk gepositioneerd op het niveau van de raad van bestuur en bij de niet-HPO's veelal op directie dan wel managementniveau.

Uit de vergelijkende analyse is gebleken dat de rollen die de HR-afdeling vervult niet erg verschillend zijn tussen HPO's en niet-HPO's. Enige nuances zijn echter aan te brengen; de niet-HPO's spraken meer in termen van faciliteren dan de HPO's. Echter, beide benadrukten dat ze vooral ondersteunend zijn aan het management. Hierbij benadrukten de HPO's vooral de tactische/strategische activiteiten. Bij hen zijn de echte operationele werkzaamheden uitbesteed of in de lijn belegd. Bij de niet-HPO's was dit beeld toch minder eenduidig en worstelden enkele respondenten bijvoorbeeld nog met het te overheersende operationele element. In die zin kan gesteld worden dat de HR-afdeling binnen een HPO meer strategisch opereert dan binnen een niet-HPO.



Daarnaast is naar voren gekomen dat de respondenten binnen de HPO's het met elkaar eens waren over de ervaring van hun eigen rol; zij zien zichzelf allemaal als een volwaardig strategisch partner. Bij de niet-HPO's was dit beeld minder eenduidig. Hoewel een groot aantal respondenten zichzelf als strategisch partner omschreef was er, na doorvragen, toch een aantal respondenten dat zich meer operationeel of enkel adviserend acht. Daarnaast waren er onder de niet-HPO's ook enkele respondenten die zich geen rol als strategisch partner toebedeelden. Dit beeld duidt op een opvallend verschil tussen beide type organisaties. Ook ten aanzien van de rol van de respondenten lijkt het er namelijk op dat binnen HPO's de HRM-eindverantwoordelijken zich steviger hebben gepositioneerd aan de directietafel dan de niet-HPO's.

Verder is het opvallend dat in zowel HPO's als niet HPO's de visie en praktijk ten aanzien van het lijnmanagement hetzelfde is. De lijn heeft een sterke rol in HR en de rol van HR is hierbij adviserend, faciliterend en begeleidend. Bij dit aspect waren geen opvallende verschillen merkbaar.

Uit de resultaten is ook een redelijk beeld ontstaan ten aanzien van outsourcing van HR praktijken. Zowel HPO's als niet-HPO's stelden dat zij de meeste activiteiten nog binnen hun eigen HR afdeling doen. Slechts een aantal activiteiten worden uitbesteed. Opvallend was dat enkel de niet-HPO's redenen noemden om niet te outsourcen. HPO's staan wellicht in die zin meer open voor externe partijen binnen hun organisatie en zien hier minder de nadelen van in. Zij noemden ook juist de voordelen van uitbesteding, zoals kostenefficiëntie en kwaliteitverbetering.

Ten aanzien van de organisatie van het HR beleid zijn enkele opvallende verschillen naar voren gekomen tussen de HPO's en niet-HPO's. Hoewel de visie van alle respondenten is dat de HR strategie een afgeleide dient te zijn van de ondernemingsstrategie, is het opvallend dat bij de HPO organisaties deze visie ook daadwerkelijk is doorvertaald en bij de niet HPO's dit niet in alle gevallen is gebeurd. Dit duidt erop dat binnen een niet-HPO de overall strategie nog regelmatig onhelder is, waardoor het lastig is voor HR om deze strategie helder te kunnen doorvertalen naar HR doelstellingen. Ditzelfde beeld is waarneembaar ten aanzien van de HR activiteiten.

Uit de resultaten is gebleken dat in vrijwel alle organisaties HRM uitkomsten worden gemeten. Bij alle HPO organisaties is dit ook het geval. Echter, onder de niet-HPO's zijn wel een paar organisaties waarbij dit niet of nauwelijks het geval is, omdat de basiszaken van HR hier nog niet op orde zijn. Bij de niet-HPO's werd daarnaast door een aantal respondenten moeilijkheden ervaren ten aanzien van de metingen, gezien het feit dat het rendement van HRM soms lastig te meten is.

Uit de vergelijkende analyse ten aanzien van de rol van HR bij de HPO factoren kwamen enkele opvallende elementen naar voren. Zo is gebleken dat de respondenten bij de eerste en vijfde factor, respectievelijk hoge kwaliteit management en hoge kwaliteit medewerkers, een dominante rol voor HR toekennen. Echter, de niet-HPO's benoemden ook een aantal maal een meer ondersteunende rol voor HR. Daarnaast is opvallend dat bij de drie overige factoren het beeld over de rol van HR overeen

kwam tussen HPO's of niet-HPO's, kleine nuanceverschillen daargelaten. Hierbij is wel opvallend dat bij deze factoren ook door meerdere respondenten werd aangestipt dat de rol van HR sowieso minder groot is of ondersteunend is.

5.3.2 Afwijkende topics

In het voorgaande zijn de belangrijkste verschillen tussen HPO's en niet-HPO's uiteengezet en geanalyseerd. Een aantal elementen uit de resultatensectie zijn hierbij niet opgenomen. Dit heeft verschillende redenen.

Ten eerste dient de uiteenzetting van de HR architectuur vooral als achtergrondinformatie. Er is een beeld gecreëerd van de verschillende organisaties en de positionering van HR hierbinnen. Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat er nauwelijks verschillen zijn tussen HPO en niet-HPO's ten aanzien van deze topic, afgezien van enkele nuances. Het enige grotere verschil was waarneembaar bij de zojuist beschreven en geanalyseerde positionering van de respondenten binnen de organisatie.

In het onderzoek is tevens de topic 'HR competenties' aan de orde gesteld. Aan de respondenten is de vraag voorgelegd wat zij belangrijke competenties achten voor een HR-professional. Bij deze topic is het niet relevant een onderscheid te maken tussen HPO en niet HPO, aangezien het doel is een algemeen beeld te creëren ten aanzien van belangrijke competenties voor HR professionals. Hierbij is het niet van belang of een respondent zich bevindt binnen een organisatie die goed of minder goed presteert. Er is namelijk specifiek gevraagd naar een ideaalbeeld ten aanzien van dit onderwerp en niet naar competenties die de respondent zelf bezit of naar competenties die aanwezig zijn onder de HR professionals van de betreffende organisatie.

Aan de respondenten is daarnaast gevraagd of zij wilden omschrijven wat in hun ogen een high performance organization is. Uit de resultaten is gebleken dat de verschillen in visies niet ligt aan het feit of een organisatie een HPO dan wel een niet-HPO is. Uit de analyse van de resultaten is namelijk gebleken dat het verschil in visie vooral afhankelijk was van het type organisatie of de branche waarin de organisatie opereert. Een voorbeeld is dat organisaties waarbij de medewerkers tevens het 'product' van de organisatie zijn, de respondenten een HPO veelal definiëren in termen van 'hoge kwaliteit medewerkers'. Zij relateerden hierbij een HPO aan hun eigen specifieke organisatiecontext en de initiatieven die zij vervolgens ondernemen om high performance te worden zijn hier dan ook aan gerelateerd.

Vervolgens is aan de respondenten doorgevraagd of zij hun omschrijving van een HPO terugzien binnen de organisatie, ofwel achten zij hun eigen organisatie een HPO? Bij de HPO's valt te verwachten dat zij zichzelf ook high performance vinden, aangezien hun organisatie de kwalificatie heeft gekregen. In de meeste gevallen was dit dan ook het geval. Echter, veelal hanteerden de respondenten toch hun eigen persoonlijke visie en ambities ten aanzien van HPO in plaats van de



visie van De Waal. Deze eigen persoonlijke ambities zijn veelal nog niet geheel bewerkstelligd. Daarnaast gaf één van de HPO respondenten aan dat de stijl en intentie voor HPO aanwezig is, maar dat het in tijden van crisis lastig is om te spreken over high performance, aangezien het logisch is dat het resultaat element op het moment niet volmaakt is. Onder de niet-HPO's is het beeld verdeeld. De organisaties achtten zich in verschillende gradaties HPO dan wel niet-HPO.

Ook als er wordt gekeken naar de instrumenten die de organisaties inzetten ten behoeve van high performance is er geen duidelijk verschil waarneembaar tussen HPO's en niet-HPO's. Daarnaast hebben de respondenten aangegeven wat voor belang zij hechten aan de verschillende HPO factoren. Ook bij dit element valt het geanalyseerde verschil niet te relateren aan het wel of niet bezitten van het HPO label. Onder de respondenten valt één heersend beeld te onderscheiden, namelijk dat zij het grootste belang hechten aan een hoge kwaliteit van het management en een hoge kwaliteit van de medewerkers. Veelal achtten de respondenten deze twee factoren de fundamenteën van een organisatie.

Ook is aan de respondenten gevraagd hoe zij denken over de vijf HPO factoren van De Waal en of zij wellicht nog andere elementen van belang achten om te excelleren in de performance om zodoende een HPO te kunnen worden. Opvallend is dat de respondenten deze vraag wederom erg contextafhankelijk benaderen. Zij noemden elementen die specifiek binnen hun organisatie, of breder binnen hun branche of type organisatie, van belang zijn. Echter, er moet wel worden opgemerkt dat vrijwel alle respondenten stelden dat hun toevoeging te categoriseren valt onder één van de vijf factoren. In die zin zijn de vijf factoren op te vatten als universeel toepasbaar, maar de invulling en de onderliggende kenmerken van deze factoren zijn voor iedere organisatie uniek. Slechts twee respondenten opperden een nieuw element als aanvulling op de vijf factoren. Dit zijn sustainability en communicatie.

Tot slot is aan de respondenten voorgelegd hoe zij in de toekomst de rol en organisatie van HR zien. Ook deze data valt niet te specificeren tot HPO's of niet-HPO's. Ook hier werd door de respondenten een ideaalbeeld geschetst hoe in hun ogen de rol en organisatie van HR er uit komt te zien. Veelal werd deze vraag gerelateerd aan de context van de eigen organisatie. Echter, ook hier zijn de verschillen veelal gebaseerd op het type organisatie waarin de respondent opereert.

5.3.3 Reflectie HPO en niet-HPO

De analyse heeft verschillende vragen en kanttekeningen opgeroepen. Ten eerste is het de vraag of de resultaten te verklaren zijn door een verschil in organisaties met en organisaties zonder het HPO label. Er zijn op sommige punten duidelijke verschillen naar voren gekomen, zoals in de wijze hoe HR is gepositioneerd binnen de organisatie of hoe de rolinvulling is van de respondenten. Zo is gebleken dat HR in HPO's meer strategisch opereert dan in niet-HPO's, zowel ten aanzien van de organisatie als ten aanzien van de rolinvulling. Echter, veelal is het beeld uit de HPO's ook aanwezig binnen de

niet-HPO's, hetzij dat er bij de niet-HPO's ook uitzonderingen zijn te onderscheiden. Valt hier dan uit te concluderen dat binnen niet-HPO's HR zwakker is georganiseerd of dat HR minder strategisch is? De resultaten zijn wellicht ook te verklaren door het relatieve aspect van het begrip HPO. Niet alle niet-HPO's bevinden zich op hetzelfde niveau in hun organisatieprestaties. Zo kan de ene organisatie voor 80% HPO zijn en de andere organisatie voor slechts 30%. De vaak verdeelde resultaten zijn dan ook mogelijk hierdoor te verklaren.

Daarnaast is de vraag of de organisaties die in dit onderzoek als niet-HPO zijn gelabeld ook daadwerkelijk niet-HPO zijn. Wellicht kunnen enkele organisaties na uitvoering van de scan van De Waal ook als HPO worden gecategoriseerd. Daarboven is een heel belangrijke afweging of niet-HPO in de zin van De Waal (2010) ook daadwerkelijk betekent dat je een minder goed presterende organisatie bent dan vergelijkbare organisaties. Betekent niet voldoen aan de vijf factoren automatisch dat je een minder excellente organisatie bent dat je concurrenten? Uit de resultaten is namelijk gebleken dat iedere organisatie een andere definitie aan high performance toekent en ook iedere organisatie andere aspecten van belang acht voor haar organisatie. Hoewel de vijf factoren als universeel toepasbaar beschouwd kunnen worden, lijkt de invulling voor iedere organisatie uniek.

Tot slot hebben de HRM-eindverantwoordelijken ieder op hun eigen wijze zichzelf en de organisatie gepositioneerd tijdens de interviews. Uit de gesprekken is gebleken dat zij veelal een grote stempel drukken op hetgeen er binnen hun organisatie gebeurt op het gebied van HR. Dit roept twee vragen op. Ten eerste valt te overwegen of de resultaten afhankelijk zijn van de wijze hoe de persoon zichzelf en de organisatie heeft neergezet tijdens het interview. Zo kan een respondent enkel de strategische aspecten van zijn rol sterk benadrukken en de meer operationele werkzaamheden achterwege laten. Ook kan een respondent enkel de geslaagde HR activiteiten ten behoeve van high performance aanstippen en de minder geslaagde of het ontbreken van activiteiten niet. Ten tweede kan de persoonlijkheid van een HRM-eindverantwoordelijke ook een rol spelen bij het high performance worden van een organisatie, in plaats van de inzet van de juiste HR-instrumenten of de juiste organisatie van het HR-beleid. Uit de resultaten is bijvoorbeeld gebleken dat er geen duidelijk verschil waarneembaar is tussen HPO's en niet-HPO's wat betreft de instrumenten die de organisaties inzetten ten behoeve van high performance. Wellicht ligt het verschil tussen HPO en niet-HPO ook niet aan de inzet van de instrumenten zelf, maar aan het feit dat de ene respondent door bijvoorbeeld zijn overtuigingskracht meer voor elkaar kan krijgen bij de raad van bestuur dan de ander, ook al zijn de voorgedragen ideeën in essentie hetzelfde. Zo kan de inzet van bijvoorbeeld performancemanagement daardoor binnen de ene organisatie wel slagen en binnen de andere organisatie niet. In die zin kan high performance ook – deels – gaan over de juiste persoon op de juiste positie binnen een organisatie.



6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

In dit onderzoek is aan de hand van een kwalitatief onderzoek de volgende hoofdvraag onderzocht:

Wat is het verschil tussen de rol en organisatie van HRM in een high performance organization ten opzichte van organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt, vanuit de visie van HRM-eindverantwoordelijken?

Het onderzoek heeft zich specifiek gericht op het verschil tussen organisaties die HPO zijn volgens de gehanteerde definitie van De Waal (2010) en organisatie die dit stadium nog niet hebben bereikt. Nu de resultaten en analyse uiteen zijn gezet kunnen de conclusies uit het onderzoek worden gepresenteerd.

In algemene zin kan geconcludeerd worden dat het verschil in de rol en organisatie van HRM tussen HPO's en niet-HPO's niet erg groot is. Het beeld dat heerst binnen de HPO's was in vrijwel alle gevallen ook aanwezig binnen de niet-HPO's. Echter, in de niet-HPO's bevonden zich vaak uitzonderingen ten aanzien van dit beeld. Per onderdeel van de vraagstelling, respectievelijk rol en organisatie, zullen nu de belangrijkste conclusies uiteen worden gezet.

- **Rol HR**

De rollen die de HR-afdeling vervult verschillen niet erg tussen de HPO's en niet-HPO's. Beiden benadrukten dat ze vooral ondersteunend zijn aan het management en het beleid. Echter, de HPO's profileerden zich vooral op een tactisch dan wel strategisch niveau. Bij de niet-HPO's worstelen enkele respondenten nog met meer de operationele taken. In die zin kan geconcludeerd worden dat de HR-afdeling binnen een HPO over het algemeen meer strategisch opereert dan binnen een niet-HPO.

De respondenten ervaren hun eigen rol in grote mate als strategisch partner; 13 van de 15 respondenten benadrukten deze rol. Bij de HPO's is dit beeld eenduidig; alle vijf respondenten ervaren hun rol als strategisch partner. Ook na doorvragen over de invulling van deze rol waren de respondenten eenduidig; de taken zijn strategisch van aard en inhoud en zij spelen een volwaardige rol in de besluitvorming. Bij de niet-HPO's is dit beeld minder eenduidig, al omschreef ook hier het overgrote deel zich als strategisch partner. Echter, na doorvragen over de invulling van de rol waren er toch een aantal respondenten binnen de niet-HPO's die zich meer een ondersteunende rol toebedeelden.

Uit de resultaten ten aanzien van de rol van HR bij de HPO factoren is gebleken dat de respondenten bij de eerste en vijfde factor, respectievelijk hoge kwaliteit management en hoge kwaliteit medewerkers, een dominante rol voor HR toekennen. Echter, de niet-HPO's benoemden ook een aantal maal een meer ondersteunende rol voor HR. Daarnaast is opvallend dat bij de drie overige factoren het beeld over de rol van HR niet verschilt tussen HPO's of niet-HPO's, kleine nuanceverschillen daargelaten. Hierbij is wel opvallend dat bij deze factoren ook door meerdere respondenten werd aangestipt dat de rol van HR sowieso minder groot of ondersteunend is.

- **Organisatie HR**

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten, zowel in HPO's als in niet-HPO's, een groot belang hechten aan een adequate wisselwerking met het lijnmanagement. In ieder interview is de rol van het lijnmanagement in HR dominant naar voren gekomen. Veelal werd gesproken in termen van integraal management. De rol van HR dient hierbij adviserend, faciliterend en ondersteunend te zijn. Hieruit is gebleken dat de verantwoordelijkheden voor HR zijn veranderd. Niet enkel HR is meer primair verantwoordelijk voor het 'people management' in een organisatie, maar de business zelf.

Uit de resultaten is ook een redelijk beeld ontstaan ten aanzien van outsourcing van HR praktijken. Zowel HPO's als niet-HPO's stelden dat zij de meeste activiteiten nog binnen hun eigen HR afdeling uitvoeren. Slechts een aantal activiteiten worden uitbested. Hierbij was zowel in de HPO's als de niet HPO's de (salaris)administratie dominant.

Uit de resultaten ten aanzien van de organisatie van het HR beleid zijn enkele opvallende verschillen naar voren gekomen tussen de HPO's en niet-HPO's. Hoewel de visie van alle respondenten is dat de HR strategie een afgeleide dient te zijn van de ondernemingsstrategie, is het opvallend dat bij de HPO organisaties deze visie ook daadwerkelijk is doorvertaald en bij de niet HPO's dit niet in alle gevallen is gebeurd. Uit de data is gebleken dat de oorzaak hiervan is, dat binnen een niet-HPO de overall strategie nog regelmatig onhelder is, waardoor het lastig is voor HR om deze strategie helder te kunnen doorvertalen naar HR doelstellingen. Ditzelfde beeld is waarneembaar ten aanzien van de HR activiteiten.

Uit de resultaten is gebleken dat in vrijwel alle organisaties HRM uitkomsten worden gemeten. Bij alle HPO organisaties is dit ook het geval. Echter, onder de niet-HPO's zijn wel een paar organisaties waarbij dit niet of nauwelijks het geval is, omdat de basiszaken van HR hier nog niet op orde zijn. Bij de niet-HPO's werd daarnaast door een aantal respondenten moeilijkheden ervaren ten aanzien van de metingen, gezien het feit dat het rendement van HRM soms lastig te meten is.



6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit het onderzoek zijn meerdere aanbevelingen voor de praktijk te destilleren. Deze aanbevelingen zijn gericht op een adequate bewerkstelling van de rol en organisatie van HRM binnen een organisatie, om zodoende een bijdrage te kunnen leveren aan de totstandkoming van een HPO. Deze aanbevelingen zullen hier puntsgewijs worden gepresenteerd.

- *Positioneer HR sterk binnen de organisatie*

HR dient stevig gepositioneerd te zijn binnen de organisatie. Dit houdt in dat HRM-eindverantwoordelijken vertegenwoordigd dienen te zijn binnen de directie van de organisatie. Daarnaast dient HR binnen het hoogste orgaan van de organisatie, veelal de raad van bestuur, ondergebracht te zijn in één van de portefeuilles.

- *Streef naar integraal management*

Een goede wisselwerking tussen HR en de lijn is van groot belang binnen een organisatie. Steeds meer HR-activiteiten worden in de lijn herbelegd. Dit vereist een goede rolverdeling tussen beiden. De lijn dient de primaire uitvoerder te zijn van het HR-beleid en de rol van HR is hierbij ondersteunend; adviserend dan wel faciliterend.

- *Profileer je als HR-professional als een strategisch partner*

Het is van belang dat de HR professional zich als een volwaardig strategisch partner profileert binnen de organisatie. Dit vereist dat een HR-professional daadwerkelijk meedenkt in de definiëring van de business strategie en deze strategie vervolgens kan vertalen in prioriteiten en acties. De HR professionals dienen zich dus op te stellen als daadwerkelijk partners in business.

- *Investeer in de kwaliteit van het management*

De kwaliteit van het management wordt beschouwd als het fundament van de organisatie. Aan deze HPO factor dient dan ook nadrukkelijk aandacht te worden besteed door een organisatie. Deze factor komt terug in ieder ander element binnen een organisatie. Een adequate ontwikkeling van het management is derhalve een vereiste.

7. Discussie en reflectie

7.1 Discussie

In dit onderzoek zijn enkele opvallende verschillen waargenomen tussen het vooraf gevormde theoretisch kader en de resultaten van het onderzoek. Hierdoor is reflectie ten aanzien van de theoretische concepten mogelijk. Voorts zullen de belangrijkste punten worden besproken, per onderdeel uit het theoretisch kader.

- **HPO**

De theorie van De Waal (2010) is sterk prescriptief van aard. Enerzijds zorgt dit voor een buitengewoon inzichtelijk en goed te gebruiken model voor organisatieverandering. Het model is namelijk goed te gebruiken voor discussie binnen een organisatie en als aanzet tot beleidsvorming. Anderzijds is het model erg statisch van karakter en doet het niet altijd recht aan de specifieke organisatiecontext. Uit de analyse van de data is ook naar voren gekomen dat de respondenten hun visie ten aanzien van de vijf HPO factoren en de rol die HR hierin speelt, sterk relateerden aan hun eigen specifieke organisatiecontext. Zo werd er bijvoorbeeld verschillend gedacht over de factoren en het belang hiervan voor de verschillende organisaties, veelal afhankelijk van het type organisatie waarin de respondent werkzaam is. Deze resultaten kunnen wellicht een aanzet vormen tot een heroverweging van de HPO-factoren. Uit het theoretisch kader is gebleken dat De Waal (2010) bij de zoektocht naar de HPO-factoren uit is gegaan van een best-practice benadering; investeren in de vijf factoren verhoogt de performance in zowel profit als non-profit organisaties in alle industrieën. Deze invalshoek impliceert een universalistische benadering. Echter, dit beeld is te nuanceren. De vooraf verwachte relatie tussen HPO en HR lijkt dan ook een stuk realistischer. Dit betekent dat bij de bestudering van HR en performance, naast de universalistische benadering, ook de contingentie en configuratiebenadering in ogenschouw genomen dient te worden. De vijf HPO factoren kunnen in die zin als best-practices worden aangenomen, maar de invulling hiervan is voor iedere organisatie uniek.

- **HRM en performance**

Uit het model van Paauwe (2004) blijkt daarnaast dat de dominante coalitie bestaat uit topmanagement, ondernemingsraden, lijnmanagement, directie en de HR functie. Opvallend aan de resultaten uit het onderzoek is dat door de respondenten vooral het lijnmanagement als belangrijke actor bij de totstandkoming van de HR-strategie wordt aangehaald. De overige actoren worden minimaal genoemd. In het model wordt de rol van het lijnmanagement niet specifiek benadrukt.

Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat er een sterke nadruk ligt op de afstemming van de HR strategie en HR instrumenten met de strategische koers van de organisatie. Dit impliceert een sterke voorkeur voor de contingentie benadering, zoals benoemd door Delery & Doty (1996). In de literatuur wordt benadrukt dat zowel de universalistische als de contingentiebenadering van belang zijn bij de bestudering van HRM en performance en dat deze twee benaderingen ook niet in conflict met elkaar hoeven te zijn (Delery & Doty, 1996; Becker & Gerhart, 1996). Echter, dit gegeven dient wellicht in heroverweging genomen te worden. In de praktijk lijkt namelijk een sterkere voorkeur voor de contingentiebenadering. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de 'fit' tussen HRM en de overall strategie soms lastig te bewerkstelligen is, aangezien de strategische koers van de organisatie niet altijd geheel helder is.

- **HR functie**

Ulrich (1997) stelt dat HR professionals meerdere rollen tegelijk dienen te vervullen en deze zijn zowel strategisch als operationeel van aard. Hierbij onderkent hij wel dat het vrijwel onmogelijk is om alle vier de rollen in één persoon te verenigen. Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat drie van de vier rollen van Ulrich in meer of mindere mate naar voren komen. Ten eerste is dit de rol van strategisch partner. De respondenten identificeerden zichzelf in sterke mate met deze rol. Aan de respondenten is ook gevraagd hoe zij vervolgens invulling geven aan deze rol. Hierbij werd door de respondenten vaak het behandelen van strategische HR vraagstukken, rol in de besluitvorming en advisering richting raad van bestuur of directie aangehaald. De respondenten achten zichzelf daarnaast veelal een volwaardig businesspartner. Echter, na doorvragen over de invulling van de rol waren er toch een aantal respondenten binnen de niet-HPO's die zich meer een ondersteunende rol toebedeelden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat niet alle respondenten binnen een niet-HPO de rol van strategisch partner, zoals omschreven door Ulrich (1997) vervullen.

Hoewel de rol van strategisch partner dominant was onder de respondenten, benoemde een enkele respondent ook de rol van manager van veranderingen; een tweede rol van Ulrich. Een derde rol van Ulrich, de administrative expert, komt in mindere mate voor bij de HR-afdeling. Deze rol wordt echter volgens de respondenten meer en meer herbelegd in de lijn of uitbesteed. De vierde rol van Ulrich, de employee champion, is slechts door twee respondenten aangehaald. Zij hanteerden beide de rolverdeling van Ulrich binnen de organisatie en stellen dat alle rollen worden vervuld, afhankelijk van de afdeling liggen de accenten anders. Echter, over het algemeen hebben de respondenten bij de uiteenzetting van de rollen sterk benadrukt dat het management van de medewerkers in handen is van het lijnmanagement. HR dient zich hierbij op te stellen als ondersteuning van de lijn; adviserend dan wel faciliterend. Hoewel Ulrich benadrukt dat alle vier de rollen van belang zijn voor een HR businesspartner, dient de mate van belang van de verschillende rollen voor de HR-professionals wellicht in heroverweging genomen te worden. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat de rol van administrative expert en employee champion meer en meer in de lijn wordt herbelegd.

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd wat zij belangrijke competenties achten voor een HR-professional. Uit de resultaten is gebleken dat de antwoorden van de respondenten veel overeenkomsten vertoonden met de HR-competenties zoals benoemd door Boselie en Paauwe (2005). De vijf dominante competenties uit de resultaten zijn; kennis van de organisatie en haar omgeving, overtuigingskracht, vakinhoudelijke kennis, adviesvaardigheden en vertrouwen uitstralen. De competentie 'kennis van de organisatie en haar omgeving' kan vrij vertaald worden naar 'business knowledge', zoals omschreven door Boselie en Paauwe. Daarnaast kan 'vertrouwen uitstralen' gezien worden als de door Boselie en Paauwe omschreven competentie 'personell credibility'. Vakinhoudelijke kennis kan gerelateerd worden aan de competentie 'HR-delivery'. Veel respondenten beschrijven namelijk dat de basis op het gebied van HR op orde dient te zijn. Echter, twee competenties uit het onderzoek van Boselie en Paauwe zijn niet specifiek benoemd in de interviews. Ten eerste is dit 'strategic contribution', ofwel een strategische bijdrage leveren aan de organisatie. De respondenten noemden daarentegen wel de competenties 'adviesvaardigheden' en 'overtuigingskracht'. Deze twee competenties zijn wellicht als een invulling te beschouwen van strategic contribution. Veel respondenten benoemden namelijk deze twee competenties als voorwaarde om zich als een strategisch businesspartner te kunnen profileren. Tot slot heeft geen van de respondenten de competentie 'HR-technology' genoemd. Wellicht zien de respondenten deze competentie ook als een basisvoorwaarde.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de wisselwerking met het lijnmanagement erg belangrijk wordt geacht door de responsgroep. Het lijnmanagement is in sterke mate verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid. Deze uitkomst is in lijn met het model van Ulrich (1997), waarin de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement wordt benadrukt in de rollen 'employee champion', 'strategic partner' en 'change agent'. Hoewel de rol van het lijnmanagement in het model van Ulrich (1997) naar voren komt, wordt er niet specifiek de nadruk op gelegd binnen de theorievorming. In de praktijk blijkt deze relatie echter erg belangrijk de zijn en volgens de respondenten zal deze verantwoordelijk in de toekomst alleen nog maar meer toenemen. Volgens verschillende auteurs is deze visie ook in lijn met de ontwikkelingen in de HR functie, waarbij vooral het lijnmanagement als een belangrijke actor wordt gezien binnen de uitvoering van personeelsmanagement (Guest, 1987; Storey, 1992; Biemans, 1999; Boxall & Purcell, 2008). In vervolgonderzoek dient de focus dan ook meer te liggen op HR in relatie tot het lijnmanagement, dan HR in relatie tot HR professionals.

In lijn met het model van Ulrich (1997) wordt vooral in de rol van administratieve expert de rol van outsourcing aangestipt. Uit de resultaten is namelijk naar voren gekomen dat de respondenten veel HR activiteiten nog zelf uitvoeren. De meest genoemde HR activiteit die door de organisaties wordt uitbesteed, is de (salaris)administratie. Echter, ook andere activiteiten zijn genoemd, zoals trainingen en coaching van medewerkers. Wellicht dat ten aanzien van de andere HR rollen in de toekomst outsourcing een grotere rol gaat spelen.



7.2 Reflectie

7.2.1 Reflectie onderzoek

De gemaakte keuzes in dit onderzoek leiden tot een aantal reflectiepunten. Ten eerste is de aard en omvang van de responsgroep op sommige punten een beperkende factor gebleken. De responsgroep bestond in totaal uit vijftien HRM-eindverantwoordelijken. Hiervan bevinden vijf respondenten zich in een HPO en tien respondenten in een niet-HPO. Uit de analyse is gebleken dat binnen de niet-HPO's de resultaten vaak verdeeld waren. Deels kwam het beeld uit HPO's en niet-HPO's overeen, maar veelal waren binnen de niet-HPO's ook andere visies aanwezig. Deze resultaten zijn wellicht deels te wijten aan de ongelijkheid van de groepen in plaats van aan een daadwerkelijk verschil tussen HPO en niet-HPO.

Daarnaast is tijdens het onderzoek gebleken dat er een groot verschil bestaat tussen de verschillende niet-HPO's. Niet alle niet-HPO's begeven zich op hetzelfde niveau van hun organisatieprestaties. Het is dan ook niet helder waar de verschillende organisaties zich bevinden in hun weg richting high performance; ze bevinden zich allemaal op een andere schaal. Zo kan de ene organisatie voor 80% HPO zijn en de andere organisatie voor slechts 30%. Het wordt hierdoor lastig om algemeen geldende uitspraken te doen over deze groep als geheel. Daarnaast kan dit aspect wellicht ook de verdeelde visies binnen deze groep verklaren. Immers, het valt te verwachten dat een respondent uit een organisatie die al voor 80% HPO is, redelijk vergelijkbare antwoorden zal geven als één van de respondenten uit de HPO's. Dit in tegenstelling tot een organisatie die bijvoorbeeld voor slechts 30% HPO is.

Ook bestaat er een grote diversiteit tussen organisaties binnen de gehele responsgroep, zowel ten aanzien van de branche als ten aanzien van de omvang van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten veelal hun antwoorden relateerden aan hun eigen specifieke organisatiecontext, in plaats van aan het wel of niet bezitten van het HPO-label. Dit brengt een tweetal beperkingen met zich mee. Ten eerste roept deze kanttekening de vraag op in hoeverre er best practices gedestilleerd kunnen worden. Wellicht zijn de vijf factoren van De Waal (2010) universeel toepasbaar, maar de invulling en de onderliggende kenmerken zijn voor iedere organisatie uniek. Ten tweede is het door de grote diversiteit aan organisaties lastig om algemeen geldende uitspraken te doen over de gehele groep, aangezien dus gebleken is dat de organisatiecontext erg van belang is. Een mogelijke suggestie voor vervolgonderzoek is om verschillende type organisaties of organisaties uit eenzelfde branche apart te onderzoeken, om derhalve meer eenduidige conclusies mogelijk te maken.

In dit onderzoek is de keuze gemaakt om HRM-eindverantwoordelijken te interviewen en zodoende het onderwerp vanuit enkel hun visie te belichten. Dit zorgt ervoor dat de uitkomsten van het onderzoek ook beperkt zijn tot een constructie van de werkelijkheid door alleen HRM-

eindverantwoordelijken. Dit brengt een aantal beperkingen met zich mee. Zo is in de resultaten sterk de verantwoordelijkheid en rol van het lijnmanagement in HRM naar voren gekomen. Wright e.a. (2001) hebben een onderzoek uitgevoerd ten aanzien van de bijdrage van de HR-functie aan organisatieprestaties. Uit de resultaten is gebleken dat er een significant verschil bestond tussen de perceptie van HR-managers en de perceptie van lijnmanagers ten aanzien van het onderwerp. Zo waren de lijnmanagers over het algemeen een stuk minder positief dan de HR-managers over de bijdrage van HR aan organisatieprestaties (Boselie, 2007: 42). Voor een breder beeld ten aanzien van de rol en organisatie van HRM binnen HPO's is het derhalve interessant ook de visie van het lijnmanagement te onderzoeken. Een suggestie voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om hetzelfde onderzoek uit te voeren onder lijnmanagers. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken hoe andere vakgebieden binnen een organisatie tegen het onderwerp en de probleemstelling aankijken, zoals marketing of finance. Dit maakt het onderzoek meer geldend voor de gehele organisatie, dan enkel voor het HR-departement. Bij deze kanttekeningen dient echter te worden opgemerkt dat de probleemstelling in vijftien verschillende organisaties is onderzocht, waardoor te redeneren valt dat de conclusies wel een algemeen beeld geven van de opvattingen van HRM-eindverantwoordelijken ten aanzien van het onderwerp.

Uit de resultaten zijn een aantal dominante aspecten naar voren ten aanzien van de relatie tussen HR en HPO. Een voorbeeld is dat vrijwel alle respondenten een centrale rol voor HR benadrukten bij de HPO factoren 'hoge kwaliteit management' en 'hoge kwaliteit medewerkers'. Daarnaast kwam ook de verantwoordelijkheid en rol van het lijnmanagement veelvuldig aan bod. Echter, wegens tijdgebrek heeft tijdens de interviews niet veel diepgang plaatsgevonden ten aanzien van deze onderwerpen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om op een aantal aspecten van de resultaten diepte-interviews te houden, zodat de relatie tussen HR en HPO verder kan worden uitgediept.

Tot slot is uit het onderzoek gebleken dat de respondenten een hiërarchie aanbrachten in de HPO-factoren. De factoren 'hoge kwaliteit management' en 'hoge kwaliteit medewerkers' achten zij van het hoogste belang. Echter, bij deze uitkomst valt te redeneren dat het beeld afhankelijk is van het type respondenten. Aan dit onderzoek hebben namelijk enkel HRM-eindverantwoordelijken meegewerkt. Zij zijn verantwoordelijk voor het human capital binnen de organisatie. Wellicht waren de uitkomsten anders geweest wanneer de vraag aan respondenten uit andere vakgebieden binnen de organisatie waren voorgelegd.



7.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Uit het onderzoek en de zojuist geschetste reflectie zijn meerdere suggesties voor vervolgonderzoek te onderscheiden. Hieronder volgen deze suggesties puntsgewijs:

- Hetzelfde onderzoek herhalen onder lijnmanagement of binnen verschillende vakgebieden van de organisatie
- Diepte-interviews ten aanzien van enkele dominante onderwerpen uit de interviews
- Het onderzoek herhalen binnen één type organisatie of organisaties uit eenzelfde branche

7.2.3 Persoonlijke reflectie

“Het schrijven van een scriptie verloopt bij niemand vlekkeloos maar het komt altijd goed”. Deze woorden heb ik tijdens het scriptieproces van vele alumni gehoord. En inderdaad, ook bij mij is het proces niet geheel zonder slag of stoot verlopen, maar het was zeker leerzaam en achteraf gezien een enorm waardevolle ervaring. Het is daarom raadzaam om terug te kijken op dit half jaar en mijn opgedane ervaringen te evalueren.

Opstartfase

Gedurende de eerste maand van het onderzoek waren er regelmatig onderzoekscolleges op de USBO, onder begeleiding van Peter Leisink. Ik heb deze bijeenkomsten als zeer prettig ervaren. In de beginfase van een onderzoek ben je vooral zoekende naar het doel en afbakening van het onderzoek en de aangeboden richtlijnen waren dan ook erg handig. Peter liet ons namelijk nadenken over de vraagstelling, doelen en methode van het onderzoek, hetgeen erg heeft geholpen bij het maken van een onderzoeksopzet. Daarnaast vond ik het prettig dat er door deze colleges nog geregeld contact was met medestudenten, zodat we konden sparren over de verschillende onduidelijkheden en dilemma's bij het maken van een onderzoeksopzet.

Ondanks deze bijeenkomsten is het opstarten van het onderzoek voor mij een lastige fase geweest. Het heeft mij flink wat tijd gekost om duidelijk vast te stellen wat de exacte doelstelling en afbakening van het onderzoek was en welke theoretische concepten hier dan vervolgens bij hoorden. Dit had voor een groot deel te maken met de sturing van mijn begeleider vanuit Higher. De doelstellingen vanuit Higher werden niet duidelijk gecommuniceerd, waardoor mijn onderzoek een tijd lang niet geheel helder was. Daarnaast was er weinig sturing, waardoor het voor mij een onduidelijk proces begon te worden. Dit heeft bij mij voor de nodige frustraties gezorgd, aangezien ik in mijn karakter heb om vaste en heldere doelen te stellen en hierbij een gestructureerde planning uit te stippelen. Dit zorgde voor een lastige periode, aangezien ik niet direct de samenwerking wilde opgeven maar de communicatie door onze verschillende karakters niet goed liep. Ondanks de pogingen van beide kanten bleek de samenwerking niet beter te worden, waardoor ik met Inca, mijn nieuwe begeleidster, het proces verder ben gegaan. Deze samenwerking heb ik als heel prettig

ervaren. De sturing was erg output-gericht en ik had veel vrijheid om mijn eigen doelen en planningen te realiseren, zonder dat ik het idee kreeg dat het proces stuurloos werd en ik er alleen voor stond. Hierdoor zat ik ook weer snel op de goede rails met mijn onderzoeksopzet. Het doel en de afbakening van het onderzoek werd aangescherpt en ik ben toen vol goede moed begonnen aan een nieuwe opzet en een herziening van mijn theoretisch kader.

Onderzoeksopzet

Het zoeken van literatuur heeft redelijk wat tijd in beslag genomen. Het onderwerp interesseert mij echter dermate dat ik het zoeken en lezen van de literatuur niet als vervelend heb ervaren. Naar aanleiding van de herziene onderzoeksopzet heb ik ook het theoretisch kader voor een groot deel moeten herschrijven. Dit was erg tijdrovend en heeft voor de nodige vertraging gezorgd in het proces. Het lastige element bij mijn literatuurstudie was het vinden van echte diepgang en empirisch gefundeerd materiaal, gezien de praktische aard van het onderwerp. Het theoretisch kader mist hierdoor op sommige punten enige diepgang. Na verschillende herziene versies van het theoretisch kader heb ik dan ook samen met mijn begeleider van de USBO, Eric, besloten om het zwaartepunt van mijn scriptie te verleggen naar de analyse van de data. Ik kreeg van Eric wel de waarschuwing dat de resultaten en discussie van een hoge kwaliteit dienden te zijn, om nog een kwalitatief hoge scriptie neer te zetten. Dit heeft enerzijds gezorgd voor meer druk tijdens de analyse, maar aan de andere kant had ik genoeg vertrouwen dat het ging lukken.

De verschillende concepten van de inleiding en het theoretisch kader heb ik telkens laten beoordelen door Eric. Aan zijn manier van feedback geven heb ik even moeten wennen. De feedback was namelijk niet face to face, maar per mail middels opmerkingen in de concepten. Ik had in het begin moeite met de korte, vaak directe feedback waar ik voor mijn gevoel weinig mee verder kon. Mijn voorkeur had dan ook om te bellen en de feedback te bespreken of tijdens de weinige bijeenkomsten even tijd vrij te maken. Deze gesprekken waren heel effectief waardoor ik daarna weer goed verder kon. Ook heb ik me gerealiseerd dat ik meer op mezelf moet vertrouwen. In het begin vatte ik de feedback op als een directe opmerking dat mijn werk niet goed was, maar het was een manier om mij aan het denken te zetten. Nadat dit bij mij was doorgedrongen heb ik geleerd meer mijn eigen keuzes te maken en de feedback als overweging voor mijn keuzes te gebruiken. De verschillende concepten werden daarnaast ook herzien door Inca, waardoor het stuk vaak scherper werd of ik even de structuur weer voor me zag. In het begin heeft het me verbaast dat ik tijdens de scriptiefase zoveel behoefte had aan bevestiging, aangezien ik in mijn studie vrijwel nooit twijfel aan de kwaliteit van mijn werk. Ik realiseerde mij later dat dit kwam door de situatie dat ik tussen wetenschap en praktijk in zat. Vanuit Higher waren de doelen erg praktisch, maar vanuit de USBO waren er ook eisen ten aanzien van het wetenschappelijk niveau van het stuk. De juiste balans hierin vinden was af en toe best lastig.



Nadat de theoretische concepten helder waren heb ik een vertaling gemaakt naar interviewtopics voor de interviews. Na een aantal herziene versies, naar aanleiding van feedback door Eric en Inca, is hieruit een goede interviewgide ontstaan en kon ik aan de slag met de interviews.

Uitvoering onderzoek

Na de theorievorming en de opstelling van de vragenlijst kon ik eindelijk aan de interviews beginnen. De interviews waren verspreid gepland over de maanden mei en juni. Ik had nog geen ervaring met interviewen dus ik ging vrij blanco het eerste interview in. Tijdens het eerste deel van de workshop kwalitatief onderzoek hebben we enkele richtlijnen gehad, maar de praktijk is toch vaak anders. In de eerste interviews merkte ik dan ook mijn geringe ervaring. Het was soms lastig om goed te luisteren naar het verhaal van de respondent, omdat ik dan in mijn hoofd al bij de volgende vraag zat. Bij het uitwerken van die eerste interviews kwam ik er dan ook achter dat ik soms nogal open deuren had gemist en niet op de juiste momenten had doorgevraagd. Deze ervaringen nam ik echter mee naar de volgende interviews en gelukkig merkte ik gaandeweg de interviews dat het luisteren en doorvragen mij ook beter af ging.

Het interviewen en de uitwerking daarvan heeft veel tijd in beslag genomen. Ik heb wel geprobeerd om zo snel mogelijk na afloop van de interviews het gesprek uit te werken, zodat ik niet achteraf een enorme berg werk had. Het was dan ook heel fijn dat ik direct de week na de interviews mijn gehele focus op de analyse kon leggen.

Analyse

Voor het analyseren van de data was als hulpmiddel een workshop op de USBO georganiseerd. Dit was erg prettig, omdat ik nog geen ervaring had met kwalitatief onderzoek. Daarnaast heb ik ook nog een afspraak met Eric gehad om op specifieke vragen ten aanzien van de analyse in te gaan. Dit heeft mij erg geholpen om een goede start met de data-analyse te kunnen maken. Tijdens de analyse ben ik ook niet tegen veel moeilijkheden aangelopen. Ik heb de analyse ervaren als één van de leukste periodes van het onderzoek doen. Het analyseren en vervolgens reflecteren op de uitkomsten waren erg leuk en ik had hierbij ook het gevoel dat ik pas echt de diepte in ging met het onderzoek. Daarnaast zijn uit de discussie verschillende suggesties voor vervolgonderzoek ontstaan. Deze laatste fase van het onderzoek heeft erg veel discipline gevergd. Door het zomerse weer en de vele vakantiegangers was het af en toe best pittig om hele dagen achter de computer te zitten. Ik had echter een duidelijk deadline gesteld en ik was erg gemotiveerd om dit te halen. Toen ik de deadline had gehaald gaf dit dan ook een kick.

Afronding

De afronding van het onderzoek is vrij soepel verlopen. De opmaak van de scriptie maakte ik in de momenten dat ik de analyse even zat was. Daarnaast heb ik zaken als de bijlagen en de literatuurlijst steeds bijgehouden gedurende het proces, zodat mij dit achteraf niet veel tijd heeft gekost.

8. Literatuurlijst

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management*, 37(3): 670-687.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barney, J. en P. Wright (1998). On becoming a strategic partner: the role of Human Resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.

Beardwell, J. en T. Claydon (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Prentice Hall.

Becker, B. en B. Gerhart (1996). The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects. *Academy of management journal*, 39 (4): 779-802.

Beer, M., Spector, B., Lawrence P., Quinn-Mills, D., Walton, R. (1984). *Managing human assets*. The Free Press, New York.

Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: embrace the drive for result-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29 (4): 233-247.

Biemans, P. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie*. Delft: Eburon.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Boselie, P. (2007). HR Professional als Business Partner? *Tijdschrift voor HRM*, 10 (3): 34-51.

Boselie, P. en J. Paauwe (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personell Review*, 34 (5): 550-566.

Bouwmeester, O. (2008). Advies als argumentatie: economische argumentaties in managementconsulting en academisch contractonderzoek. *Management en consulting* (verkregen via de website www.managementenconsulting.nl).

Boxall, P. en J. Purcell (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.



Caldwell, R. (2003). The changing roles of personell managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4): 983-1004.

Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.

Delery, J. en D. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests op universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.

De Waal, A. (2008). *Maak van uw bedrijf een toporganisatie: De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.

De Waal, A. (2010). The Characteristics of a High Performance Organization. *Center for Organizational Performance* (verkregen via de website www.hpocenter.nl).

Garriga, E. en D. Melé (2004). Corporate Social Responsibility theory: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-7.

Gould-Williams. J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in archieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 28-54.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.

Guest, D. en Z. King (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41 (3): 401-423.

Harvey, M. en M. Noviceciv (2002).The hypercompetitive global marketplace: The importance of intuition and creativity in expatriate managers. *Journal of world business*, 37 (2): 127-138.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Ilinitich A., D'Aveni R., Lewin A. (1996). New Organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7 (3): 211-220.

Kluytmans, F. (2004). HRM 20 jaar na dato: Wat heeft het opgeleverd? *Tijdschrift voor HRM*, 3: 7-24.

Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie.

Noordegraaf, M. en M. Teeuw (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1): 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford University Press.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1): 129-142.

Paauwe, J. en P. Boselie (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4): 68-83.

Paauwe, J. en R. Richardson (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 257-262.

Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. (1987). *Process consultation volume II: lesson for managers and consultants*. Addison Wesley Publishing Company.

Sels, L. (2003). Strategisch management van human resources; maakt het verschil? *Tijdschrift voor HRM*, 3: 35-61.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. London: Blackwell.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Ulrich, D. en W. Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Weggeman, M. (2008). Een goed expertadvies past op één A4-tje. *Management en Consulting*, 4: 17.

Wernerfelt, B. (1994). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(3): 171-180.



Wright, P., M. Gardner., L. Moynihan (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21-36.

Bijlagen

Bijlage 1: Publieke dimensie Higher & Company

Bijlage 2: Vragenlijst HR-eindverantwoordelijken

Bijlage 3: Interview guide

Bijlage 4: Introductiemail HR-eindverantwoordelijken

Bijlage 5: Codeboom

Bijlage 6: Adviesopdracht

Bijlage 1: Publieke dimensie Higher & Company

1. Inleiding

“Maar wat niet ontkend kan worden, is dat organisaties, private én publieke, zich in hun personeelsbeleid geconfronteerd zien met een spanning tussen economische doelen en morele waarden onder druk van ontwikkelingen in hun omgeving [...]” (Leisink, 2005: 2).

Uit bovenstaand citaat blijkt dat zowel publieke als private organisaties in hun personeelsbeleid onder voortdurende druk staan van ontwikkelingen in hun omgeving. Leisink betoogt in zijn oratie dat organisaties in relatie tot deze ontwikkelingen in hun omgeving vorm geven aan het maatschappelijk belang van personeelsbeleid (2005: 2). Leisink beperkt zich bij deze benadering niet tot human resource management in publieke organisaties. Hij kiest daarentegen voor een brede benadering van het maatschappelijk belang van personeelsbeleid; de relaties die publieke én private organisaties met hun omgeving onderhouden en de wijze waarop zij hun personeelsbeleid afstemmen op maatschappelijke vraagstukken rond arbeid en personeel (Leisink, 2005: 2-3).

Het afstudeeronderzoek SHRM vindt plaats binnen een private organisatie, namelijk organisatieadviesbureau Higher & Company. Uit het zojuist geschetste beeld blijkt dat zowel publieke als private organisaties hun personeelsbeleid afstemmen op hun maatschappelijke omgeving. In dit paper zal daarom worden geanalyseerd op welke wijze Higher & Company zich verhoudt tot zijn maatschappelijke omgeving en wat de publieke dimensie is van het gevoerde HR-beleid en het voorgelegde organisatievraagstuk.

Allereerst zal uiteen worden gezet wat er ‘publiek’ is aan Higher & Company. Vervolgens zal worden ingaan op social legitimacy. Er zal worden onderzocht in hoeverre social legitimacy een doelstelling is van het gevoerde HR-beleid en specifiek ten aanzien van het organisatievraagstuk. Tot slot er een oordeel en eventuele aanbevelingen worden gegeven over de publieke dimensie van het beleid en vraagstuk.

2. Higher & Company: privaat of toch publiek?

De discussie over ‘publiek’ en ‘privaat’ heeft lange historische wortels. In deze discussie hebben vooraanstaande denkers nagedacht over de eigenheid van het publieke domein. In de afgelopen jaren is deze discussie in een stroomversnelling geraakt. De verhoudingen tussen publiek en privaat zijn vertroebeld en de karakteristieken van publieke organisaties staan op losse schroeven (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 3). In de discussie omtrent publiek-privaat zijn twee dominante tendensen zichtbaar; de normalisatietendens en de politiseringstendens. De normalisatietendens is erop gericht om het bijzondere karakter van het publieke domein en van publieke organisaties te



verminderen. Daarentegen is de politiseringstendens erop gericht om juist de eigenheid van publieke organisaties te benadrukken (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 4).

Echter, door beide posities worden ook pogingen ondernomen om enige nuancering in het debat aan te brengen. Ten eerste wordt het begrip publiek van een genuanceerde, meerledige definitie voorzien. Zo is een organisatie niet per definitie volledig publiek of volledig privaat. De dichotome tegenstellingen tussen publiek en privaat worden hiermee losgelaten. Dit gebeurt in de eerste plaats door het voorstel voor een publiek-privaat continuüm en op de tweede plaats door de aanname dat *alle* organisaties in meer of mindere mate publiek of privaat kunnen zijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 4). Volgens Rainey (2003) maken de formele kenmerken van een organisatie namelijk duidelijk dat een grove tweedeling tussen publiek en privaat niet reëel is. Tussen organisaties onderling bestaan namelijk grote verschillen. Rainey stelt dan ook een publiek-privaat continuüm voor. De plek op het continuüm hangt af van tenminste twee grote elementen: eigendom en de bron van inkomsten (Rainey, 2003: 66). Higher & Company is in dit (formele) opzicht vrijwel volledig privaat en neemt dan ook een vrij extreme positie in op het continuüm. Ten eerste is Higher & Company volledig een privébezit van de twee managing partners. Ten tweede komt de bron van inkomsten voor het grootste gedeelte voort uit privé-bronnen en niet vanuit de overheid. Bij dit punt is enige relativering op zijn plaats, aangezien overheidsinstellingen ook tot de klantenkring van Higher & Company behoren.

Naast deze formele kenmerken kan de publiek-privaat discussie ook op een andere manier worden benaderd, namelijk op basis van publieke dan wel private identiteit. Deze identiteit staat los van de geformaliseerde organisatorische grondslag en de omgeving van de organisatie (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 9). Wanneer de organisatie en identiteit worden losgekoppeld, kunnen vier typen van organisatorische posities worden onderscheiden. Higher & Company behoort in deze zin tot de zogenaamde 'bedrijfspositie'; ze zijn zowel organisatorisch als in hun identiteit privaat. Dit betekent dat zij primair gericht zijn op het behalen van omzet en operationele doelstellingen. Deze positie moet wel enigszins worden gerelativeerd. Zoals Noordegraaf en Teeuw betogen kan ook de identiteit in meer of mindere mate publiek zijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 9). Higher & Company positioneert zich namelijk als goed werkgever voor werkende ouders. Hiermee geven zij het signaal af serieus werk te maken van hun medewerkers om binnen de mogelijkheden van de organisatie en functie te faciliteren in het zo optimaal mogelijk combineren van carrière en zorg voor het gezin. Higher & Company streeft in dit opzicht wel degelijk naar de realisatie van een hoger doel, hetgeen behoort tot een meer publieke identiteit. Echter, de realisatie van een hoger doel blijft verder erg minimaal. Daarnaast kan de identiteit vanuit een maatschappelijke functie worden bestudeerd. In dat geval heeft identiteit betrekking op de maatschappelijke oriëntatie van private organisaties, ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 10). Ook op dit element kan worden geconcludeerd dat Higher & Company geen aandacht besteedt aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Kortom, Higher & Company is zowel in formele zin als in zijn identiteit privaat. Echter, zoals Noordegraaf en Teeuw (2003) en Rainey (2003) betogen moet dit beeld genuanceerd worden middels een continuüm. Hoewel Higher & Company primair privaat is, dient deze private structuur en identiteit hierdoor enigszins te worden gerelativeerd.

3. Social Legitimacy

Volgens Boxall en Purcell kunnen ook private ondernemingen in hun HR-beleid vorm geven aan maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij stellen dat HRM een proces is dat meer dan één kritisch doel tegelijk dient. De verschillende doelen van HRM worden gedefinieerd in termen van twee brede categorieën: economische en sociaal-politieke doelen (Boxall & Purcell, 2008: 11). De economische doelen bestaan uit het nastreven van *kosteneffectiviteit* en *organisatie flexibiliteit* (Boxall & Purcell, 2008). Deze doelen zijn gericht op het behoud van de levensvatbaarheid van de organisatie. De navolging van levensvatbaarheid is de belangrijkste drijfveer in het gedrag van het management. Zonder het veiligstellen van de economische levensvatbaarheid, met inbegrip van zijn HRM dimensies, zal een organisatie namelijk genadeloos falen (Boxall & Purcell, 2008: 16). Kortom, de economische doelen zijn fundamenteel voor een organisatie. Echter, de economische doelen alleen verklaren niet volledig het strategische gedrag van werkgevers. Organisaties mogen dan wel economische actoren zijn, ze opereren wel in een samenleving; een sociale en politieke context (Boxall & Purcell, 2008: 20). HRM heeft volgens Boxall en Purcell daarom ook twee sociaal-politieke doelen die zich bevinden naast het meer marktgeoriënteerde doel van de organisatie. Ten eerste is dit de *sociale legitimiteit* van een organisatie. De sociale legitimiteit is te benaderen met de notie van de 'triple bottom line'; organisaties zouden in hun HRM verantwoording moeten nemen voor financiële, ecologische (omgeving) en sociale aspecten (Boxall & Purcell, 2008: 18). Organisaties hebben dus een morele plicht tegenover enerzijds stakeholders en anderzijds de samenleving als geheel om bij hun activiteiten rekening te houden met de belangen van stakeholders en de samenleving (Leisink, 2005: 9). Het tweede sociaal-politieke doel is het vergroten van de *autonomie van het management*. Management probeert op deze manier controle te houden over een onzekere omgeving, met inbegrip van bedreigingen rondom zijn macht (Boxall & Purcell, 2008: 19).

Ook Paauwe benadrukt zowel de economische als de sociale doelstellingen van HRM. Hij spreekt van een economic rationality versus een relational rationality. Daarnaast constateert Paauwe ook dat er tussen deze rationaliteiten een spanningsveld kan bestaan (Paauwe, 2004: 4). Echter, zijn stelling is dat aandacht voor beide elementen op de lange termijn voor economische voordelen zorgt (Paauwe, 2004: 5).

Higher & Company werkt voor het grootste deel vanuit de economische rationaliteit/economische doelstellingen. Hun beleid is namelijk primair gericht op kosteneffectiviteit. Sociale legitimiteit vormt een zeer klein gedeelte van hun gevoerde beleid. Op basis van de triple bottom line kan worden gesteld dat Higher & Company op de eerste plaats aandacht heeft voor profit en daarnaast voor een



klein deel people. Het aspect planet vormt geen onderdeel van hun beleid. Het aspect people is terug te vinden in hun beleid ten opzicht van hun medewerkers. Zoals zojuist vermeld willen zij het signaal afgeven om serieus werk te maken van hun medewerkers qua het combineren van carrière en zorg voor het gezin. Higher & Company streeft in dit opzicht wel degelijk naar een balans vinden tussen profit en people. In de praktijk blijkt op een adequate manier uitvoering te worden gegeven aan dit beleid. Dit beleid valt tevens onder fairness, een van de aspecten van relational rationality van Paauwe (2004). Er is namelijk sprake van een balans in de relatie tussen organisatie en het individu (Paauwe, 2004: 90).

Higher & Company heeft mij het volgende vraagstuk voorgelegd: *wat is het verschil tussen de rol en organisatie van HRM in een high performance organization ten opzichte van organisaties die dit stadium (nog) niet hebben bereikt, vanuit de visie van HRM- eindverantwoordelijken?* Dit vraagstuk komt voort uit de economic rationality van de organisatie. Het doel is primair economisch; enerzijds naamsbekendheid voor de organisatie en anderzijds een concurrentievoordeel met de vergaarde kennis ten opzichte van concurrenten.

4. Social Legitimacy: een concurrentievoordeel?

Volgens Paauwe zorgt de combinatie van economic rationality en relational rationality voor een 'unique blending', omdat iedere organisatie zijn eigen combinatie van waarden heeft. Dit zal kunnen leiden tot een competitive advantage (Paauwe, 2004: 5). Gezien deze stelling is het Higher & Company aan te raden meer aandacht te besteden aan social legitimacy. Vooral in de 'planet' dimensie van de tripple bottom line laten zij hun kansen liggen. Verder valt er onder het aspect 'people' ook nog veel te verbeteren. Voorbeelden van een aantal thema's waar zij aandacht aan zouden kunnen besteden is diversiteit, levensfase bewust personeelsbeleid en loopbaanbegeleiding. Daarnaast kunnen organisaties verschillende motieven hebben, sociaal dan wel economisch, om in hun HRM aandacht te besteden aan hun verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving. Er zijn verschillende theorieën omtrent deze 'Corporate Social Responsibility' (CSR) van organisaties. In Nederland spreken we doorgaans over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Garriga en Melé (2004) hebben een classificatie gemaakt omtrent verschillende visies over wat de verantwoordelijkheid van organisaties kan zijn jegens de samenleving. Eén van deze dimensies is de instrumentele theorie. In deze groep wordt MVO louter gezien als een strategisch middel om economische doelen te behalen en zodoende rijkdom te creëren (Garriga & Melé, 2004: 53). In dit opzicht kan Higher & Company social legitimacy inzetten en daarnaast hun bedrijfskundige visie behouden.

Bijlage 2: Vragenlijst HRM-eindverantwoordelijken

1. HR-architectuur (Pauwe)

- A. Samenstelling HR-afdeling
 - a. Hoe is de afdeling HR samengesteld (aantal personen en functies) in relatie tot het aantal medewerkers?
 - b. Wat zijn de opleidingsniveaus van de HR-professionals?

- B. Positionering HR
 - a. Is de HR-afdeling centraal of decentraal georganiseerd binnen de organisatie?
 - b. Bestaat de HR-afdeling uit generalisten of is de afdeling een combinatie van generalisten en specialisten?
 - i. Zo ja, voor welk gebied en waarom?
 - c. Heeft u zitting in de Directie/Raad van Bestuur van uw organisatie? Of is HR ondergebracht in de portefeuille van één van de directie- of Raad van Bestuursleden?
 - i. Zo ja, bij wie is de portefeuille dan ondergebracht en waarom bij deze positie?

2. HR-rollen (Ulrich)

- A. Welke rol(len) vervult de HR-afdeling binnen de organisatie?
 - Wat doen de HR-medewerkers ten aanzien van strategische taken?
 - Wat doen de HR-medewerkers ten aanzien van operationele taken?
 - Wat doen de HR-medewerkers ten aanzien van veranderingsprocessen binnen de organisatie?
 - Wat doen de HR-medewerkers ten aanzien van hulp en steun voor haar medewerkers?

- B. Hoe wordt invulling gegeven aan deze rollen?

- C. Hoe ervaart u uw eigen rol binnen de organisatie?

- D. Hoe geeft u invulling aan uw eigen rol?

3. Verantwoordelijkheid HR (Ulrich)

- A. Wie (welke partijen) zijn er (mede) verantwoordelijk voor de invulling van deze rollen?



- B. Heeft het lijnmanagement binnen de organisatie een rol/verantwoordelijkheid in HR? Zo ja, welke?
- C. Is er sprake van in- en outsourcing van HR activiteiten?
 - d. Voor welke gebieden en waarom?

4. HR competenties (Ulrich)

- A. Wat ziet u als belangrijke competenties waar een HR-professional over dient te beschikken? Waarom?

5. HR-beleid (Paauwe, Delery & Doty)

- A. Hoe komt de HR-strategie tot stand binnen uw organisatie?
Is hier een relatie tussen de HR-strategie en de ondernemingsstrategie? Zo ja, welke?
- B. Wie bepalen de totstandkoming van de HR-strategie?
- C. Wat is de mate van vrijheid van deze partijen (die de totstandkoming van de HR-strategie bepalen) om strategische HR keuzes te maken in de organisatie? Waar wordt deze vrijheid eventueel door ingeperkt?
- D. Hoe komen de HR activiteiten tot stand binnen uw organisatie? Wat is hierbij de relatie tot de HR-strategie?
- E. Worden de HRM uitkomsten gemeten? En zo ja, welke indicatoren worden hiervoor gebruikt?

6. HR in relatie tot HPO (De Waal)

- A. Algemeen
 - 1. Beschrijf in uw eigen woorden wanneer een organisatie volgens u een high performance organisatie is?
 - 2. Ziet u dat terug in uw organisatie?
 - a. Zo ja, Hoe komt dat tot uiting?
 - b. Zo nee, waarom niet?

3. a. Wat wordt er binnen de organisatie gedaan om deze status te borgen/behouden (HPO)?
b. Zijn er de afgelopen jaren initiatieven ondernomen om een HPO te worden (niet-HPO)? Zo ja, welke?
4. Welke rol heeft HR hierin gespeeld?

B. Per Factor

Factor 1: Kwaliteit van het management

1. Wat verstaat u onder een hoge kwaliteit management?
2. Welk belang hecht u aan deze factor?
3. Welke HR-instrumenten zijn ontwikkeld/ingezet om deze factor te beïnvloeden?
4. Welke rol heeft de afdeling HR gespeeld bij de ontwikkeling/implementatie hiervan?

Factor 2: Openheid en actiegerichtheid

1. Wat verstaat u onder een open en actiegerichte cultuur?
2. Welk belang hecht u aan deze factor?
3. Welke HR-instrumenten zijn ontwikkeld/ingezet om deze factor te beïnvloeden?
4. Welke rol heeft de afdeling HR gespeeld bij de ontwikkeling/implementatie hiervan?

Factor 3: Lange Termijngerichtheid

1. Wat verstaat u onder een lange termijngerichtheid?
2. Welk belang hecht u aan deze factor?
3. Welke HR-instrumenten zijn ontwikkeld/ingezet om deze factor te beïnvloeden?
4. Welke rol heeft de afdeling HR gespeeld bij de ontwikkeling/implementatie hiervan?

Factor 4: Continue verbetering en vernieuwing

1. Wat verstaat u onder continue verbetering en vernieuwing?
2. Welk belang hecht u aan deze factor?
3. Welke HR-instrumenten zijn ontwikkeld/ingezet om 'de continue verbetering en vernieuwing' te beïnvloeden?
4. Welke rol heeft de afdeling HR gespeeld bij de ontwikkeling/implementatie hiervan?



Factor 5: Kwaliteit van medewerkers

1. Wat verstaat u onder een hoge kwaliteit medewerkers?
 2. Welk belang hecht u aan deze factor?
 3. Welke HR-instrumenten zijn ontwikkeld/ingezet om 'de kwaliteit van medewerkers' te beïnvloeden?
 4. Welke rol heeft de afdeling HR gespeeld bij de ontwikkeling/implementatie hiervan?
- C. Zijn er buiten deze 5 factoren volgens u nog andere elementen van belang om een HPO te worden?
- D. Zijn er HR-instrumenten die bijdragen aan de doelstellingen van uw organisatie die niet tot een van deze factoren behoren?

7. Toekomst HR

- A. Hoe ziet u de toekomst van HR binnen uw organisatie?
- a. Bijvoorbeeld: rol, instrumenten, ontwikkeling in het vakgebied

Bijlage 3: Interviewguide

Introductie interview

Ik ben Marjolein Smeets en ik doe een afstudeeronderzoek naar de rol en organisatie van HRM in high performance organizations in relatie tot organisaties die dit stadium nog niet hebben bereikt. Ik doe deze afstudeeropdracht ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht.

Ik zal dit interview allereerst beginnen met algemene vragen omtrent de rol en organisatie van HR in uw organisatie. Vervolgens zal ik ingaan op HR in relatie tot HPO.

Ik zou het gesprek met uw toestemming graag op willen nemen. Uiteraard zal ik vertrouwelijk met deze gegevens omgaan. Bij de uiteindelijke verwerking ontkoppel ik uw naam en de organisatie van het gesprek. In het verslag zal ik gebruik maken van citaten, maar voor de lezer zullen deze citaten op geen enkele wijze te herleiden zijn tot u als persoon. Gaat u hiermee akkoord? Heeft u verder nog vragen of opmerkingen vooraf?

Afsluiting interview

Heeft u misschien nog vragen en/of opmerkingen naar aanleiding van het interview?

Korte samenvatting interview

Bedanken + uiteenzetten vervolprocedure (mailen van uitgewerkt interview + eindresultaat)



Bijlage 4: Introductiemail HRM-eindverantwoordelijken

Beste meneer/mevrouw X,

Op X heeft u met mij een interview betreffende de rol en organisatie van HR in relatie tot high performance organizations.

Middels deze mail wil ik mijzelf graag introduceren. Mijn naam is Marjolein Smeets en ik ben master studente Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Vanaf februari ben ik werkzaam als stagiaire bij Higher & Company. Ik voer hier het vooronderzoek uit naar de rol en organisatie van HR in high performance organizations, waar u ook deel van uitmaakt.

In het interview zal ik meerdere onderwerpen behandelen aan de hand van een (semi-) gestructureerde vragenlijst. Een voorbereiding voor het interview is niet nodig. De onderwerpen die behandeld zullen worden zijn:

- HR architectuur
- HR rollen
- Verantwoordelijkheid HR
- HR competenties
- HR beleid
- HR in relatie tot de HPO factoren

In de bijlage heb ik voor de duidelijkheid een document bijgevoegd met een nadere toelichting ten aanzien van de beschrijving van HPO.

Ik kijk uit naar het interview.

Met vriendelijke groet,

Marjolein Smeets

Bijlage 5: Codeboom

HR architectuur

- L Ratio
- L Opleidingsniveaus HR professionals
- L Samenstelling HR professionals
- L Positionering HR afdeling
- L Positionering HR professionals

HR rollen

- L Rol HR-afdeling
 - L Management ondersteunend
 - L Beleid ondersteunend en uitvoerend
 - L Niveau rollen
- L Rol Respondent
 - L Strategisch partner

Verantwoordelijkheid HR

- L Partijen
 - L Lijnmanagement
 - L Overige actoren
- L Outsourcing
 - L Activiteiten
 - L Redenen

HR competenties

HR beleid

- L HR strategie
 - L Relatie business
 - L Verantwoordelijke actoren
 - L Ervaren vrijheid respondent
- L HR activiteiten
- L HR metingen

HR in relatie tot HPO

- L Visie respondenten op HPO
 - L Definitie



L Eigen organisatie

L Initiatieven voor HPO

L Ondernomen acties

L Rol HR

L HPO factoren

L HPO en HR

L HR- instrumenten

L Rol HR

L Reflectie HPO

Toekomst HR

L Wisselwerking lijnmanagement

L Rol respondent

Bijlage 6: Adviesopdracht

Bouwmeester (2008) beschrijft twee verschillende adviesstijlen. Ten eerste is dit de adviesstijl van consultants. Hun stijl van adviseren valt te karakteriseren als praktisch en probleemoplossend; gericht op kortetermijnkennis en theorieën over actuele onderwerpen. Daarnaast zijn consultants zich zeer bewust van het adviesproces. Bouwmeester onderscheid ten tweede de adviesstijl van adviserende wetenschappers. Hun stijl van adviseren valt te karakteriseren als theoretisch en algemeen; toegewijd aan het genereren, accumuleren en conserveren van duurzame kennis. In tegenstelling tot consultants hebben adviserende wetenschappers weinig procesbewustzijn (Bouwmeester, 2008: 3). Van beide typen adviseurs geeft Bouwmeester een uitgebreide typering ten aanzien van de voorkeursstijl van argumentatie:

Consultants	Adviserende wetenschappers
<i>Claim:</i> concrete of evaluatieve conclusies en advies; nadruk op waarschijnlijkheid en praktische voorbehoud.	<i>Claim:</i> algemene en neutrale conclusies; geen normatief advies; nadruk op onzekerheid en theoretisch voorbehoud.
<i>Argumenten:</i> meer breedte in de argumentatie – generalistische benadering; doen van directe en concrete positieve uitspraken en waarderingen in adviesrapporten.	<i>Argumenten:</i> meer diepte in de argumentatie – specialistische benadering; voorkeur voor exacte, betrouwbare uitspraken, weinig feitengenerend onderzoek, geen waarderingen.
<i>Rechtvaardiging:</i> vooral gebaseerd op commonsensecausaliteit en niet op zware theorie; vaak verwijzing naar waarden, motieven, normen, criteria	<i>Rechtvaardiging:</i> vooral gebaseerd op theorie ingebed in economische disciplines en op niet-controversiële waarden, motieven, normen, criteria.
<i>Ondersteuning:</i> gebaseerd op ervaring, grove schatting en persoonlijke beoordeling; resultaten moeten voldoen aan een commonsensetoets	<i>Ondersteuning:</i> gebaseerd op wetenschappelijke methode; weinig sympathie voor ‘quick and dirty’ onderzoek, ervaringskennis en common sense.
<i>Presentatie:</i> nadruk op advies, conclusies en de betooglijn; de wordt ondersteund door tekststructuur, kopjes, figuren en tabellen	<i>Presentatie:</i> nadruk op wetenschappelijke ondersteuning door presentatie van methode en theorie in de structuur van het rapport.

Tabel 1: Voorkeursstijl van argumentatie (Bouwmeester, 2008: 3)

Het advies in dit onderzoek neigt naar de adviesstijl van consultants. Dit is logisch te verklaren, aangezien het onderwerp van het onderzoek erg praktisch van aard is. Een meer praktische en probleemoplossende adviesstijl leent zich derhalve meer voor dit onderzoek. Het advies is dan ook niet gericht op zware theorie, maar komt voort uit de opgedane ervaringen in de praktijk. De nadruk ligt op waarschijnlijkheid en de praktijk, in plaats van bijvoorbeeld theoretisch voorbehoud.



Schein (1987) beschrijft ook verschillende adviesstijlen of rollen voor consultants, te weten: de dokter-patient rol, de proces consultant rol en de expertise rol. Volgens Schein zijn alle rollen relevant voor een consultant, hetzij op verschillende momenten binnen een proces (Schein, 1987: 19). Voor dit onderzoek zijn de rol van proces consultant en de dokter-patient rol het meest van belang. De rol van proces consultant is van belang, aangezien er sprake is van een probleem en een gat in de literatuur, maar er is niet precies bekend wat de oplossing is en welke wijze van advisering gewenst is. Het onderzoek is in die zin open te noemen. Daarnaast is de dokter-patient rol van belang binnen dit onderzoek, aangezien het proces van het onderzoek ook als relevant wordt beschouwd door Higher & Company. Het advies is er ten dele op gericht om uit de opgedane ervaringen aanknopingspunten te destilleren voor vervolgonderzoek.

Het advies is kort en bondig gepresenteerd. Volgens Weggeman (2008) past een goed advies ook altijd op één A4-tje. In de hedendaagse economie, waar verandering aan de orde van de dag is, heeft de adviseur enkel bestaansrecht als hij 'to the point' kan zeggen waar het inhoudelijk op staat. Je moet daarom weten waar je het over hebt, wil je er ook kort over kunnen zijn (Weggeman, 2008: 17).

Het advies wordt enerzijds gebruikt als aanzet voor verder onderzoek op dit gebied. Er was nog niets bekend ten aanzien van de rol van organisatie van HR binnen HPO's en het advies dient enerzijds als waardevol hulpmiddel voor verdere exploratie van dit onderzoeksdomein. Daarnaast is het adviesstuk, te samen met de managementsamenvatting, verspreid onder de verschillende respondenten, zodat zij in de praktijk hier hun voordeel mee kunnen doen.