

De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional

Ontwikkeling in het HR-vakgebied in de afgelopen vier jaar

Menno Vos
Stephan Corporaal
Nicole van Dartel
Sjoerd Peters
Tom Morssink

“HRM-werkzaamheden zullen de komende jaren voor een belangrijk deel geautomatiseerd worden”, “De omslag van HRM naar de rol van businesspartner gaat de komende jaren daadwerkelijk plaatsvinden”. Al decennialang wordt er kritisch gesproken over de rol en positie van de HR-professional die razendsnel zou veranderen door globalisering, automatisering en inkrimping van de HR-afdeling. Maar wat gebeurt er daadwerkelijk in het werk van de HR-professional? De afgelopen vier jaar werkten meer dan 1700 studenten en onderzoekers van zes hogescholen samen met meer dan 1300 Nederlandse bedrijven om de veranderingen in de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional in kaart te brengen. De uitkomsten blijken verrassend: de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional ontwikkelt zich anders dan verwacht volgens recente vakpublicaties....

Vier jaar geleden presenteerde Avans Hogeschool de resultaten van de eerste ronde van een meerjarig onderzoek naar de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional in dit tijdschrift (Woering & Van Dartel, 2014). Dat onderzoek liet zien dat (1) de HR-professional een zeer breed aantal activiteiten uitvoert, zowel uitvoerend als beleidsmatig; (2) er steeds meer een beroep wordt gedaan op het competentiegebied ‘management van veranderingen’, terwijl op het competentiegebied businesskennis het minst een beroep wordt gedaan; (3) de rol van HR als bemiddelaar tussen management en medewerkers nog steeds een erg belangrijke is en (4) HRM in toenemende mate via de lijn verloopt.

Inmiddels zijn we vier jaar verder en hebben vijf andere hogescholen zich aangesloten bij dit praktijkonderzoek. Wat is er de afgelopen jaren veranderd in de dagelijkse realiteit van de HR-professional? Op basis

Dr. Menno Vos is associate lector Sociale Innovatie bij Windesheim.

Dr. Stephan Corporaal is associate lector Smart Industries en Human Capital bij Saxion.

Drs. Nicole van Dartel is zelfstandig onderzoeker en directeur van onderzoeksbureau Reflexy Onderzoek.

Sjoerd Peters is student international HRM bij Saxion.

Drs. Tom Morssink is HR-manager bij TRIMM en coördinator van het HRM-praktijkmonitor onderzoek bij Saxion.

van een grootschalig onderzoek onder meer dan 4000 HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers beschrijven we in dit artikel de ontwikkelingen van de HR-professional in de praktijk tussen 2012 en 2016. Dit doen we aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn volgens HR-professionals de meest belangrijke ontwikkelingen in het HR-vakgebied?
2. Hoe wordt de HR-afdeling van de organisatie getypeerd door HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers?
3. Met welke HR-activiteiten houden HR-professionals zich bezig?
4. Welke competenties worden ingezet bij de uitvoering van de HR-activiteiten?
5. Hoe is de taakverdeling van de HR-activiteiten tussen de HR-professional en het lijnmanagement?
6. Welke factoren spelen mee bij het lijnmanagement om HR-activiteiten adequaat uit te voeren?

We beginnen het artikel met in de literatuur beschreven inzichten over de werkzaamheden en competenties van de HR-professional en met de theorie waarop ons onderzoek gebaseerd is. Vervolgens beschrijven we de opzet van het onderzoek en de ontwikkelingen in de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional. We eindigen met conclusies van dit onderzoek, evenals aanbevelingen voor de HR-praktijk en voor het onderwijs in HRM.

Theoretische basis van het onderzoek

De ontwikkeling van de HR-professional

De afgelopen jaren is een stevig gefundeerd inzicht ontstaan over de ontwikkeling van de werkzaamheden van de HR-professional dankzij een jarenlang grootschalig onderzoek van Ulrich naar de competenties en activiteiten van de HR-professional onder meer dan 90.000 HR-professionals (Ulrich, 2008; 2012; 2016). Ulrich beschrijft die ontwikkeling in vier stadia, die hij 'de ontwikkelingsgolven van HR' noemt. Het eerste stadium benadrukt het administratieve werk van HR: HR-medewerkers zijn gericht op het opstellen van arbeidsvoorwaarden, het leveren van HR-diensten en het naleven van de regelgeving. HR is voornamelijk van 'administratief en transactioneel nut'. Zolang HR consistent en kostenefficiënt de basis levert (salaris wordt correct uitbetaald, de administratie wordt goed gevoerd), wordt HR in dit stadium gezien als een afdeling die zijn werk goed doet.

Het tweede stadium benadrukt het ontwikkelen van innovatieve HR-praktijken voor werving en selectie, compensatie en beloning, leren, communicatie, enzovoort. Het betreft het zoeken naar vernieuwende manieren voor deze HR-praktijken en het vinden en realiseren van best practices. De HRM-er is in dit tweede stadium succesvol wanneer hij de HR-praktijk weet te innoveren en de diverse HR-praktijken met elkaar weet te verbinden.

In het derde stadium is sprake van strategisch HRM, kortweg SHRM. SHRM is gericht op de consistente koppeling tussen organisatiestrategie en HR-activiteiten. In dit stadium is een belangrijk doel van de HR-professional om een bijdrage te leveren aan de strategische agenda van de organisatie.

Het vierde stadium wordt omschreven als 'HR van buiten naar binnen'. Dit stadium gaat verder dan het traditionele strategisch HRM. Centraal staat de afstemming van het werk van HR op de omgeving van het bedrijf en haar klanten en stakeholders. Op dit moment maken veel HR-professionals de omslag van het derde ontwikkelingsstadium (strategisch HRM) naar het vierde ontwikkelingsstadium (HR van buiten naar binnen) (Ulrich, 2012). HR-administratie dient daarbij nog steeds foutloos te zijn, HR-praktijken moeten nog steeds innovatief en geïntegreerd zijn en HR moet strategische ambities vertalen naar HR-acties. De HR-professional hanteert echter bovenop deze rollen een 'van buiten naar binnen benadering': hij volgt nauwlettend de omgeving van de organisatie alsmede de belangen van de klanten en investeerders en vertalen deze naar HR-activiteiten. HRM is dus sterk extern georiënteerd (Ulrich, 2012).

Activiteiten van de HR-professional

Hoewel het stadium waarin de HR-professie zich bevindt per organisatie en zelfs per HR-professional zal verschillen, kan het werk van de HR-professional getypeerd worden met een zevental clusters van HR-activiteiten (Woering & Van Dartel, 2014). Deze indeling is gebaseerd op o.a. de uitkomsten van onderzoek van Biemans (2008) naar het takenpakket van de HR-professional en zal ook in dit onderzoek centraal staan (zie tabel 1).

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

Tabel 1: *Activiteiten van de HR-professional* (Woering & Van Dartel, 2014)

Competenties van de HR-professional

Wat betekenen deze werkzaamheden voor de benodigde competenties van de HR-professional? Ulrich (2016) beschrijft negen competenties waarmee HR-professionals toegevoegde waarde leveren aan organisaties. In tabel 2 wordt elk van deze competenties kort toegelicht.

In de eerste plaats zijn dat drie basiscompetenties waarover een HR-professional moet beschikken om effectief te kunnen handelen: de 'strategic positioner', de 'credible activist' en de 'paradox navigator'.

In de tweede plaats zijn er drie competenties waarmee de HR-professional op tactisch niveau waarde toevoegt: de 'technology en media integrator', de 'analytics designer and interpreter' en de 'compliance manager'.

In de derde plaats zijn er drie competenties die noodzakelijk zijn voor HR-professionals om van strategische waarde te zijn voor een organisatie: de 'culture and change champion', de 'human capital curator' en de 'total reward steward'.

Competentie	Toelichting
<i>Basiscompetenties</i>	
Credible activist	De HR-professional is in staat om een relatie van vertrouwen en respect binnen de organisatie op te bouwen en proactief met diverse interne- en externe stakeholders contact te leggen.
Strategic positioner	De HR-professional is in staat om zowel de interne- als de externe context te evalueren en dit te vertalen naar effectieve HR-activiteiten voor een succesvolle organisatie.
Paradox navigator	De HR-professional is in staat om met tegenstrijdige situaties om te gaan.
<i>Competenties op tactisch niveau</i>	
Compliance manager	De HR-professional zal in staat moeten zijn om wettelijke richtlijnen (nationaal en internationaal) te beheren.
Analytics designer and interpreter	De HR-professional zal in staat moeten zijn om data te identificeren en te interpreteren om zo beslissingen kracht bij te zetten.
Technology en media integrator	De HR-professionals is in staat technologische hulpmiddelen slim te gebruiken om medewerkers te verbinden en een bijdrage te leveren aan een succesvolle organisatie.
<i>Competenties op strategisch niveau</i>	
Culture and change champion	De HR-professional levert een bijdrage aan het vormgeven van de cultuur alsmede aan het aanjagen en managen van veranderingen.
Human Capital Curator	De HR-professional draagt zorg voor een effectief personeelsbestand en personeelsplanning.
Total Stewards Reward	De HR-professional zal beloningssystemen moeten kunnen vormgeven.

Tabel 2: Beschrijving van de competenties van een effectieve HR-professional volgens Ulrich (2016)

In het onderzoek van Ulrich worden op tactisch niveau steeds nieuwe competenties toegevoegd. Zo zijn de competenties met betrekking tot analytics en technologie alleen in zijn laatste ronde zichtbaar. In dit onderzoek beperken we ons in eerste instantie (vanwege de vergelijkbaarheid in de tijd) tot de basis en strategische competenties van de HR-professional, waarvan Biemans (2008) heeft bevestigd dat deze relevant zijn voor effectieve HR-professionals in Nederland:

1. persoonlijke integriteit (vergelijkbaar met de 'credible activist'): wijze van omgaan met vertrouwelijke informatie, vermogen tot luisteren, betrouwbaarheid, accuratesse en integriteit;
2. management van veranderingen (vergelijkbaar met de 'culture and change champion'): processturing, realisatie, kennis, probleemoplossend vermogen;
3. businesskennis (vergelijkbaar met de 'strategic positioner'): bedrijfs-economische en informatietechnologische aspecten, strategische deskundigheid, organisatieprocessen;
4. stuurkracht (vergelijkbaar met de 'credible activist'): leidinggeven en overtuigingskracht;
5. HR-vakdeskundigheid (vergelijkbaar met de diverse tactische en strategische competenties van Ulrich, zoals de 'compliance manager' en de 'human capital curator'): wetskennis, inzet van beleid en instrumenten, inzicht in processen.

HRM en het lijnmanagement

Veel HR-activiteiten worden niet door de HR-professional, maar door het lijnmanagement uitgevoerd. Dat is belangrijk, want het zijn de lijnmanagers die direct contact hebben met de medewerker en daardoor meer invloed kunnen uitoefenen op de medewerker in de dagelijkse werkpraktijk. Er zijn vijf factoren bepalend voor de vraag of lijnmanagers HR-beleid succesvol willen en kunnen implementeren (Bos-Nehles et al., 2011; Woering & van Dartel, 2014):

1. competenties: lijnmanagers dienen HR-gerelateerde competenties (kennis en vaardigheden) te hebben voor het (mede) implementeren van HR-praktijken;
2. motivatie: lijnmanagers moeten HR-praktijken willen implementeren;
3. tijd: lijnmanagers moeten tijd hebben voor het implementeren van HR-praktijken;
4. ondersteuning van HR: lijnmanagers dienen een goede ondersteuning van HR-specialisten bij implementatie en uitvoering te hebben;
5. beleid & procedures: lijnmanagers dienen duidelijkheid te hebben op het gebied van beleid, richtlijnen en procedures. Het gaat hierbij om het niveau van verantwoordelijkheden en bevoegdheden én om de wijze van toepassing van instrumenten.

Toekomst van HRM

Over de toekomst van de HR-professie wordt de afgelopen decennia veelvuldig gesproken. De volgende ontwikkelingen worden daarbij veel genoemd:

1. Het bedrijfskundiger worden van de HR-professie. Met name het toenemende belang van data-analytics wordt genoemd als belangrijke ontwikkeling voor het komen tot krachtige en evidence based-besluitvorming (Angrave et al., 2016; Van den Heuvel & Bondarouk, 2016).
2. Het toenemende belang van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en van human resource development voor de HR-professie door werk dat steeds sneller verandert door technologische ontwikkelingen, globalisering en veranderde businessmodellen van organisaties. Medewerkers moeten worden uitgedaagd en aangejaagd om te functioneren in snel veranderende omgevingen en loopbanen. Dat vereist nogal wat van de competenties van medewerkers, die bijvoorbeeld steeds meer zelfsturend, pro-actief en flexibel moeten worden (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Van Est & Kool, 2015). Dit past in de toenemende aandacht voor talentmanagement als belangrijk HR-thema (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).
3. De toenemende automatisering van HR-activiteiten en het steeds belangrijker worden van slimme inzet van technologie door de HR-professional (Bondarouk, Harms & Lepak, 2015). Ulrich (2012) beschrijft bijvoorbeeld het slim inzetten van technologie voor kennismanagement en het verbinden van medewerkers als cruciale competenties voor de hedendaagse HR-professional. Daar komt nog eens bij dat automatisering van HR-werkzaamheden zelf in toenemende mate zichtbaar wordt en het werk daarmee verschuift van operationeel HRM naar strategisch en tactisch HRM.

De onderzoeken van o.a. Ulrich (2008; 2012; 2016) en Biemans (2008) geven een goed inzicht in de ontwikkeling, rol en competenties van de HR-professional. We weten daardoor wat de competenties van een effectieve HR-professional zouden moeten zijn, wat de rol van HR-professionals is en bovendien wat de relevante ontwikkelingen in het vakgebied zijn. Een minder goed inzicht hebben we nog in wat dit betekent voor de dagelijkse werkelijkheid van HR-professionals: waar besteden zij hun tijd aan, wat doen lijnmanagers en op welke competenties wordt een beroep gedaan? Het eerdere onderzoek van Woering en Van Dartel (2014) geeft hier enig zicht op, en in dit artikel wordt op deze inzichten voortgebouwd door te kijken naar de ontwikkeling van de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional in de afgelopen vier jaar en door verklaringen voor die ontwikkelingen te onderzoeken.

Methode van het onderzoek*Aanpak van het onderzoek*

De lectoren van het HRM lectorennetwerk hebben het onderzoeksinstrument de 'HRM-praktijkmonitor' ontwikkeld waarmee studenten van de aangesloten hogescholen HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijn-

managers bevragen over de alledaagse werkelijkheid van HRM (Woering & Van Dartel, 2014). De HRM-praktijkmonitor bestaat uit een digitale enquête die door studenten wordt uitgezet in een bedrijf waar ze in het kader van hun studie bijvoorbeeld stage lopen of een afstudeeropdracht uitvoeren. Nadat de resultaten door een extern onderzoeksbureau zijn verwerkt, krijgt de student de antwoorden van de digitale enquête terug en houdt op basis daarvan een verdiepend interview met de HR-professional, een HR-leidinggevende en een lijnmanager. Er is een gestructureerd interviewprotocol per functiegroep ontwikkeld om door te vragen op de antwoorden van de digitale enquête en deze van context te voorzien. Voor de studenten heeft het onderzoek drie belangrijke voordelen: zij leren onderzoek te doen, het vak van de HR-professional vanuit meerdere gezichtspunten te bezien en in gesprek te gaan over de ontwikkelingen in het beroep van de HR-professional.

Inhoud van het onderzoeksinstrument

Het onderzoeksinstrument is ontwikkeld op basis van voornoemde theorieën en inzichten uit de literatuur (zie Biemans, 2008; Bos-Nehles et al., 2011; Ulrich, 2008). Aan de hand van een enquête met gesloten vragen zijn bij zowel HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers gevraagd naar verschillende HR-thema's.

Ten eerste is gevraagd wat volgens hen de belangrijkste ontwikkelingen zijn in het HR-vakgebied. Respondenten konden uit een lijst van vijftien HR-thema's (o.a. organisatieontwikkeling, aantrekken gekwalificeerd personeel, diversiteitsbeleid) maximaal drie keuzes aankruisen.

Ten tweede is gevraagd naar de typering van de HR-afdeling. Respondenten gaven op een vier-puntsschaal (1 = helemaal mee oneens; 4 = helemaal mee eens) aan in hoeverre hun HR-afdeling te typeren is met de volgende omschrijvingen:

1. ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HRM;
2. medeverantwoordelijk zijn bij het realiseren van veranderingsprocessen;
3. reageren op personele zaken/issues die op hun pad komen;
4. het ontwerpen en leveren van HR-producten en diensten;
5. personeelszorg (helpen en ondersteunen van personeel);
6. personeelsbeheer (administreren en regelen).

Ten derde is gevraagd naar de tijdsbesteding van verschillende HR-activiteiten. Respondenten gaven op een vierpuntsschaal (1= bijna nooit; 2 = soms; 3 = regelmatig; 4 = in hoge mate) aan hoeveel tijd zij besteden aan de HR-activiteiten die in tabel 1 genoemd zijn.

Ten vierde is gevraagd naar de benodigde competenties. HR-professionals en HR-leidinggevenden gaven op een vierpuntsschaal (1= bijna nooit; 2 = soms; 3 = regelmatig; 4 = in hoge mate) aan in hoeverre zij in

hun dagelijkse werk een beroep doen op de vijf voornoemde competentiegebieden gebaseerd op Biemans (2008).

Ten vijfde is gevraagd bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor de uitvoering van HR-taken. Respondenten gaven op een vijfpuntsschaal aan in hoeverre de uitvoering van de HR-activiteiten uit tabel 1 ligt bij de HR-afdeling of in de lijn (1= volledig bij HR; 2 = grotendeels bij HR; 3 = gezamenlijke verantwoordelijkheid; 4 = grotendeels bij de lijn; 5 = volledig bij de lijn).

Ten slotte is gevraagd naar de mate waarin het lijnmanagement succesvol is in de uitvoering van de HR-taken aan de hand van de door Bos-Nehles et al. (2011) genoemde factoren: motivatie, tijd, voldoende HR-gerelateerde competenties, ondersteuning vanuit de HR-afdeling en duidelijke regels en procedures.

In de verdiepende interviews is vervolgens specifiek doorgevraagd op de bovengenoemde HR- thema's om daarmee duiding te geven aan de cijfers en mogelijke verklaringen voor trends aan het licht te brengen.

Deelnemers

Het onderzoek is in 2012 gestart door één hogeschool. Sinds 2014 zijn zes hogescholen aangesloten bij het HRM-praktijkmonitoronderzoek en is het aantal studenten dat ingezet wordt en daarmee het bereik van organisaties en respondenten gestegen (zie tabel 3). De data zijn verzameld in vier verschillende ronden. In totaal hebben 1354 bedrijven meegedaan aan het onderzoek, waarvan 59 bedrijven 2 keer en 14 bedrijven 3 keer hun medewerking verleend hebben. 63% van de bedrijven was te typeren als groot en 37% als MKB (bedrijven met 250 of minder medewerkers).

	Aantal hogescholen	Aantal bedrijven	Aantal bevroagde HR-professionals	Aantal bevroagde HR-leidinggeevenden	Aantal bevroagde lijnmanagers
Ronde 1: 2012-2013	1	106	106	58	63
Ronde 2: 2013-2014	5	251	251	160	179
Ronde 3: 2014-2015	6	514	426	414	395
Ronde 4: 2015-2016	6	544	571	553	542

Tabel 3: Deelnemers en respondenten van het praktijkmonitor onderzoek aan digitale enquête

In totaal hebben in de vier ronden 1783 studenten meegewerkt aan de dataverzameling. De gemiddelde responspercentages over vier jaar voor HR-professionals, HR-leidinggeevenden en lijnmanagers zijn respectievelijk 76%, 65% en 68%.

Analyse

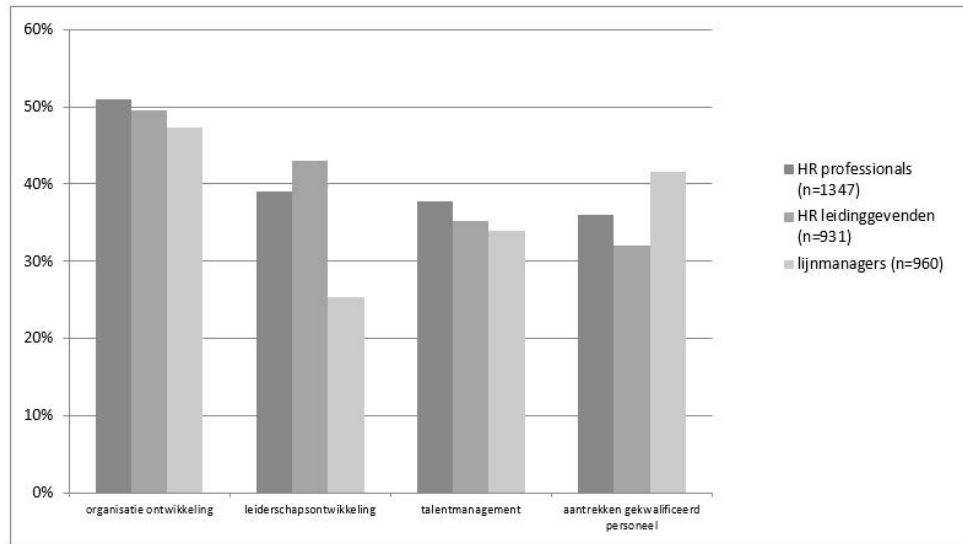
De focus van dit onderzoek ligt op de ontwikkelingen van het HR-vak over de tijd ligt, en daarom is het belangrijk om na te gaan of de respondenten uit de vier onderzoeksronden (cohorten) vergelijkbaar zijn met elkaar. Daarvoor hebben we de verschillende achtergrondvariabelen van HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers middels ANOVA-analyses (organisatiegrootte, leeftijd, aantal jaren dienstverband, aantal jaren ervaring in de huidige functie en span of control voor de HR-leidinggevenden en lijnmanagers) en Chi-kwadraatanalyses (branche en opleidingsniveau) uit de verschillende rondes met elkaar vergeleken. Uit deze analyses bleek dat de (demografische) variabelen van de respondenten tussen de vier rondes niet significant van elkaar afweken, behalve voor branche. De vraag over branches is dan ook als controlevariabele opgenomen in de vervolganalyses. Ook moet opgemerkt worden dat de respondenten van de eerste onderzoeksrunde afwijken van overige cohorten als het gaat om geografische spreiding omdat in de eerste onderzoeksrunde slechts studenten van één hogeschool meegewerkt hebben aan het onderzoek.

De uitkomsten van de eerste vraag over de belangrijkste ontwikkelingen op HR-gebied zijn geanalyseerd door de percentages van de gegeven antwoorden te vergelijken over en tussen de verschillende cohorten. De uitkomsten van de overige vragen, namelijk typering HR-afdeling, tijdsbesteding, benodigde competenties, taakverdeling tussen HR en de lijn en randvoorwaarden succesvolle taakuitvoering door de lijn zijn geanalyseerd met mixed ANOVA's waarin de antwoorden op de verschillende thema's als binnengroepsvariabelen gedefinieerd zijn, en cohort (1 t/m 4) als tussengroepsvariabele en de branche als covariaat. In deze analyse is gekeken of er over de cohorten heen effecten van het desbetreffende thema zijn (hoofdeffect HR-thema), en of er ontwikkelingen over de tijd van het desbetreffende thema zijn (interactie-effect HR-thema x cohort). Vervolgens is met post hoc t-toetsen nagegaan waar eventuele verschillen lagen. In de resultaten benoemen we alleen de verschillen die significant bleken te zijn. De verantwoording daarvan is terug te vinden in de tabellen in de bijlage. Verdere verdieping is gezocht in de aanvullende interviews met HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers waarvan student-onderzoekers transcripten hebben gemaakt.

Resultaten

Belangrijkste ontwikkelingen HR-vakgebied

De HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers zitten behoorlijk op één lijn als het gaat om wat zij zien als belangrijke ontwikkelingen in het HR-vakgebied (zie figuur 1). Organisatieontwikkeling is volgens hen het belangrijkste HR-thema. Het gaat hier vooral om het begeleiden van reorganisaties, cultuurveranderingstrajecten en teamontwikkeling. Uit nadere analyse blijkt dat het belang van het thema organisatieontwikkeling afneemt over de tijd, en met name voor HR-professionals: in 2012 vond 63% van de HR-professionals dit een belangrijk thema en in 2016 is dit gedaald naar 40%. Een verklaring hiervoor is in de aanvullende interviews te vinden. Waar ongeveer de helft van HR-professionals in eerdere jaren betrokken geweest is bij het ondersteunen van



Figuur 1: Belangrijkste HR-ontwikkelingen volgens HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers

reorganisaties, is dat aantal gedaald naar een derde in het laatste jaar. De betrokkenheid bij cultuurveranderingstrajecten en teamontwikkeling is relatief stabiel gebleven over de tijd.

Leiderschapsontwikkeling wordt ook vaak genoemd als een belangrijk actueel HR-thema, waarbij HR-professionals en HR-leidinggevenden dit thema vaker noemen dan lijnmanagers. Een HR-professional zegt daar het volgende over: *“Er is in de laatste jaren steeds meer focus op het interne aspect gekomen, zoals kwaliteit van leidinggeven. HR heeft initiatief genomen voor een training leiderschap en communicatie voor alle leidinggevenden. In onze organisatie is nooit eerder getraind op deze vaardigheden.”*

Ten derde wordt talentmanagement door HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers veel genoemd als belangrijke HR-ontwikkeling. Een HR-professional: *“Het stimuleren van talentontwikkeling en het ontwikkelen van de talenten zie ik als een belangrijk thema. Een grote uitdaging voor ons is om talenten te behouden voor onze organisatie.”*

Ten slotte staat het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel hoog op de agenda als belangrijk HR-thema, voor lijnmanagers zelfs nog iets meer dan voor HR-professionals en HR-leidinggevenden. Een HR-professional: *“Wat we merken is dat de arbeidsmarkt heel erg veranderd is. Door de crisis was het makkelijker om personeel te krijgen, maar nu is dat een stuk lastiger. Binden en boeien staat dan ook erg centraal binnen onze organisatie.”*

In de interviews is ook gevraagd aan HR-professionals en HR-leidinggevenden wat zij als belangrijkste uitdagingen voor de komende vier jaar zien. De volgende drie uitdagingen worden daarbij veel genoemd:

1. Het inzetbaar en vitaal houden van jonge én oudere werknemers. Volgens de respondenten neemt die uitdaging de komende jaren sterk toe als gevolg van steeds snellere veranderingen van werk, vergrijzing en wetgeving met betrekking tot langer werken.

2. Training & development: human resource development en talentmanagement worden als steeds belangrijker uitdagingen genoemd. Organisaties bevinden zich, volgens met name de HR-leidinggevenden, in een steeds sneller veranderende omgeving en medewerkers zullen mee moeten veranderen om organisaties slagvaardig te maken en te houden. Een HR-professional verwoordt dat als volgt: *“De tijd is voorbij dat een medewerker weg kan komen met jarenlang hetzelfde trucje doen. De verantwoordelijkheid om zich te blijven ontwikkelen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer”*.
3. Digitalisering en automatisering leiden tot veel uitdagingen voor het werk van de HR-professional. Niet alleen zullen e-HRM-systemen een steeds belangrijker rol krijgen, ook zal de HR-professional met slimme technologie moeten inspelen op belangrijke ontwikkelingen als kennismanagement en learning & development. Een HR-professional: *“De belangrijkste uitdaging is de digitalisering van HRM (...) waar de afgelopen jaren de ‘onderkant’ van HRM is geautomatiseerd zoals personeelsadministratie zal de komende jaren door onze afdeling flink worden ingezet op bijvoorbeeld online-learning en samenwerkingstools.”*

Typering van de HR afdeling

Zowel HR-professionals als HR-leidinggevenden vinden het ontwerpen en leveren van HR-producten en -diensten alsmede het medeverantwoordelijk zijn voor het realiseren van veranderingsprocessen de belangrijkste typeringen van hun afdeling (zie appendix tabel 4). Lijnmanagers daarentegen typeren de HR-afdeling vooral als gericht op ‘personeelszorg’ en ‘personeelsbeheer’.

We zien hier dus dat de HRM-ers een andere opvatting hebben over hun afdeling dan het lijnmanagement: de HRM-ers benadrukken meer de strategische kant van hun vakgebied, waar lijnmanagers de meer klassieke opvatting lijken te hebben dat de HR-afdeling zich met name bezighoudt met HR-taken op operationeel niveau. Nadere analyse laat echter wel zien dat HR-professionals de afgelopen twee jaar hun organisatie minder sterk zijn gaan typeren als het ‘medeverantwoordelijk zijn voor het realiseren van veranderingsprocessen’. Ditzelfde geldt voor het ‘ontwikkelen van visie en strategie op het gebied van HR’. Echter, bij HR-leidinggevenden zien we een tegenovergestelde ontwikkeling: zij typeren de HR-afdeling in toenemende mate als gericht op HR-strategie en ondersteunend bij veranderingsprocessen. Hieruit blijkt dat niet alleen de HRM-ers en het lijnmanagement verschillen in opvatting over de typering van de HR-afdeling, maar dat er in de afgelopen jaren ook binnen de HR-afdeling een verschil in opvatting is ontstaan tussen HR-professionals en HR-leidinggevenden. In de volgende paragraaf over de tijdsbesteding van HR-professionals en HR-leidinggevenden zullen we hier nader op ingaan en deze ontwikkeling proberen te verklaren.

Tijdsbesteding van de HR-professional

In lijn met de bevindingen van Woering en Van Dartel (2014) blijkt de HR-functie nog altijd heel breed; de HR-professional is op veel werkter-

reinen actief. Zij besteden de meeste tijd aan ‘bemensen’ en ‘arbeidsvoorwaarden’ en de minste tijd aan ‘organisatieontwikkeling’ en ‘personeelsbeheer’ (zie tabel 5 in de appendix). Waar in de eerdere bevindingen van Woering & Van Dartel (2014) gesproken wordt over een gebalanceerde mix van beleidsmatige en uitvoerende activiteiten, zien we dit in het huidige onderzoek in minder mate terug. HR-professionals zijn namelijk in de afgelopen jaren steeds minder tijd gaan besteden aan organisatieontwikkeling, maar meer tijd aan personeelsbeheer. Uit de interviews kwam naar voren dat steeds minder HR-professionals tijd besteden aan het ondersteunen van reorganisaties (van 60% naar 34%) en cultuurveranderingstrajecten (52% naar 31%). Als het gaat om personeelsbeheer, zien we een toename onder HR-professionals in de tijd die besteed wordt aan het beheer van personeelsinformatiesystemen (van 31% naar 45%) en de uitvoering van administratieve zaken rondom personeelsprocessen (van 22% naar 40%). Twee HR-professionals zeggen daar het volgende over: *“In voorgaande jaren was ik veel bezig met het opstellen en implementeren van P&O-beleid. Nu ben ik meer bezig met het beheren van dit beleid”. “De functie is veranderd naar een meer uitvoerende en administratieve functie. Daarnaast is de manier van contact onderhouden met de business veranderd. De organisatie vraagt steeds meer om cijfers. Ik moet steeds meer cijfers analyseren en uit systemen halen, o.a. verzuim- en formatiecijfers.”*

HR-leidinggevenden besteden hun tijd ook veel aan ‘bemensen’ (met name personeelsplanning), maar zijn – in tegenstelling tot HR-professionals – ook veel bezig met organisatieontwikkeling: met name (mede) vormgeven van de organisatiestrategie, reorganisaties en cultuurveranderingstrajecten. Opvallend is dat ook hier de trend te zien is dat HR-leidinggevenden weliswaar het minst tijd besteden aan personeelsbeheer vergeleken met de overige activiteiten, maar dit wel steeds meer zijn gaan doen in de afgelopen jaren. Uit de interviews bleek dat het ging om een lichte stijging in het opstellen en rapporteren van personeelsinformatie (van 15% naar 17%) en om het afnemen van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (van 8% naar 13%). Ondanks deze lichte stijging in de aan personeelsbeheer bestede tijd zien we duidelijk terug dat HR-professionals ten opzichte van HR-leidinggevenden meer operationele HR-taken en minder strategische taken zijn uit gaan voeren in de afgelopen jaren. In lijn met de bevindingen dat HR-professionals en HR-leidinggevenden hun afdeling meer verschillend zijn gaan typeren, lijkt het er op dat het dagelijkse werk van de professional en diens manager steeds verder uit elkaar is gaan liggen. Twee HR-professionals: *“Voorheen waren er minder lijnen en was mijn functie breder, het contact was vaak direct met de lijn. Nu zit er nog een HR-manager tussen. Dat zorgt ervoor dat er steeds meer akkoord gevraagd moet worden aan verschillende lijnen. Soms komt ook de HR-directeur er dan zelfs aan te pas.” “De afdeling P&O is de afgelopen jaren anders, meer gecentraliseerd ingericht en daardoor is mijn functie meer van generalistisch naar specialistisch verschoven.”*

Uit de interviewfragmenten komt naar voren dat HR-taken in sommige organisaties specialistischer geworden zijn door een sterkere centralisatie

van de HR-afdeling. Daardoor is het bredere takenpakket deels komen te vervallen. Dit heeft mogelijk als gevolg dat de strategische taken minder zijn komen te liggen bij HR-professionals.

Lijnmanagers besteden hun tijd ook vooral aan bemensen (met name selectiegesprekken voeren), maar daarnaast aan organisatieontwikkeling (met name teamontwikkeling) en personeelsontwikkeling (met name loopbaangesprekken voeren). In de afgelopen jaren zijn zij zich steeds minder bezig gaan houden met verzuim en vitaliteit.

Competenties van de HR-professional

Persoonlijke integriteit wordt door HR-professionals als competentie gezien waar het meest een beroep op gedaan wordt in het dagelijks werk (zie appendix tabel 6). Een HR-professional: *“Door integriteit na te leven geef je de medewerkers het gevoel dat ze op de HR-afdeling kunnen rekenen als er problemen zijn. Door dit vertrouwen te geven, zullen ze sneller naar HR toe komen, waardoor problemen vaak op tijd opgelost kunnen worden”* en *“Persoonlijke integriteit is belangrijk omdat dat wat je zegt niet ter discussie moet staan later”*. Daarnaast wordt vaak een beroep gedaan op de HRM-vakdeskundigheid van HR-professionals: *“Waar we voorheen voor een stadsdeel werkten, werken we tegenwoordig in algemene dienst. Het vraagt meer vakdeskundigheid omdat je op meerdere terreinen kan worden ingezet.”* Net als Woering en van Dartel (2014) al constateerden, wordt het minst een beroep gedaan op de competentie ‘businesskennis’. Dat is opvallend, gezien de vele publicaties over het toenemende belang van de rol van ‘HR als businesspartner’ (Caldwell, 2008; Ulrich, 1997).

De competentie ‘management van veranderingen’ werd in 2014 gezien als een competentie die in toenemende mate belangrijk zou worden in de toekomst (Woering & van Dartel, 2014). Uit onze vergelijking over de jaren heen blijkt dat echter niet. De mate waarin HR-professionals een beroep doen op deze competentie is over de jaren vrijwel gelijk gebleven. Verder blijkt dat er bij de HR-professionals steeds minder een beroep wordt gedaan op de competentie ‘vermogen om te beïnvloeden’. Ook dat is opvallend omdat dit een belangrijke competentie is om de businesspartnerrol goed te kunnen vervullen.

De resultaten van de metingen bij HR-leidinggevenden zijn in lijn met die van de HR-professionals: ‘persoonlijke integriteit’, ‘management van veranderingen’ en ‘vermogen om te beïnvloeden’ zijn de belangrijkste competenties waar een beroep op gedaan wordt, op ‘businesskennis’ wordt het minst een beroep gedaan. Bij dit laatste competentiegebied treedt een verschil op tussen de HR-leidinggevenden en HR-professionals: bij HR-leidinggevenden wordt een groter beroep gedaan op businesskennis dan HR-professionals (zie ook Woering & van Dartel, 2014).

Verdeling HR-taken tussen HR en de lijn

Over de jaren heen zijn er verschillen in bij wie de verantwoordelijkheden van HR-activiteiten liggen. De verantwoordelijkheid voor ‘personeelsbeheer’ en ‘arbeidsvoorwaarden’ ligt volgens de HR-professionals groten-

deels bij henzelf. De verantwoordelijkheid voor ‘verzuim en vitaliteit’, ‘arbeidsverhoudingen’ en ‘bemensen’ schuift volgens HR-professionals meer richting een gezamenlijke verantwoordelijkheid (zie tabel 7). Organisatieontwikkeling wordt door HR-professionals gezien als een volledige gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ten slotte zien HR-professionals de verantwoordelijkheid voor personeelsontwikkeling steeds meer liggen bij het lijnmanagement. HR-leidinggevenden zijn het over het algemeen eens met de HR-professionals, alleen vinden zij dat de verantwoordelijkheid voor organisatieontwikkeling meer bij HR ligt. Gezien hun opvatting dat de HR-afdeling steeds meer te typeren valt als gericht op HR-strategie en ondersteunend bij veranderingsprocessen dan HR-professionals, lijkt deze bevinding logisch.

De resultaten van de lijnmanagers zijn grotendeels in lijn met de HR-professionals en HR-leidinggevenden: personeelsbeheer en arbeidsvoorwaarden is volgens hen voornamelijk een verantwoordelijkheid voor de HR-professionals, terwijl personeelsontwikkeling meer bij het lijnmanagement hoort te liggen. In tegenstelling tot de HR-leidinggevenden zien zij zichzelf echter meer verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling. Op dit vlak verschillen HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers dus van mening. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de respondentgroepen zich met verschillende aspecten van organisatieontwikkeling bezighouden (zie ook de paragraaf over de tijdsbesteding van de verschillende respondentgroepen): lijnmanagers richten zich meer op teamontwikkeling, terwijl HR-leidinggevenden zich hier minder mee bezig houden en meer ondersteunen bij reorganisaties en cultuurveranderingen.

De constatering van Woering & Van Dartel (2014) dat HR in de lijn een feit is, wordt in dit onderzoek verder onderstreept. Er is met name onder HR-professionals een significante trend te zien dat de HR-activiteiten ‘personeelsontwikkeling’, ‘arbeidsverhoudingen’, ‘arbeidsvoorwaarden’ en ‘organisatieontwikkeling’ over de jaren heen steeds meer verschuiven naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen HR en het lijnmanagement. In de interviews met de HR-professionals komt dit ook naar voren: *“Toen ik hier binnenkwam was de HR-afdeling nog heel traditioneel ingericht als een PZ afdeling, allereerst zijn veel taken van deze PZ afdeling verschoven naar het lijnmanagement. Je kunt hierbij denken aan functioneringsgesprekken, maar ook gesprekken tussen medewerker(s) en HR over bepaalde problemen op de afdeling. Hier ligt natuurlijk veel meer de directe verantwoordelijkheid bij het lijnmanagement en de direct leidinggevende van deze medewerker(s).”* *“HR maakt steeds meer de afweging of er wel of geen taak ligt bij HR. Veel verantwoordelijkheden liggen bij de lijn.”*

Deze resultaten laten enerzijds zien dat er een trend is om steeds meer HR-taken in de lijn te beleggen, anderzijds dat de operationele kant van HR (personeelsbeheer) steeds meer bij HR-professionals belegd wordt. Tegelijkertijd onderstreept dit ook dat de operationele taken steeds meer bij de HR-professionals belegd worden en de strategische taken bij de HR-leidinggevenden.

Slaagfactoren voor het uitvoeren van HR-taken door het lijnmanagement

In lijn met de bevindingen van Woering & van Dartel (2014) zijn lijnmanagers volgens henzelf, maar ook volgens de HR-professionals en de HR-leidinggevenden, voldoende gemotiveerd om HR taken uit te voeren (zie tabel 8 in de appendix). Ook ervaren lijnmanagers vinden dat er voldoende ondersteuning vanuit HR is en dat er sprake is van voldoende duidelijke procedures en richtlijnen om deze taken uit te voeren. HR-professionals en HR-leidinggevenden delen deze mening. Tijd blijkt de grootste bottleneck te zijn, zoals ook bleek uit de bevindingen van Woering & Van Dartel (2014). Zowel lijnmanagers als HR-professionals en HR-leidinggevenden ervaren dat het lijnmanagement weinig tijd heeft om HR-taken op te pakken. Lijnmanagers geven in de interviews aan dat er allerlei taken op hen afkomen en dat ze daardoor onvoldoende tijd vrij kunnen maken om HR-taken goed te doen. HR-professionals herkennen dat: zij stellen dat lijnmanagers, doorgaans door tijdsdruk, niet altijd voldoende toekomen aan HR-taken. Daarnaast zijn de competenties van lijnmanagers om deze HR-taken adequaat uit te voeren in veel organisaties een aandachtspunt volgens HR-professionals en HR-leidinggevenden, waar lijnmanagers zelf aangeven dat zij die competenties wel bezitten. Overigens zien we wel een trend dat HR-professionals vinden dat lijnmanagers deze competenties in toenemende mate bezitten (zie tabel 8). Een HR-professional: *“Steeds meer HR-taken worden uitgevoerd door de lijn en ik merk dat het hen steeds beter afgaat. Soms worden sollicitatiegesprekken gevoerd, zonder dat een P&O-adviseur het gesprek bijwoont.”*

Conclusie en discussie

Middels een grootschalig onderzoek onder meer dan vierduizend HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers is de afgelopen vier jaar de dagelijkse werkelijkheid van HRM in kaart gebracht. Deze studie is vanwege een aantal redenen van toegevoegde waarde.

Ten eerste wordt de toegevoegde waarde van het HRM-vakgebied al jarenlang regelmatig ter discussie gesteld door kritische toeschouwers van het vakgebied (Capelli, 2015; Hammond, 2005), vaak zonder gedegen onderliggend onderzoek. In deze studie geven we inzicht in de daadwerkelijke ontwikkelingen in het vakgebied op grond van een grootschalig onderzoek onder niet alleen HR-professionals zelf, maar ook hun leidinggevenden en lijnmanagers. Ten tweede is in deze studie niet alleen de huidige dagelijkse werkelijkheid, maar ook de ontwikkeling daarvan in de afgelopen vier jaar beschreven. De ontwikkeling in de praktijk van de HR-professional is relevant omdat de afgelopen jaren steeds vaker wordt geopperd dat de HR-functie drastisch verandert door automatisering, globalisering en steeds sneller veranderende loopbanen en organisaties (Ulrich & Dulebohn, 2015). In deze studie laten we zien in hoeverre deze ontwikkeling daadwerkelijk al zichtbaar is in de dagelijkse realiteit van de HR-professional. Ten slotte vult deze studie het grootschalige, wereldwijde onderzoek van Ulrich naar de competenties van een effectieve HR-professional (Ulrich, 2016; Ulrich, 2012; Ulrich; 2013) aan, omdat we ons niet alleen richten op de competenties van de HR-professional, maar ook op de dagelijkse werkzaamheden en concrete tijdsbesteding.

Ons onderzoek geeft daarmee een nog preciezer beeld van de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional. En waar Ulrich de internationale situatie beschrijft, zoomen wij in op de praktijk in Nederland.

‘Ontwikkeling’ het belangrijkste thema voor HR

Uit het huidige onderzoek blijkt dat organisatieontwikkeling in de afgelopen vier jaar het belangrijkste thema is voor HR. Niet alleen HR-professionals zelf, maar ook hun leidinggevend en de lijnmanagers vinden dat. Deels past dit in het beeld dat organisaties steeds meer het besef hebben dat het belangrijk is om mee te bewegen met de snelle en continue veranderingen in de omgeving waarin zij opereren. Echter, organisatieontwikkeling gaat ook over reorganisaties. Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren een krimp doorgemaakt en uit dit onderzoek blijkt dat HR-professionals veel bezig zijn geweest met het ondersteunen van reorganisaties tijdens die krimpjaren. De aandacht voor organisatieontwikkeling zien we echter afnemen in de laatste twee jaar, dus de vraag is in hoeverre dit thema zich verder ontwikkelt in de komende jaren. Naast organisatieontwikkeling, worden talentmanagement en leiderschapontwikkeling vaak genoemd als belangrijke actuele HR-thema's. Het belang dat HR-professionals hechten aan talent en leiderschap past eveneens bij de nieuwe arbeidsrealiteit waarin medewerkers zullen moeten worden uitgedaagd en aangejaagd om te functioneren in snel veranderende omgevingen, organisaties en loopbanen (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Van Est & Kool, 2015; Ulrich; 2015).

Verskillende beelden over de positie van de HR-afdeling

In de afgelopen jaren typeerden zowel HR-professionals als hun leidinggevend en de HR-afdeling het sterkst als ontwerper en leverancier van HR-producten en -diensten. Lijnmanagers hebben een meer ‘klassieke’ opvatting over de HR-afdeling en zijn van mening dat de HR-afdeling vooral gericht is op personeelszorg en personeelsbeheer. Opvallend is dat HR-professionals – in tegenstelling tot HR-leidinggevend en - de HR-afdeling in de afgelopen jaren steeds minder zijn gaan typeren met activiteiten gericht op visie en HR-strategie. Dat is opmerkelijk omdat in de literatuur juist wordt gewezen op het belang van strategische positionering van de HR-professional, waarbij strategisch HRM een centrale positie krijgt (Boselie, 2010). Waar in het onderzoek van Woering & Van Dartel (2014) gesproken wordt over een gebalanceerde mix tussen uitvoerende en beleidsmatige taken, zien we in dit onderzoek een trend dat HR-professionals steeds minder tijd besteden aan de strategische kant van HR. Deze strategische taken lijken in toenemende mate opgepakt te worden door HR-leidinggevend en. Kortom, de taken van HR-professionals en HR-leidinggevend en komen verder van elkaar af te liggen. Een mogelijke verklaring ligt in de toenemende centralisering van veel HR-afdelingen en de daarmee gepaard gaande scherpere afbakening tussen taken: veel HR-professionals gaven in de interviews aan dat ze voorheen een breder takenpakket hadden, maar nu specialistischer ingezet worden.

HR-professionals besteden steeds meer tijd aan personeelsbeheer

Naast dat HR-professionals minder tijd zijn gaan besteden aan de strategische kant van HR, zien we tegelijkertijd een toename van de tijd die besteed wordt aan personeelsbeheer. Deze verschuiving is opvallend: doorgaans is de veronderstelling dat slimme e-HRM-systemen veel werkzaamheden op het gebied van personeelsbeheer overgenomen hebben (Bondarouk, Harms & Lepak, 2015). Mogelijk vraagt het inrichten en beheren van deze systemen nog veel tijd van HR-professionals. Bovendien komt uit de interviews naar voren dat steeds meer organisaties vragen om cijfermatige onderbouwing voor HR-beleid. HR-professionals geven aan dat zij veel bezig zijn met het ontsluiten en analyseren van informatie uit deze systemen.

Persoonlijke integriteit belangrijkste competentie, businesskennis minst belangrijke

De belangrijkste competentie waar HR-professionals een beroep op doen was en blijft persoonlijke integriteit (zie ook Woering & Van Dartel, 2014). HR-leidinggevenden hebben dezelfde opvatting over de benodigde HR-competenties, al wordt bij hen vaker een beroep gedaan op hun businesskennis dan bij HR-professionals. Het grote belang van persoonlijke integriteit sluit aan bij de bevindingen van Ulrich (2007; 2012; 2016), die deze competentie, onder de noemer 'credible activist', al jarenlang als dé basiscompetentie van een effectieve HR-professional beschrijft. Er wordt daarentegen relatief weinig een beroep gedaan op de competentie 'businesskennis'. Dat is opvallend, gezien de vele publicaties over het toenemende belang van de rol van 'HR als businesspartner', waarin bredere kennis over bedrijfskundige processen belangrijk is (Caldwell, 2008; Ulrich & Dulebhon, 2015). Tegelijkertijd past deze bevinding in het beeld dat HR-professionals minder bezig zijn met de strategie en dat de rol van HR-businesspartner in toenemende mate door de HR-leidinggevende ingevuld wordt.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid HR en lijn

De constatering van Woering & Van Dartel (2014) dat HR in de lijn een feit is, wordt in dit onderzoek verder onderstreept. Er is een trend te zien dat de HR-taken gericht op personeelsontwikkeling, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en organisatieontwikkeling door de jaren verschoven zijn richting een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen de HR-afdeling en het lijnmanagement. Als het gaat om succesfactoren die bepalen of een lijnmanager HR-taken adequaat kan uitvoeren, blijkt uit dit onderzoek dat lijnmanagers voldoende gemotiveerd zijn om dit te doen. Ook ervaren lijnmanagers dat er voldoende ondersteuning vanuit HR is en dat er sprake is van voldoende duidelijke procedures en richtlijnen om deze taken uit te voeren. Tijd blijkt echter de grootste bottleneck te zijn, zoals ook bleek uit de bevindingen van Woering & Van Dartel (2014). Zowel lijnmanagers als HR-professionals en HR-leidinggevenden ervaren dat het lijnmanagement weinig tijd heeft om HR-taken op te pakken. Daarnaast zijn de competenties van lijnmanagers om deze HR-taken adequaat uit te voeren in veel organisaties een aandachtspunt. Deze bevindingen sluiten aan bij de studie van Bos-Nehles, Van Riemsdijk en Looise (2013): zij komen tot de conclusie dat de motivatie om dergelijke

taken uit te voeren bij de meest lijnmanagers vaak al hoog is. HR kan volgens dat onderzoek met name bijdragen door te investeren in de ‘abilities’ van de lijnmanagers en ervoor te zorgen dat zij voldoende mogelijkheden krijgen om de HR-activiteiten goed te kunnen uitvoeren.

Aanbevelingen voor de praktijk en het onderwijs

Vorbereitung op de complexe werkelijkheid van HR: omgaan met verschillende belangen

De uitkomsten van het onderzoek zetten ons met beide benen op de grond: de HRM-professional lijkt nog steeds niet de strategische partner te zijn zoals dat vaak wordt verondersteld in vakliteratuur en nog steeds volop bezig met het uitvoeren van operationele taken en lijnmanagers verwachten dat ook van hen. HR-professionals zouden dus op de eerste plaats stevig moeten investeren in het zo goed mogelijk uitvoeren van deze operationele HR-activiteiten. Dat gaat verder dan ‘de basis moet op orde zijn’ zoals vaak wordt gesteld in vakbladen. Het vereist volgens de HR-professionals zelf – om te beginnen een krachtige beheersing van de competentie persoonlijke integriteit. Volgens de nieuwste inzichten van Ulrich (2016) hangt die competentie sterk samen met het slim navigeren tussen allerlei paradoxen waarmee HR-professionals te maken hebben: medewerkers- versus organisatiebelangen; korte versus lange termijn belangen etc. (‘de paradox navigator’) en bovendien allerlei praktische, politieke en communicatieve vaardigheden. HR-leidinggevenden kunnen hier een belangrijke rol in hebben en de opleidingen moeten (aankomende) HR-professionals daar goed op voorbereiden. Dat kan bijvoorbeeld door te werken vanuit praktijkdilemma’s die een beroep doen op het navigeren tussen verschillende paradigma’s en spanningsvelden. Studenten kunnen zo getraind worden in vaardigheden als het omgaan met tegengestelde belangen en continu veranderende eisen.

Strategisch businesspartner of ‘critical friend’?

Vaak wordt strategisch HRM gezien als de toekomst van HRM (Boselie, 2010; Ulrich 2012). Dit onderzoek relateert deze gedachte voor in ieder geval de HR-professionals: zij moeten in de eerste plaats expert zijn in het goed leveren van HR-producten en -diensten. De gedachte dat HR ‘een bijdrage moet leveren aan de strategische agenda van de organisatie’ (Ulrich, 2012) zien we niet duidelijk terug in de dagelijkse realiteit van HR-professionals doordat de strategische kant van het HR-vak steeds sterker vooral bij HR-leidinggevenden is komen te liggen. Dit betekent niet dat de HR-professional zich moet onttrekken aan het strategische niveau. HR-professionals zouden een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan organisaties in de voorbereiding van strategische beslissingen middels evidence-based inzichten op basis van bijvoorbeeld HR-analytics. Ook zouden zij in staat moeten zijn om de spanningsvelden die samenhangen met voorgenomen besluiten te doorgronden en daarmee de gevolgen van besluiten te vertalen in een aantal scenario’s. Op die manier zal de HR-professional in staat zijn om besluiten kritisch ter discussie te stellen en daadwerkelijk een ‘critical friend’ te zijn voor HR-leidinggevenden en het (lijn)management. Dit betekent voor HRM-opleidingen dat kennis en toepassing van evidence-based HRM-methodes zoals HR-ana-

lytics cruciaal is. Bovendien is het kunnen identificeren en doorgronden van ontwikkelingen en spanningsvelden binnen en buiten de organisatie van toenemend belang. Dit betreft de eerder beschreven competentie van 'paradox navigator' (Ulrich, 2016).

De rol van de HR-professional in de toenemende aandacht voor human resource development

De toenemende aandacht voor talent-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling als belangrijke HR-thema's is wellicht geen verrassing, maar het onderzoek laat geen eenduidig beeld zien op welke manier HR-professionals zichzelf positioneren in deze aandachtsgebieden. De doorgaande verschuiving van de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van medewerkers en teams richting de lijn vraagt om een andere rol van HR. Ook hier is de rol van 'paradox navigator' en 'critical friend' van het (lijn)management passend. Als het bijvoorbeeld gaat om talentontwikkeling binnen organisaties wordt door het management vaak primair vanuit het organisatiebelang gedacht (Thunnissen, 2015). Onder de noemer van talentmanagement worden instrumenten als competentie management en prestatie sturing ingezet die daarmee eigenlijk opleggen welke talenten van medewerkers verwacht worden. HR-professionals zouden vanuit hun rol tegenwicht kunnen geven, door een eenzijdige benadering van talentmanagement ter discussie te stellen en ook het belang van de medewerker, die behoefte heeft aan zinvol en autonoom werk, te bewaken. Dit geldt eveneens voor leiderschapsontwikkeling. Ook hier kan HR zorg dragen dat management development trajecten niet eenzijdig gericht worden op het aanleren van leiderschapsvaardigheden die primair vanuit de organisatie gewenst zijn.

De HR-professional kan aan de slag

Dit onderzoek confronteert ons met de opvallende werkelijkheid van HRM, die veel minder business-georiënteerd is dan doorgaans wordt verondersteld. In dat opzicht is het maar de vraag in hoeverre HR-professionals inspelen op de kritiek die al meer dan veertig jaar op hen wordt gegeven: reactief in plaats van pro-actief, uitvoerder in plaats van sparring-partner en 'kritische vriend' van het management, weinig business-georiënteerd en met een (te) beperkte invloed op het management (Ritzer & Trice, 1969). De toegenomen tijdsbesteding van de HR-professionals aan personeelsbeheer voorspelt niet veel goeds: wordt HR meegesleept in de stroom tot meer vastlegging? Moeten we in het beroep en in de opleiding niet wat meer terug naar de rol van human resource developer of arbeids- & organisatiepsycholoog die ontwikkeling van het individu en de organisatie centraal stelt? Hoe dan ook: de dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional lijkt aanzienlijk te verschillen van wat de gangbare HRM-literatuur ons wil laten geloven!

SUMMARY

For decades, the role and position of HR professionals is critically assessed in the context of globalization, automatization, but also with shrinkages of HR departments. But what are the actual developments in the daily work reality of HR professionals? In the last four years over 1700 students and researchers from six different applied universities collaborated with over Dutch 1300 organizations to examine changes in the daily reality of the HR professional. The results show that on the one hand, more and more HR activities are carried out by line managers and line managers are increasingly motivated and able to perform those tasks. However, at the same time there is confusion among HR professionals with regard to their role within organizations. While recent scholarly publications suggest that HRM increasingly fulfill a strategic business partner role, this is not found in daily reality. In fact, this study shows that HR professionals increasingly spend more time on operational HR activities and are least likely to appeal on 'business knowledge' skills compared to other relevant HR competencies.

Literatuur

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), p 1-11.
- Brynjolfsson, & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. New York: W.W. Norton & Company.
- Biemans, P. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers*. Lectorale rede. Haarlem: Inholland
- Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 11(1), p. 5-31.
- Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 16(1), p. 22-50.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2015). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 5191(1).p. 1-31
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management a balanced approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), p. 550-566.
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk M. van, & Looise J.K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 14(3), p. 32-45
- Bos Nehles, A., Riemsdijk, M.J, van & Looise, J. (2013). Employee perceptions of

- line management performance: applying the amo theory to explain the effectiveness of line managers' hrm implementation. *International Human Resource Management*, 52(6), p. 861–877.
- Caldwell, R. (2008), HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18, p. 275–294.
- Capelli, P. (2015). Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>
- Est, R. Van, & Kool, L. (2015). *Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), p. 290–300.
- Hammond, K.H. (2005). Why We Hate HR. Retrieved from: <https://www.ou.edu/russell/4153/Hammond.pdf>
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld*. Rede bij oratie. Open Universiteit Nederland
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). *An Occupation in Conflict. A study of the personnel manager*. New York: W.F. Humphrey Press Inc.
- Thunnissen, M. (2016). De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling. Lectorale rede. Eindhoven: Fontys.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), p. 326–336.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies, Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria (Virginia): Society for HRM
- Ulrich, D. (2012). *HR from the outside in. Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw Hill
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?* *Human Resource Management Review*, 25(2), p. 188–204.
- Ulrich, D. (2016). 2016 HR Competency Model. Presentatie op de human resource competency conference. Retrieved from: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). *The rise (and fall) of hr analytics: a study into the future applications, value, structure, and system support*. Conference paper for the International HR Conference. HR Division Academy of Management
- Woering, E., & Van Dartel, N. (2014). De alledaagse werkelijkheid van HRM. *Tijdschrift Voor HRM*. 17(1).

Appendix

	HR-professional ¹					HR-leidinggevende ²					Lijnmanager ³				
	Jaar 1 (n=103)	Jaar 2 (n=240)	Jaar 3 (n=376)	Jaar 4 (n=423)	totaal (n=1147)	Jaar 1 (n=57)	Jaar 2 (n=153)	Jaar 3 (n=390)	Jaar 4 (n=537)	totaal (n=1137)	Jaar 1 (n=57)	Jaar 2 (n=153)	Jaar 3 (n=390)	Jaar 4 (n=537)	totaal (n=1186)
Ontwikkelen HR visie en strategie	3.07 ^{ab}	3.16 ^b	2.91 ^a	2.93 ^a	2.98 ^x	2.63 ^a	2.59 ^a	2.95 ^b	2.99 ^b	2.91 ^y	2.52 ^a	2.48 ^a	2.64 ^{ab}	2.73 ^b	2.65 ^z
Ondersteunen bij veranderingsprocessen	3.21 ^{ab}	3.24 ^a	3.11 ^{ab}	3.07 ^b	3.13 ^y	2.89 ^a	3.07 ^{ab}	3.12 ^{ab}	3.19 ^b	3.13 ^x	2.98 ^a	2.70 ^b	2.71 ^b	2.74 ^b	2.73 ^z
Reageren op personele problemen	2.90	2.94	3.01	2.93	2.95 ^x	2.74	2.79	2.76	2.78	2.78 ^z	2.95	2.84	2.71	2.79	2.77 ^z
Ontwerpen en leveren HR diensten	3.18	3.24	3.17	3.16	3.18 ^y	3.05	3.01	3.13	3.11	3.10 ^x	3.02	2.83	2.86	3.01	2.93 ^y
Personeelszorg	2.99	3.02	3.08	3.00	3.03 ^x	2.89	2.99	2.92	2.94	2.94 ^y	3.24	3.21	3.06	3.10	3.11 ^x
Personeelsbeheer	3.00	3.02	3.04	3.03	3.03 ^x	3.04	3.00	2.93	2.94	2.95 ^y	2.92	3.07	3.11	3.14	3.11 ^x

Tabel 4: Typering van de afdeling volgens HR-professionals, HR-leidinggevend en lijnmanagers per cohort en over het totaal

Noten:

¹ Hoofdeffect typering: $F(5,5710) = 16,16$, $p = .00$; interactie effect typering x cohort: $F(15,5710) = 1,88$, $p = .02$ ² Hoofdeffect typering: $F(5,5665) = 17,29$, $p = .00$; interactie effect typering x cohort: $F(15,5710) = 3,04$, $p = .00$ ³ Hoofdeffect typering: $F(5,5910) = 50,04$, $p = .00$; interactie effect typering x cohort: $F(15,5910) = 3,22$, $p = .00$ De gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (x, y en z) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de totaalkolommenDe gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (a en b) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de rijkolommen

	HR-professional ¹					HR-leidinggevende ²					Lijnmanager ³				
	Jaar 1 (n=103)	Jaar 2 (n=245)	Jaar 3 (n=377)	Jaar 4 (n=423)	totaal (n=1148)	Jaar 1 (n=57)	Jaar 2 (n=159)	Jaar 3 (n=393)	Jaar 4 (n=542)	totaal (n=1151)	Jaar 1 (n=62)	Jaar 2 (n=177)	Jaar 3 (n=410)	Jaar 4 (n=553)	totaal (n = 1202)
Bemensen	3.11	3.14	3.07	3.11	3.10 ^x	2.84 ^a	2.92 ^a	3.13 ^b	3.14 ^b	3.09 ^y	3.08	2.95	2.93	2.99	2.97 ^x
Personeelsontwikkeling	2.85	2.85	2.73	2.70	2.76 ^y	2.72 ^a	2.89 ^{ab}	2.97 ^{ab}	3.02 ^b	2.97 ^y	2.84	2.92	2.83	2.88	2.87 ^x
Organisatieontwikkeling	2.71	2.67	2.58	2.44	2.56 ^z	3.16	3.31	3.27	3.25	3.26 ^x	2.98	2.85	2.94	2.90	2.91 ^x
Arbeidsvoorwaarden	2.93	2.92	2.86	2.86	2.88 ^y	2.61	2.60	2.77	2.74	2.72 ^z	1.87	1.91	1.90	1.91	1.90 ^z
Verzuim en vitaliteit	2.90	2.87	2.76	2.74	2.79 ^y	2.28 ^a	2.28 ^a	2.52 ^b	2.47 ^b	2.45 ^z	2.60 ^a	2.41 ^{ab}	2.30 ^b	2.20 ^b	2.29 ^y
Arbeidsverhoudingen	2.73	2.70	2.60	2.52	2.60 ^z	3.04	2.91	3.04	2.98	2.99 ^y	2.69	2.63	2.46	2.46	2.49 ^y
Personeelsbeheer	2.14	2.27	2.44	2.58	2.43 ^z	2.04	1.71	2.04	2.13	2.03 ^z	1.90	1.70	1.85	1.70	1.76 ^z

Tabel 5: Tijdsbesteding HR-activiteiten volgens HR-professionals, HR-leidinggevend en lijnmanagers per cohort en over het totaal

Noot:

¹ Hoofdeffect tijdsbesteding: $F(6,6858) = 8.79$, $p = .00$; interactie effect tijdsbesteding x cohort: $F(15,6858) = 3.50$, $p = .00$ ² Hoofdeffect tijdsbesteding: $F(6,6882) = 178.59$, $p = .00$; interactie effect tijdsbesteding x cohort: $F(18,6882) = 2.19$, $p = .00$ ³ Hoofdeffect tijdsbesteding: $F(6,7188) = 242.39$, $p = .00$; interactie effect tijdsbesteding x cohort: $F(18,7188) = 2.16$, $p = .00$ De gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (x, y en z) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de totaalkolommenDe gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (a en b) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de rijkolommen

	HR-professional ¹					HR-leidinggevende ²				
	Jaar 1 (n=103)	Jaar 2 (n=245)	Jaar 3 (n=377)	Jaar 4 (n=423)	totaal (n=1148)	Jaar 1 (n=57)	Jaar 2 (n=159)	Jaar 3 (n=391)	Jaar 4 (n=540)	totaal (n=1147)
Persoonlijke integriteit	3.76	3.72	3.68	3.72	3.71 ^x	3.67	3.72	3.61	3.68	3.66 ^x
Management van veranderingen	3.44	3.47	3.37	3.40	3.41 ^y	3.47	3.55	3.51	3.58	3.55 ^x
Business kennis	2.97	3.02	3.03	3.04	3.03 ^z	3.30	3.33	3.28	3.31	3.30 ^y
Beïnvloedingsvermogen	3.50 ^a	3.47 ^a	3.41 ^{ab}	3.34 ^b	3.41 ^y	3.39	3.52	3.50	3.57	3.53 ^x
Vakdeskundigheid HRM	3.56	3.67	3.53	3.56	3.57 ^y	3.23	3.30	3.32	3.35	3.33 ^y

Tabel 6: Benodigde competenties volgens HR-professionals, HR-leidinggevenen per cohort en over het totaal

Noot:

¹ Hoofdeffect competentie: $F(4,4572) = 32.68$, $p = .00$; interactie effect competentie x cohort: $F(12,4572) = 1.45$, $p = .13$

² Hoofdeffect competentie: $F(4,4572) = 43.20$, $p = .00$; interactie effect competentie x cohort: $F(12,4572) = .56$, $p = .88$

De gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (x, y en z) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de totaalkolommen

De gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (a en b) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de rijkolommen

	HR-professional ¹					HR-leidinggevende ²					Lijnmanager ³				
	Jaar 1 (n=53)	Jaar 2 (n=138)	Jaar 3 (n=239)	Jaar 4 (n=257)	totaal (n=687)	Jaar 1 (n=57)	Jaar 2 (n=159)	Jaar 3 (n=393)	Jaar 4 (n=542)	totaal (n=1151)	Jaar 1 (n=62)	Jaar 2 (n=168)	Jaar 3 (n=354)	Jaar 4 (n=468)	totaal (n=1052)
Bemensen	2.85	2.86	2.94	2.90	2.90*	2.86	2.96	2.94	2.91	2.93*	3.08	3.14	2.92	2.94	2.97
Personeelsontwikkeling	2.96 ^a	2.99 ^a	3.16 ^b	3.15 ^b	3.11*	2.93	3.11	3.05	3.01	3.03	2.84 ^a	3.36 ^b	3.12 ^{ab}	3.25 ^b	3.20*
Organisatieontwikkeling	2.79 ^a	2.80 ^a	3.05 ^b	3.17 ^b	3.03	2.82	2.83	2.78	2.76	2.78*	2.98	3.09	3.15	3.15	3.13*
Arbeidsvoorwaarden	2.08 ^a	2.10 ^a	2.32 ^b	2.34 ^b	2.26**	2.02	2.09	2.08	2.01	2.05**	1.87	2.04	2.04	2.10	2.06**
Verzuim en vitaliteit	2.62	2.57	2.71	2.79	2.71**	2.63	2.52	2.68	2.64	2.63**	2.60	2.59	2.47	2.46	2.49**
Arbeidsverhoudingen	2.72 ^{ab}	2.66 ^a	2.91 ^b	2.88 ^b	2.83*	2.77	2.71	2.59	2.59	2.62**	2.69	3.15	2.70	2.83	2.83*
Personeelsbeheer	1.96	1.77	2.01	1.87	1.90**	2.23	1.89	1.79	1.79	1.82**	1.90	1.88	1.80	1.76	1.80**

Tabel 7: Verdeling HR taken volgens HR-professionals, HR-leidinggevend en lijnmanagers per cohort en over het totaal

Noot

¹ Hoofdeffect taakverdeling: $F(6,4092) = 23.14$, $p = .00$; interactie effect taakverdeling x cohort: $F(18,4092) = 1.08$, $p = .36$

² Hoofdeffect taakverdeling: $F(6,6348) = 175.13$, $p = .00$; interactie effect taakverdeling x cohort: $F(18,6348) = 1.70$, $p = .03$

³ Hoofdeffect taakverdeling: $F(6,6288) = 257.62$, $p = .00$; interactie effect taakverdeling x cohort: $F(18,6288) = 3.18$, $p = .00$

* de gerapporteerde gemiddelde verschilt significant ($p < .05$) van het middelpunt van de schaal (=3)

** de gerapporteerde gemiddelde verschilt significant ($p < .01$) van het middelpunt van de schaal (=3)

De gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (a en b) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de rijkolommen

	HR-professional ¹					HR-leidinggevende ²					Lijnmanager ³				
	Jaar 1 (n=103)	Jaar 2 (n=245)	Jaar 3 (n=377)	Jaar 4 (n=423)	totaal (n=1148)	Jaar 1 (n=57)	Jaar 2 (n=156)	Jaar 3 (n=391)	Jaar 4 (n=542)	totaal (n=1146)	Jaar 1 (n=62)	Jaar 2 (n=176)	Jaar 3 (n=409)	Jaar 4 (n=552)	totaal (n=1199)
Motivatie	2.69	2.72	2.72	2.73	2.73*	2.68	2.63	2.58	2.62	2.61*	3.15	3.24	3.11	3.04	3.10 ^x
Voldoende tijd	2.08	2.17	2.25	2.14	2.18*	2.33	2.38	2.21	2.22	2.25*	2.31	2.24	2.35	2.23	2.28 ^x
Voldoende HR competenties	2.29 ^a	2.32 ^{ab}	2.40 ^{ab}	2.47 ^b	2.40*	2.33	2.24	2.19	2.20	2.21*	2.56	2.77	2.77	2.66	2.71 ^x
Ondersteuning vanuit HR	3.06	3.01	3.01	3.10	3.05*	3.11	3.10	3.02	2.98	3.02*	3.32 ^a	3.18 ^a	2.92 ^b	3.01 ^b	3.02 ^x
Duidelijke richtlijnen en procedures	2.84	2.67	2.78	2.75	2.75*	2.82	2.92	2.85	2.73	2.80*	2.81 ^a	2.78 ^a	2.58 ^b	2.49 ^b	2.59 ^x

Tabel 8: Slaagfactoren voor uitvoering van HR taken door de lijn volgens HR-professionals, HR-leidinggevend en lijnmanagers per cohort en over het totaal

Noot:

¹ Hoofdeffect succesfactor: $F(4,4572) = 56.78$, $p = .00$; interactie effect succesfactor x cohort: $F(12,4572) = 2.39$, $p = .01$ ² Hoofdeffect succesfactor: $F(4,4568) = 186.15$, $p = .00$; interactie effect succesfactor x cohort: $F(12,4568) = 1.28$, $p = .22$ ³ Hoofdeffect succesfactor: $F(4,4780) = 198.62$, $p = .00$; interactie effect succesfactor x cohort: $F(12,4780) = 5.10$, $p = .00$ * de gerapporteerde gemiddelde verschilt significant ($p < .001$) van het middelpunt van de schaal (=2.5)De gerapporteerde gemiddelden met verschillende superscripten (a en b) verschillen significant van elkaar ($p < .05$) in de rijkolommen