

Voorwaarden tot het uitbouwen van HRM als een professionele loopbaan

Lisbeth Claus en Daniel Vloeberghs

In dit artikel staat de vraag centraal in welke mate HRM terecht als beroep en haar beoefenaars als 'professionals' kunnen worden aangezien. Vaak worden in dit verband vage begrippen en criteria gehanteerd. In deze studie gaan we na hoe het met de zelfperceptie van HRM-practici in Nederland en België is gesteld, aan de hand van een vrij rigoureuze begripsomschrijving, afkomstig uit de beroepsociologie.

Tijdens het voorbije decennium zijn er enkele belangrijke HR-competentiestudies uitgevoerd (onder meer Schoonover, 1997; Farndale, Brewster, & Whittaker, 2000; Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995). Het meest bekende onderzoek is dat van Ulrich (1997), die zich basierend op onderzoek aan de University of Michigan, (Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995) een model van de 'HR-rollen' opstelt, waar hij een onderscheid maakt tussen de administratieve expert, de werknemerskampioen, de change agent en de strategische partner. Een belangrijke vaststelling in dit verband is dat er meer aandacht dient te gaan naar de twee laatste rollen, in het bijzonder deze van strategisch partner. Ietwat populair wordt dit vertaald als 'sitting at the table' of 'being a member of the boardroom' (Brockbank, Soili & Ulrich, 2001). Van daaruit is het maar een kleine stap om te stellen dat precies deze rol van strategisch partner de kern uitmaakt van een echt professionele aanpak in HRM.

Onze onderzoeksbenadering verschuift de focus van de *persoonlijke* geloofwaardigheid en competenties van individuele HR-practici naar de *organisatorische* erkenning van de activiteiten, die worden verricht door een identificeerbare groep van medewerkers met HRM als beroep en functie. In dit artikel passen we het sociologische begrip 'professionalisme' toe op HRM en gaan na in welke mate HR-practici zichzelf als 'professionals' beschouwen.

Vooreerst bespreken we ons onderzoeksmodel, identificeren de belangrijkste dimensies van professionalisering en passen deze toe op HR. Vervolgens lichten we de gevolgde methodologie toe. Nadien bespreken we een aantal onderzoeksresultaten via een vergelijking van de si-

L. Claus, Ph.D., SPHR, GPHR is associate professor of Global HR, Atkinson Graduate School of Management, Willamette University, Salem, Oregon, USA

Dr. D. Vloeberghs is professor Human Resource Management en Organisatiecommunicatie aan de Universiteit Antwerpen en Katholieke Universiteit Leuven.

tuatie op wereldvlak met deze in Nederland en België. Met enkele tentatieve conclusies met betrekking tot de weg naar meer professionalisering ronden wij onze bijdrage af.

Onderzoeksmodel

De theoretische achtergrond en het onderzoeksmodel zelf vertrekken van een andere basis dan in de voorgaande competentiestudies, namelijk de zelfperceptie van HR-professionals betreffende hun profiel, ervaringen, verwachtingen en taken. Tevens wordt het begrip 'professionalisme' hier op een zeer duidelijke, operationele wijze gehanteerd. Met name werd hierbij een beroep gedaan op het referentiekader zoals dat door de Amerikaanse socioloog E. Freidson werd voorgesteld.

Waar initieel de klemtoon lag op het verschil tussen beroeps- en professioneel werk, hebben sociologen meer recent de nadruk gelegd op de macht die georganiseerde beroepen betrekken uit het feit dat ze zich sterker professionaliseren.

Freidson omschreef professionalisme als „de institutionele elementen waarmee de leden van een beroepsgroep zelf, eerder dan hun klanten of hun managers, de activiteiten van deze groep controleren”. Verder komt professionalisme pas tot stand „wanneer een bepaalde georganiseerde activiteit de macht verwerft zelf te bepalen wie gekwalificeerd is om een bepaald aantal taken te verrichten, anderen ervan te weerhouden deze activiteiten te verrichten en de criteria vast te leggen waaraan deze dienen te beantwoorden.” (Freidson, 2001). In deze zin zouden de activiteiten van verschillende beroepsgroepen (bijvoorbeeld psychotherapeuten) niet als 'professionals' in aanmerking komen, aangezien in principe iedereen die zich geroepen voelt om zich als dusdanig te afficheren, dit probleemloos kan doen. Freidson ontwikkelde een *ideaaltype van professionalisme* dat focust op hoe professionals hun werk controleren en zelf gecontroleerd worden. In dit 'ideaaltype' werd een onderscheid gemaakt tussen een aantal institutionele constante elementen en enkele kritische contingente factoren, die variëren naargelang de concrete context van tijd, plaats en sector. Tot de eerste categorie behoren onder meer volgende institutionele constante elementen:

- een geheel aan kennis en vaardigheden die officieel worden erkend als gebaseerd op abstracte concepten en theorieën, en een aanzienlijk 'discretionair' vermogen vereisen;
- een kader, dat wordt vorm gegeven en gecontroleerd vanuit het beroep betreffende intredevoorwaarden, arbeidsverdeling, en opleidingsprogramma's;
- een ideologie, waarbij het nastreven van hogere waarde(n) voorop staat.

Tot de tweede categorie behoren kritische contingente factoren (die variëren naargelang tijd en plaats en verband houden met de concrete organisatiecontext waarin deze kennis en vaardigheden worden toegepast) en de controle die wordt uitgeoefend door externe instanties.

Zes professionaliseringsdimensies werden afgeleid uit dit ideaaltype en toegepast op HR.

1. In welke mate heeft HR een officieel erkend kennisdomein en wordt het beschouwd als een specifieke discipline (afgekort als BOK – body of knowledge)?
2. In welke mate wordt HR erkend als een specifiek vakgebied met eigen kennis en vaardigheden, die waarde toevoegt aan de organisatie en wordt beschouwd als een volwaardige businesspartner (afgekort als REC – recognition)?
3. In hoeverre beschikken de HR-professionals over autonomie en eigen beslissingsbevoegdheid om hun werk uit te voeren en om in hun loopbaan voortgang te maken (afgekort als AUT – autonomy)?
4. In welke mate vertonen HR-professionals een ideologie van dienstbaarheid, waarbij het leveren van goed werk voorgaat op eigen gewin (afgekort als IDEO – ideology of service)?
5. Zijn geloofsbriefjes, certificaten en een universitair diploma noodzakelijk om het beroep te beoefenen (afgekort als CRE – credentialing)?
6. Ten slotte kan de externe controle worden gemeten, die uitgaat van overheden, wetten, vakbonden en de HR-professionele organisatie zelf (afgekort als CON – external control).

Ad 1) Kennis en vaardigheden

De eerste dimensie van professionalisme verwijst naar een gecodificeerd geheel van kennis, die hoort bij een bepaald beroep. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld denken aan de verschillende HR-praktijken of –werkterreinen, zoals strategisch HR-management, personeelsplanning, training en opleiding, beloningssystemen, industriële relaties, veiligheid en gezondheid. Terwijl deze HR-functies als kernbegrip relatief constant zijn en onafhankelijk van specifieke culturen, zal hun invulling en toepassing aanzienlijk verschillen, naargelang de wettelijke, culturele, sociale of politieke context in verschillende landen. Aangezien HR steeds uitgeoefend wordt in een specifieke organisatorische context en als legitieme functionele ondernemingsfunctie achten wij dergelijke specifieke ondernemingskennis (cq. organisatiekennis in de publieke sector) en/of ervaring voor HR-practici absoluut noodzakelijk om op een effectieve wijze te functioneren in crossfunctionele teams en als partners beschouwd te worden in hun organisaties.

Ad 2) Erkenning

Een tweede dimensie houdt in dat dit geheel aan kennis erkend wordt als beroep door de samenleving, en dat haar beoefenaren in hoog aanzien staan. Voor HR zou deze erkenning moeten komen van de samenleving als geheel, en van de belangrijkste stakeholders, zoals werknemers, lijnmanagers, collega-managers, senior- en topmanagement.

Ad 3) Beslissingsbevoegdheid en autonomie

Deze begrippen vormen de kern van professionalisme. Wanneer professionals in hun werk geconfronteerd worden met problemen of nieuwe opgaven, maken zij hiervan gebruik om de gepaste keuze te maken of handelingsroute uit te stippelen, waarbij ze steunen op hun professionele kennis, vaardigheden en deskundigheid. Ze worden hierbij eveneens geleid door professionele standaarden en ethische overwegingen. Autonomie en interne controle over hun werk wordt geleid door professionele deontologie, eerder dan organisatorische regels. Dit leidt binnen organisaties waar professionals tewerkgesteld zijn dikwijls tot een soort 'duale gezagslijn', namelijk een professionele met daarnaast een bureaucratische of administratieve. Nochtans is in principe professioneel werk autonoom en niet gecontroleerd door managers. Bij HR komt deze autonomie mede tot uiting op verschillende gebieden, zoals de verplichting zich te houden aan de wetten en regelingen van het land waarin men werkt, maar ook bij het strategisch management van menselijk kapitaal om op evenwichtige wijze in te spelen op de behoeften van werknemers én organisatie.

Ad 4 Geloofsbrieven en certificatie

Om deze autonomie daadwerkelijk uit te oefenen hebben professionals behoefte aan een soort van algemeen erkende 'geloofsbrieven'. Deze vormen in de regel het resultaat van een universitaire cursus of training gecombineerd met professionele certificatie door een nationale certificeringsinstelling. Het toekennen van geloofsbrieven (vaak in de vorm van diploma's of getuigschriften) en certificatie vormen krachtige instrumenten bij de selectie van wie een beroep mag uitoefenen. Dergelijke mechanismen worden vaak gebruikt door de gevestigde beroepsgroepen (denken we aan artsen, advocaten, apothekers) om de toegangsdrempel tot uitoefening van het beroep in kwestie te verhogen. Als relatief jonge discipline, bestaat de instroom tot HR uit diverse academische disciplines, niet alleen HRM zelf; professionele HR-certificatie komt zelfs niet eens voor in de meeste landen. Zelfs als er enige vorm van certificatie bestaat, gebeurt deze meestal op vrijwillige basis en vormt het zeker geen vereiste om het beroep zelf uit te oefenen.

Ad 5) Dienstenideologie

De professionele erkenning door de samenleving is gebaseerd op hun bijdrage tot het algemeen welzijn en de verbetering van de samenleving. Van professionals wordt verwacht dat zij het leveren van de gelijke resultaten verkiezen boven eigen profijt. Beloningen en erkenning worden beschouwd als het resultaat van professionalisme, eerder dan het doel zelf van professioneel werk. HR als 'mensen'-activiteit bij uitstek dient zich in de eerste plaats te bekommeren om het welzijn van de medewerkers, zonder daarbij het belang van de financiële resultaten van hun ondernemingen of organisaties uit het oog te verliezen.

Ad 6) Externe controle

Professioneel werk ondergaat eveneens de invloed vanuit externe instanties, die legitieme belangen hebben bij het controleren van het werk van de beoefenaren van een bepaald beroep. Zo zullen professionals zich organiseren via lidmaatschap van professionele organisaties, om zo het monopolie te verwerven en de controle te behouden over hun activiteiten en de beoefenaren ervan. Professionele HR-organisaties trachten externe controle te beperken via het institutionaliseren van wetten en regelingen die een gunstig effect hebben op hun leden. Overheid, administratieve instellingen, vakbonden, ondernemingsraden, alle hebben zij er op de één of andere wijze belang bij het werk van HR-practici te beïnvloeden en te controleren. Professionele HR-organisaties streven ernaar hun leden te vertegenwoordigen binnen allerlei nationale of subnationale omgevingen en instituties. Professionele activiteiten mogen slechts een beperkte externe controle kennen, dat wil zeggen 'buitenstaanders' mogen in principe het beroep in zijn uitoefening niet controleren. Een mogelijke uitzondering kan hier worden gemaakt voor 'wetten en overeenkomsten', die vaak het resultaat vormen van allerlei 'lobby' activiteiten door de professionele organisaties en via deze weg het bestaan steunen van professionele quasi-monopolies.

Onderzoeksmethodologie

De algemene doelstellingen van dit onderzoek waren:

- gegevens verzamelen over het HR-profiel van HR-professionals wereldwijd, en omtrent de keuze en de voortgang in hun professie;
- vaststellen van de mate waarin hier sprake is van een beroep met professionele status;
- nagaan hoe HR-professionals hun competenties ontwikkelen en behouden ten einde een strategische rol te kunnen spelen;
- de basis leggen voor 'benchmarking' voor verdere studies betreffende de gelijkenissen en verschillen tussen HR-professionals in een grote variëteit van landen.

De survey zelf werd georganiseerd in 2003 in opdracht van Global Forum onder de auspiciën van de Society for Human Resource Management. Nationale HR-verenigingen in verschillende landen namen deel aan de enquête en bezorgden via e-mail de vragenlijst aan al hun leden of aan een steekproef van 2.500 leden naargelang de omvang van hun lidmaatschap. Hierbij waren in totaal 23 landen betrokken: in Europa (zes), in Noord-Amerika (drie), in Zuid-Amerika (zes), Azië (vijf), Afrika (twee) en Australië. De vragenlijst werd vertaald in elf talen, met behulp van vertalers (in en uit de taal) en van telkens een staf lid uit de lokale HR-vereniging, die zorg droegen voor het gebruik van de adequate terminologie in elk land, en de nodige aanpassingen aan de nationale cultuur. Aan dit aspect werd tijdens het hele onderzoek de grootste zorg besteed.

In totaal hebben 4.352 HR-professionals hun medewerking verleend aan deze survey.

Noord-Amerika (NA)		Zuid-Amerika/Caraïben (SA)		Azië (APAC)		Europe, Midden-Oosten, Afrika (EMEA)	
Canada	676	Argentina	661	China	245	België	90
Mexico	352	Brazil	101	Japan	116	Egypte	73
Verenigde Staten	615	Chile	29	Korea	151	Frankrijk	34
		Columbia	87	Nieuw-Zeeland	228	Israel	88
		Dominicaanse Republiek	59	Thailand	111	Nederland	102
		Venezuela	57			Zuid Afrika	174
						Spanje	136
						Turkey	72
						Groot Brittanië	95
Totaal	1643		994		851		864

Tabel 1. Overzicht van de steekproef per land en regio.

In Europa was de medewerking beperkt, vermoedelijk omdat enerzijds de bestaande professionele HR-organisaties hun leden niet willen overladen met additionele bevragingen ('enquête-moeheid'), anderzijds omdat de timing van de survey hen niet paste, of wegens redenen van privacy. Wat Nederland en België betreft, samen hebben in deze beide landen slechts een kleine 200 HR-professionals meegedaan (voor Nederland: 102 respondenten en een response ratio van 3 procent, voor België: 90 respondenten en een response ratio van 8 procent).

Voor het opbouwen van de professionalismeschalen werden Likert-schalen gebruikt, met voor elke bewering telkens standaard vijf optiemogelijkheden, gaande van sterke instemming tot sterke afkeuring van de bewering. Dergelijke werkwijze laat toe om verschillende beweringen, die betrekking hebben op eenzelfde dimensie samen te nemen. Hierbij gold als veronderstelling, dat de totale score, gebaseerd op de

antwoorden op verschillende onderwerpen een betrouwbare meting van deze dimensie zou weergeven. Per respondent werd dan een totaal-score voor elke dimensie van het ideaal-type volgens Freidson toegekend, die de som vertegenwoordigde van alle scores voor de antwoorden op de geaggregeerde individuele onderwerpen. Om te worden beschouwd als een specifiek beroep moet hoog worden gescoord op de vijf eerste dimensies (BOK, REC, AUT, IDEO, CRE) en laag op de laatste dimensie (CON). Het plaatsen van elke vraag in een factor of een schaal kan statistisch worden verantwoord via factorlading of a-priori kennis. Aanvankelijk werden de schalen geconstrueerd op basis van a-priori kennis, maar vervolgens werd de factoranalyse uitgevoerd op de steekproef van 4.352 respondenten. Om de betrouwbaarheid van elke schaal te meten maakten we gebruik van Cronbach Alfa. Coëfficiënten van .7 werden beschouwd als goed, van .8 als zeer goed, en beneden .6 als onaanvaardbaar. Als resultaat van de factoranalyse werden vier schalen beschouwd als betrouwbaar (BOK, REC; CRE en CON), terwijl de twee overige (AUT en IDEO) werden geëlimineerd. Tabel 2 geeft de gemiddelden op de professionalismeschalen, voor zover verantwoord.

HR-professionalismeschalen (van 0 tot 4)	Cronbach alpha coëfficiënt	Wereld	Nederland	België
BOK: Kennis en vaardigheden.	.6712	2.98	3.03	2.92
REC: Erkenning	.8271	2.06	2.21	1.93
CRE: Geloofsbriefen en certificatie.	.7948	2.4	1.85	1.77
CON: Externe professionele controle	.6986	1.03	1.66	1.74

Tabel 2. HR-professionalismeschalen.

Met de lage response ratio's in Nederland en België is het statistisch niet verantwoord om verregaande conclusies te trekken over deze populaties. Daarom zullen we in deze bijdrage de resultaten van het onderzoek voor Nederland en België plaatsen tegen de achtergrond van de resultaten voor de rest van de wereld, en in het bijzonder hierbij aandacht besteden aan deze factoren, die verdere professionalisering (volgens het 'Freidson'-model) zowel stimuleren als hinderen.

Onderzoeksresultaten

Resultaten voor elk land en een vergelijkend rapport zijn thans reeds op website beschikbaar voor elk van de 23 landen (www.shrmglobal.org/surveys). Het globale beeld dat uit de tot nu toe gepubliceerde resultaten op wereldvlak naar voren komt ziet er uit als volgt:

1. Hoewel er wel degelijk sprake is van een wereldwijd 'profiel' ten aanzien van de belangrijkste kenmerken zijn er heel wat verschillen naargelang de nationale en culturele context; overal zijn mogelijk-

- heden te signaleren die kunnen leiden tot verdere professionalisering.
2. De dimensies die algemeen naar voren komen als belangrijke indicatoren voor professionalisme zijn 'HR als een domein van specifieke kennis en vaardigheden' en een sterk uitgesproken 'dienstenideologie'.
 3. Op een aantal gebieden is eerder sprake van een lage perceptie van professionalisme door de HR-practici. Het betreft in het bijzonder:
 - de erkenning van hun werk als specifiek vakgebied door de verschillende stakeholders;
 - de behoefte aan een meer formele credibiliteit, en hogere beslissingsbevoegdheid en autonomie;
 - het gebrek aan eigen interne controle van hun werk en de afhankelijkheid van 'externe' instanties.
 4. Deze lage zelfperceptie met betrekking tot erkenning, voornamelijk in termen van de waardering die zij ervaren in hun organisaties, en de mate waarin ze al dan niet als 'business partner' worden beschouwd, vormen een belangrijk knelpunt. In het licht van de actuele discussie over de 'plaats aan de strategietafel' mag het mogelijke belang van enige vorm van 'professionele certificatie' niet worden onderschat.

Bij onze bespreking van de resultaten van deze studie zullen we eerst de 'positieve' indicatoren van professionalisme bestuderen en nadien de dimensies die eerder wijzen op een zwak professionalisme. We geven de resultaten weer in twee tabellen: voornamelijk positieve indicatoren voor professionalisme (tabel 3) en knelpunten in de professionalisering (tabel 4). Iedere tabel belicht de 'wereld' resultaten en Nederland en België.

Positieve indicatoren voor professionalisme

Twee positieve indicatoren voor professionalisme zijn HR als een domein van specifieke kennis en vaardigheden en de dienstenideologie van HR.

HR als een domein van specifieke kennis en vaardigheden. Wereldwijd staat HR voor een duidelijk geheel van kennis en vaardigheden. Deze percenten liggen wat lager voor Nederland en nog meer uitgesproken voor België. In het algemeen wijst dit erop dat HR-practici van mening zijn dat er een duidelijk te omschrijven geheel bestaat aan kennis, die noodzakelijk is om dit beroep uit te oefenen. Aangezien HR wordt beoefend in een organisatorische context en als een legitieme functionele ondernemingsfunctie wordt beschouwd, vormt ondernemingskennis (of organisatiekennis in de publieke sector) een essentiële voorwaarde om waarde toe te voegen. Bovendien stellen we een duidelijk verschil vast

Kennis en vaardigheden beweringen (%)	Wereld	Nederland	België
• HR staat voor een duidelijk geheel van kennis en vaardigheden.	91.9	71.6	65.6
• Om te werken bij HR, heeft men businesskennis en/of businesservaring nodig.	79.2	82.4	74.5
• Om vooruitgang te maken in zijn HR-carrière, heeft men businesskennis en/of businesservaring nodig	87.7	90.2	93.3
Dienstenideologie beweringen			
• HR-professionals hechten meer belang aan het leveren van goed werk dan aan hun eigen beloning	57.7	55.6	37.2
• HR-professionals zijn begaan met het welzijn van de medewerkers in hun organisatie	82.7	80.4	87.8
• HR-professionals zijn gewoonlijk geïnteresseerd in de financiële resultaten van hun organisatie	69.4	56	51.1

Tabel 3. Positieve indicatoren voor professionalisme.

tussen de perceptie betreffende de toegang tot het beroep, en deze met betrekking tot verdere vooruitgang of promotie. Voor België en Nederland liggen de resultaten nog iets hoger dan in de wereldsteekproef, tenminste wat betreft het maken van vooruitgang. Om vooruitgang te maken in zijn HR-carrière heeft men businesskennis en/of -ervaring nodig. Het niveau van instemming betreffende het belang van ondernemingskennis en/of -ervaring statistisch significant ligt hoger voor 'vooruitgang in de loopbaan' dan voor het (louer) 'beoefenen' van het beroep. Dit betekent dat HR-practici van mening zijn dat dergelijke kennis noodzakelijk is om er actief in te zijn belangrijk is, doch om er vooruitgang in te maken essentieel.

Dienstenideologie. Beroepen hebben een dienstenideologie, dat wil zeggen dat (volgens het referentiekader van Freidson) professionals het verlangen moeten hebben om één of ander transcendente waarde na te streven, en hierbij meer belang hechten aan het leveren van goed werk dan aan eigen economisch gewin. Wanneer we dit toepassen op het HR-beroep, zal deze dienstverlening zich in de eerste plaats richten op de werknemer klant en de organisatie waarvoor ze werken. Wereldwijd is de meerderheid van HR-practici het ermee eens dat ze meer waarde hechten aan het leveren van goed werk dan aan hun eigen beloning. Wat deze bewering betreft, liggen België en vooral Nederland lager dan het wereldgemiddelde.

HR-professionals zijn begaan met het welzijn van de medewerkers van hun organisatie. In België ligt dit gemiddelde hoger dan in Nederland en wereldwijd. HR-professionals zijn gewoonlijk geïnteresseerd in de

De lage zelfperceptie vormt een belangrijk knelpunt

financiële resultaten van organisatie maar voor België en Nederland stellen we vast dat deze percentages wat lager liggen.

Knelpunten in de professionalisering

Er zijn meer knelpunten dan positieve indicatoren in de professionalisering van HR. Knelpunten in de professionalisering liggen in de erkenning van HR als een vakgebied met specifieke kennis en vaardigheden, beslissingsbevoegdheid en autonomie, en geloofsbrieven en certificatie.

Erkenning als een vakgebied met specifieke kennis en vaardigheden. Terwijl HR-practici (wereldwijd en in België) van mening zijn dat HR als dusdanig ook door het grote publiek en de samenleving wordt erkend als een beroep is dit niet het geval in Nederland, waar de percenten significant lager liggen.

HR-practici zijn het er mee eens dat werknemers, lijnmanagers en managers buiten HR erkennen dat HR-professionals beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, die de waarde van de organisatie ten goede komen. Maar erkenning van HR door werknemers ligt aan-

merkelijk lager in België en ietwat hoger in Nederland vergeleken met het wereldgemiddelde. Wat de erkenning door lijnmanagers betreft is Nederland opnieuw hoger dan het wereldgemiddelde. Wat erkenning in hun organisaties betreft, ligt deze waardering veel hoger in België dan in Nederland.

Erkenning als businesspartner ligt in België en Nederland lager dan in de wereldsteekproef

Het grootste knelpunt in verband met erkenning ligt in de waardering die HR-professionals genieten als businesspartners. Wereldwijd is slechts vier op 10 respondenten het er mee eens dat, in het algemeen, HR-professionals momenteel een hoge waardering genieten in hun organisaties, of dat HR-professionals als businesspartner worden beschouwd door senior management. Erkenning als businesspartner ligt echter lager in België en Nederland dan in de wereldsteekproef.

Samenvattend, wijzen deze resultaten er op dat er weliswaar sprake is van enige erkenning door de samenleving in haar geheel dat HR beschikt over een specifiek geheel van kennis en vaardigheden, die waarde toevoegen, doch deze erkenning ligt relatief laag bij de belangrijkste interne HR-klanten (lijnmanagers, medewerkers en niet HR-leidinggevenden). Wereldwijd ervaren de HR-practici de hoogste erkenning door lijnmanagers, gevolgd door de medewerkers en tenslotte door de niet-HR-leidinggevenden. Dit zou het resultaat kunnen zijn van de groeiende overdracht van taken en activiteiten door HR naar het lijnmanagement en de toenemende samenwerking, die dit vergt vanwege HR en de verschillende lijn- en staffuncties. Heel wat problematischer

Erkenning beweringen (%)	Wereld	Nederland	België
• HR's geheel van kennis en vaardigheden wordt ook door het grote publiek erkend als een beroep	61.7	27.4	62.2
• Werknemers erkennen dat HR-professionals beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, die de waarde van de organisatie ten goede komen	59.4	69	50
• Lijnmanagers erkennen dat HR-professionals beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, die de waarde van de organisatie ten goede komen	61.6	77	61.1
• Managers buiten HR erkennen dat HR-professionals beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, die de waarde van de organisatie ten goede komen	56.9	73.3	57.8
• Over het algemeen genieten de HR-professionals momenteel een hoge waardering in de organisaties	40.3	27.4	32.3
• HR-professionals voelen dat het topmanagement hen beschouwt als businesspartner.	42.5	38.2	38.9
Beslissingsbevoegdheid en autonomie beweringen			
• HR-professionals kunnen hun werk verrichten met een aanzienlijke mate van autonomie en discretie	46.1	69.9	64.1
• De carrière van HR-professionals binnen hun organisatie wordt grotendeels bepaald door de HR-managers	60.7	51.9	66.6
• De carrière van HR-professionals binnen hun organisatie wordt grotendeels bepaald door de managers buiten het HR-vak	40.7	33.3	27.8
• In de organisaties waar ik al gewerkt heb, heeft vooral het management toezicht uitgeoefend op mijn werk als een HR-professional	68.7	73.5	78.6
• Vooral werknemers hebben mijn werk als een HR-professional beïnvloed en gecontroleerd	32.4	28.8	49.4
Geloofsbrieven en certificatie beweringen			
• Om te werken bij HR, heeft men een erkend getuigschrift nodig	65.4	54	31.1
• Om te werken bij HR, heeft men een beroepscertificaat nodig van een vereniging of instituut dat zo'n erkenning kan uitreiken	44.5	25.5	16.6
• Om te werken in HR, heeft men een universitair diploma nodig	55.5	11.8	35.9
• Om vooruitgang te maken in zijn HR-carrière, heeft men een erkend getuigschrift nodig	75.4	46	33.4
• Om vooruitgang te maken in zijn HR-carrière, heeft men een beroepscertificaat nodig van een vereniging of instituut dat zo'n erkenning kan uitreiken	57.5	26	14.6
• Om vooruitgang te maken in zijn HR-carrière, heeft men een universitair diploma nodig	56.2	24	27.3
Externe professionele controle beweringen			
• Vooral bestuurlijke en administratieve instanties hebben mijn werk als een HR-professional beïnvloed en gecontroleerd	25.8	22.5	24.7
• Vooral werknemers hebben mijn werk als een HR-professional beïnvloed en gecontroleerd	59.1	28.8	49.4
• Vooral wetten en overeenkomsten hebben mijn werk als een HR-professional beïnvloed en gecontroleerd	21.5	41.1	59.1
• Vooral vakbonden hebben mijn werk als een HR-professional beïnvloed en gecontroleerd	21.5	13.8	40.9
• HR-beroepsorganisaties oefenen een belangrijke mate van invloed en controle uit op mijn werk als een HR-professional	18.6	15	14.6
• Vooral ondernemingsraden hebben mijn werk als een HR-professional beïnvloed en gecontroleerd	14	29.4	43.8
• Beroepsorganisaties hebben wezenlijk impact op ontwikkeling van wetten en overeenkomsten	31.7	15.7	23.6

Tabel 4. Knelpunten in de professionalisering.

ligt echter het gebrek aan globale erkenning dat HR-practici ervaren vanwege hun organisatie (eigenlijk worden ze niet erg hoog geschat) en specifiek de zwakke waardering voor hun rol als businesspartners die hun door senior management wordt toegekend.

HR beslissingsbevoegdheid en autonomie. Autonomie en beslissingsbevoegdheid vormen beide essentiële kenmerken van professioneel werk. De mobiliteit in hun beroep van professionals en de controle over hun activiteiten zou niet mogen worden bepaald door 'buitenstaanders' (zoals niet-HR-leidinggevenden, management of medewerkers) doch door de professionals zelf, of althans leden van hun professionele hiërarchie. Verder dienen HR-managers, eerder dan buitenstaanders, de mobiliteit van professionals aan te sturen. Bijgevolg zullen hoge percentages van instemming met de twee eerste 'externe beslissingsbevoegdheid en autonomie' beweringen en lage instemmingpercentages met de laatste drie stellingen er op wijzen dat, voor zover het autonomie betreft, dit beroep een behoorlijk niveau van professionalisme heeft bereikt.

Minder dan de helft van de HR-practici zijn het er in het algemeen mee eens dat ze beschikken over een aanzienlijke autonomie én beslissingsbevoegdheid bij het uitoefenen van hun werk. Autonomie en discretie bij het uitoefenen van hun werk liggen veel hoger in België en nog iets hoger in Nederland. Dit betekent dat er een hogere graad

van professionalisme bestaat ten aanzien van werkautonomie en discretie in België en Nederland dan in de wereldsteekproef. De resultaten in verband met de beslissingsbevoegdheid en autonomie beweringen wijzen er op dat mobiliteit in het beroep in zekere mate bepaald wordt door de professionals zelf, zoals dit voor

professioneel werk het geval dient te zijn, maar wat autonomie over werk betreft heeft HR slechts een zekere mate van professionalisme bereikt.

Geloofsbrieven en certificatie. Beroepen beschikken in de regel over trainingscertificaten, met het oog op toegang én vooruitgang in het beroep. Het controleren van de toegang tot het beroep vormt zelf een essentieel kenmerk van professioneel werk. Ook hier wordt een onderscheid gemaakt tussen de toegang tot het beroep en de vooruitgang of promotie. Wereldwijd erkennen HR-professionals dat vooruitgang of promotie in dit beroep slechts mogelijk is mits enige vorm van erkend getuigschrift en dat dit een noodzakelijke voorwaarde vormt bij vooruitgang of promotie. *Dit is echter niet het geval voor België en Nederland.* In België is minder dan een derde van de respondenten het er mee eens dat men, om te werken in HR, een erkend getuigschrift nodig heeft, en iets meer dan één op tien is het er mee eens dat men, om

*Vier op de vijf HR-professionals
beschikken over een universitair
diploma*

voortgang te maken in zijn HR-carrière, een erkend getuigschrift nodig heeft. In Nederland is de meerderheid van de respondenten het er mee eens dat men, om te werken in HR, een erkend getuigschrift nodig heeft maar iets minder dan de helft is het er mee eens dat men, om voortgang te maken in zijn HR-carrière, een erkend getuigschrift nodig heeft.

Wat een professioneel getuigschrift (afgeleverd door een erkende, certificerende instelling of instituut) betreft is wereldwijd minder dan de helft van de HR-practici van mening dat men over dergelijk getuigschrift moet beschikken om te werken in het HR-domein. Nauwelijks iets meer is de mening toegedaan dat dit een noodzakelijke voorwaarde vormt voor voortgang of promotie. Voor België en Nederland liggen de resultaten nog lager. Wanneer we de houding ten aanzien van de waarde van professionele certificatie bevragen, blijkt dat hieraan door de HR-practici zelf weinig geloofwaardigheid wordt toegekend. We zouden dit kunnen toeschrijven aan het feit dat een professioneel getuigschrift, zoals in de vragenlijst omschreven, feitelijk niet beschikbaar is voor HR-practici in de meerderheid der deelnemende landen. Wereldwijd is de meerderheid van de HR-practici het er mee eens dat om een HR-functie uit te oefenen en er voortgang in te maken men over een universiteitsdiploma dient te beschikken. Voor België en Nederland liggen de percentages weer aanzienlijk lager: in België is nauwelijks een derde de mening toegedaan dat dit een voorwaarde vormt om een HR-functie uit te oefenen. In Nederland is de tegenstelling met de wereldsituatie nog scherper: iets meer dan een op tien, stemt hiermee in. Wat voortgang of promotie in deze functie betreft, liggen de cijfers nog lager in België en in Nederland. Dit is des te merkwaardiger wanneer we de feitelijke situatie bekijken: in het algemeen hebben wereldwijd meer dan vier op vijf HR-practici een universiteitsdiploma. In België is een veel groter percentage (95,5 procent) van HR-professionals houder van een universitair diploma dan in Nederland (69,9 procent).

Externe professionele controle. Echt professioneel werk mag slechts in beperkte mate door externe instanties worden gecontroleerd. Enige uitzondering kan hierbij worden gemaakt voor 'wetten en overeenkomsten' (regulering) die zelf vaak het resultaat zijn van allerlei lobby-activiteiten van de professionele organisaties en hierdoor de professionele monopolieën ondersteunen. In het algemeen zou er een sterke steun moeten zijn voor de stelling dat voornamelijk de professionele organisatie de controle uitoefent door en voor haar leden.

Wereldwijd geeft slechts een vierde van de HR-practici aan dat er een hoge mate van professionele controle wordt uitgeoefend door de overheid, de vakbonden en ondernemingsraden.

In België wordt HR-werk beïnvloed en gecontroleerd door wetten en

overeenkomsten (regulering) en vervolgens door werknemers, ondernemingsraden, en vakbonden. In Nederland komt de invloed meestal van de wetgeving. Dit duidt op een hoge mate van professionalisme, althans voor zover het de externe controle betreft.

Anderzijds zijn HR-practici van oordeel dat hun professionele HR-organisaties *geen* belangrijke mate van invloed en controle uitoefenen op hun werk als HR-professional. Wereldwijd is één op vijf HR-practici er mee eens dat deze organisaties een belangrijke mate van invloed en controle uitoefenen op hun werk als HR professionals, en minder dan een derde van de HR-practici is van mening dat hun beroepsorganisaties een wezenlijk impact hebben op de ontwikkeling van wetten en overeenkomsten, die betrekking hebben op HR-aspecten. In België en Nederland hebben HR-beroepsorganisaties nog minder invloed en controle op het werk van HR-professionals en de ontwikkeling van arbeidswetgeving.

Bespreking en conclusies

Wanneer we deze specifieke resultaten voor Nederland en België leggen naast de resultaten op wereldvlak komen we bij een eerste benadering tot een aantal gelijkenissen en verschillen.

HR-professionals zijn van mening dat er een specifieke kennis en vaardigheden bestaan die typisch zijn voor HR. Zij zijn van mening dat om te werken en vooruitgang te maken er behoefte is aan businesskennis en/of ervaring. Er is sprake van een uitgesproken ideologie, gericht op dienstverlening, wat zowel tot uiting komt in hun huidige perceptie als in de motieven die hun oorspronkelijke keuze bepaalde. Zij zijn zeker 'toegewijd' aan hun taak. Tegelijk hebben ze belangstelling (hoewel minder) in de financiële resultaten van hun onderneming.

Anderzijds is er sprake van een vrij lage professionele zelfinschatting: de indicatoren erkenning van hun werk, de behoefte aan het formeel vastleggen van hun geloofwaardigheid, en de interne controle van hun werk zijn alle drie indicatoren die wijzen op een lage zelfwaardering als professional. Het beroep is bovendien redelijk onbekend: de meerderheid komt tot de keuze aan het einde van hun universitaire studies, of veel later.

Om volwaardige professionele status te verkrijgen wordt hier gewezen in de richting van het verhogen van de geloofwaardigheid en de erkenning als professe via een aantal mechanismen:

- formele, door beroepsorganisaties erkende opleidingsprogramma's;
- 'credentialing' of certificering;
- voortdurende aandacht voor het ontwikkelen van nieuwe kennis via allerlei wegen.

Deze aandacht voor competenties en 'credentialisering' bij de toegang tot het vak zal de status én het professionalisme verhogen. HR contro-

leert niet op adequate wijze de toegangsmechanismen tot het beroep en geeft vaak (teveel?) ruimte aan medewerkers zonder enige vorm van formele 'credentials' om allerlei HR-activiteiten uit te oefenen. Zolang er sprake blijft van een lage toetredingsdrempel tot de professie en men mensen zonder de nodige vooropleiding/competenties/credentials allerlei HRM-taken blijft toewijzen, zal deze situatie voortduren.

Het minste dat men kan zeggen is dat de zelfperceptie van de HR-professionals zelf 'gemengd' is: er zijn positieve én minder positieve aspecten in aanwezig. In de VS en sommige andere landen in de wereld wellicht meer uitgesproken, in Nederland wat minder, en in België nog wat minder.

In tegenstelling met het verleden waar alle heil werd verwacht van de overheid en de regelgeving van bovenaf, zou binnen de huidige context het geven van krachtige signalen omtrent de noodzaak van duidelijk te omschrijven minimumcompetenties wel eens meer effectief kunnen blijken te zijn. Hoewel dit de weg is van de 'geleidelijkheid' zou het creëren van de nodige duidelijkheid rond deze problematiek via het publieke forum en interactie tussen de betrokkenen wel eens effectiever kunnen zijn dan allerlei ingrepen van boven en buiten het 'systeem'. Vanuit deze invalshoek zou de rol van de 'beroepsorganisaties' belangrijker kunnen zijn dan algemeen aangenomen, zeker in de Belgische context.

Hoewel zowel in België als in Nederland een eerder spontane negatieve houding bestaat ten aanzien van het streven naar certificatie en getuigschriften zou dit wel eens een boeiend alternatief kunnen vormen om meer legitimiteit, geloofwaardigheid en waardering te krijgen, zowel in de eigen organisatie als in de samenleving als geheel. In deze zin vormen de opleidingen in personeelsbeleid/HRM, die sinds enige tijd op diverse plaatsen in Nederland én in België worden ingericht, zowel binnen het academische als het meer commerciële milieu, wellicht een belangrijke aanloop naar een breder draagvlak voor deze traditioneel wat verwaarloosde organisatiefunctie.

Belangrijk is dan wel dat deze beantwoorden aan een aantal stringente criteria en voorwaarden, waarin ook de beroepsorganisaties en andere maatschappelijke instanties inspraak dienen te hebben.

Is het al dan niet hebben van de 'status' van professionalisme, volgens de door sociologen gebruikte begripsomschrijving, van belang voor HR of volstaan de persoonlijke kwaliteiten van HR-practici op zich? Als HR-practici helemaal niet de perceptie hebben dat ze een zitje hebben aan de (strategie)tafel (Brockbank, Soili & Ulrich, 2003), is het eerder onwaarschijnlijk dat ze op legitieme wijze zulke positie gaan bezetten of opeisen.

*HR moet haar professionele
autonomie versterken*

Vanuit deze studie blijkt dat HRM in het algemeen door haar beoefenaren als een 'beroep' wordt beschouwd, althans in zoverre het een geheel aan kennis en ervaring, en de dienstenideologie betreft. Deze twee dimensies van professionalisme hebben onmiddellijk betrekking op de persoonlijke geloofwaardigheid van HR-beoefenaren. De andere dimensies (autonomie, erkenning, certificering, en controle) worden door deze beroepsgroep als meer problematisch beschouwd en ervaren. Deze dimensies situeren zich veeleer op organisatorisch en maatschappelijk niveau dan in de individuele invloedssfeer. Interventies, die gericht zijn op het verhogen van HR-professionalisme, zullen bijgevolg eerder organisatorisch dan individueel van aard dienen te zijn. HR-beoefenaren moeten niet alleen focussen op hun individuele geloofwaardigheid via ontwikkeling van eigen competenties, maar ook zorg dragen voor hun positie en sterkte als professionele groep. Omwille van de contextspecifieke aard van HR als professionele discipline, dienen dergelijke professionele verenigingen van HR-beoefenaren eerst lokaal en dan nationaal te worden opgezet. Als relatief jonge ondernemingsdiscipline bevindt HR zich nu op een kruispunt, waar ze enerzijds haar professionele autonomie dient te versterken en anderzijds verder in moet spelen op de behoeften en vaak sterk uiteenlopende belangen van haar verschillende stakeholders.

Of deze zelfperceptie van HR-practici met betrekking tot de lage professionele erkenning van HR, gebaseerd is op de werkelijke situatie of niet, is uiteindelijk zonder belang. Het betreft hier immers percepties of mentale modellen die ze hebben betreffende hun eigen functioneren. HR kan moeilijk verwachten van anderen (ondernemingspartners, werknemers, collega-managers, senior management) dat zij hun mentale modellen zouden aanpassen en bijstellen, vooraleer de HR-practici de eigen zelfpercepties ingrijpend wijzigen.

Als dit artikel enigermate mag bijdragen tot de discussie rond dit heikele onderwerp, heeft het, wat ons betreft, al zijn waarde bewezen.

SUMMARY

Conditions for the development of a HR professional career: A comparison between the situation in the Netherlands, Belgium, and the rest of the world.

The research presented in this article focused on the self perception of HR professionals with regard to their profile, experiences, expectations and tasks. Using a sociological approach, based on the professionalism ideal-type developed by Eliot Freidson, six dimensions of the professionalization of HR were identified (i.e., body of knowledge, recognition, autonomy, ideology of service, credentials,

and external control). The response sample of 4,352 HR practitioners from 23 countries who participated in a survey included 102 respondents from the Netherlands and 90 from Belgium. Overall results indicated that the professionalization of HR is context driven meaning that, while there is a worldwide profile, the results differ based on national and cultural contexts. Positive indicators of professionalism among HR practitioners included the existence of a body of knowledge and a focus on service. Negative indicators of HR professionalism dealt with recognition, credentialing, certification, autonomy, and external control. When the results for Belgium and the Netherlands were compared to the worldwide sample, similarities and differences emerge. The biggest gap between both countries and the rest of the world related to the desire for certification and credentialing. On the one hand, the results from the Netherlands and Belgium showed a rather spontaneous negative attitude towards certification and credentialing. On the other hand, the HRM education training provided by several academic and commercial institutions in both countries could represent a strong impetus for further professionalization of HR. Implications of the findings are discussed in terms of the development of HR as a professional career.

Literatuur

- Brewster, C., Farndale, E. & Whittaker, J. (2000), Skills, Knowledge and Professional HR Standards, *Worldlink*, Vol. 10, No. 3, pp -5.
- Brockbank, W. (2002) *HR Competency Research*, University of Michigan.
- Brockbank, W, Soili, A & Ulrich, D. (2003), *So we at the table! What now?* University of Michigan Business School, Working Paper.
- Claus, L & Collison, J. (2005) *The Maturing Profession of Human Resources: Worldwide and Regional View. Survey Report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Claus, L & Collison, J. (2004a) *Obstacles and Development in the Maturing of Human Resources: Worldwide and Regional View Survey Report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Claus, L & Collison, J. (2004b) *The Profile of the Maturing of Human Resources: Worldwide and Regional View Survey Report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Claus, L. & Collison, J. (2004c) *The Maturing of the HR Profession in the United States*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Claus, L. & Collison, J. (2004d), HR Professionalism: Perceptions of US HR Practitioners, *Perspectives in Management* 1(4): 111-124.
- Farndale, E., Brewster, C. & Whittaker, J. (2000) Global HR Competencies and Professional Standards, *PersonalführungPlus*, No.1, pp 16-21.

- Freidson, E. (2001), *Professionalism: The Third Logic*, Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Schoonover, S. (1997), New HR skills needed for a new work environment, *Employment Relations Today*, Autumn, pp. 21-32.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. (1995), Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, Vol. 34, No 4, pp. 473-495.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998), A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No 1, pp. 124-34.