

*Onder welke voorwaarden kan het en wat is het belang?*

# Doeltreffend HRM door lijnmanagers

Caroline Gilbert, Sophie De Winne en Luc Sels

*Lijnmanagers hebben een belangrijke rol in het implementeren van HRM in de organisatie. In dit artikel, gebaseerd op recent promotieonderzoek, gaan we ten eerste na wat cruciale voorwaarden zijn voor een doeltreffende HRM-implementatie door lijnmanagers. Daarnaast onderzoeken we wat het belang is van deze HRM-implementatie voor de organisatie. We bespreken de belangrijkste resultaten van het onderzoek en gaan in op de implicaties voor de praktijk.*

In hedendaagse organisaties wordt aan lijnmanagers een behoorlijke verantwoordelijkheid gegeven voor het uitvoeren van de dagelijkse HR-taken in diverse HR-domeinen, zoals werving en selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning, veiligheid, gezondheid en klachtenbehandeling (e.g. Kulik & Bainbridge, 2006). Hoewel ze in realiteit een belangrijke partner zijn voor de implementatie van het HR-beleid en bijdragen (of afdoen) aan de doeltreffendheid ervan, wordt in strategisch HRM (SHRM) onderzoek amper aandacht besteed aan de belangrijke rol die lijnmanagers spelen (Purcell & Kinnie, 2007).

## ► Van de redactie

Volgens de gangbare HRM-theorie hoort de primaire verantwoordelijkheid voor de vormgeving en uitvoering van het HR-beleid niet bij de HR-staf te liggen maar bij 'de lijn'. Tot nu toe is weinig onderzocht in hoeverre deze 'devolutie' in de praktijk gestalte heeft gekregen. Er is ook weinig bekend over de voorwaarden om deze rol tot een succes te maken. Het doet de redactie deugd dat, na een eerste bijdrage hierover van Anna Bos-Nehles c.s. in het zomernummer van 2011 van TvHRM, we nu opnieuw een artikel over dit belangrijke thema kunnen plaatsen. Het stuk levert interessante aanwijzingen op omtrent de voorwaarden voor succesvolle uitvoering van HR-taken door lijnmanagers. Het artikel komt tevens met een belangrijke bevinding over de rol van de HR-afdeling. Bij elkaar voldoende voor een flinke uitwerking, maar ook nuancering, van de devolutietheorie.

Dr. C. Gilbert is postdoctoraal onderzoeker aan het Onderzoekscentrum Personeel en Organisatie, KU Leuven en promoveerde in april 2012.<sup>1</sup> Prof. dr. L. Sels is gewoon hoogleraar aan en decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven. Dr. S. De Winne is hoofddocent HRM aan de KU Leuven | Thomas More.

Er bestaat wel onderzoek naar de HR-verantwoordelijkheden van lijnmanagers – neergeschreven in de zogenaamde HR-devolutieliteratuur – maar op enkele uitzonderingen na (e.g. Bos-Nehles, 2010; Perry & Kulik, 2008) blijft dit onderzoek vrij descriptief. De nadruk ligt vooral op de verdeling van verantwoordelijkheden tussen HR-afdeling en lijnmanagers en de voor- en nadelen van een (doorgedreven) devolutie van HR-verantwoordelijkheden voor HR-afdeling en lijnmanagers. Welke factoren cruciaal zijn voor een succesvolle HRM-implementatie door lijnmanagers, of wat concreet het belang hiervan is voor de organisatie, zijn grotendeels onbeantwoorde vragen.

In dit artikel proberen we op deze twee vragen een antwoord te formuleren. We baseren ons daarbij op recent promotieonderzoek (Gilbert, 2012). In drie empirische studies werd enerzijds onderzoek verricht naar organisatiekenmerken en individuele factoren die gerelateerd zouden kunnen zijn aan de doeltreffendheid van een lijnmanager op het gebied van HRM-implementatie (studie 1 en 2). Anderzijds werd nagegaan of een effectieve HRM-implementatie door de lijnmanager samengaat met een verhoogde werknemersbetrokkenheid bij de organisatie (studie 3). In studie 3 werden bijkomend de rol van de HR-afdeling en het samenspel tussen lijnmanagers en HR-afdeling bestudeerd. De data voor dit promotieonderzoek werden hoofdzakelijk op kwantitatieve wijze verzameld, door middel van enquêtes. De dataset die gebruikt werd voor studie 1 bestaat uit de antwoorden van 169 eerstelijnsmanagers (lijnmanagers die enkel werknemers zonder leidinggevende bevoegdheid onder zich hebben) uit 47 Belgische ondernemingen met meer dan 250 werknemers, verzameld in 2009 en 2010. De dataset die gebruikt werd voor studie 2 en 3 bevat de antwoorden van 149 lijnmanagers en 1096 van hun medewerkers uit vier grote Belgisch/Luxemburgse organisaties, eveneens verzameld in 2009 en 2010. Daarnaast werden in 2011 ook interviews afgenomen met vier HR-managers en zes lijnmanagers van drie toonaangevende organisaties in België, om de resultaten verkregen in de empirische studies te toetsen en hun betekenis uit te diepen. We bespreken in wat volgt de bevindingen van dit promotieonderzoek met betrekking tot de voorwaarden voor en het belang van een doeltreffende HRM-implementatie door lijnmanagers. Vervolgens concentreren we ons op de praktische implicaties van deze resultaten voor organisaties, en proberen we een aantal adviezen te formuleren voor zowel HR-afdeling als lijnmanagers.

### **Voorwaarden voor een doeltreffende HRM-implementatie door lijnmanagers**

Uit ons onderzoek, waarin we onder meer aan werknemers vroegen om de doeltreffendheid van hun leidinggevende te beoordelen in het uitvoeren van 28 HR-taken in diverse HR-domeinen, bleek dat niet

elke lijnmanager hier even goed op scoort. Met een antwoordschaal gaande van 0 tot 10 registreerden we een minimumscore van 2 op 10, een maximumscore van 10 op 10 en een behoorlijke spreiding van de scores rond het gemiddelde van 6,98 op 10. Wanneer we een schools evaluatiesysteem toepassen blijkt dat volgens 13 procent van de ondervraagde werknemers hun leidinggevende onvoldoende doeltreffend is in het uitvoeren van zijn/haar HR-taken (score lager dan 5 op 10). Ongeveer 40 procent van de werknemers is van oordeel dat hun leidinggevende zijn/haar HR-taken behoorlijk uitvoert, evenwel zonder daarin met onderscheiding uit te blinken (score tussen 5 op 10 en 6,8 op 10). Aan

---

*Niet elke lijnmanager scoort even goed  
op doeltreffendheid*

---

het andere eind van het beoordelingsspectrum vinden we 20 procent van de werknemers terug, die de mening zijn toegedaan dat hun leidinggevende de grootste onderscheiding verdient (score hoger dan 8,5 op 10). Samengevat kunnen we stellen dat lijnmanagers er in de door ons bevraagde organisaties over het algemeen wel een minimumniveau qua doeltreffende HRM-implementatie op na houden, maar dat een behoorlijke variatie in doeltreffendheid blijkt te bestaan. Deze variatie doet zich bovendien niet alleen voor tussen lijnmanagers van verschillende organisaties, maar evengoed tussen lijnmanagers van eenzelfde organisatie. Deze resultaten geven aan dat het nuttig kan zijn om onderzoek te verrichten naar zowel organisatiekenmerken als individuele factoren die bijdragen aan een doeltreffende HRM- implementatie door lijnmanagers.

In twee verschillende studies vonden we aanwijzingen van zowel individuele als organisatie gerelateerde succesfactoren. Vooral hierop in te gaan, wijden we even uit over de theoretische onderbouwing van beide studies. We baseerden ons op twee theoretische kaders, die beiden trachten te verklaren hoe doeltreffend gedrag in de organisatie tot stand kan komen: roltheorie (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) en het Ability – Motivation – Opportunity (AMO) kader (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Beide theoretische kaders worden ook in de SHRM-literatuur naar voren geschoven om het inzicht in de black box tussen HRM en prestaties te vergroten (e.g. voor roltheorie: Bowen & Ostroff, 2004; voor het AMO-kader: Paauwe & Boselie, 2005). Roltheorie stelt dat het rolgedrag van een individu in de organisatie afhankelijk is van zijn/haar perceptie van de rolverwachtingen die door verschillende

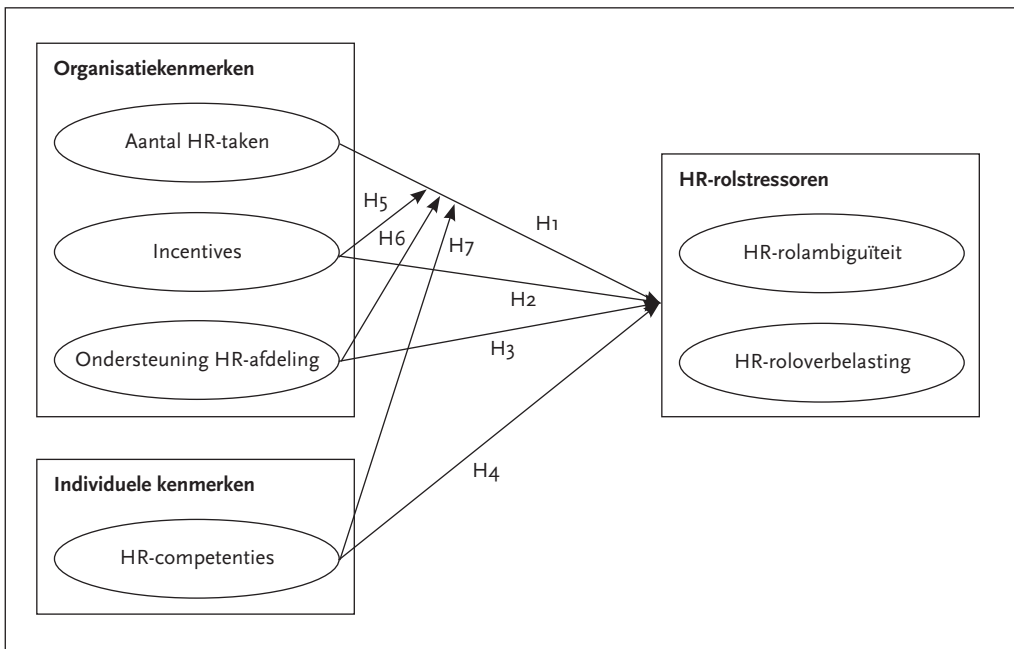
partijen ten opzichte van dat individu worden geformuleerd. Toegepast op de context van de lijnmanager die een HR-rol moet uitvoeren betekent dit dat zijn/haar gedrag in deze rol zal afhangen van hoe hij/zij de HR-rolverwachtingen ervaart die door onder meer de HR-afdeling, het top- en middenmanagement, collega's en ondergeschikten worden

---

*De twee vaakst genoemde rolstressoren  
zijn rolambiguïteit en rolconflict*

---

geformuleerd. Vaak wordt er in literatuur rond roltheorie gefocust op specifieke negatieve percepties van rolverwachtingen, rolstressoren genaamd, die het rolgedrag of de prestaties in de rol negatief beïnvloeden. De twee vaakst genoemde rolstressoren zijn rolambiguïteit – het onduidelijk zijn van de verschillende rolverwachtingen voor het individu, en rolconflict – een onverenigbaarheid van verschillende rolverwachtingen. Verschillende soorten rolconflict kunnen bovendien nog worden onderscheiden, zoals een rolconflict tussen twee of meer verschillende zenders van rolverwachtingen (intersender rolconflict) of roloverbelasting, wat kan gezien worden als een onverenigbaarheid tussen toegekende taken en toegekende tijd. Volgens Kahn et al. (1964) kunnen zowel organisa-

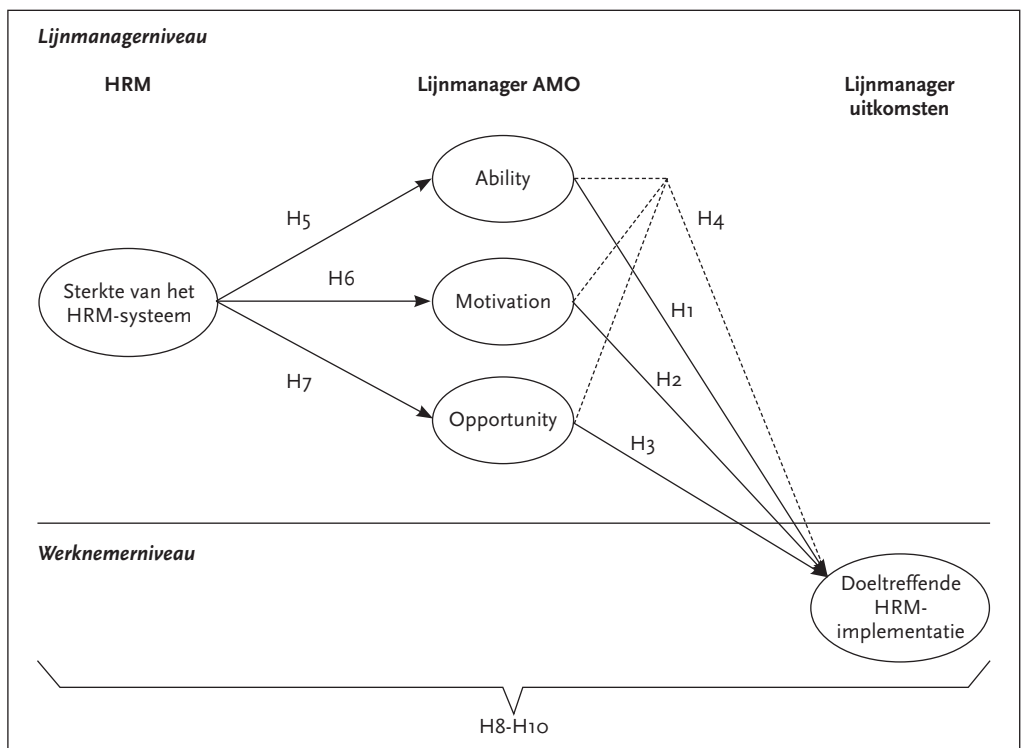


Figuur 1. Conceptueel kader studie 1.

tekenmerken als individuele factoren deze rolstressoren beïnvloeden. Het onderzoek naar beide types factoren, toegepast op stressoren in de HRM-rol van lijnmanagers, maakt het voorwerp uit van de eerste studie (zie figuur 1) (Gilbert, De Winne & Sels, 2011a).

Volgens het AMO-kader is de prestatie van een individu in zijn/haar job afhankelijk van de ability, motivation en opportunity van het individu. Ability verwijst naar de competenties van het individu: kan het de job uitvoeren, zijn hiertoe voldoende kennis en vaardigheden aanwezig? Motivatie slaat op het willen van het individu, het bereid zijn om de job uit te voeren. Opportunity slaat op de mogelijkheid om de job uit te voeren: heeft het individu voldoende bevoegdheid, maar ook voldoende budget, ondersteuning, tijd,...? Verschillende auteurs in het domein van SHRM beweren dat het HRM-systeem kan inspelen op deze ability, motivation en opportunity, en zo de individuele prestaties kan beïnvloeden (e.g. Paauwe & Boselie, 2005; Purcell, Kinnie, Swart, Rayton & Hutchinson, 2009). Dit idee vormt de basis voor het conceptuele kader van studie 2 (zie figuur 2).

De resultaten dan. Voor wat betreft de individuele voorwaarden voor een doeltreffende HRM-implementatie door lijnmanagers vonden we dat



Figuur 2. Conceptueel kader studie 2.

lijnmanagers die geloven over adequate HR-competenties te beschikken om hun HR-taken uit te voeren lichtjes doeltreffender bevonden worden in hun HRM-implementatie door hun ondergeschikten. Daarnaast blijkt het geloof in de eigen HR-competenties ook gerelateerd te zijn aan een vermindering van de ervaren HR-rolambigüiteit en aan een vermindering van de ervaren HR-roloverbelasting door de lijnmanager. Aangezien verondersteld wordt dat deze HR-rolstressoren in verband staan met povere prestaties, kan het geloof in eigen HR-kunnen ook op een indirecte manier geassocieerd zijn met een doeltreffende HRM-implementatie.

Twee andere individuele factoren die we onderzochten, het willen (motivation) en het mogen (opportunity) van de lijnmanager blijken niet significant gerelateerd te zijn aan een doeltreffende HRM-implementatie door de lijnmanager.

Op organisatieniveau blijken verschillende aspecten van het aanwezige HRM-systeem van belang te zijn. Wanneer lijnmanagers goed door de HR-afdeling worden ondersteund in het uitvoeren van hun HR-taken – i.e. de HR-afdeling levert de nodige expertise aan, verschaft informatie en springt bij waar nodig – zullen zij ook minder HR-rolambigüiteit en HR-roloverbelasting ervaren.

Verder blijkt ook de manier waarop HR-boodschappen worden gecommuniceerd aan lijnmanagers van belang te zijn. Wanneer lijnmanagers een sterk HRM-systeem ervaren – i.e. het HRM-systeem is duidelijk te

---

*De manier waarop HR-boodschappen worden gecommuniceerd aan lijnmanagers is van belang*

---

onderscheiden in de organisatie, het is consistent en er bestaat consensus over (Bowen & Ostroff, 2004) – zijn zij ook significant doeltreffender in hun HRM-implementatie. Het gaat hier om een indirect effect, dat zich manifesteert via een verhoogd gevoel van HR-competentie door de ervaring van een sterk HRM-systeem. Daarnaast vonden we echter ook een negatief direct verband tussen lijnmanagers' ervaring van een sterk HRM-systeem, en de inschatting van hun doeltreffendheid in HRM-implementatie door hun ondergeschikten. We vermoeden dat dit negatieve verband te verklaren valt door een belangenverschil tussen het management en werknemers voor wat betreft HRM en HRM-implementatie. Wanneer lijnmanagers een sterk HRM-systeem percipiëren, is voor hen duidelijk wat de organisatie van hen verwacht op het gebied van HRM-implementatie en zullen zij hun HR-taken uit-

voeren zoals de organisatie dat wenst. De kans is echter niet onbestaande dat de HRM-implementatiewensen van de organisatie niet stroken met de individuele wensen van werknemers. De organisatie streeft waarschijnlijk naar een consistente en gestandaardiseerde toepassing van de geplande HR-praktijken, waar werknemers misschien eerder belang hechten aan het tegemoetkomen aan persoonlijke wensen en noden door hun lijnmanager. Hadden we in onze studie een andere beoordelaar gekozen voor de doeltreffendheid van HRM-implementatie door de lijnmanagers (bijvoorbeeld het middenmanagement), dan hadden we mogelijk dit gemengde beeld met betrekking tot de bijdrage van een sterk HRM-systeem aan een succesvolle HRM-implementatie door de lijn niet gekregen. Verschillende auteurs (bijvoorbeeld Nishii & Wright, 2008) argumenteren echter dat het juist heel belangrijk is om te kijken naar de HRM-percepties en beoordelingen van werknemers, aangezien deze individuele percepties ook het individuele gedrag en prestaties van de werknemers zullen aansturen.

Hoewel we verwachtten dat ook het aantal HR-taken toegewezen aan de lijnmanager, en de incentives gegeven door de organisatie om de HR-taken goed uit te voeren (bijvoorbeeld uitvoering van HR-taken wordt in rekening gebracht bij het beoordelen van prestaties, het toekennen van bonussen, het beslissen over promoties, et cetera) een rol van belang zouden spelen, bleek dit in ons onderzoek niet zo te zijn. We vonden geen significante verbanden tussen deze organisatie gerelateerde factoren enerzijds, en de HR-stressoren anderzijds. De interviews die we achteraf uitvoerden bij verschillende lijnmanagers kunnen hier wat verduidelijking brengen. Alle lijnmanagers gaven immers aan het uitvoeren van HR-taken volledig vanzelfsprekend te vinden in een job als leidinggevende. Meer nog, het zou ook absoluut noodzakelijk zijn om de goede werking in hun team of afdeling garant te kunnen stellen. Dit wordt ook weerspiegeld in de antwoorden van lijnmanagers op een vraag uit onze enquête, waar we zowel peilden naar hun reële als hun gewenste verantwoordelijkheid voor bepaalde HR-taken. In de vier bevroegde organisaties gaven de lijnmanagers over het algemeen aan voor elke taak meer verantwoordelijkheid te wensen dan ze op dat ogenblik hadden. Méér HR-taken worden dus niet noodzakelijk gezien als een extra last, en ook zonder incentives zien lijnmanagers blijkbaar de noodzaak en het nut in van het uitvoeren van HR-taken, zodat de goede werking van het team verzekerd is en business objectieven gehaald kunnen worden.

Ten slotte vonden we ook aanwijzingen dat interacties bestaan tussen verschillende voorwaarden. Onze resultaten suggereren bijvoorbeeld een complex samenspel van ability, motivation en opportunity van de lijnmanager om te komen tot een meer doeltreffende HRM-implementatie. En hoewel het aantal HR-taken op zich niet gelinkt is aan het verschijnen

van de HR-stressoren, blijkt uit ons onderzoek toch dat de ondersteuning vanuit de HR-afdeling belangrijker wordt in het bestrijden van percepties van HR-roloverbelasting naarmate het aantal HR-taken toegewezen aan de lijnmanager stijgt.

---

*Alle lijnmanagers benadrukten de noodzaak  
en het belang van HR-taken*

---

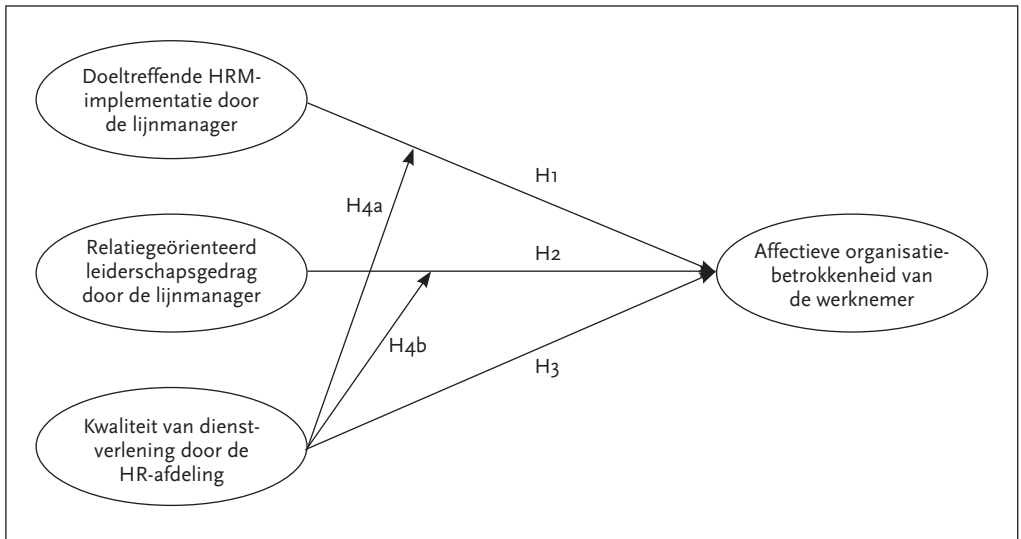
We hebben natuurlijk niet alle potentiële voorwaarden voor een succesvolle HRM-implementatie onderzocht in dit promotieonderzoek, en zijn ook niet alle mogelijke interacties nagegaan tussen de verschillende voorwaarden. In dat opzicht lichten onze resultaten enkel een klein tipje van de sluier op, en is het aan toekomstige onderzoekers om dit nog grotendeels onbetreden pad verder te exploreren.

**Het belang van een doeltreffende  
HRM-implementatie door lijnmanagers**

In de derde studie onderzochten we het belang voor de organisatie van een doeltreffende HRM-implementatie door lijnmanagers, door de link te leggen met de affectieve organisatiebetrokkenheid van werknemers (Gilbert, De Winne & Sels, 2011b). Immers, HRM-onderzoekers (e.g. Nishii & Wright, 2008) zijn ervan overtuigd dat lijnmanagers, via hun implementatie van het geplande HRM in de organisatie, in belangrijke mate de HRM-percepties van werknemers bepalen. Dit gepercipieerde HRM zou, eerder dan het door de organisatie uitgetekende HRM, de basis vormen voor gewenste attitudes, gedragingen en prestaties bij werknemers. In figuur 3 wordt het conceptueel kader van deze studie weergegeven.

We baseerden ons hiervoor op social exchange theory (Blau, 1967): HR-acties (uitgevoerd door lijnmanagers of HR-afdeling) kunnen werknemers het gevoel geven dat hun bijdrage naar waarde wordt geschat, en dat er aandacht is voor hun welzijn in de organisatie. In dat geval zullen de werknemers zich verplicht voelen om deze goede behandeling te beantwoorden met door de organisatie gewenste attitudes en gedragingen. We focussen in deze studie op één specifieke attitude van werknemers, de affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit is de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie en zich emotioneel gehecht voelen aan de organisatie (Meyer & Allen, 1997). Verschillende auteurs





Figuur 3. Conceptueel kader studie 3.

hebben immers aangegeven dat dit een belangrijke predictor is van cruciaal werknemersgedrag (e.g. Paré & Tremblay, 2007) en prestaties (e.g. Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Aangezien de resultaten van onze studie aangeven dat werknemers zich sterker betrokken voelen bij de organisatie wanneer zij hun lijnmanager doeltreffend achten in het uitvoeren van HR-taken loont het zeker de moeite voor organisaties om de HRM-implementatie van hun lijnmanagers op te volgen en te optimaliseren.

---

### *De HR-rol van de lijnmanager bestaat uit meer facetten dan managen van HR-tools*

---

Een ander belangrijk resultaat uit deze studie is dat het leiderschapsgedrag van de lijnmanager, meer bepaald het relatie-georiënteerd leiderschapsgedrag, eenzelfde positieve associatie vertoont met de affectieve betrokkenheid van de werknemer. Deze bevinding sterkt ons in onze overtuiging dat de HR-rol van de lijnmanager uit meer facetten bestaat dan louter het enge managen van HR-tools en navolgen van HR-procedures. De door ons geïnterviewde leidinggevendenden bevestigden dit ook: wanneer er gevraagd werd naar hun HR-rol interpreterden zij dit eerder ruim, en kwamen ook leiderschapsgedragingen aan bod zoals ondersteuning of een luisterend oor bieden in moeilijke momenten,

een voorbeeld stellen voor de medewerkers, of medewerkers inspireren. Indien men een volledig beeld wil krijgen van de impact van de HR-rol van lijnmanagers in de organisatie, lijkt het ons dan ook belangrijk de verschillende facetten van deze rol te onderzoeken.

Ten slotte blijkt dat een sterkere affectieve betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie niet alleen samengaat met een positiever oordeel over de HRM-implementatie en het leiderschapsgedrag van de lijnmanager, maar ook met een positiever oordeel van die werknemer over de dienstverlening van de HR-afdeling. Ook al wordt een deel van de dagelijkse HR-activiteiten uitgevoerd door de lijnmanagers, het blijft voor de HR-afdeling dus belangrijk om direct contact te houden met de werknemers en ervoor te zorgen dat de dienstverlening naar werknemers op punt blijft staan.

Wat zijn dan de conclusies die op basis van dit promotieonderzoek getrokken kunnen worden met betrekking tot de twee hoofdvragen van dit artikel?

1. Wat betreft de cruciale succesfactoren voor doeltreffende HRM-implementatie door lijnmanagers besluiten we dat zowel individuele als organisatie gerelateerde factoren een rol spelen:
  - De belangrijkste individuele factor is de HR-competentie van de lijnmanager. Deze lijkt zowel direct als indirect (via percepties van HR-rolambigüiteit en HR-roloverbelasting) positief gerelateerd te zijn aan de doeltreffendheid van HRM-implementatie door de lijnmanager.
  - De meest cruciale organisatie gerelateerde factoren zijn de ondersteuning van lijnmanagers door de HR-afdeling, en de sterkte van het HRM-systeem. Voor deze laatste factor vinden we echter zowel een indirect positief verband, als een direct negatief verband met de doeltreffendheid van HRM-implementatie door de lijnmanager.
2. Wat betreft het (relatieve) belang van een doeltreffende HRM-implementatie zijn onze belangrijkste resultaten:
  - Een doeltreffende HRM-implementatie door de lijnmanager gaat samen met een grotere werknemersbetrokkenheid bij de organisatie.
  - Niet enkel de implementatie van HR-procedures en praktijken door de lijnmanager is belangrijk, maar ook het leiderschapsgedrag van de lijnmanager. Bovendien is de werknemersbetrokkenheid bij de organisatie niet alleen gelinkt aan het gedrag van de lijnmanager, maar ook aan de kwaliteit van dienstverlening door de HR-afdeling.

## Implicaties voor de praktijk

Uit de resultaten kunnen we diverse implicaties afleiden voor de praktijk. We bespreken hier de belangrijkste implicaties voor HR-afdelingen en lijnmanagers.

### 1. *Dubbele rol voor de HR-afdeling*

In de HR-devolutiliteratuur wordt samen met de vaststelling dat lijnmanagers een behoorlijke verantwoordelijkheid hebben voor het uitvoeren van operationele HR-taken vaak ook de vraag gesteld wat dan daarnaast nog de rol is van de HR-afdeling: maakt de HR-afdeling zich door het doorschuiven van haar traditionele verantwoordelijkheden niet overbodig in de organisatie (e.g. Cunningham & Hyman, 1999)? In dit promotieonderzoek vonden wij aanwijzingen voor op zijn minst een tweeledige rol voor de HR-afdeling.

Ten eerste heeft de HR-afdeling een belangrijke backoffice rol: het helpen van lijnmanagers, zodat zij op hun beurt kunnen zorgen voor een doeltreffende HRM-implementatie naar werknemers toe. Verschillende van de factoren die belangrijk bleken te zijn in het bewerkstelligen van een doeltreffende HRM-implementatie kunnen door de HR-afdeling beïnvloed of geoptimaliseerd worden, zoals het zorgen voor de nodige expertise, informatie of instrumentele hulp.

Ook de uitbouw van een HRM-beleid specifiek voor lijnmanagers kan helpen om een aantal van de belangrijk gebleken voorwaarden te vervullen voor lijnmanagers. Zo kunnen door middel van verschillende

---

## *Het leiderschapsgedrag van de lijnmanager speelt een belangrijke rol*

---

HR-praktijken de specifieke HR-competenties van lijnmanagers op punt gesteld worden. Eerst en vooral kan er tijdens werving en selectie aandacht worden besteed aan de HR-competenties van (kandidaat) lijnmanagers. De meest technisch-vaardige sollicitant is immers niet noodzakelijk de beste kandidaat voor een leidinggevende job. Toch is het niet zo eenvoudig om HR-competenties af te leiden van een CV. En wanneer interne kandidaten gepromoveerd zouden worden vanuit een niet-managementjob, is er over hun HR-competenties ook geen informatie beschikbaar. Een eerste stap in de goede richting zouden

hier competentie-georiënteerde sollicitatie-interviews kunnen zijn, aangevuld met een assessment center of persoonlijkheidstest. Ook opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten kunnen ingezet worden om de HR-competenties van lijnmanagers bij te schaven. Eerder dan formele opleiding, blijken meer informele en geïntegreerde vormen van leren vaak het meest doeltreffend (Poell, van Dam & van den Berg, 2004). We denken in dit opzicht bijvoorbeeld aan on-the-job leren en vormen van peter- of meterschap. De collega-lijnmanagers en hiërarchisch hogeren spelen hierin een belangrijke rol. Zij kunnen werksituaties verduidelijken, feedback geven en ervaringen uitwisselen. Een laatste HR-praktijk die kan aangewend worden om de HR-competenties van lijnmanagers te optimaliseren is loopbaanmanagement. Ieder managementniveau blijkt specifieke (HR) competenties en gedragingen te vereisen (Mumford, Campion & Morgeson, 2007). Er moet dus niet alleen aandacht besteed worden aan aangepaste selectie- en opleidingsinvesteringen voor verschillende managementniveaus, maar ook aan het feit dat het voor sommige lijnmanagers beter is om uit te blinken op een lager managementniveau, dan om te ontspreken op een hoger managementniveau.

Ten slotte bleek uit het promotieonderzoek dat ook een sterk HRM-systeem (een HRM-systeem dat duidelijk te ontwaren is in de organisatie, dat consistent is en waarover consensus bestaat) belangrijk is, zodat duidelijke HR-boodschappen verzonden worden naar de lijnmanagers. Enkele mogelijke werkpunten voor de HR-afdeling om het onderscheidend karakter van het HRM-systeem voor lijnmanagers te verhogen zijn: duidelijke informatie verschaffen over de HR-structuur (bijvoorbeeld via een

---

*Het is niet eenvoudig om HR-competenties  
af te leiden van een CV*

---

organogram zodat duidelijk is voor de lijnmanagers wie verantwoordelijk is voor welke HR-domeinen) en over de HR-procedures en praktijken (bijvoorbeeld via een intranetsite waar informatie verzameld is over 'wat te doen bij het aannemen van een nieuwe medewerker', 'wat te doen bij ziekte van een medewerker', et cetera), of ervoor zorgen fysiek aanwezig te zijn in de buurt van de lijnmanagers. Dit laatste is zeker belangrijk in organisaties met verschillende geografisch verspreide afdelingen of filialen. Consistentie vereist dat oorzaak-gevolg relaties ondubbelzinnig zijn en blijven met betrekking tot HR-praktijken, dat het beoogde effect

overeenkomt met het werkelijke effect en dat HR-praktijken harmonieus samenwerken en niet om de haverklap veranderen. Om de consistentie van het HRM-systeem te versterken, is zowel technische HR-expertise als kennis van de business van belang. Niet alleen moeten valide HR-instrumenten ontwikkeld worden (bijvoorbeeld door beroep te doen op wetenschappelijk onderzoek), deze moeten ook onderling consistent zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. HR-praktijken regelmatig evalueren kan de consistentie van het gehele HRM-systeem ten goede komen. Ook consensus is belangrijk voor lijnmanagers: de HR-afdeling dient inspanningen te leveren om de neuzen van verschillende HRM-beslissingsnemers (bijvoorbeeld HR-management, topmanagement,...) in dezelfde richting te krijgen om ambiguïteit bij lijnmanagers te vermijden. De mening vragen van lijnmanagers bij het ontwikkelen, evalueren en aanpassen van HR-tools kan er dan weer voor zorgen dat zijzelf loyale verdedigers van het HRM-systeem worden.

De tweede rol die de HR-afdeling dient op te nemen is een frontoffice rol: het verzorgen van een betrouwbare, snelle, gepersonaliseerde en accurate dienstverlening aan werknemers. Vaak worden HR-afdelingen in de SHRM-literatuur aangemoedigd om zich sterker te concentreren op de strategische aspecten van HRM, en om de eerstelijnsdienstverlening over te laten aan andere HR-partners, waaronder lijnmanagers. De resultaten van onze derde studie geven echter aan dat het onderhouden van een directe link tussen HR-afdeling en werknemers zijn waarde heeft. Gebaseerd op zowel onze interviews met HR-managers en lijnmanagers als op bestaande literatuur (bijvoorbeeld Francis & Keegan, 2006; Harris, 2007; Hope-Hailey, Farndale & Truss, 2005) besluiten we dat deze directe link vooral belangrijk is in het geval een werknemer een probleem heeft dat een delicate behandeling vraagt. Een werknemer die graag een overplaatsing zou aanvragen, of een ouderschapsverlofregeling overweegt zal hierover waarschijnlijk in eerste instantie liever informatie inwinnen bij de HR-afdeling dan bij zijn/haar leidinggevende. Ook het verdedigen van de werknemersbelangen ten opzichte van het management blijft een belangrijke taak van de HR-afdeling, die lijnmanagers (zelf deel van 'het management') niet volledig kunnen overnemen. Ten slotte wordt in de literatuur ook gewezen op het belang van de directe link tussen HR-afdeling en werknemers in situaties waar de relatie tussen werknemer en leidinggevende problematisch is, en de werknemer op zoek is naar een neutrale partij of scheidsrechter.

## **2. Opgepast voor vooringenomenheid**

Uit het kwantitatieve luik van het promotieonderzoek bleek dat zowel individuele als organisatie gerelateerde factoren verband houden met de doeltreffendheid van HRM-implementatie door lijnmanagers. De interviews met HR-managers en lijnmanagers leverden echter een

opmerkelijke extra bevinding op. We vroegen beide partijen naar de voorwaarden die zij noodzakelijk achten voor een doeltreffende uitvoering van HR-taken door lijnmanagers. De lijnmanagers wezen hoofdzakelijk in de richting van organisatie gerelateerde voorwaarden: genoeg tijd krijgen van de organisatie om aan HR-taken te besteden, of

---

*Het onderhouden van een directe link tussen  
HR-afdeling en werknemers heeft zijn waarde*

---

het aanwezig zijn van een duidelijk vertrouwen van de organisatie in haar lijnmanagers. De HR-managers daarentegen benadrukten vooral de noodzakelijke aanwezigheid van een aantal individuele voorwaarden: de lijnmanagers moeten over voldoende specifieke competenties beschikken om HR-taken te kunnen uitvoeren, en ze moeten 'de juiste houding' hebben ten opzichte van het uitvoeren van HR-taken. Deze resultaten suggereren dat er zowel bij de lijnmanagers als bij de HR-afdeling een self-serving bias zou kunnen optreden bij het detecteren van factoren die de doeltreffende HRM-implementatie bemoeilijken: beide partijen zijn blijkbaar geneigd om succes toe te schrijven aan factoren waar men zelf de hand in heeft, en falen aan factoren die meer buiten de eigen invloedssfeer liggen. Een mogelijk gevolg hiervan is dat de initiatieven die de HR-afdeling neemt om de HRM-implementatie van lijnmanagers te verbeteren niet afgestemd zijn op de verwachtingen van lijnmanagers hieromtrent; lijnmanagers blijken immers vooral de creatie van een geschikte organisatiecontext belangrijk te vinden, terwijl we – gebaseerd op de resultaten uit de interviews – kunnen veronderstellen dat de HR-afdeling eerder de lijnmanagers zelf verantwoordelijk zal willen stellen voor de manier waarop zij HR-taken uitvoeren. Het lijkt ons dus uitermate belangrijk dat beide partijen hun wederzijdse verwachtingen regelmatig en duidelijk communiceren. Hoewel de HR-afdeling in sommige organisaties gezien wordt als een ondersteunende functie betekent dit niet dat zij moet afwachten tot interne klanten vragen stellen of problemen melden. De HR-afdeling kan zeker ook op een proactieve manier informatie verzamelen over de HRM-implementatiesituatie, en uitgebreid en duidelijk communiceren over de initiatieven die er bestaan om leidinggevend in hun HR-taken te ondersteunen. In termen van structuren kan het helpen om een meer decentrale HR-afdeling in te richten, en HR-professionals toe te wijzen aan iedere business unit. Door letterlijk naast elkaar te werken krijgen zowel HR-professionals als lijnmanagers inzicht in elkaars dagelijkse werk en de problemen en

gevoeligheden die hiermee gepaard kunnen gaan, wat hun samenwerking kan verbeteren.

### **Conclusie**

Een goed HRM in een organisatie is niet enkel de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling, maar ook van de lijnmanagers. De HR-afdeling mag dan wel kwalitatief hoogstaande procedures en initiatieven ontwikkelen, het zijn finaal vaak de lijnmanagers die garant moeten staan voor een succesvolle implementatie. Positieve werknemersuitkomsten, zoals een hogere werknemersbetrokkenheid bij de organisatie, blijken dan ook niet alleen gerelateerd te zijn aan de dienstverlening van de HR-afdeling in de organisatie, maar evenzeer aan de manier waarop de lijnmanager zijn HRM-rol uitvoert.

Het is dan ook belangrijk voor organisaties om de HRM-implementatie door lijnmanagers op te volgen en te optimaliseren. Dit laatste kan door in te spelen op diverse organisatiekenmerken en individuele factoren, zoals de ondersteuning van de HR-afdeling aan lijnmanagers, de duidelijke communicatie van HR-boodschappen aan lijnmanagers of het ontwikkelen van HR-competenties bij lijnmanagers.

---

### **SUMMARY**

In contemporary organizations, line managers are responsible for the execution of a substantial amount of operational HR tasks. This makes line managers an important partner in implementing HRM, and they can thus contribute to or hinder the realization of an effective (i.e. performance enhancing) HRM in the organization. Despite line managers being an important HR actor in reality, HRM literature has paid scant attention to line managers and their HRM behavior as a potentially significant intermediary factor in the link between HRM and performance. In this article, based on the results of a doctoral dissertation, we contribute to filling this research gap. More specifically, we examine (1) the prerequisites of effective HRM implementation by line managers and (2) the importance of HRM implementation by exploring the link between (in)effective HRM implementation by line managers and employee outcomes.

With regard to our first research aim we found that both organizational and individual prerequisites seem to be of importance. Organization-wise the most crucial factors are the support from the HR department and the strength of the HRM system (Bowen & Ostroff, 2004). Individual-wise, the HR competencies of the line manager turn out to be the most important factor related to effective HRM implementation.

With regard to our second research aim we found that an effective HRM implementation by line managers is positively related to employees' affective commitment to the organisation, above and beyond the leadership behaviour of the line manager. Furthermore, we also found that the service quality of the HR department is positively associated with employees' affective organizational commitment. This last result shows that even in the case of an advanced HRM implementation responsibility for line managers, the organization gains by installing an HR department that remains directly accessible to employees. Several implications for HR departments and line managers are formulated.

### Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Blau, P.M. (1967). *Exchange and power in social life* (2nd edition). New York: John Wiley and Sons.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line Makes the Difference: Line Managers as Effective HR Partners*. Proefschrift, Universiteit Twente.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.
- Delery, J.E., & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Gilbert, C. (2012). *HRM on the line: Empirical studies on the prerequisites and importance of effective HRM implementation*. Proefschrift, KU Leuven.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011a). Antecedents of Front Line Managers' Perceptions of HR Role Stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011b). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1616-1635.
- Harris, L. (2007). The changing nature of the HR function in UK local government and its role as 'employee champion'. *Employee Relations*, 30(1), 34-47.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, T. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley and Sons.



- Kulik, C.T., & Bainbridge, T.J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240-256.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Nishii, L.H., & Wright, P.M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In B.D. Smith (Ed.), *The People Make the Place. Dynamic Linkages between Individuals and Organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pauwwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Perry, E.L., & Kulik, C.T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Poell, R.F., van Dam, K. & van den Berg, P.T. (2004). Organising Learning in Work Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 529-540.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and Business Performance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: University Press.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2009). *People management and performance*. Abingdon: Routledge.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 47(1), 47-71.

### Noot

- 1 Voor meer informatie over het promotieonderzoek kunt u contact opnemen met Caroline Gilbert, [caroline.gilbert@kuleuven.be](mailto:caroline.gilbert@kuleuven.be).
- 2 Dit onderzoek werd gedeeltelijk gefinancierd door de Nationale Bank van België (NNB/11/002) en het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek in Vlaanderen (FWO – G.0661.10N).