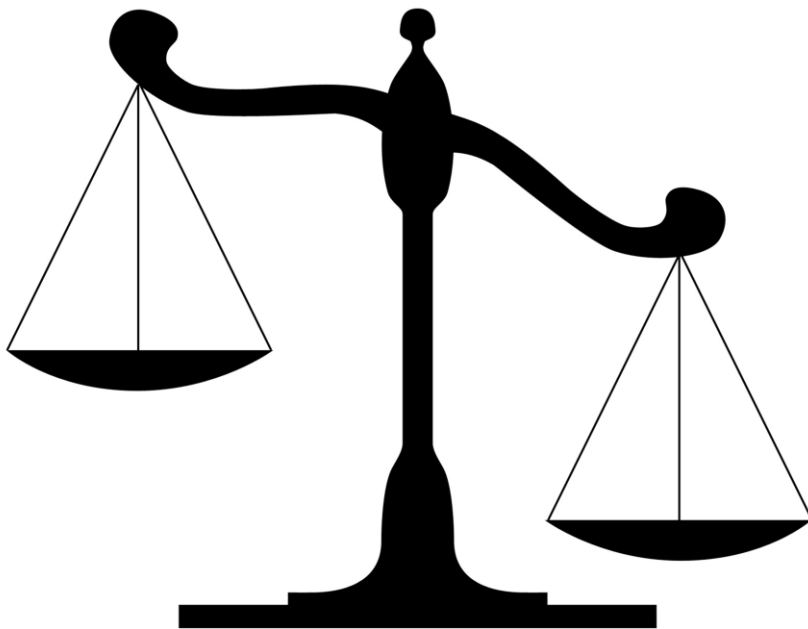


2011

“Who’s taking the lead?”

*Onderzoek naar de (on)mogelijkheden van
een trend in HRM binnen Equens NL*



Anke Hufen

Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organisationswetenschap: Strategisch
Human Resource Management

27-7-2011

A.L.Hufen

Studentnummer: 3276406

Ankehufen@hotmail.com

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Strategisch Human Resource Management

Leerkring SHRM, feb-juli 2011

Afstudeerthesis

Onderzoeksorganisatie: Equens SE

Onderzoeksbegeleider: Paul Boselie

Titel: naar aanleiding van Becker en Huselid (2006)



Universiteit Utrecht

EQUENS

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat ik heb samengesteld ter afronding van de Master opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Zoals dat hoort heeft ook deze scriptie een hoop bloed, zweet en tranen gekost, maar met enige trots kan ik u na 6 maanden hard werk dan toch het eindresultaat presenteren.

Tijdens het opzetten, uitvoeren en schrijven van deze scriptie heb ik op veel verschillende manieren steun en hulp gehad van mensen om mij heen en ik zou deze gelegenheid dan ook graag willen gebruiken om hen hiervoor persoonlijk te bedanken.

Ik wil graag beginnen bij mijn onderzoeksbegeleider Paul Boselie. Van het begin tot het eind heb jij me voorzien van een kritische blik en op het juist spoor gezet. Het was jouw streven om mij, als ik met vragen kwam, met meer verwarring en onrust weg te sturen dan dat ik kwam. Dat is je gelukt! Alhoewel me dat letterlijk een aantal slapeloze nachten heeft gekost, kon ik nu tot het inzicht dat deze zeker hebben bijdragen aan het resultaat zoals dat er nu ligt, bedankt!

Naast mijn onderzoeksbegeleider heb ik via de universiteit contact gehad met een groepje leerlingen die onderzoek deden in hetzelfde onderzoeksgebied. Caroline, Nanya, Rianne en Karin, ontzettend bedankt voor jullie gemotiveerde houding en de momenten die we samen hebben gehad!

Uiteraard dank ik ook mijn onderzoeksorganisatie Equens, en dan in het speciaal de HRM afdeling die mij de kans heeft geboden een kijkje te nemen in de praktijk en me de mogelijkheid heeft gegeven het onderzoek binnen hun organisatie uit te voeren.

Naast een stimulerende omgeving rondom de Universiteit en binnen Equens zal ik uiteraard het thuisfront niet vergeten. Hierbij wil ik beginnen met mijn ouders die me de kans hebben gegeven te studeren en me bleven overtuigen van mijn eigen kunnen. Mama, bedankt voor het bieden van een luisterend oor en het praktisch met me meedenken over de betekenis van resultaten. Papa, bedankt voor het sparren en kritisch beoordelen van, en over, mijn scriptie, Ik heb mijn stuk met veel vertrouwen aan je voorgelegd en ontzettend veel gehad aan al je tips, op- en aanmerkingen, bedankt hiervoor!

En 'last but not least' mijn vriend Wouter die me moed en motivatie in bleef praten en altijd geduldig naar me bleef luisteren als ik weer eens vol zat van de resultaten die in dit onderzoek naar boven kwamen.

Dan kom ik aan het einde van mijn voorwoord en rest mij het toewensen van veel leesplezier!

Anke Hufen , Utrecht 21-06-2011

SAMENVATTING

De afgelopen jaren kregen lijnmanagers in organisaties een steeds grotere rol op het gebied van HRM. Steeds meer werd van hen verwacht evenwicht te creëren tussen menselijke, financiële en fysieke resources (Brewster en Larsen, 1992).

Werknemers werden over het algemeen gezien als het meest waardevolle bezit van organisatie. Centraal staat de gedachte dat wanneer een organisatie medewerkers aanstuurt aan de hand van HRM praktijken, deze zullen bijdragen aan een hogere productiviteit, de kwaliteit van dienstverlening zullen verhogen, het aantal verkopen vergroten en meer winst voor de organisatie behalen (Delery en Doty, 1996).

Ook Equens gebruikt deze kant van management om een grotere speler te worden op de Europese betalingsmarkt, en hiermee tegemoet te komen aan de noodzakelijke veranderingen als het creëren van een hogere efficiency voor de organisatie. Uit vele literatuur is gebleken dat de uiteindelijke kwaliteit en efficiency afhangen van de kwaliteit van de implementatie van de verschillende HR praktijken. In deze implementatie spelen lijnmanagers een steeds grotere rol en zijn deze een cruciale schakel. De implementatie van HR beleid is namelijk mede afhankelijk van de manier waarop het lijnmanagement hiermee omgaat (Nehles-Bos, 2010).

Het invoeren binnen Equens van een wereldwijde groeiende trend op het gebied van HRM: devolution, zou een positief effect kunnen hebben op de implementatie van HR praktijken en hierdoor de efficiency en performance van kunnen verhogen. Het doel van dit onderzoek was dan ook het vaststellen van de (on)mogelijkheden omtrent het invoeren van devolution: het verplaatsen van HR activiteiten en de verantwoordelijkheid hiervan naar het lijnmanagement. De hoofdvraag die centraal staat binnen dit onderzoek is dan ook:

‘In welke mate zou een overdracht van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor, kunnen leiden tot een (in)efficiëntere implementatie en hierdoor invloed hebben op de performance van Equens?’

Om deze vraag te beantwoorden is door middel van een vijftal competenties gekeken of de HR afdeling in de huidige situatie in een dergelijke staat verkeerd dat devolution haalbaar is en of zij het lijnmanagement goed zouden kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van HR taken (deelvraag 1). Hiernaast zijn een viertal factoren getoetst die in de literatuur zijn aangeduid aan mogelijke beperking (deelvraag 2) van devolution. Ten slotte is het draagvlak onder zowel het lijnmanagement als onder HR medewerkers onderzocht in deelvraag 3.

Antwoorden op deze vragen zijn gezocht door middel van het houden van kwalitatieve, semigestructureerde interviews. Acht lijnmanagers en zeven HR medewerkers zijn betrokken bij de dataverzameling van dit onderzoek.

Uit de resultaten is gebleken dat de HR afdeling niet in een vorm verkeerd waarin het de efficiency zou bevorderen wanneer HR taken naar het lijnmanagement zouden worden verplaatst. Gebleken is dat het probleem binnen de HRM afdeling vooral ligt in het leveren van een strategische bijdrage, het overbrengen van HR praktijken op het lijnmanagement, het hebben kennis van de business en het gebruik maken van HR technologie. Van vier van de vijf getoetste competenties zijn niet in zijn volledigheid terug te vinden onder de betrokken HR medewerkers. De HR afdeling zou eerst deze competenties verder moeten ontwikkelen voordat HR activiteiten worden overgedragen.

In de tweede deelvraag is gezocht naar de aanwezigheid van beperkende factoren van devolution. Uit de resultaten is gebleken dat van alle vier de beperkende factoren van devolution binnen Equens op dit moment sprake is. Onder lijnmanagers bestaat er tijdsdruk, lijnmanagers missen (vooral technologische) ondersteuning van de HR afdeling, lijnmanagers zijn niet goed op de hoogte van beleid en procedures, en competenties voor het uitvoeren van HR praktijken van lijnmanagers (zeker in het lagere management) laten te wensen over.

Uit de resultaten van de derde deelvraag is echter wel gebleken dat er onder beide groepen respondenten de bereidheid bestaat om mee te werken aan devolution, al hebben zowel de lijnmanagers als HR medewerkers geen concrete ideeën over welke praktijken hiervoor in aanmerking zouden komen.

Wanneer met deze resultaten antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag, mag het duidelijk zijn dat Equens in de huidige situatie zeer waarschijnlijk geen efficiency voordelen, of een betere performance zal halen uit het verplaatsen van HR activiteiten naar het lijnmanagement. Wel reikt de literatuur zeer praktische handvatten om deze situatie te beïnvloeden en te verbeteren en zijn medewerkers bereid om hieraan mee te werken.

INHOUD

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.1.1 Vanuit de onderzoeksorganisatie.....	8
1.1.2 Vanuit de literatuur	9
1.2 Probleemstelling	10
1.2.1. Doelstelling.....	10
1.2.2 Vraagstelling.....	12
1.3 Relevantie.....	13
1.3.1 Praktische relevantie	13
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	14
1.4 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Human Resource Management (HRM)	15
2.1.1 HR Praktijken	15
2.1.2 Strategisch HRM	17
2.2 De implementatie van HR praktijken	18
2.2.1 HR afdeling.....	18
2.2.2 Lijnmanagement	20
2.3 Devolution	21
2.3.1 Bereidheid	24
2.4 Theorie en praktijk	25
2.4.1 Deelvraag 1	25
2.4.2 Deelvraag 2	25
2.4.3 Deelvraag 3	26
3. Methode.....	27
3.1 Onderzoeksopvatting	27

3.2	Kwalitatief onderzoek	27
3.3	Methoden van dataverzameling	28
3.3.1	Casestudy	28
3.3.2	Dataverzameling	28
3.4	Respondenten	29
3.4.1	Keuze respondenten	29
3.4.2	Selectie van de steekproef	29
3.5	Interviews	30
3.6	Analyse methoden	31
3.7	Validiteit en betrouwbaarheid	32
3.7.1	Betrouwbaarheid	32
3.7.2	Validiteit	33
4.	Resultaten	34
4.1	Methoden in de praktijk.....	34
4.2	Resultaten interviews.....	35
4.2.1	Capaciteiten HR.....	35
4.2.2	(Mogelijke) beperkingen lijnmanagement	40
4.2.3	Bereidheid tot devolution	45
4.3	Aanvullende topics	47
5.	Conclusie	49
5.1	Deelvraag 1	49
5.2	Deelvraag 2	50
5.3	Deelvraag 3	52
5.4	Hoofdvraag.....	53
6.	Discussie	55
6.1	Reflectie.....	55
6.1.2	Theoretisch kader.....	55
6.1.2	De methoden	56
6.2	Verdieping	57

6.3 Aanbevelingen	64
7. Literatuurlijst	67
8. Bijlagen.....	71
Bijlage A: De publieke dimensie van Equens.....	71
Bijlage B Topiclijsten.....	80

1. INLEIDING

Om deze masterthesis te starten, zal worden begonnen met het schetsen van de aanleiding van de onderzoeksvraag die centraal zal staan in dit onderzoek. Dit onderzoek heeft zijn aanleiding gevonden in de specifieke context van onderzoeksorganisatie Equens en de literatuur. Beide delen van de aanleiding zullen in deze paragraaf worden gepresenteerd

1.1 AANLEIDING

1.1.1 VANUIT DE ONDERZOEKSORGANISATIE

De financiële betalingsmarkt wordt sterk beïnvloed door de economische crisis, technologische ontwikkelingen, standaardiseringverplichtingen, een groeiende focus op van klanten op de kosten, procesbeheersing en risico management (Equens, 2010).

Deze ontwikkelingen hebben ook binnen de organisatie Equens gezorgd voor een nieuw bedrijfsmodel en een grotere marktconcurrentie. Het verlagen van de kosten en het behalen van schaalvoordelen zijn hierdoor noodzakelijke ontwikkelingen. Equens, de grootste organisatie in Nederland op het gebied van het verwerken van betalingstransacties (90%) heeft zich dan ook tot doel gesteld om de komende jaren de groei van de organisatie te stimuleren, kwaliteit van diensten te verhogen en de organisatie voor 2015 uit te bereiden met nog een ander Europees land. Op dit moment bestaat de organisatie uit bouwstenen vanuit Duitsland, Nederland en Italië.

In een organisatie die internationaal opereert en een grote concurrentie strijd ondergaat, zijn het niet alleen de financiële maar ook de menselijke resources die van groot belang zijn voor het presteren van de organisatie. Het HR beleid in deze organisatie is echter mede door genoemde maatschappelijke ontwikkelingen aan verandering toe. In de huidige situatie is de HR afdeling binnen het bedrijf Equens gecentraliseerd. Er is een gemeenschappelijke HRM afdeling die vrijwel alle HR activiteiten binnen de organisatie uitvoert. Steeds vaker worden echter argumenten weergegeven waarin het voor organisaties goedkoper en effectiever zou zijn om de uitvoering en verantwoordelijkheden van bepaalde HR activiteiten door het lijnmanagement uit te laten voeren (Budhwar en Sparrow, 1997:477). Door de grote groei van de organisatie en organisatorische veranderingen die hebben plaatsgevonden (en zullen gaan plaatsvinden naar aanleiding van een ACE programma waarin wordt gestreefd naar het realiseren van een 20% effectiviteitsslag), is een herziening van de indeling van HR praktijken over de HR afdeling en het management gewenst.

Niet alleen organisaties, maar ook de wetenschappelijke wereld van Human Resource Management is aan ontwikkeling onderhevig. Een van de nieuwe trends binnen deze wetenschap is devolution; het verplaatsen van HR activiteiten in de richting van het lijnmanagement. Een wereldwijde groeiende trend als devolution zou een positief effectief hebben op de implementatie

van HR systemen. Door HR activiteiten dichterbij de medewerker uit te voeren, zou men de kosten kunnen verlagen en bij kunnen dragen aan het streven van de organisatie naar een meer ondersteunende rol van HR adviseurs ten opzichte van de huidige situatie waarin dit niet geheel het geval is. Een onderzoek naar de mogelijkheden en effecten van devolution is dan ook gewenst.

1.1.2 VANUIT DE LITERATUUR

Werknemers worden over het algemeen gezien als het meest waardevolle bezit van organisaties. Wanneer een organisatie werknemers aanstuurt aan de hand van HRM praktijken, zullen deze bijdragen aan een hogere productiviteit, de kwaliteit van dienstverlening verhogen, het aantal verkopen vergroten en meer winst voor de organisatie behalen (Delery en Doty, 1996). In de jaren '90 werd het managen van werknemers dan ook steeds vaker als middel gezien om een competitief voordeel te behalen ten opzichte van andere concurrenten (Paauwe, 2004). Ook Equens wil deze kant van het management gebruiken om een grote(re) speler te worden binnen de Europese betalingsmarkt en de concurrentiestrijd aan te kunnen gaan.

Uit vele literatuur is gebleken dat de uiteindelijke kwaliteit en efficiency van een HR beleid afhangt van de kwaliteit van de implementatie van de verschillende HR praktijken, waardoor het voor Equens een relevante ontwikkeling zou kunnen zijn, wanneer er meer aandacht zou worden besteedt aan manieren waarop het HR beleid effectiever geïmplementeerd kan worden. Lijnmanagers kregen binnen veel organisaties de afgelopen jaren een steeds grotere rol in het gebied van Human Resource Management (HRM). Steeds meer werd van hen verwacht evenwicht te creëren tussen menselijke, financiële en fysieke resources door tijd, geld en energie toe te wijzen aan de ontwikkeling van haar ondergeschikten (Brewster en Larsen, 1992). Hiernaast neemt ook de mate waarin HR afdelingen de autonomie van lijnmanagers controleren en beperken af (Larsen en Brewster, 2003:229). Voor medewerkers van de HR afdeling zou deze ontwikkeling vooral moeten betekenen dat deze meer proactief gaan handelen ten opzichte van Strategisch HRM en de invloed hiervan op het gehele management. Hiernaast speelt de integratie van het lijnmanagement in het proces van de uitvoering van HR praktijken, om een nauwere band te creëren tussen de ontwikkeling van strategische- en menselijke resources, een grote rol (Bos-Nehles, 2010). Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid met de term 'devolution'. De rol van zowel het lijnmanagement als HR medewerkers heeft door deze ontwikkeling een drastische verandering doorgemaakt. Voor- en nadelen hiervan zijn onderzocht en beide present gebleken. Vooral beperkingen waar lijnmanagers tegenaan liepen tijdens de uitvoering van HR praktijken zijn een struikelblok gebleken voor een succesvolle implementatie door de lijnmanagers. Het is juist deze implementatie en de invloed hiervan op performance die de trend een interessante ontwikkeling maakt. De vraag voor iedere

unieke organisatie blijft echter wat de effecten van devolution zouden zijn binnen deze unieke context. Tijdens de implementatie van HR beleid vormen juist lijnmanagers binnen een organisatie dus een cruciale schakel. De effectiviteit en de kwaliteit van het HR beleid is dan ook mede afhankelijk van de wijze waarop lijnmanagers met dit HR beleid omgaan (Bos-Nehles, 2010).

1.2 PROBLEEMSTELLING

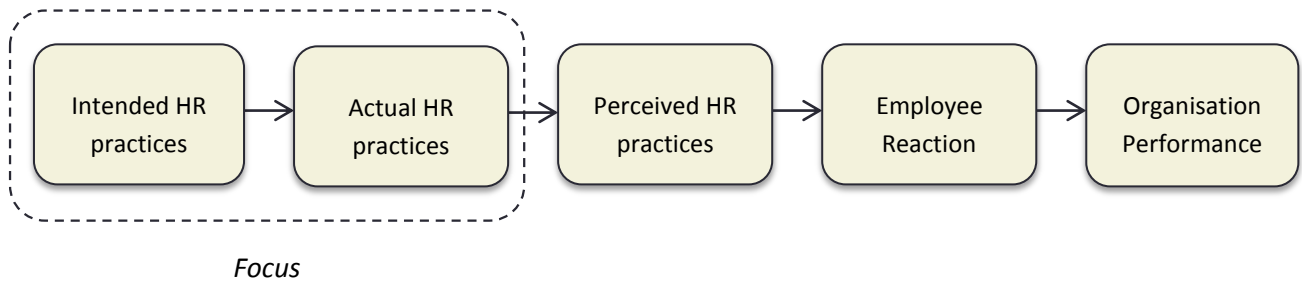
1.2.1. DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is uitspraak te kunnen doen over de gevolgen op de effectiviteit van de implementatie van HR praktijken, en hierdoor de performance van Equens, wanneer (delen van) HR praktijken en de verantwoordelijkheden hiervoor zouden worden overgedragen aan het lijnmanagement. Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen, zal in eerste instantie worden onderzocht of in de huidige situatie een overdracht überhaupt mogelijk en gewenst zou zijn door beide partijen. In eerder onderzoek is vaak onterecht de aanname gedaan dat lijnmanagers en medewerkers van de HR afdeling open zouden staan voor een dergelijke verschuiving van taken en verantwoordelijkheden (Harris et al., 2002:219). In dit onderzoek zal deze beide groepen medewerkers dan ook worden gevraagd naar de bereidheid voor het uitvoeren van HR gerelateerde taken en het nemen van de verantwoordelijkheid hiervan.

Het doel dat hiermee beoogd wordt te behalen voor de organisatie, is het vaststellen van de (on)mogelijkheden van een dergelijke verschuiving van taken. Gezien het feit dat devolution een wereldwijde, groeiende trend is, die ervoor zou kunnen zorgen dat managers sneller en meer persoonsgerichte HR beslissingen kunnen nemen en de efficiency van werknemers zou verbeteren, is het doel van dit onderzoek om te bepalen of deze ontwikkeling ook voor de organisatie Equens positieve effecten voor de implementatie van HR beleid en uiteindelijk dus voor de performance van de organisatie zal voortbrengen.

Vanuit de theorie kan Human Resource Management met alle bijbehorende HR activiteiten in een cyclus worden weergegeven. Voordat HR praktijken de performance van een organisatie zullen beïnvloeden, moeten een aantal stappen worden doorlopen. Wright en Nishii (2007) presenteren een model waarin deze stappen grafisch zijn weergegeven (Figuur 1).

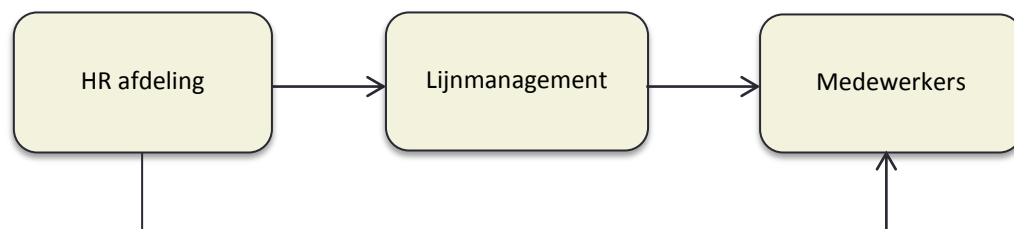
Figuur 1: Procesmatig model SHRM, Wright en Nishii (2007)



Dit onderzoek zal zich vooral focussen op de eerste twee stappen van het proces. De ‘intended HR practices’; de intentie van de HR praktijken, wordt gevormd binnen de HR afdeling. Het te voeren beleid met bijbehorende HR praktijken wordt in deze afdeling ontworpen. Er is echter een verschil in de wijze waarop HR praktijken zijn ontworpen en bedoeld, en de wijze waarop HR praktijken echt worden geïmplementeerd en uitgevoerd binnen de organisatie: de ‘actual HR practices’. Dit proces vindt vooral plaats in het lijnmanagement. Het (lijn)management is de pek in de organisatie waarin men in de praktijk aan de slag gaat met het vastgestelde beleid.

Het deel van de HR cyclus waarop in dit onderzoek de focus ligt worden weergegeven in de vorm van een conceptueel model. De term devolution en de rol hiervan in de HR cyclus zal worden weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Conceptueel model



Bovenstaand model weergeeft de wijze waarop HR praktijken uiteindelijk de medewerkers in een organisatie bereiken. Waar voorheen het HR beleid veelal verliep via de HR afdeling, wordt in recente literatuur ook de waarde van het lijnmanagement steeds vaker weergegeven. Medewerkers maken in het overgrote deel kennis met HR beleid via het lijnmanagement. Slechts een klein deel van het HR beleid komt rechtstreeks van de HR afdeling bij de medewerkers terecht. Het lijnmanagement heeft dus een niet te verwaarlozen rol in het implementeren van HR beleid in een organisatie. De trend devolution zorgt voor een verplaatsing van de uitvoering en de verantwoordelijkheid hiervoor

in de richting van het management. Bovenstaand model weergeeft de wijze waarop HR praktijken van de HR afdeling bij de medewerkers terecht komen. Een mogelijke verschuiving in de uitvoering hiervan vormt de kern van dit onderzoek.

Naast alle ontwikkelingen die spelen vanuit de maatschappij, beoogt de directie van Equens een rolverandering van de HR adviseurs. De organisatie zou graag een verandering zien, zoals ook in de globale trend zichtbaar is: HR professionals moeten een nieuwe set aan competenties aannemen die gericht zijn op het creëren van concurrentievermogen en hierdoor het verhogen van de toegevoegde waarde van HR (Ulrich, 1997), graag zou de organisatie zien dat HR adviseurs meer als business partner van het lijnmanagement zullen opereren. Eventuele mogelijkheden van devolution die naar voren kunnen komen uit dit onderzoek, zouden bij dragen aan deze rolverandering doordat de functie van de HR adviseurs dan minder (administratieve) taken zal omvatten.

1.2.2 VRAAGSTELLING

De hoofdvraag van dit onderzoek die is geformuleerd aan de hand van de zojuist geschetste aanleiding is de volgende:

‘In welke mate zou een overdracht van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor, kunnen leiden tot een (in)efficiëntere implementatie en hierdoor invloed hebben op de performance van Equens?’

Het beantwoorden van deze hoofdvraag zal gebeuren aan de hand van een drietal deelvragen:

1. In welke mate biedt de huidige rol van de HR afdeling mogelijkheden tot devolution?
 - Hebben de medewerkers van de HR afdeling de vijf benodigde competenties om een verschil te maken in performance?
 - Kan HR de ondersteuning aan lijnmanagers bieden die noodzakelijk is om devolution mogelijk te maken?
2. Is er sprake van mogelijke beperkingen onder lijnmanagers die de overdracht van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor zouden kunnen belemmeren?
3. Bestaat er onder HR medewerkers en/of lijnmanagers voldoende draagvlak om devolution mogelijk te maken?

1.3 RELEVANTIE

Nu de aanleiding van het onderzoek zowel vanuit de literatuur als vanuit de organisatie, met de bijbehorende doel- en vraagstelling duidelijk zijn, zal de relevantie van het onderzoek worden besproken. Voor de waarde van het onderzoek is het belangrijk dat het onderzoek relevant is voor de praktijk, als de maatschappij. In deze paragraaf zullen dan ook zowel de praktische als de maatschappelijk relevantie van dit onderzoek worden besproken.

1.3.1 PRAKTISCHE RELEVANTIE

Sinds het bestaan van Human Resource Management is er veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de relevantie van het voeren van HR beleid. Al hoewel er recent nog discussie gaande is over de effecten van het HR beleid op de performance van een organisatie, is uit onderzoek gebleken dat een goed gevoerd HR beleid positief bij kan dragen aan de performance van de organisatie (Pauwe, 2004).

De uiteindelijke kwaliteit en efficiency hangen echter wel af van de kwaliteit van de *implementatie* van de verschillende HR praktijken uit het beleid. Tijdens deze implementatie vormen lijnmanagers uit de organisatie een cruciale schakel. In onderzoek naar HRM is echter veelal aandacht besteedt aan de rol en invulling van de functie van HR professionals en medewerkers uit de organisatie. Aandacht voor de manier waarop het HR beleid moet worden vormgegeven, met de bijbehorende rol van lijnmanagers is echter zwaar onderbelicht gebleven. Hoewel de effectiviteit van het HR beleid, en dus de performance van de organisatie, hier wel mede afhankelijk zijn van de wijze waarop lijnmanagers hiermee omgaan (Bos-Nehles, 2010).

Sinds een aantal jaren is er een nieuwe, wereldwijde, nog steeds groeiende trend ontstaan die te maken heeft met de rol van deze lijnmanagers en de wijze waarmee deze omgaan met het HR beleid: devolution (Perry en Kulik, 2008).

Een theorie waarmee de kans bestaat dat het HR beleid effectiever geïmplementeerd zou kunnen worden (Harris et al., 2002), dat de performance zal verhogen (Becker en Huselid, 2006), en waarbij er kosten zouden kunnen worden bespaard (Budhwar en Sparrow, 1997:477), is dan ook een aantrekkelijk onderzoeksobject. Naast de mogelijk kansen voor het verhogen van de kwaliteit van het HR beleid, zou de devolution van HR praktijken naar het lijnmanagement, het antwoord kunnen zijn op het streven van de directie naar de nieuwe rol als business partner van de HR adviseurs.

Voor de organisatie ligt de relevantie van het onderzoek vooral in het aantonen of een implementatie van devolution positieve effecten zou hebben op de performance van de organisatie. Dit onderzoek zou in het vervolg dan ook praktische handvatten kunnen bieden bij het besluiten wel of niet over te gaan op devolution van bepaalde HR praktijken.

1.3.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Naast de praktische relevantie van dit onderzoek voor de organisatie, is dit onderzoek relevant voor de maatschappij en de Nederlandse samenleving. Over de invulling van deze maatschappelijke relevantie is als onderdeel van deze masterthesis, een paper geschreven. Deze paper is opgenomen in bijlage A.

Een terugkerende discussie wanneer men oordeelt over de maatschappelijke relevantie van een organisatie of onderwerp, betreft de publieke of private *geaardheid* hiervan. Over het algemeen wordt aangenomen dat een organisatie van publieke aard een grotere maatschappelijke invloed en relevantie heeft dan een *privaat* geaarde organisatie. Echter niets is minder waar. De aard van een organisatie zegt niets over de werkelijke identiteit die een organisatie bezit. Een combinatie van beide kan echter wel een beeld geven over de organisatorische positie waarin deze zich bevindt.

Om vast te stellen in welke positie het bedrijf Equens zich bevindt, zijn in de paper kenmerken van zowel een publieke als private *organisatie*, als de publieke of private *geaardheid* van het bedrijf nader onderzocht. Gedurende deze afweging is in de paper gebleken dat Equens als organisatie kenmerken bevat van beide geaardheden. Deze kenmerken hadden vooral betrekking op de grote economische invloed die het bedrijf kan hebben op de Nederlandse samenleving en het feit dat Equens in haar beleid inspeelt op toekomstige veranderingen. De waarden van de organisatie zijn overwegend de financiële, toch is de organisatie 'eerlijk' tegenover medewerkers, wat een kenmerk is van het nastreven van morele waarden. Wanneer we ten slotte kijken naar de context van de organisatie, blijkt dat de publieke, institutionele context grote invloed heeft op het beleid en dus op de performance van Equens.

Naar aanleiding van het toepassen van een tweetal theoretische benaderingen kan al met al worden geconcludeerd dat Equens overwegend private kenmerken heeft, maar dat er wel degelijk aspecten van de publieke dimensie zijn terug te vinden binnen de organisatie.

1.4 LEESWIJZER

Deze thesis zal starten met het beschrijven van relevante theorieën met betrekking tot de onderzoeksvraag, waarna zal worden beschreven welke methoden zijn gebruikt om data te verzamelen en te analyseren. Hierop volgend zullen de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. Deze zullen vervolgens worden gebruikt om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen als zijnde de conclusie. Ten slotte zullen het onderzoek en de gevonden resultaten worden bediscussieerd in het laatste hoofdstuk, de discussie. Uiteraard zijn afsluitend aan deze scriptie relevante bijlagen alsmede een literatuurlijst met gebruikte literatuur bijgesloten.

2. THEORETISCH KADER

Uit de introductie van de hoofdvraag en deelvragen zijn een aantal begrippen en concepten naar voren gekomen die om een nadere toelichting vragen. In dit theoretisch kader zal een beeld worden geschetst van theoretische concepten die de basis vormen van het onderzoeksontwerp.

2.1 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd binnen het onderzoeksgebied van HRM. De focus in deze theoretische fundering zal vooral liggen op de verschillende kanten van HRM, waar deze van invloed zijn op de uitwerking van de onderzoeksvraag, de verschillende praktijken waaruit een HR-beleid bestaat en de verschillende rollen die er bestaan voor een succesvolle implementatie van het beleid.

In dit onderzoek zal een brede definitie van HRM worden gebruikt om het te bestuderen onderwerp om open te kunnen staan voor alle mogelijke relaties die naar voren kunnen komen uit de dataverzameling. In de brede definitie betreft HRM management beslissingen gerelateerd aan beleid en praktijken die gezamenlijk de werknemersrelatie vormen en die gericht zijn op het bereiken van individuele, organisatie- en sociale doelen (Boselie, 2002).

HRM kan binnen deze brede definitie, op twee verschillende manieren worden benaderd en heeft volgens Paauwe (2004) twee verschillende kanten waartussen een ogenschijnlijk strijd bestaat. Human Resources worden vaak gezien als 'resources' die de organisatie een toegevoegde waarde op zullen leveren, en die bijdragen aan het overleven van de organisatie.

Human Resources zijn echter meer dan alleen 'resources'. De bron waar we hier over spreken zijn *mensen* met hun eigen waarden en normen, die niet per definitie dezelfde zijn als van de organisatie. Ze worden beïnvloed door verschillende communities waar ze deel van uitmaken en hun gedrag wordt alleen deels gestuurd door de organisatie waar ze voor werken (Paauwe, 2004: 3).

Vanuit deze tweedeling, zouden organisaties ogenschijnlijk in een blijvend conflict verkeren van het belang van beide waarden. Paauwe (2004) beschrijft echter dat er een unieke situatie bestaat voor het behalen van concurrentievoordeel wanneer er een goede afstemming bestaat tussen beide zijden.

2.1.1 HR PRAKTIJKEN

Deze beide benaderingen van het HR-beleid kunnen binnen een organisatie tot uiting komen via de bundel aan HR-activiteiten waaruit een HR-beleid bestaat. Om onderscheid te kunnen maken tussen deze verschillende delen van HRM en om vast te kunnen stellen welke praktijken op welke plek in de organisatie uitgevoerd (kunnen) worden, is onderscheid gemaakt in het geheel van HR-beleid. Uiteraard bestaat HRM niet alleen uit HR-praktijken en HR-beleid. HRM omvat het geheel van de

relatie die er bestaat tussen werknemers en de organisatie (Pauwe, 2004:3). Deze relatie gaat verder dan het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Een overzicht van centraal staande HR uitingen op het gebied van HRM, is echter wel noodzakelijk om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, omdat praktijken specifiek benoemd moeten kunnen worden.

Boselie et al. (2005) hebben na het bestuderen van 104 prominente artikelen op het gebied van strategisch HRM, een vijftal centraal staande activiteiten onderscheiden: werving en selectie, training en ontwikkeling, beloning, medezeggenschap, beoordeling- en prestatie management. De indeling van dit vijftal aan praktijken zal in de uitvoering van het onderzoek dan ook als leidend worden gezien.

Het managen van mensen, ofwel HRM, begint bij het werven en selecteren van medewerkers. Het werven en selecteren van medewerkers vindt grotendeels plaats op de externe arbeidsmarkt en betreft diverse wervings- en selectiemethoden (Beardwell en Claydon, 2010). Er zijn verschillende manieren om aan geschikte kandidaten te komen. Voorbeelden van wervingstechnieken die hiervoor kunnen worden gebruikt zijn e-recruitment, adverteren en eventueel de hulp van externe wervingskantoren (Beardwell en Claydon, 2010). Het is uiterst onwaarschijnlijk dat alle kandidaten die solliciteren geschikt zijn voor de functie. Tijdens het selecteren van de meest geschikte kandidaten, zullen de vastgestelde functieomschrijving en de gevraagde competenties moeten worden vergeleken met deze van de kandidaten (Beardwell en Claydon, 2010). Gebleken is dat het werven en selecteren van de juiste mensen op de juiste plaats de productiviteit en de marktwaarde van organisaties kunnen vergroten (Huselid, 1995).

Opleiding en training hierbij, is een ander essentieel deel van het managen van mensen in een organisatie (Boselie, 2010). Om werknemers in staat te stellen om in een omgeving van organisatie- en functieveranderingen te kunnen blijven presteren en te ontwikkelen, is het opleiden en trainen van personeel van groot belang voor het presteren van de organisatie. Training kan worden gedefinieerd als een set aan activiteiten die reageren op actuele behoeften en is gefocust op het ontwikkelen van individueel- en organisatie potentieel, hiernaast worden vaardigheden opgebouwd voor in de toekomst (Reynolds, 2004). Het 'opleiden' kan hierbij worden gezien als het individuele leren, breder dan het werkveld en gericht op lange termijn, persoonlijke groei en carrière mogelijkheden (Boselie, 2010:228). Ook het gebruik van training en opleiding heeft een positieve impact op de performance van organisaties (Delaney en Huselid, 1996).

Een derde centraal staande praktijk uit het HR beleid bestaat uit de beloning van medewerkers. Beloningssystemen kunnen worden ontwikkeld om organisatiedoelstellingen te behalen. 'Beloning' kan worden gedefinieerd als een bundel van opbrengsten die worden aangeboden in ruil voor de bijdrage van medewerkers (Bloom en Milkovich, 1996:25). Deze opbrengsten kunnen sterk

verschillen in vorm en omvatten onder andere: lonen, bonussen, sociale voordelen (zoals zorgverzekering en pensioenregeling), lof, erkenning, waardering en 'self-competence' (Boselie, 2010:192). Net als 'werving- en selectie' en 'opleiding en training' heeft belonen een positieve relatie tot de performance van de organisatie (Delaney en Huselid, 1996). Hierbij vergroot het belonen van presteren van medewerkers het werknemersvertrouwen en de organisatie commitment (Appelbaum et al, 2000).

Het werven en selecteren van de beste werknemers is een eerste stap in het creëren van menselijke 'resources'. Beoordelingsmanagement hiernaast, is een van de andere praktijken waarin de waarde van deze resources kan worden vergroot. Beoordelingsmanagement omvat het proces van het identificeren, observeren, meten en ontwikkelen van menselijke performance in organisaties (Cardy en Dobbins, 1998). Ook deze HR praktijk draagt bij ook het behalen van een hogere organisatie performance (Armstrong en Baron, 2005).

De mogelijkheid tot participatie van medewerkers in de organisatie, zoals deze als laatste onderdeel van de vijf HR praktijken wordt bedoeld, kan worden omschreven als 'de mogelijkheid tot medezeggenschap die op vijf verschillende manieren zijn uiting kunnen vinden: werknemers zeggenschap in besluitvorming, autonomie van werknemers, teamwerk, medewerkerstevredenheid onderzoek en algemene werknemers- supervisor bijeenkomsten (Appelbaum et.al. 2000).

Zoals gebleken zorgen alle HR praktijken ervoor dat organisaties zich competitief kunnen onderscheiden van anderen, en hier concurrentievoordeel uit kunnen behalen (Barney, 1995). Hiernaast is uit veelvuldig onderzoek gebleken dat het gebruik van HR praktijken daadwerkelijk leidt tot een hoge organisatie performance (Pfeffer, 1999; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Gould-Williams, 2003).

2.1.2 STRATEGISCH HRM

De zojuist weergegeven beschrijving van HRM met bijbehorende activiteiten, wordt vaak verward of vergeleken met Strategisch HRM. Beide onderzoeksgebieden verschillen echter in grote mate. Er zijn twee belangrijke manieren waarop dit onderscheid tot uiting komt.

Ten eerste ligt de focus van Strategisch HRM vooral op het presteren van organisaties en niet van alleen van individuen, zoals dat wel gebeurt bij HRM. Hiernaast benadrukt strategisch HRM de rol van HR management systemen als oplossingen voor organisatie problemen, in plaats van geïsoleerde individuele HR praktijken.

Concluderend kan worden gesteld dat SHRM zich dus vooral richt op het behalen van concurrentievoordeel dat op termijn een betere financiële positie op zal leveren (Becker en Huselid, 2006).

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van Strategisch HRM omdat dit een cruciale ontwikkeling is wanneer er gedacht wordt over het geven van een HRM rol aan lijnmanagers (Bos-Nehles, 2010). Wanneer een HR afdeling strategisch wil handelen, wil dit zeggen dat de HR strategie in lijn moet worden gebracht met de strategie van de business (Boxall en Purcell, 2003). De ontwikkeling van Strategisch HRM wil voor de uitvoering van HR praktijken zeggen dat medewerkers van de HR afdeling de strategische kant van HR meer zijn gaan ondersteunen in organisatieoverleg of afspraken met het management (Bos-Nehles, 2010). Het gevolg hiervan is dat HR verantwoordelijkheden voor de HR afdeling minder belangrijk zijn geworden en dat er een trend is ontstaan in het verschuiven van HR praktijken naar het lijnmanagement: devolution (Bos-Nehles, 2010). Anna Nehles-Bos (2010) heeft in haar proefschrift uitgebreid onderzoek gedaan naar de rol van lijnmanagers in het HRM vraagstuk. Een deel van dit theoretisch kader zal dan ook een replica zijn van een onderdeel van dit onderzoek, uiteraard aangevuld met waardevolle aspecten voor de specifieke context van dit onderzoek. Meer informatie over de trend 'devolution' die onderdeel uitmaakt van het proefschrift van Nehles-Bos (2010) zal worden weergegeven in paragraaf 2.3.

2.2 DE IMPLEMENTATIE VAN HR PRAKTIJKEN

De uiteindelijke kwaliteit en efficiency van een HR beleid zijn afhankelijk van de kwaliteit van de implementatie van deze praktijken. Nu de verschillende praktijken waaruit een HR beleid nader zijn toegelicht, rust de vraag op welke manier deze in een organisatie geïmplementeerd kunnen worden.

Uiteraard ligt er hiervoor een rol bij de HR afdeling van een organisatie. Maar ook (eerste lijns) managers hebben een cruciale rol in het implementeren van Human Resource Management omdat zij verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van HR praktijken op de werkvloer (Guest, 1987; Storey, 1992; Lowe, 1992; Brewster en Larsen, 1992; Legge, 1995; Gratton en Truss, 2003; Den Hartog et al., 2004; Bos-Nehles, 2010).

In deze paragraaf zal een korte reflectie worden weergegeven van de rollen en competenties die benodigd zijn bij de uitvoering en implementatie van HR praktijken. Er zal hierbij onderscheid worden gemaakt door beide groepen medewerkers waarvan uit onderzoek blijkt dat deze een grote rol hebben in de implementatie van HR: de HR afdeling en lijnmanagers.

2.2.1 HR AFDELING

Om te beginnen zal inzicht worden gegeven in de rol of competentie van HR afdelingen, die benodigd zijn in de implementatie van HR praktijken. Onder de HR afdeling worden tijdens dit onderzoek alle departementen verstaan die vallen onder de HRM afdeling: staf, HRM secretariaat, HRM ondersteuning, HRM advies, en de HR ondernemingsraad.

ROLLEN OF COMPETENTIES VAN DE HR AFDELING

Vooraf aan het bestuderen van de implementatie die HR medewerkers en lijnmanagers verzorgen, is het van groot belang eerst vast te stellen of de huidige HR afdeling en lijnmanagers de juiste rol vervullen, of de juiste competenties bezitten om deze werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Het meeste gebruikte model om de verschillende rollen die zich op een HRM afdeling zouden moeten bevinden is die van Ulrich (1997). Ulrich onderscheidt in zijn model vier verschillende rollen voor HRM. De eerste rol betreft de strategische partner. Deze rol zorgt voor het in lijn brengen van HR activiteiten met het beleid van de organisatie. Deze rol levert een strategie op die van waarde kan zijn voor grote belanghebbenden, investeerders, lijnmanagers en werknemers (Brockbank en Ulrich, 2003; Pritchard, 2010).

De tweede rol heeft de vorm van een 'change agent'. Deze soort HR medewerker zorgt ervoor dat de organisatie vernieuwend blijft en hierdoor competitief blijft. Een organisatie moet volgens Ulrich (1997) blijven veranderen om competitief voordeel te behalen ten opzichte van concurrenten, te voldoen aan overheidsregulering en aan de wereldwijde economie. Praktisch gezien geeft deze medewerker lijnmanagers belangrijke veranderingen te monitoren en reguleren. Ten slotte zou een HR manager in deze rol het lijnmanagement moeten helpen bij het vaststellen van een heldere visie voor in de toekomst, en het verzet van medewerkers tegen veranderingen tegen gaan.

De derde rol betreft de administratieve expert, deze HR medewerker zorgt voor efficiënte HR processen die nieuwe technieken en verbeterde methoden omvatten. Deze medewerker kan ervoor zorgen dat de HR manager gebruik kan maken van processen die een toegevoegde waarde kunnen leveren voor de organisatie.

De laatste rol die Ulrich (1997) in zijn HRM model onderscheidt is de 'employee champion'. Deze maximaliseert de bijdrage en commitment van werknemers op twee manieren. De HR manager luistert en reageert op behoeften van werknemers met de middelen die hij heeft. Hiernaast verhogen HRM praktijken de kennis, vaardigheden en mogelijkheden om bij te dragen aan de effectiviteit van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld carrière planning, training en opleiding.

In de loop der tijd heeft een verandering plaatsgevonden in de rol die HR professionals aan zouden moeten nemen. Steeds meer wordt er van HR professionals gevraagd om een nieuwe set aan rollen en competenties aan te nemen die gericht zijn op het creëren van concurrentievermogen door het verhogen van de toegevoegde waarde (Ulrich, 1997).

Hieraan is ook de nodige rol verandering gekoppeld. De rollen als 'change agent' en 'employee champion' worden gereduceerd en vele HR medewerkers wordt gevraagd meer in de rol van strategisch partner en/of administratieve expert te handelen (Caldwell, 2003; Farndale en Truss, 2005).

Naast het model van Ulrich zijn er vele andere modellen ontwikkeld om de rol van de HR afdeling in te weergeven. Deze andere modellen, veelal 2x2 matrixen, zijn erin geslaagd om een aantal dubbelzinnigheden en vraagstukken te achterhalen. Dergelijke matrixen hebben het voordeel simpel te zijn en hierdoor makkelijk in gebruik. Ze houden echter geen rekening met de complexe en veelzijdige aard van HR rollen. Dit probleem kan worden ondervangen door te spreken over HR 'competenties' in plaats van 'HR rollen' (Boselie, 2010:260).

Uit het Human Resource Competence Survey (2002) zijn vijf kern competenties naar voren gekomen die een rol spelen in het maken van een verschil in performance voor een organisatie. Ten eerste het leveren van een strategische bijdrage. High performance organisaties, hebben HR medewerkers die actief bezig zijn met de business op strategisch niveau. Een tweede competentie bestaat uit het bezit van persoonlijke geloofwaardigheid. HR medewerkers moeten zowel geloofwaardig overkomen op het lijnmanagement als op collega HR medewerkers. Als derde competentie moeten HR medewerkers traditionele en operationele HR activiteiten overbrengen op het lijnmanagement. Ten vierde moeten HR medewerkers om een bijdrage te leveren aan de performance op de hoogte zijn van de business en de omgeving waarin deze opereert. Ten slotte moeten HR medewerkers de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van HR technologieën en de beschikking hebben over e-hrm om informatie over te brengen op hun klanten.

Om de complexe en veelzijdige aard van HR rollen te erkennen, zal in dit onderzoek gebruikt worden gemaakt van de vijf zojuist beschreven kerncompetenties. In dit onderzoek zullen deze vijf kerncompetenties worden gebruikt om de huidige situatie waarin de HR afdeling verkeert te kunnen beoordelen.

2.2.2 LIJNMANAGEMENT

Naast de HR afdeling die van origine vaak werd gezien als de (enige) verantwoordelijke en uitvoerder van HR activiteiten, is uit veelvuldig onderzoek gebleken dat ook lijnmanagers van groot belang zijn voor de implementatie van HR beleid (Guest, 1987; Storey, 1992; Lowe, 1992; Brewster en Larsen, 1992; Legge, 1995; Gratton en Truss, 2003; Den Hartog et al., 2004; Bos-Nehles, 2010). Argumenten die vooral worden genoemd om deze theorie te ondersteunen liggen in het feit dat lijnmanagers dichter bij de organisatie staan, waardoor ze makkelijker en sneller zouden kunnen reageren dan een HR afdeling. Hierbij zou het leiden tot meer gemotiveerde medewerkers als lijnmanagers in contact met hen staan (Budhwar en Sparrow, 1997).

Onder lijnmanagers worden tijdens dit onderzoek alle (interne) managers verstaan die met de business van Equens bezig zijn (Equens, 2010). Gedurende dit onderzoek zullen hieronder worden verstaan: de positie waarin het eerste niveau management wordt vertegenwoordigd, waar

werknemers die geen managers zijn, verantwoording aan af leggen (Hales, 2005: 473). Binnen de organisatie Equens kunnen deze managers worden gedefinieerd als L2, L3 en L4 managers.

DE ROL VAN HET LIJNMANAGEMENT

Waar de rol van lijnmanagers voorheen nog vooral lag in het managen van het werk dat er moest gebeuren, ligt er ook voor lijnmanagers de afgelopen jaren steeds meer de nadruk op het managen van mensen, HRM. Deze verandering vergt mogelijk een ander soort manager. Een manager die niet alleen de competitie zou moeten hebben om technische kennis te bezitten van het te verrichten werk, maar hiernaast ook de competenties bezit om medewerkers goed te kunnen motiveren, goede gesprekken te kunnen voeren, ontwikkelen en behouden.

2.3 DEVOLUTION

Zoals reeds beschreven heeft Anna Nehles-Bos (2010) in haar proefschrift uitgebreid onderzoek gedaan naar de rol van het lijnmanagement op het gebied van HRM. Hierin is ook de trend devolution uitgebreid aan bod gekomen. Theoretische concepten en ander onderzoek dat op dit gebied is gedaan is hierin duidelijk en overzichtelijk gebundeld. Dit deel uit het theoretisch kader is dan ook een replicatie van Nehles-Bos (2010). In dit onderzoek zal worden onderzocht of in de specifieke context van Equens dezelfde beperkingen voor het uitvoeren van HR praktijken terug zijn te vinden als die in dit proefschrift naar voren zijn gekomen.

Sinds 1980 is in het verenigd koninkrijk een trend gaande waarin zoveel verantwoordelijkheden als mogelijk aan de lijnmanagers over worden gedragen met de ondersteuning van een HR afdeling. Hieruit kwam een meer strategische benadering van personeels kwesties naar voren in plaats van het traditionele personeelsmanagement (Harris et al., 2002:218). De oorzaak van deze ontwikkeling was de constatering dat personeelsafdelingen in vele organisaties een over-controlerende bureaucratie is geworden (Legge, 1988; Harris et al, 2002). Als reactie op deze dominantie van de personeelsafdeling stond de HR afdeling bepaalde verantwoordelijkheden af aan het lijnmanagement. Deze ontwikkeling werd ondersteund door het idee dat HR activiteiten meer in lijn moeten worden gebracht met bedrijfsdoelen (Torrington en Hall, 1996; Harris et al., 2002).

Hiernaast is gebleken dat de rol van Human resource in Europa de afgelopen jaren daadwerkelijk steeds meer wordt toegewezen op lijn managers en dat de mate van deze toewijzing van land tot land varieert (Larsen en Brewster, 2003:228). Er is hierbij een trend gaande waarin lijnmanagers meer verantwoordelijkheden krijgen voor het managen van hun werknemers en de mate waarin HR afdelingen de autonomie van lijnmanagers controleren of beperken afneemt (Larsen en Brewster, 2003:229). Deze ontwikkeling wordt geschaard onder de definitie 'devolution'.

Budhwar en Sparrow (1997) hebben in hun onderzoek vijf redenen gepresenteerd waarom de verplaatsing van activiteiten en verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement een goede keuze zou kunnen zijn: Sommige problemen zijn voor topmanagers te complex om te kunnen begrijpen, lokale managers hebben de mogelijkheid om snel te reageren op lokale problemen en omstandigheden, het leidt tot gemotiveerde werknemers omdat managers in constant contact staan met hun werknemers, het helpt om toekomstige managers voor te bereiden doordat managers met een lagere rang getraind worden om vaardigheden rondom het nemen van beslissingen te ontwikkelen, en het helpt de kosten verlagen. Het lijnmanagement wordt dus gezien als de geschikte plek in de organisatie om HR verantwoordelijkheden te plaatsen (Nehles-Bos, 2010:3)

Naast Budhwar en Sparrow (1997) hebben ook Perry en Kulik (2008) de volgen van devolution onderzocht. Uiteraard hebben een dergelijke verschuiving van activiteiten over een organisatie grote gevolgen. Diverse auteurs hebben gesteld dat er zowel positieve als negatieve consequenties bestaan ten gevolge van deze devolution (Perry en Kulik, 2008). Een van de voordelen van devolution zou zijn dat managers beter in staat zijn om sneller beslissingen te maken die meer gericht zijn op individuele omstandigheden (Budhwar, 2000; Bond en Wise, 2003; Whittaker en Marchington, 2003, Perry en Kulik, 2008). Als we kijken naar de verandering van de effectiviteit van HRM in de organisatie als gevolg van devolution, kan hier enerzijds worden gesteld dat HR problemen die op lagere organisatorische niveaus worden opgelost meer verantwoordelijke lijnmanagers creëren en de efficiency van werknemers verhogen (Budhwar, 2000). Anderzijds is uit onderzoek gebleken dat lijnmanagers als gevolg van devolution meer HR praktijken zouden willen aanpakken, maar inadequaat waren in het uitvoeren van bepaalde HR activiteiten (Renwick, 2003; Perry en Kulik, 2008). Andere nadelen die uit onderzoeken naar voren zijn gekomen zijn: dat lijnmanagers falen in het consequent toepassen van HR praktijken (McGovern et al, 1997; Budhwar, 2000; Bond en Wise, 2003; Perry en Kulik, 2008), onvoldoende aandacht aan HR praktijken besteden (Bond en Wise,2003) en onvoldoende tijd besteden aan het uitvoeren van HR praktijken (Hoogendoorn en Brewster, 1992; McGovern et al., 1997; Cunningham en Hyman, 1999; Harris et al., 2002; Renwick, 2003; Whittaker en Marchington, 2003; Perry en Kulik, 2008). Door ontwikkelingen in het HR beleid in de maatschappij, zoals devolution, wordt de rol van lijnmanagers in toenemende mate complex omdat de nieuwe organisatiestructuur een minder goed gedefinieerde rol voor lijnmanagers heeft dan de voorgaande hiërarchische, bureaucratische organisatie die de lijnmanagers in de oude organisatiestructuur kregen aangegoten (Larsen en Brewster,2003:230).

Alle genoemde gevolgen hebben drietal omvangrijke complicaties wanneer de verantwoordelijkheid voor HR praktijken in grotere mate bij de lijnmanagers terecht zal komen, deze problemen kunnen volgens Larsen en Brewster (2003) onder drie redenen worden geschaard:

- Effecten op de grootte van de HR afdeling
- Effecten op de rol en vorm van de HR afdeling
- Effecten op de vorm van de organisatie (Larsen en Brewster, 2003:230)

De eerste complicatie komt voort uit het idee dat meer activiteiten van de HR afdeling uitgevoerd zullen worden door lijnmanagers. Hierdoor zijn binnen de HR afdeling minder FTE's nodig. De overhead kosten zullen bij een dergelijk verschuiving van praktijken dus afnemen. Aan de andere kant mag niet over het hoofd worden gezien dat er kosten voort kunnen komen uit risico's door lijnmanagers die onrechtmatige keuzen maken, of ineffectieve onderhandelingen voeren met werknemers (Larsen en Brewster, 2003:231).

De tweede complicatie komt voort uit het feit dat door een krimp op de HR afdeling de HR medewerkers die overblijven, kunnen worden gezien als professioneel en hierdoor een hogere status zouden hebben. Dit heeft als oorzaak dat de overgebleven werknemers zich hebben bewezen. HR medewerkers zullen een meer allround functie krijgen en hierdoor meer vaardigheden, kennis en competenties ontwikkelen (Hudchison en Wood, 1995).

De laatste implicatie heeft te maken met de effecten die een verschuiving van verantwoordelijkheden op de gehele organisatie zullen hebben. Veelal wordt het verplaatsen van HR activiteiten naar het lijnmanagement verward met decentraliseren. Dit is niet een geheel aparte verwarring, in veel organisaties gaat een verschuiving van dergelijke praktijken namelijk samen met decentralisatie van de gehele organisatie (Larsen en Brewster, 2003:234).

Perry en Kulik (2008) voegen hier nog een aantal punten aan toe, en noemen implicaties voor de rol van lijnmanagers wanneer er sprake is van devolutie. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat lijnmanagers zeer beperkte HR vaardigheden en HR kennis hebben (Brewster, 1992; Hall en Torrington, 1998; Harris et al., 2002; Bond en Wise, 2003 in Perry en Kulik, 2008) en dat devolutie alleen effectief zou kunnen zijn wanneer deze ontwikkeling vergezeld zou gaan met HR ondersteuning en trainingen aan het lijnmanagement (Perry en Kulik, 2008).

Het is duidelijk dat een overdracht van activiteiten een hoop gevolgen heeft voor zowel de grootte van afdelingen, de invulling van rollen en competenties van medewerkers als wellicht ook op de organisatieperformance.

In beginsel zijn lijnmanagers verantwoordelijk voor HRM in hun werkveld en HR specialisten voor HRM binnen de gehele organisatie. Naar aanleiding van de overdracht van bepaalde HR activiteiten is de balans tussen deze verantwoordelijkheden vervaagd en dan ook een belangrijk aandachtspunt van onderzoek naar HRM (Larsen en Brewster, 2003:229).

Anna Bos-Nehles geeft in haar proefschrift (2010) vijf redenen die eerder in literatuurstudies werden beschreven als beperkingen van het lijnmanagement op een rij gezet en getoetst onder zes verschillende bedrijven en 471 lijnmanagers. Hieruit is gebleken dat vier van deze vijf factoren door lijnmanagers daadwerkelijk worden gezien als beperkingen in het uitvoeren van HR taken. Deze beperkingen zijn: tijdsdruk, het ontbreken van relevante HR competenties, het ontbreken van ondersteuning vanuit de HR afdeling en het ontbreken van beleid en duidelijke procedures voor hun HR rol. De vijfde factor, 'motivatie' werd door lijnmanagers echter niet gezien als een beperking.

Een mogelijke verplaatsing van HR activiteiten zal dan zeer waarschijnlijk ook succesvol(ler) zijn wanneer rekening wordt gehouden met deze factoren en deze zo mogelijk worden ondervangen vooraf en gedurende de overdracht.

Hoewel auteurs geen overeenstemming vinden over de implicaties van devolutie, er is een punt waar alle onderzoekers het over eens zijn. De ondersteuning die de HR aan de lijnmanagers biedt is een belangrijke factor om te bepalen of een devolutie strategie zal resulteren in een effectiever HR beleid (Perry en Kulik, 2008).

2.3.1 BEREIDHEID

Buiten het zoeken naar veranderingen die optreden in de rol van zowel HR medewerkers als lijnmanagers, en de gevolgen voor de efficiency die deze mogelijk te weeg zou kunnen brengen, is de vraag naar de bereidheid van managers om meer HR verantwoordelijkheden op zich te nemen en de bereidheid van HR specialisten om activiteiten over te dragen ontzettend weinig aandacht gehad in onderzoek naar de beperkingen en toepassingen van devolution (Harris et al., 2002).

Zoals zojuist is gebleken dat het verplaatsen van HR activiteiten naar het lijnmanagement vergaande gevolgen voor de gehele organisatie heeft. Zeker in het geval van medewerkers die hier direct mee te maken krijgen, zoals HR medewerkers en het lijnmanagement zelf, is het van groot belang dat een dergelijke verandering draagvlak heeft onder deze personeelsleden. Over het bestaan of ontbreken van dit draagvlak is weinig onderzoek gedaan. Wel is het aannemelijk gemaakt dat lijnmanagers in eerste instantie negatief tegen een dergelijke trend staan, wegens de extra taken die over hun verantwoordelijkheid gaan vallen, hiernaast is gebleken dat dat lijnmanagers het uitvoeren van HR activiteiten niet als hun taak zien, maar de HR afdeling hier verantwoordelijk voor achten (Nehles-Bos, 2010).

2.4 THEORIE EN PRAKTIJK

In het theoretisch kader zijn zojuist alle relevante concepten toegelicht en uitgewerkt. In deze paragraaf zullen deze concepten worden gekoppeld aan de hoofd- en deelvragen die voor dit onderzoek zijn samengesteld, zodat een gestructureerd beeld ontstaat over de plek in het onderzoek waarin deze theorie terug zal komen.

2.4.1 DEELVRAAG 1

De eerste deelvraag *'In welke mate biedt de huidige rol van de HR afdeling mogelijkheden tot devolution?'*, waarop een antwoord zal worden gezocht, zal een tweetal theoretische concepten worden toegepast. Ten eerste zal gebruik worden gemaakt van de zojuist gepresenteerde benodigde competenties om een verschil te maken in performance (Boselie, 2010): persoonlijke geloofwaardigheid, strategische bijdrage, HR delivery, kennis over de business en HR technologie, zijn competenties die als leidraad zullen dienen in de beoordeling van de afdeling.

Deze eerste deelvraag tracht inzicht te geven in de huidige situatie waarin de afdeling verkeert. Door beeld te krijgen over deze situatie kan beoordeeld worden of de HR afdeling in een voldoende staat verkeerd om devolution te kunnen overwegen.

Naast het feit dat de HR afdeling in een goede staat moet verkeren om devolution mogelijk te maken, is uit voorgaande theorie gebleken dat de HR afdeling hiernaast ook in staat moet zijn om de noodzakelijke ondersteuning te bieden aan het lijnmanagement. In het geval dat de HR afdeling deze ondersteuning niet kan leveren, zal devolution zeer waarschijnlijk geen positieve effecten hebben op de kwaliteit van de implementatie van het HR beleid. Ook dit theoretisch concept vormt een onderdeel van deze eerste deelvraag.

2.4.2 DEELVRAAG 2

Ook in het beantwoorden van de tweede deelvraag *'Is er sprake van mogelijke beperkingen onder lijnmanagers die de overdracht van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor zouden kunnen belemmeren?'* zal gebruik worden gemaakt van bevindingen die in eerder onderzoek zijn gedaan, en zal dus de koppeling worden gemaakt tussen een theoretisch concept en de praktijk. Zojuist is uit het theoretisch kader gebleken dat Anna Nehles-Bos (2010) een zeer waardevol onderzoek heeft gedaan naar factoren die de mogelijkheden die devolution biedt, zouden kunnen beperken en wanneer present zelfs zouden kunnen zorgen voor een minder effectieve implementatie van HR praktijken. Wanneer onderzoek wordt gedaan naar de geschiktheid van een organisatie om hieraan te beginnen is het dan ook van belang vast te stellen of van deze beperkende factoren sprake. Deze factoren

zouden een goede maatstaf kunnen zijn om een deel van de geschiktheid van de organisatie voor devolution te kunnen beoordelen.

Het antwoord op deze deelvraag zal dus worden gezocht met de vastgestelde eventuele beperkingen van Nehles-Bos (2010) op de voorgrond: tijdsdruk onder lijnmanagers, het ontbreken van relevante competenties onder lijnmanagers, de mogelijkheid tot degelijke ondersteuning van de HR afdeling en het eventueel ontbreken van HR technologieën.

2.4.3 DEELVRAAG 3

De derde deelvraag *‘bestaat er onder HR medewerkers en/of lijnmanagers voldoende draagvlak om devolution mogelijk te maken?’* omvat een aspect dat in vele literatuur een onderbelichte plaats heeft gekregen, de vraag naar de bereidheid van managers en HR medewerkers om deel te willen nemen aan devolution. Er kan worden onderzocht of het praktisch gezien haalbaar is binnen een organisatie om een verandering door te voeren, maar om een goede kans van slagen te hebben en juist de medewerkers die hier mee te maken krijgen niet in te passeren, is het van groot belang ook deze personeelsleden te betrekken in de overweging en de zoektocht naar (on)mogelijkheden van deze ontwikkeling.

In de laatste deelvraag zal beide groepen respondenten dan ook worden gevraagd naar het bestaan of ontbreken van draagvlak voor devolution. Omdat er zeer weinig onderzoek is gedaan naar deze bereidheid onder managers en HR medewerkers, vormt de theorie in het beantwoorden van deze deelvraag een beperkte rol.

Aan de hand van de resultaten van de drie genoemde deelvragen zal de hoofdvraag worden beantwoord. Deze hoofdvraag is niet specifiek betrokken op één theoretisch aspect, maar omvat alle gebruikte theorie om hier antwoord op te kunnen geven.

3. METHODE

3.1 ONDERZOEKSOPVATTING

“Een onderzoeksopvatting is een geheel van aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en, in het verlengde daarvan, over de wijze waarop men door middel van onderzoek de werkelijkheid kan leren kennen” (Boeije, 2005: 18). Dit onderzoek zal worden gebaseerd op de interpretativistische/constructivistische opvatting. Bij deze wetenschapsfilosofische opvatting wordt ervan uitgegaan dat er niet zoiets bestaat als een ‘externe’ werkelijkheid. Mensen geven betekenissen aan verschijnselen en wisselen deze betekenissen uit in interacties met anderen. Deze interacties gebeuren op een dergelijke manier dat ze gezamenlijk een eigen ‘waarheid’ creëren (Boeije, 2005:20). Sommige wetenschappers vinden dat onderzoekers een duidelijke keuze moeten maken uit verschillende benaderingen en tradities omdat een ‘goed’ onderzoek alleen kan bestaan wanneer het onderzoek zich houdt aan methodische regels die horen bij een bepaalde traditie (Boeije, 2005:24). De kracht van dit onderzoek ligt hem erin dat de resultaten organisatie specifiek zullen zijn en dus zeer relevant voor de organisatie Equens. Deze benadering is dan ook gekozen omdat er gedurende dit onderzoek zal worden gezocht naar een organisatie- en contextafhankelijke situatie. Er wordt vanuit gegaan dat resultaten die voortkomen uit het onderzoek sterk contextafhankelijk zijn en dat deze dan ook niet zijn toe te passen binnen andere specifieke organisaties.

Mede aan de hand van de keuze van deze onderzoeksopvatting zal het onderzoek uitgevoerd worden aan de hand van een kwalitatieve dataverzameling.

3.2 KWALITATIEF ONDERZOEK

De definitie van kwalitatief onderzoek dit ook tijdens dit onderzoek gebruikt zal worden gebruikt is: “Kwalitatief onderzoek richt zich in de vraagstelling op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het beschrijven en waar mogelijk te verklaren” (Boeije, 2005:27).

De keuze van deze vorm van onderzoek is gemaakt aan de hand van een aantal uitgangspunten om te kiezen voor kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005:36-37). Ten eerste wordt er in dit onderzoek een specifieke situatie binnen een organisatie beschreven. Hiernaast is er onderzoek gedaan naar verschillende processen waarmee HR beleid geïmplementeerd kan worden, in dit onderzoek zal worden onderzocht welke van deze processen in deze specifieke organisatie gebruikt zouden kunnen worden. De derde reden voor de keuze van kwalitatief onderzoek ligt hem in het feit

dat de situatie binnen Equens niet allen bestudeerd moet worden, maar ook *daadwerkelijk* veranderen. De resultaten die voortkomen uit dit onderzoek zullen (deels) gebruikt worden om delen van HR praktijken binnen de organisatie meer in de lijn te implementeren. Er zal na de analyse van de resultaten, net als bij kwantitatief onderzoek worden gezocht naar verklaringen voor de bevindingen (Boeije, 2005:18).

Ten slotte zal er in de eindrapportage worden gestreefd naar het beschrijven van regelmatigheden of patronen in de lokale context, in plaats van naar algemene wetmatigheden, zoals dat wel gebeurt in het kwantitatieve onderzoek (Boeije, 2005: 20).

3.3 METHODEN VAN DATAVERZAMELING

3.3.1 CASESTUDY

De data in dit onderzoek zullen worden beschreven aan de hand van een casestudy. Een verschijnsel (een casus) zal in de natuurlijke context worden bestudeerd (Boeije, 2005:21). Deze vorm van onderzoek heeft de afgelopen jaren een grote vlucht genomen in het organisatie- en beleidsonderzoek (Boeije, 2005:21), waaronder dit onderzoek ook zal vallen. Zoals meestal, is het onderwerp de diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem dat betrekking kan hebben op een fusie, een nieuw programma enz. (Boeije, 2005:21).

Deze case zal in zijn geheel worden onderzocht, om deze reden worden er medewerkers binnen verschillende lagen in de organisatie worden bestudeerd. Hierbij zal er gebruik worden gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling om de case vanuit verschillende invalshoeken te belichten, zoals interviews, observaties en documentenanalyse (Boeije, 2005:22).

3.3.2 DATAVERZAMELING

De data in dit onderzoek zullen worden verkregen aan de hand van documentenanalyse en interviews.

Om de huidige verdeling van HR praktijken over de organisatie te onderzoeken zal ten eerste een documentenanalyse worden gedaan van functiebeschrijvingen en het opgestelde 'center plan' (2009). In beide documenten wordt de 'intended' verdeling van HR praktijken weergegeven. Om te achterhalen op welke manieren de HR praktijken op dit moment zijn verdeeld, welke perceptie lijnmanagers hebben van het huidig gevoerde beleid, en de (on)mogelijkheden voor een verplaatsing van activiteiten naar het lijnmanagement, zullen zowel HR medewerkers als lijnmanagers worden geïnterviewd. Deze data, maar ook de rest van de benodigde data zullen worden verkregen aan de hand van kwalitatieve interviews.

3.4 RESPONDENTEN

3.4.1. KEUZE RESPONDENTEN

De samenstelling van de onderzoeksgroep vindt plaats door middel van een steekproef. Implicaties die dit begrip meedragen als dat een steekproef een aselechte trekking is, waarbij er gebruik gemaakt wordt van statistische generalisatie zijn hier echter niet op zijn plek. De definitie 'steekproef' zal worden gebruikt om een trekking van te onderzoeken eenheden uit de gehele onderzoekspopulatie weer te geven (Boeije, 2005:48).

Omdat in het onderzoek wordt gezocht naar mogelijkheden omtrent de verschuiving van HR activiteiten vanuit de HR afdeling naar de lijnmanagement is ervoor gekozen twee groepen onderzoekspopulaties vast te stellen: de HR afdeling en het lijn management. Deze gekozen groepen hebben consequenties voor het rendement van de analyse van de gegevens (Boeije, 2005:49). Om deze reden zal nader worden toegelicht waarom de beide onderzoekspopulaties zijn betrokken in de dataverzameling.

De keuze is gevallen op de HR afdeling omdat deze afdeling het te voeren HR beleid ontwerpt en hiervoor grotendeels verantwoordelijk is. Wanneer wordt gezicht naar (on)mogelijkheden rond een verschuiving van activiteiten, dan staat het reeds ontworpen beleid vanuit de HR afdeling, met bijbehorende activiteiten, centraal. De keuze voor de tweede onderzoekspopulatie is gevallen op het lijnmanagement. Uit het theoretisch kader is gebleken dat lijnmanagers een steeds grotere rol krijgen ten aanzien van het uitvoeren en implementeren van HR beleid. Hiernaast is een voorwaarde voor een eventuele verschuiving van HR activiteiten, dat er onder lijnmanagers de mogelijkheid en de bereidheid bestaat om dergelijk praktijken uit te voeren. Om deze factor te kunnen toetsen en inzicht te krijgen in de perceptie van lijnmanagers op het huidige HR beleid dat gevoerd wordt door de HR afdeling, zal ook deze populatie worden betrokken bij het onderzoek.

3.4.2 SELECTIE VAN DE STEEKPROEF

Het verschijnsel dat in deze casestudy wordt onderzocht zal dus binnen twee verschillende groepen medewerkers plaatsvinden: HR afdeling (N1=54) en lijnmanagers (N2=53). De respondenten zijn uit deze groepen aan de hand van een steekproef getrokken. De steekproef heeft plaatsgevonden onder enerzijds managers waarbij het onderzoeksonderwerp zich het sterkst openbaart, ook wel maximalisatie genoemd (Boeije, 2005:49). In het geval van het lijn management, is dit binnen Equens het center management. Center managers zijn hiërarchisch gezien de hoogste managers van de verschillende onderdelen van het bedrijf Equens. Omdat deze zicht hebben op, en op de hoogte zijn van, HR praktijken binnen het gehele center. Net als het lijnmanagement bestaat ook de HR afdeling

uit verschillende onderdelen. Om een zo generalistisch mogelijk beeld te krijgen van de afdeling, zal uit ieder van deze onderdelen een respondent worden betrokken bij het onderzoek.

Wanneer er uit een doelgroep doelgericht onderzoekseenheden worden getrokken dan heet dit doelgerichte selectie (Boeije, 2005:50). In dit onderzoek zal dus niet de gehele populatie worden onderzocht, maar zal een doelgerichte selectie gemaakt worden uit de gehele populatie. De lijnmanagers die zullen fungeren als respondenten zullen, evenredig aan de verschillende centers binnen Equens worden verkozen. In het geval van het center HR zullen alle verschillende onderdelen binnen het center een evenredige vertegenwoordiging krijgen.

Gezien het feit dat Equens buiten het center HRM bestaat uit acht andere corporate center, zal de onderzoekspopulatie lijnmanagers bestaan uit 8 managers. Vanuit de HR afdeling zullen wederom alle afdelingen worden vertegenwoordigd, dit resulteert in een 7-tal respondenten in de onderzoekspopulatie van de HR afdeling.

3.5 INTERVIEWS

De te houden interviews zullen een semigestructureerde vorm aannemen. Aan de hand van grondige voorbereidingen, en concepten die naar voren zijn gekomen in het theoretisch kader is een lijst van onderwerpen, 'topics', samengesteld, deze onderwerpen zullen in de interviews worden besproken (Boeije, 2005:57). De topics zijn gebaseerd op de theoretische concepten die in paragraaf 2.4 zijn gekoppeld aan de hoofdvragen. Al deze genoemde concepten zijn binnen de topiclijsten terug te vinden. Gezien het verschil in kennis over verschillende topics tussen HR medewerkers en managers, is voor beide onderzoekspopulaties een aparte topiclijst samengesteld. Deze topiclijsten met bijbehorende voorbeeldvragen zijn opgenomen in bijlage B. Achter de topics in deze bijlage zijn de cijfers weergegeven van de deelvraag waar deze betrekking op heeft.

Respondenten zijn op de hoogte gebracht van het onderzoek door een email vanuit het management van de organisatie. Hierin werd het onderzoek aangekondigd en de medewerking van medewerkers gevraagd. Vijf werkdagen na het verzenden van deze aankondiging zijn uitnodigingen voor gesprekken aan zowel lijnmanagers als medewerkers van de HR afdeling verstuurd. In deze uitnodiging is door de onderzoeker een tijd en ruimte aangegeven waar de respondent werd gevraagd aanwezig te zijn. Deze heeft hierbij de mogelijkheid gehad om de uitnodiging te weigeren of de afspraak te verzetten.

Alle interviews hebben plaatsgevonden binnen de vestiging van Equens in Utrecht. De gesprekken zijn gehouden in afgesloten ruimten waar de respondenten vrij konden spreken en de afleiding tot externe factoren minimaal is. Vooraf aan het interview is kort de doelstelling van het

onderzoek toegelicht, is de vertrouwelijke behandeling van de verstrekte informatie benadrukt en is toestemming gevraagd de interviews op te nemen.

Het aantal te bespreken topics en de te behandelen onderwerpen zijn gebaseerd op één uur gesprekstijd.

3.6 ANALYSE METHODEN

De data die voortkomen uit de interviews zullen in diverse stappen worden geanalyseerd. Analyseren wordt in dit onderzoek gezien als de uiteenrafeling van gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling (Boeije, 2005: 63).

Na het afnemen van de interviews, zijn deze zo spoedig mogelijk getranscribeerd. Omdat de interviews zijn opgenomen met geluidsapparatuur, bestond deze fase uit het uittypen van de opname bestanden van de interviews. Voordeel van het uitwerken van interviews op deze manier is dat er vrijwel geen informatie verloren zal gaan.

Het analyseren van deze data zal gebeuren aan de hand van drie stappen. Door middel van open- en axiaal coderen zullen de verkregen data uiteen worden gerafeld. De derde stap betreft selectief coderen en dient voor het structureren, ofwel coderen, van de onderzoeksgegevens.

Deze stappen uit de analyse zullen worden uitgevoerd met behulp van het kwalitatieve data analyse programma MAXQDA 10. Alle interviews zullen worden geïmporteerd in het programma, zorgvuldig worden gelezen en tekstfragmenten zullen in de verschillende stappen worden gecodeerd.

In eerste instantie zijn alle interviews gecodeerd met codes die de lading dekken voor kleine tekstfragmenten. Deze eerste stap resulteert in een grote lijst aan codes. Om deze lange lijst aan codes overzichtelijker te maken is een stap verder gegaan in het structureren van deze data. Aan de hand van de vooraf vastgestelde topics en concepten die als overkoepelend konden worden gezien, zijn de relatief 'kleine' coderingen ondergebracht in overkoepelende topics. Hierdoor ontstond een code boom waarin hoofdcodes zijn gelabeld, met bijbehorende sub-codes.

Het resultaat van deze analyse methode is dus het ontstaan van een code boom. Het doel van het creëren van deze boom is de ontwikkeling van een begrippenkader dat het onderzoeksmateriaal dekt. De verkregen data werden hierdoor beter hanteerbaar en overzichtelijk gemaakt (Boeije, 2005).

3.7 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Na het ontwerp van de analyse te hebben gepresenteerd is het van belang stil te staan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek. Beide begrippen zullen in deze paragraaf dan ook achtereenvolgend worden behandeld.

3.7.1 BETROUWBAARHEID

Het toetsen van de betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op de beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. Het uitgangspunt dat hierbij wordt gebruikt is dat als het te onderzoeken verschijnsel meer dan eens met hetzelfde meetinstrument wordt gemeten, dat dit tot dezelfde waarneming moet leiden (Boeije, 2008:145). In dit onderzoek is op meerdere manieren getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen. Bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek is de kans op een minder betrouwbaar onderzoek groter dan bij een kwantitatief onderzoek. Dit ligt hem vooral in het risico dat de analyse van de data minder systematisch en gestandaardiseerd uitgevoerd wordt dan bij kwalitatief onderzoek. In het ontwerp van dit onderzoek is op verschillende manieren getracht om deze systematiek te behouden.

Ten eerste is vooraf aan de uitvoering van het onderzoek veel aandacht besteedt aan het opzetten van de te gebruiken onderzoeksmethoden. De beschreven en gebruikte methoden zijn gebaseerd op erkende en veel gebruikte onderzoeksmethoden. Door vooraf aan het onderzoek aandacht te besteden aan het ontwerp hiervan, wordt voorkomen dat de dataverzameling of analyse verloopt op manieren die niet methodologisch verantwoord zijn.

In het ontwerp van de methoden is hierbij gebruik gemaakt en strikt gehandeld via bestaande procedures. Het gebruik van deze procedures voorkomt een onsystematische en hierdoor onbetrouwbare werkwijze. Gedurende de analyse is hierbij gebruik gemaakt van ondersteunende software in de vorm van opnameapparatuur en MAXQDA 10. Het gebruik van opnameapparatuur vergroot de betrouwbaarheid van de verkregen data doordat deze wordt getranscribeerd op basis van audiobestanden, hiermee wordt de kans op interpretatie hiervan geminimaliseerd.

Wel moet worden gesteld dat bij een herhaling van het onderzoek aan de hand van de beschreven methoden zeer waarschijnlijk niet dezelfde resultaten naar voren zullen komen. De verkozen respondenten zijn een zeer klein deel van de onderzoekspopulatie en de kans dat bij een herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten naar voren zullen komen is nihil. De interviews zijn gehouden in een zo neutraal mogelijke omgeving, maar ondanks vele methodologische overwegingen zijn de context, stemming van zowel de respondent als de interviewer, als vele andere externe factoren van invloed op de verkregen onderzoeks data.

3.7.2 VALIDITEIT

Om de kwaliteit en de waarde van het uitgevoerde onderzoek vast te stellen is het naast de betrouwbaarheid van het onderzoek van belang om aandacht te besteden aan de validiteit hiervan. De validiteit wordt hier gezien als het meten of verklaren van wat de onderzoeker daadwerkelijk wil meten of verklaren (Boeije, 2005).

Om de validiteit te waarborgen is in het ontwerp van de methoden rekening gehouden met een aantal verschillende factoren. Ten eerste is in de begin fase van het onderzoek een theoretisch kader samengesteld van concepten die van belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag aan bod zijn gekomen. Aan de hand van dit kader is een topiclijst samengesteld met onderwerpen die gedurende ieder interview aan bod moesten komen. Het vooraf opstellen van een theoretisch kader en het benoemen van topics, zorgen ervoor dat in de dataverzameling de data wordt verzameld die van belang is van het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In de praktijk is gebleken dat gedurende ieder interview alle vooraf opgesteld topics aan bod zijn gekomen.

Hierbij is, om te voorkomen dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden zouden geven en de onderzoeker niet zal meten wat hij wil meten, vooraf aan ieder interview aan de respondenten medegedeeld dat alle verkregen data anoniem in het onderzoeksrapport zullen worden opgenomen en hierbij vertrouwelijk zullen worden gehandeld.

Ten slotte is de generaliseerbaarheid van het onderzoek van belang om de validiteit van het onderzoek te beoordelen. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een enkele organisatie en is dan ook zeer context gebonden en organisatie specifiek. Gevonden resultaten in dit onderzoek zijn dan ook niet te generaliseren naar andere organisaties of contexten.

Al met al zijn in de onderzoeksopzet vele methodologische overwegingen gemaakt om de validiteit van het onderzoek te waarborgen. Ondanks dit onderzoeks ontwerp is het onderzoek niet te generaliseren naar andere organisaties of branches door de context gebonden situatie waarin het onderzoek is uitgevoerd.

4. RESULTATEN

De dataverzameling heeft geleid tot een rijk databestand en de analyse heeft deze data op een dergelijke wijze gestructureerd dat de resultaten in dit hoofdstuk gepresenteerd kunnen worden. Voorafgaand aan het presenteren van de onderzoeksresultaten zal echter de methoden zoals deze in de praktijk zijn uitgekapt nader worden toegelicht.

De gevonden onderzoeksresultaten zullen worden gepresenteerd aan de hand van de vooraf opgestelde topics. De samengestelde topics zijn onderdeel geweest van een aantal concepten. In dit hoofdstuk zullen de resultaten op de topics onder de bijbehorende concepten worden beschreven. Hierbij zijn er in de loop van de interviews een tweetal 'nieuwe' terugkerende onderwerpen in het licht gesprongen. Afsluitend aan dit hoofdstuk zullen ook deze resultaten worden gedeeld.

Tijdens het presenteren van de resultaten is het van belang is acht te nemen dat in deze paragraaf de resultaten sec worden gepresenteerd waarbij er nadrukkelijk geen interpretatie zal plaatsvinden. De interpretatie en de beoordeling van de waarde van de gevonden resultaten zullen in de conclusie en discussie nader worden toegelicht.

4.1 METHODEN IN DE PRAKTIJK

Na het ontwerpen van de methoden die gebruikt zouden worden voor het verzamelen en analyseren van de onderzoeks data, is gestart met het afnemen van de interviews. De methoden die voor het verzamelen en analyseren van data gebruikt zouden worden zijn gebaseerd op theoretische inzichten. Aan de hand van theoretische kennis, zijn keuzen gemaakt voor de manier waarop onderzoeks data verzameld en geanalyseerd zouden worden. In de praktijk is echter op een aantal punten gebleken dat er een afwijking nodig was, of ontstond, op de vooraf opgezette, op theoretisch kennis gefundeerde, methoden.

Alle interview zijn, zoals gepland, gehouden in onafhankelijke, afgesloten ruimten. Vooraf was gekozen voor deze plek om externe omgevingsfactoren die de respondent af zouden kunnen leiden te minimaliseren. In twee gevallen is om praktische redenen echter afgeweken van deze keuze. Enkele van de geïnterviewde respondenten hadden de beschikking over een eigen, vaste werkplek. Twee van deze respondenten hadden een dergelijk volle agenda, dat het qua tijdplanning niet mogelijk was om deel te nemen aan het interview en hierbij naar een andere ruimte af te wijken. Een eventueel nadeel zou kunnen zijn dat respondenten afgeleid worden door pc, telefoon of ander werk dat zich in de eigen werkruimte bevindt. In de praktijk is echter gebleken dat beide respondenten waarbij een eigen werkruimte werd gebruikt, werk dat zich op het bureau bevond aan de kant is gelegd en er een duidelijke focus was op het interview. Wel viel bij deze respondenten op dat het langer duurde voordat ze hun volledige aandacht bij het gesprek hadden. In deze gevallen

was het prettig dat het begin van de interview bestond uit een aantal vragen om kennis te maken, en te praten over onderwerpen die inhoudelijk niet direct van belang waren voor het onderzoek.

Op het gebied van de tijd die vooraf was uitgetrokken voor het houden van de interviews, is naast de keuze van de werkruimte, afgeweken van de vooraf opgezette methode. Bij het ontwerpen van de topiclijst is getracht de duur van een uur interview aan te houden voor alle gesprekken. Hoewel het vooraf erg lastig was de duur van de gesprekken in te schatten, is in de praktijk gebleken dat de interviews met de HR medewerkers iets korter waren en over het algemeen rond de 50 minuten duurde. De interviews die zijn afgenomen bij lijnmanagers (met een afwijkende topiclijst) duurde echter wel 60 minuten of langer. Dit verschil zat hem vooral in het feit dat de topiclijst van de HR medewerkers bestond uit minder concepten. De kortere duur van deze interviews heeft geen invloed op de onderzoeks data. Alle informatie die uit deze interviews verzameld zou moeten worden, is ook daadwerkelijk verzameld.

Wat betreft het analyseren van de interviews, is niet afgeweken van de vooraf opgestelde methoden. Gedurende alle interviews is toestemming gegeven de gesprekken met audioapparatuur op te nemen. Hierdoor is het goed mogelijk geweest de interviews in zijn geheel uit te typen en te verwerken door middel van open-, axiaal- en selectief coderen.

4.2 RESULTATEN INTERVIEWS

De vooraf opgezette methoden en de wijzigingen hierin die zijn beschreven in de paragraaf hiervoor, hebben geleid tot een rijk bestand aan onderzoeks data. In deze paragraaf zullen aan de hand van de vooraf vastgestelde topics de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Dit zal worden beschreven op basis van een drietal concepten dat door middel van verschillende topics in de interviews zijn besproken. Naast deze drie concepten met bijbehorende topics, zijn een tweetal aanvullende onderwerpen naar voren gekomen tijdens de dataverzameling die niet in de topiclijst waren opgenomen. Afsluitend aan deze paragraaf zullen de resultaten rondom deze onderwerpen worden gepresenteerd.

4.2.1 CAPACITEITEN HR

Binnen het theoretisch kader is gebleken dat de capaciteiten van HR medewerkers zouden moeten bestaan uit een vijftal capaciteiten, alleen wanneer een medewerker beschikt over deze vijf concepten zou deze een verschil kunnen maken in de performance (Boselie, 2010). Capaciteiten, die als topic in dit concept zijn opgenomen zijn: strategische bijdrage, persoonlijke geloofwaardigheid, HR delivery, kennis over de business en HR technologie. Wanneer relevant, is de mening over deze capaciteiten onder zowel lijnmanagers als HR medewerkers te toetsen.

4.2.1.1 STRATEGISCHE BIJDRAGE

Onder de topic 'strategische bijdrage' is medewerkers van de HR afdeling gevraagd wat zij denken dat de strategie van de HR afdeling is, of zij van mening zijn dat de afdeling deze strategie volgt, en of ze van mening zijn hier zelf een bijdrage aan te leveren.

Respondenten zien de strategie van de HR afdeling als het zijn van een business partner van het lijnmanagement (R8, R12, R13). Hierbij levert de strategie van HR in de ogen van HR medewerkers een bijdrage aan, en ondersteunt het de business, zodat de centers vastgestelde doelen kunnen behalen (R6, R10, R11). Ten slotte is een respondent van mening de strategie van de HR afdeling ligt in het verbeteren van het imago van de afdeling (R9).

Ongeacht de strategie die de respondenten noemen, zijn ze het er over eens dat zij een persoonlijke bijdrage leveren aan de strategie die de afdeling voert. HR medewerkers verschillen echter drastisch van mening over de strategie die de afdeling naleeft. Feit is dat geen enkele respondent aangeeft dat de afdeling volledig handelt in lijn met de strategie. Veel van de respondenten geven in deze fase van het interview gebreken en verbeterpunten van de afdeling aan.

"Ik denk dat we allemaal weten wat er moet gebeuren, en ik denk dat we onze middelen beter in zouden moeten zetten om de strategie beter na te leven. Door bijvoorbeeld effectiever met onze tijd om te gaan. Dingen moeten beter worden verdeeld. Nu weten we dat er iets moet gebeuren, maar we weten niet precies wie, wat of hoeveel tijd het gaat kosten. Ja... en dan doet niemand het." (R6)

"Nou ik denk dat we het management zouden moeten ondersteunen in de business en dat gebeurt lang niet altijd. Ik denk dat we heel vaak, ik denk dat we veel meer proactief zouden willen zijn, maar doordat we zo druk zijn, zijn we vaker reactief" (R8)

"Ik denk niet echt dat we die strategie volledig naleven, nee. Het is gewoon een beetje crisis nu. Bepaalde keuzes worden niet gemaakt, of nog niet". (R11)

Uit veel van de uitspraken blijkt dat medewerkers van mening zijn dat de strategie om diverse redenen niet wordt nageleefd, hiervoor geven de respondenten aan dat men wel weet wat er moet gebeuren maar dat er verschillende factoren zijn waardoor het toch niet gebeurt. In bovenstaande voorbeelden is gebleken dat dit factoren als: het effectiever benutten van tijd, tijdsdruk en crisistijd.

Respondenten geven aan dat er onduidelijkheid bestaat over de uitvoering van taken en de verantwoordelijkheid hiervoor. Om deze reden zijn er taken die blijven liggen omdat niemand zich hier persoonlijk verantwoordelijk voor voelt. Medewerkers vanuit de HR afdeling geven dan ook zelf

aan dat een betere tijdsverdeling een positieve invloed zou hebben op het leveren van een bijdrage aan de strategie.

De tweede verbetering die wordt genoemd om de persoonlijke bijdrage aan de strategie van de organisatie te verbeteren ligt in het leveren van een bijdrage aan de business van de managers. Door meerdere HR medewerkers wordt aangegeven dat dit in de huidige situatie niet genoeg gebeurt terwijl de wens om dit te doen zeker wel aanwezig is. Als oorzaak voor het ontbreken van deze ondersteuning wordt veelal aangegeven dat het gezien de tijdsdruk niet mogelijk is om men als HR medewerker te verdiepen in de business van managers. HR medewerkers ervaren een te krap tijdsbestek om alle werkzaamheden die zij uit zouden willen voeren, daadwerkelijk uit te voeren en zien dit als belemmering voor het bijdragen en naleven van de strategie van de afdeling.

Ten slotte geven HR medewerkers aan dat processen in de huidige situatie anders verlopen dan dat deze gepland waren. Door de vele organisatieveranderingen en de veranderingen die het ACE traject met zich mee brengt zien HR medewerkers de huidige situatie als onrustig en anders dan 'normaal'. De onrust die voortkomt uit deze 'crisis' belemmert hen dan ook om optimaal bij te dragen aan de strategie van de HR afdeling.

4.2.1.2 PERSOONLIJKE GELOOFWAARDIGHEID

De tweede capaciteit die in alle interviews ter sprake is geweest is de mening over de mate van geloofwaardigheid van de HR afdeling en van de HR medewerker bij de lijnmanagers. Hierbij is ook de vraag gesteld wat lijnmanagers volgens HR medewerkers met adviezen van de HR afdeling doen.

Betrokken HR medewerkers zijn van mening dat zowel de persoon, als afdeling 'over het algemeen' geloofwaardig overkomt op het lijnmanagement. Wel wordt hierbij als kanttekening gemaakt dat de mate van geloofwaardigheid grof kan verschillen tussen de verschillende manager.

Na te hebben doorgevraagd naar de motivatie van deze mening komen factoren aan het licht waarvan respondenten het idee hebben dat deze een negatieve invloed hebben op de geloofwaardigheid van de afdeling. Een gebrek aan kennis werd wordt door HR medewerkers als een tekortkoming gezien. Andere factoren die worden genoemd zijn: bureaucratisch/teveel formulieren (R10), de algemene reputatie van de afdeling (R8, R9), en het af en toe moeten laten gelden van autoriteit (R12).

Ten slotte werd de HR medewerkers gevraagd of deze van mening zijn dat adviezen die ze geven opgevolgd worden. Respondenten geven aan dat, tenzij managers een goede reden hebben, adviezen altijd worden nageleefd.

Lijnmanagers hadden echter een andere mening over de geloofwaardigheid van de HR afdeling, een aantal onderwerpen kwamen steevast naar boven. Alle respondenten zijn van mening dat de medewerkers die werkzaam zijn op de HR afdeling prettige mensen zijn die geschikt zijn voor

de functie. Onder lijnmanagers heerst hierbij de gedachte dat HR medewerkers binnen hun kunnen erg hun best doen. Factoren die de geloofwaardigheid niet ten goede komen liggen volgens de lijnmanagers vaak buiten de macht van de HR medewerkers. Een voorbeeld hiervan spreekt voor zich:

“Aan de ene kant wordt er gezegd dat ze de processen goed gaan doorlichten en efficiënter gaan maken, maar tegelijkertijd als dan blijkt dat de processen goed lopen, dan gaan die processen opeens aan de kant en dan moet er op een andere manier 20% efficiënter worden gewerkt. Dat komt de geloofwaardigheid van HRM en ook van de BOD niet ten goede.” (R5)

“Om een kortere weg te vinden en niet iedere keer met alle kleine dingetjes langs de works council te moeten. Het kan vaak anders dan mijn HR adviseur aangeeft. Dan ga ik er zelf achteraan en los ik het op met een memo naar de OR. Dan vermijd ik een heel langdradig proces. Maar ik snap wel waarom mijn HR adviseur dat zegthoor, dat is de regel. Een manager kan zich daarin wat meer permitteren. Maar soms zit HR wat te formeel in zaken

Een gevoel dat hiernaast heerst onder lijnmanagers is dat HR vaak iets anders wil dan de BOD. Lijnmanagers ervaren in verschillende situaties dat de afdeling HR “ook maar gestuurd wordt” (R7). Zelf geven zij aan dit een negatief effect heeft op de geloofwaardigheid van de afdeling. De invloed van de BOD op de HR afdeling en de relatie hiertussen is een veelbesproken onderwerp gebleken.

Ten slotte werd in deze topic ook aan lijnmanagers de vraag gesteld wat zij doen met de adviezen van HR medewerkers. Alle lijnmanagers geven aan goed naar de adviezen te luisteren en deze grotendeels op volgen. Toch wordt er soms een andere weg gekozen.

“..er zijn veel dingen fout gegaan omdat we niet helemaal goed op de hoogte waren en niet helemaal aangesloten waren bij de business. Sommige centers trekken dan hun eigen plan, dat kan vervelend zijn, want dan botst dat met wat we als geheel aan het doen zijn. En daarmee verlies je wel een deel van je geloofwaardigheid, want je laat blijken, je weet helemaal niet hoe het zit.” (R6)

Geconcludeerd kan worden dat HR medewerkers zichzelf zowel persoonlijk, als als afdeling geloofwaardig vinden overkomen. Lijnmanagers geven echter aan dat de HR afdeling lang niet altijd geloofwaardig op hun overkomt, maar dat de oorzaken hiervan vaak buiten de macht van de HR afdeling zelf ligt. Lijnmanagers geven aan het idee te hebben dat de BOD vaak iets anders wil dan HR en dat dit een negatief effect heeft op de geloofwaardigheid van de afdeling.

4.2.1.3 Kennis over de business

Aan het begin van ieder interview is de HR medewerkers gevraagd wat zij denken dat de strategie van de organisatie is, en wat in hun ogen de belangrijkste ontwikkelingen zijn geweest voor de organisatie in de laatste vijf tot tien jaar. Met de antwoorden op deze vraag is getracht te toetsen hoe de kennis over de organisatie en de bedrijfsvoering van de HR medewerkers ervoor staat.

Zoals reeds nader toegelicht onder de topic 'strategische bijdrage' lopen de meningen van respondenten over de huidige HR strategie uiteen. Respondenten geven nadrukkelijk geen eenduidig beeld wanneer zij spreken over de strategie. Rondom het antwoord dat de respondenten hebben gegeven op deze vraag is het de interviewer opgevallen dat respondenten het erg lastig vonden deze vraag te beantwoorden. Het verwoorden van de strategie ging in vele gevallen gepaard met een onzekere uitdrukking op het gezicht en kwam naar voren na een lange stilte waarin hierover werd nagedacht.

In tegenstelling tot de uiteenlopende antwoorden over de strategie van de organisatie, werden veel dezelfde belangrijke ontwikkelingen uit de laatste vijf tot tien jaar genoemd, wanneer hier naar werd gevraagd. Fusies, marktontwikkelingen en reorganisaties werden meermaals onder de aandacht gebracht. De ontwikkelingen die de organisatie de laatste vijf tot tien jaar heeft meegemaakt kwamen in tegenstelling tot de mening over de strategie vaak wel overeen met elkaar. Benadrukt werd dat de organisatie veel structurele veranderingen heeft meegemaakt die een grote invloed hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie.

4.2.1.4 HR DELIVERY

Managers die deel uit maken van de onderzoekspopulatie geven aan het grootste deel van hun tijd bezig te zijn met de beoordelingscyclus (R5, R7, R15), werving en selectie (R1, R2) en met individuele gevallen (R5). De respondenten hebben hierbij, om zo effectief mogelijk te kunnen werken, het liefste contact met medewerkers van HR over overkoepelend HR beleid, lange termijn planning en strategie. In het verlengde is het lijnmanagement van mening dat er voor veel onderwerpen uit het HR beleid een beter ontwikkeld beleid en een betere strategie moet komen (R2, R3, R5, R7, R14, R15). Deze mening wordt aangevuld met het gevoel dat er een te grote wisseling van projecten vanuit HR plaatsvindt, waardoor ze het gevoel hebben de strategie en de lange termijn planning uit het oog te verliezen (R3, R5).

Ten slotte is gevraagd naar de mening van lijnmanager over de manier waarop HR op dit moment informatie overbrengt naar dit management. Het merendeel van de respondenten vindt hierbij dat dat beter kan en is niet te spreken over de wijze waarop de informatievoorziening op dit moment verloopt. Het management is hier van mening dat het te voeren beleid en de kennis niet helder worden overgedragen op het management (R1, R2, R4, R5, R7, R14).

Men moet daarin communicatiever zijn, duidelijker zijn, managers kennen de regels niet en ze weten het al helemaal niet wanneer deze veranderen.” (R1)

De reden hiervoor ligt hem naar idee van de respondenten in, dat de HR afdeling te weinig tijd heeft om voor deze informatievoorziening- en doorstroom te zorgen. Respondenten verwijten dit het lijnmanagement niet en geven aan dat iedereen last heeft van een gebrek aan tijd (R1, R4, R7).

4.2.1.5 HR TECHNOLOGIE

Zowel medewerkers van de HR, als lijnmanagers zijn van mening dat er op dit moment niet goed gebruikt gemaakt kan worden van een deel van de HR technologie. De ontevreden houding tegenover HR technologie betreft vooral het huidige personeelssysteem Oracle. Beide groepen respondenten geven aan dat dit systeem, dat de belangrijkste technologie zou moeten zijn, niet naar behoren functioneert. Over concrete voorbeelden en een toelichting op dit resultaat verwijs ik u naar paragraaf 4.2.2.3, onder het kopje ‘ondersteuning’.

Buiten het personeelssysteem is er binnen de organisatie sprake van weinig andere technische ondersteuning. Een van de technieken die wordt gebruikt is het platform Inside Equens. Op deze applicatie kan de HR afdeling informatie plaatsten over diensten die zij als HR afdeling aanbiedt. De insteek hiervan was dat medewerkers op deze site, wanneer hier behoefte naar is, informatie zouden kunnen vinden over het oplossen van HR gerelateerde zaken. Lijnmanagers geven echter aan dat de er veel informatie beschikbaar is, maar dat het vrijwel onmogelijk is om binnen een korte tijd de benodigde informatie op te zoeken ‘een telefoontje naar de HR afdeling werkt 100 keer makkelijker en sneller’ (R7).

Geconcludeerd kan worden dat zowel managers als medewerkers van de HR afdeling niet positief zijn over de beperkte huidige technologische hulpmiddelen. Zowel het personeelssysteem Oracle als het informatieplatform Inside Equens functioneren niet naar de behoefte van beide groepen respondenten.

4.2.2 (MOGELIJKE) BEPERKINGEN LIJNMANAGEMENT

Uit het theoretisch kader zijn een viertal factoren besproken die een mogelijke beperking zou kunnen vormen binnen de implementatie van devolution. Uiteraard zijn deze factoren meegenomen in de topiclijsten en de resultaten hiervan zullen in deze paragraaf worden weergegeven.

4.2.2.1 TIJDSDRUK

In de interviews is respondentent gevraagd in welke mate zij tijdsdruk ervaren. Tijdsdruk werd hierbij gezien als een tekort aan tijd voor het uitvoeren van activiteiten die door de respondenten werden gezien als noodzakelijk. In de interviews met zowel lijnmanagers als HR medewerkers, werd in vele gevallen in relatie tot andere besproken topics vanzelf begonnen over dit aspect. Vooral HR medewerkers zijn van mening dat een tekort aan tijd voor de uit te voeren werkzaamheden hen beperkt. Lijnmanagers geven hierbij aan op dit moment een vrij hoge tijdsdruk te ervaren. Hiervoor geven ze als oorzaak: de vele reorganisaties en fusies die een hoop tijd en energie kosten.

“Ik maak er wel eens grapjes over, maar als we geen reorganisaties en fusies en dat soort gein hadden gehad, dan zou het een stuk rustiger zijn, dat soort dingen kosten me echt de kop.” (R10)

Lijnmanagers geven zelf aan dat het tekort aan tijd van grote invloed is op de wijze waarop de aandacht besteden aan HR. De respondenten geven aan dat er na het uitvoeren van de dagelijkse business geen tijd meer is om aandacht te besteden aan HR zaken.

Naast de structurele veranderingen die hebben plaatsgevonden, is er binnen de organisatie de afgelopen tijd flink gesneden in de kosten. Managers geven aan dat hetzelfde werk met minder mankrachten moet worden uitgevoerd en dat er hierdoor een hoge werkdruk bestaat om alle activiteiten op tijd af te ronden.

4.2.2.2 ONTBREKEN VAN HR COMPETENTIES ONDER LIJNMANAGERS

Lijnmanagers geven aan zelf niet het gevoel te hebben dat ze competenties zouden missen als ze meer of andere HR activiteiten uit zouden voeren, deze mening wordt door een aantal managers onderbouwd met het bezitten van een jarenlange ervaring (R2, R7, R15). Managers vinden dat de competenties die ze nodig zouden hebben om HR taken uit te voeren dezelfde zouden moeten zijn als de competenties die een persoon nodig zou hebben om een goede manager te zijn. Feit is dat geen enkele manager van mening is een of meerdere competenties te missen. Managers noemden competenties als leiderschap, coachende vaardigheden, het goed kunnen samenwerken en communiceren als aspecten waaraan een managers zou moeten voldoen.

Ook HR medewerkers is gevraagd naar de mening over competenties van het huidige management in combinatie met het uitvoeren van HR taken. Opvallend is dat ook HR medewerkers aangeven dat managers, als het goed is, zouden moeten beschikken over deze competenties, omdat ze ook de rol van manager vervullen. In tegenstelling tot de lijnmanagers zelf vinden HR medewerkers dat er nog een hoop managers zijn die competenties tekort komen. Het leveren van

kwaliteit en passie noemen lijnmanagers als sterke competenties van het lijnmanagement (R6, R10, R11). Meer verbeterpunten kwamen echter naar boven. Competenties als coachen, feedback geven, motiveren van werknemers, inlevend vermogen en kennis van HR worden door medewerkers van de HR afdeling vaak als tekortkomingen of verbeterpunten gezien.

4.2.2.3 ONDERSTEUNING

Een topic waar veel over is gesproken is de ondersteuning die de HR afdeling het lijnmanagement biedt. Er is binnen beide groepen respondenten gevraagd naar de huidige situatie, de mening over deze situatie, of de respondenten van mening zijn dat een effectievere ondersteuning nodig is en hoe deze er dan uit zou moeten zien.

ONDERSTEUNING VAN DE AFDELING HRM

De topic “ondersteuning van HR” was een onderwerp dat veel verhalen en emoties los bracht bij de respondenten. Lijnmanagers en HR medewerkers verschillen in grote mate qua mening over de huidige situatie van de ondersteuning.

Lijnmanagers zijn overwegend positief over de wijze waarop deze op worden ondersteund (R2, R5, R7, R14, R15).

“Prima afdeling met capabele mensen, het is nog nooit geweest dat ze me niet konden helpen of ondersteunen” (R2)

Een van de lijnmanagers wijkt echter sterk af van deze mening en is “teleurgesteld” (R1) in de ondersteuning die de HR afdeling biedt. De reden hiervan ligt hem vooral in het gevoel dat HR als afdeling meer proactief zou moeten zijn in zijn ondersteuning. Hierover meer onder de topic ‘rolverdeling’.

Managers konden echter, na het doorvragen over dit onderwerp, wel vele factoren aangeven waarop de ondersteuning beter zou kunnen. Een weinig flexibele, teveel bureaucratische houding van HR (R5, R7), weinig affiniteit met IT die processen stopt (R7), een afdeling met mensen die graag willen maar waarbij het niet lukt (R1, R2, R14) en het hebben van te weinig tijd op de HR afdeling om een goede ondersteuning te bieden (R1, R2, R14) noemen lijnmanagers als verbeterpunten.

HR medewerkers zijn hierin tegen meer kritisch over de geboden ondersteuning. De huidige situatie op het gebied van ondersteuning aan lijnmanagers wordt door het grootste deel van de respondenten gezien als het adviseren van de business, en hiernaast het kritisch controleren hiervan (R6, R9, R10, R13). Opgemerkt wordt wel dat er grote verschillen in de vraag naar ondersteuning bestaan (R9, R10). HR medewerkers vinden dat de ondersteuning die op dit moment wordt geboden

niet optimaal verloopt, over de invulling hiervan en de punten waarop deze voor verbeteringen mogelijk zijn de meningen verdeeld.

“Vanaf het begin af aan is het niet goed duidelijk of we iets zelf doen. Dan pakken we het op en leggen we het halverwege weer terug bij de lijn. Ik denk dat we daar helemaal niet scherp in beeld hebben waar we de grens leggen.” (R8)

“Na afloop van een project wordt er nooit meer gevraagd of het wel effect heeft gehad of niet, dan leer je ook niets en vind ik dat je niet optimaal ondersteunt. Je zou je ondersteuning veel kunnen verbeteren door achteraf naar managers te luisteren en je projecten aan te passen.” (R10)

“Op zich denk ik dat we een stel goede mensen hebben zitten en een goede instelling en professionaliteit, maar ehh ik denk dat het belangrijk is dat er ook naar de managers wordt geluisterd, want soms vinden we ons wel heel erg goed.” (R12)

Er wordt door HR medewerkers wel veel waarde gehecht aan het verbeteren van de punten waarop dit in hun ogen mogelijk is. Onderwerpen die hierbij veelvuldig aan bod zijn gekomen zijn:

- Het iedere maand presenteren van een formatie en bezetting per afdeling
- Meer kijken op de lange termijn ontwikkelingen van afdelingen
- Duidelijker maken wat HR aanbiedt
- Verantwoordelijkheden beter duidelijk maken
- Kennis beter in kaart brengen
- Bewustwording onder managers van hun werkzaamheden op het gebied van HR.

Ten slotte geven twee medewerkers van de HR afdeling aan dat de ondersteuning die nu wordt geboden aan managers gezien kan worden als fragmentarisch (R10, R11). Er liggen verschillende stukjes HR op verschillende plekken binnen de HR afdeling, hierdoor is er in sommige gevallen geen overzicht, aldus de respondenten.

ONDERSTEUNING VAN HR TECHNOLOGIEËN

Hoewel lijnmanagers en HR medewerkers een andere mening hebben over de huidige manier van ondersteuning van de afdeling, stroken de meningen over de huidige ondersteuning op het gebied van HR technologie volledig met elkaar.

Lijnmanagers missen een deel van de ondersteuning in het huidige personeelssysteem Oracle. Veel frustratie en extra tijd zitten hem volgens de respondenten in het disfunctioneren hiervan (R1, R2, R3, R4, R5, R7, R14, R15).

“Ik snap niet dat het kan dat wij zo iets slechts hebben” (R14)

Wij werken hier nota bene in een IT organisatie, met een prehistorisch personeelssysteem, dat is onbegrijpelijk en ook gewoon onacceptabel” (R5)

Praktische beperkingen in het systeem waar managers vooral tegenaan lopen bestaan uit: omslachtige stappen in het proces (R5, R14), het ontbreken van tools en rapportages (R7, R15), het gebruikers onvriendelijke (R14, R15), het programma talent management strookt niet met hoe HR het wil (R3, R15) en het ontbreken van de mogelijkheid om een overzicht te krijgen van personeel en ziekteverzuim (R2, R5, R7).

Zowel lijnmanagers als medewerkers van de HR afdeling geven zijn ervan overtuigd dat er een hoop tijdswinst te behalen valt wanneer Oracle zou functioneren zoals dat in hun ogen zou moeten. Ten slotte zien de respondenten veel meer andere activiteiten die via dit systeem gecommuniceerd zouden kunnen worden wanneer dit naar behoren werkt die op dit moment nog veel tijd kosten om te verwerken.

4.2.2.4 BELEID EN PROCEDURES

Lijnmanagers hebben gedurende de interviews op verschillende momenten aangegeven dat zij behoefte hebben aan meer beleid en vooral aan (lange termijn) strategie. Het is lijnmanagers niet duidelijk aan welke strategie welke activiteiten bijdragen. Lijnmanagers geven hierbij zelf aan zich beter te kunnen motiveren en inzetten voor een bepaalde activiteit, wanneer het duidelijk zou zijn aan welke strategie deze zou bijdragen en waarom het beter zou zijn voor de afdeling. De programma's die de afdeling HR vanuit de verschillende onderdelen uit de organisatie uitvoert, worden door sommige managers bestempeld als “fragmentarisch”. Deze zelfde bewoording neemt een HR medewerker in de mond.

“Ik kan me voorstellen dat managers sommige programma's zien als fragmentarisch, ik denk echt dat ze de helft van de tijd geen idee hebben waar onze activiteiten nou eigenlijk aan bij zouden moeten dragen of waar ze nou überhaupt mee bezig zijn” (R10)

4.2.3 BEREIDHEID TOT DEVOLUTION

Vooraf aan het stellen van de vraag of zowel HR medewerkers als lijnmanagers bereid zouden zijn mee te werken aan een eventuele devolution is de respondenten gevraagd of ze zelf het gevoel hebben bepaalde HR praktijken effectiever zelf uit zouden kunnen voeren. In deze paragraaf zullen om te beginnen de resultaten over de verdeling van deze HR praktijken worden weergegeven, waarna de resultaten tot bereidheid van het bijdragen aan devolution zal worden toegelicht.

4.2.3.1 VERDELING HR PRAKTIJKEN

Lijnmanagers benadrukken in het gesprek naar de verdeling van HR praktijken het grote aantal HR praktijken die al door hen worden verricht (R3, R5, R14). Wanneer de interviewer vroeg naar manieren waarop deze HR praktijken efficiënter uitgevoerd zouden kunnen worden kwamen een aantal suggesties naar boven. De eerste suggestie is het zelf uitvoeren, en het zelf hebben van de verantwoordelijkheid van het proces 'inhuur externen' (R1, R7). Op dit moment wordt dit proces gezien als *"dramatisch"* (R7), *"verschrikkelijk"* (R7), *"tijdrovend"* (R3) en *"inefficiënt"* (R3, R14). Duidelijk werd dat lijnmanagers niet te spreken zijn over het uitgebreide en relatief ingewikkelde proces. Een tweede suggestie die door twee respondenten wordt genoemd is het verminderen van de aanwezigheid van HR adviseurs bij selectiegesprekken met nieuwe werknemer (R2). Ten slotte noemen managers *"overbodige stappen in processen"*(R7, R14) als derde verbeterpunt om de uitvoering van HR activiteiten effectiever te laten verlopen.

Uit de verbeterpunten die lijnmanagers naar voren brengen in de interviews blijkt duidelijk dat er in de ogen van de managers nog veel winst te behalen valt met de lopende activiteiten en processen binnen de HR afdeling.

Door het gevoel van lijnmanagers dat deze al een hoop HR praktijken uitvoeren, zijn managers van mening dat er buiten de zojuist genoemde veranderingen niet veel verschoven zou kunnen worden in de verdeling van de verschillende activiteiten. Managers geven aan geen beeld te kunnen vormen bij de activiteiten die hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen.

De resultaten over de (her)indeling van HR praktijken onder HR medewerkers komen overeen met het beeld dat er door lijnmanagers wordt geschetst. Vijf van de zeven respondenten geven hierbij aan dat zij zelf geen enkele activiteit uitvoeren die lijnmanagers beter, of effectiever, zouden kunnen doen. De twee resterende respondenten geven aan dat mogelijkheden voor het verplaatsen van activiteiten liggen in het verwerken van formulieren (al wordt aangegeven dat binnen het huidige personeelssysteem nog niet mogelijk is) en het verplaatsen van de verantwoordelijkheden voor HR taken naar de lijn.

Gedurende het gesprek over de (on)mogelijkheden van een verplaatsing van activiteiten waren respondenten vaak op de hoogte van de gedachte over de achtergrond van deze vraag die op

de afdeling heerst: de hoge werkdruk en de aanname dat er teveel activiteiten op de HR afdeling worden uitgevoerd. Door deze kennis hebben een aantal respondenten, zonder dat hier naar werd gevraagd, hun mening gegeven over waar zij denken dat beide factoren vandaan komen. Hierbij werd aandacht besteedt aan de mening dat er op dit moment veel tijd wordt verspild aan het oplossen van problemen die voorkomen hadden kunnen worden, het verbeteren van de administratieve stroom en het verbeteren van het personeelssysteem.

4.2.3.2 BEREIDHEID TOT DEVOLUTION

Hoewel managers naast de genoemde suggesties geen activiteiten konden verzinnen waarvan het effectiever zou zijn om ze zelf uit te voeren, gaf het merendeel wel aan dat, afhankelijk van welke activiteiten het zouden zijn, ze zeker bereid zijn om de verantwoordelijkheid te nemen voor bepaalde activiteiten (R1, R2, R5, R7, R14). De volgende uitspraken waren hierbij geen uitzondering:

“Ja niets liever. Dan ligt de verantwoordelijkheid eindelijk waar hij hoort.” (R1)

“Ik zou altijd de verantwoordelijkheid bij managers willen leggen, die moet ten slotte de klus klaren waar zijn afdeling, department of center of wat dan ook voor staat.” (R5)

Wel geven de managers aan dat ze hier ondersteuning van de HR afdeling bij nodig hebben (R1, R5,R7). HR medewerkers op hun beurt hebben ook aangegeven geen voorbeelden te kunnen noemen van activiteiten die zij nu uitvoeren die lijnmanagers effectiever zouden kunnen doen.

Echter geven deze HR medewerkers ook aan open te staan voor mogelijke veranderingen in de verdeling van HR praktijken. HR medewerkers vinden het wel moeilijk om een manier te vinden om in een dergelijke situatie met de verschillende verantwoordelijkheden om te gaan. Uit de interviews blijkt dat deze medewerkers het waarborgen van de regels en de HR activiteiten als hun verantwoordelijkheid zien. Mocht er een verandering in de verdeling van praktijken plaatsvinden, dan is het voor hen van groot belang dat goed wordt vastgelegd dat zij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering niet meer dragen. Kleine aanwijzingen die de respondenten in dit geval geven wijzen erop dat ze geen volledig vertrouwen hebben in de wijze waarop lijnmanagers activiteiten zullen uitvoeren en willen voorkomen dat zij als HR medewerker worden aangesproken op activiteiten die in de lijn liggen.

4.3 AANVULLENDE TOPICS

Naast bovengenoemde, vooraf vastgestelde topics, zijn er gedurende de analyse van de dataset concepten naar voren gekomen die aandacht vragen bij het verwerken van de resultaten.

Ten eerste delen vrijwel alle lijnmanagers de uitvoering van HR praktijken in twee groepen in. Een operationeel en een strategisch deel. Deze indeling wordt veelal gemaakt omdat de meningen over beide kanten van HR activiteiten ver uiteenlopen. Alle zes de lijnmanagers die deze tweedeling maken zijn van mening dat het operationele deel van de uitvoering van HR praktijken positief verloopt. In tegenstelling tot de strategische kant, waar lijnmanagers van mening zijn dat er verbeteringen mogelijk zijn. Twee verbeterpunten worden hier veelvuldig genoemd: Ten eerste zijn lijnmanagers (R2, R3, R5, R7, R14, R15) van mening dat het gevoerde beleid en HR activiteiten beter ontwikkeld moeten worden. Het gaat de lijnmanagers hierbij vooral over lange termijn plannen en het plaatsen van HR activiteiten in een groter geheel. Hierbij wordt een te snelle afwisseling en het slecht afronden van projecten onder de aandacht gebracht (R3, R5). Dit laatste verbeterpunt wordt vooral in verband gebracht met de geloofwaardigheid van de HR afdeling. Het slecht afronden van projecten en een te snelle afwisseling hiervan heeft een negatief effect op de geloofwaardigheid.

Ten slotte komt bij de uitvoering van HR praktijken vaak de term “pro-actief” naar boven. Vijf van de lijnmanagers wijzen erop dat de houding van de HR afdeling over het algemeen van meer proactieve aard zou mogen zijn (R4, R5, R7, R14, R15). In de huidige situatie zijn lijnmanagers van mening dat medewerkers van HR beter voorbereid zouden moeten zijn op ontwikkelingen die zich binnen verschillende centers zullen voordoen en hier tijdig op in moet spelen.

Het tweede centraal staande topic betreft de cultuur van het bedrijf. Zowel lijnmanagers als medewerkers van de HR afdeling brengen de cultuur die binnen Equens heerst in verband met de manier waarop er nu tegen HR praktijken wordt aangekeken en hoe deze worden uitgevoerd. Respondenten 1, 2, 7, 10 en 15 zijn van mening dat door de organisatorische veranderingen die het bedrijf heeft ondergaan de afgelopen jaren, een grote cultuurverandering heeft plaatsgevonden. Hoewel de organisatie hier aandacht aan besteedt door middel van het invoeren van cultuursleutels wordt deze actie niet positief beoordeeld. De belangrijkste consequentie die wordt genoemd als gevolg van deze ontwikkelingen is dat er een bedrijf is ontstaan waarbij medewerkers met een andere instelling en met andere competenties noodzakelijk zijn (R1, R2, R14, R15).

“We toeteren al jaren lang allemaal dingen over cultuur, je hebt al die plaatjes vast gezien, en natuurlijk de cultuursleutels: gone with the wind. Zo dood als een pier... Dat gaat zo niet he, zo gaat het niet lukken, en dat is, als jij het hebt over HRM zeker een thema.

Wat doen we hier nu eigenlijk concreet aan gedragsverandering bij de opinionmakers van Equens, vraagteken.” (R1)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat deze manager duidelijk niet is te spreken over de huidige cultuur van Equens. De respondent vindt dat er concreet te weinig wordt gedaan om de cultuur daadwerkelijk te veranderen. Deze mening wordt, hoewel iets minder uitgesproken verwoord, gedeeld door andere lijnmanagers.

5. CONCLUSIE

De zojuist weergegeven resultaten zijn gepresenteerd aan de hand van de vooraf vastgesteld topics. Deze topics zijn op een dergelijke manier geselecteerd dat resultaten hierop antwoord kunnen geven op de centraal staande hoofd -en deelvragen in dit onderzoek.

In dit hoofdstuk zal, op basis van de zojuist gepresenteerde resultaten, een conclusie worden weergegeven aan de hand van de antwoorden op deze vragen. Voorafgaand aan het beantwoorden van de hoofdvraag, zal hierbij antwoord worden gegeven op de drie deelvragen.

5.1 DEELVRAAG 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek is:

‘In welke mate biedt de huidige rol van de HR afdeling mogelijkheden tot devolution?’

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in basis gebruik gemaakt van een vijftal kenmerken waaraan medewerkers van de HR afdeling moeten voldoen om een verschil te maken in performance (Boselie, 2010). Deze kenmerken of competenties: strategische bijdrage, persoonlijke geloofwaardigheid, HR delivery, kennis over de business en HR technologie, zijn dan ook allen uitgebreid aan bod gekomen in de gehouden interviews. Hiernaast is uit onderzoek van Perry en Kulik (2008) gebleken dat devolution alleen effectief zou kunnen zijn wanneer deze ontwikkeling vergezeld zou gaan met een degelijke ondersteuning vanuit de HR afdeling. Wanneer in deze eerste deelvraag wordt onderzocht of de HR afdeling op dit moment de juiste rol heeft om devolution mogelijk te maken, is deze ondersteuning dan ook een factor die zal worden betrokken bij het beantwoorden van deze vraag.

Zoals zojuist is gebleken in het hoofdstuk resultaten, geven respondenten aan zowel het gevoel te hebben een persoonlijke strategische bijdrage te leveren, als persoonlijk geloofwaardig te zijn. Wanneer echter werd gevraagd naar de bijdrage van de afdeling hierin, was opvallend dat de antwoorden op beide vragen veel van elkaar verschilden. Respondenten geven aan dat HR als afdeling nog een slag te maken heeft in het bijdragen aan de strategie. Hierbij is de mening over de geloofwaardigheid van de afdeling als geheel, duidelijk kritischer dan de mening over de persoonlijke geloofwaardigheid. De resultaten op de topic ‘HR delivery’ lieten hierbij zien dat kennis en HR activiteiten niet goed worden gecommuniceerd, lijnmanagers zijn niet goed op de hoogte van de verschillende ondersteunende programma’s die de afdeling te bieden heeft. Ten slotte resulteerde de antwoorden op het topic HR delivery erin dat HR medewerkers weinig gebruik maken van HR technologieën om informatie door te spelen aan het lijnmanagement.

Concluderend kan worden gesteld dat betrokken HR medewerkers duidelijk niet aan alle competenties of kenmerken voldoen om een verschil te kunnen maken in performance.

Naast deze kenmerken is, om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden, onderzocht of de medewerkers op de HR afdeling op dit moment in staat zijn om de ondersteuning te bieden aan lijnmanagers waarvan uit de literatuur is gebleken dat deze cruciaal is voor het succesvol overdragen van HR praktijken naar de lijn (Perry en Kulik, 2008). Uit de resultaten is gebleken dat de ondersteuning op operationeel vlak door managers als voldoende wordt ervaren, waar HR medewerkers hier nog hun twijfels bij hebben en mogelijke verbeteringen signaleren. Een duidelijk struikelblok wat meermalen naar voren is gekomen en dat zowel lijnmanagers als HR medewerkers beperkt in het uitvoeren van HR taken is het huidige personeelssysteem Oracle. Met een hoop emotie is de onvrede over dit huidige systeem gedurende de interviews geuit.

Concluderend kan over de ondersteuning worden gesteld dat de huidige ondersteuning die de HR afdeling het lijnmanagement kan bieden op de goede weg is. Met de huidige middelen wordt er door de HR medewerkers een degelijke ondersteuning gegeven. De ondersteuning wordt echter toch niet voldoende ervaren door het lijnmanagement, hierbij heeft personeelssysteem Oracle een leidende rol. Deze ondersteuning is echter wel een kritische succesfactor. Hoewel auteurs het niet eens zijn over de implicaties van devolution, zijn allen het er over eens dat devolution zonder een degelijke ondersteuning vanuit de HR afdeling niet zal resulteren in een effectievere implementatie van het HR beleid (Larsen en Brewster, 2003).

Dan rest nog het concreet beantwoorden van deze eerste deelvraag 'In welke mate biedt de huidige rol van de HR afdeling mogelijkheden tot devolution?' Uit bovenstaande conclusies kan worden gesteld dat de HR afdeling op dit moment nog niet een rol vervuld die ideaal zou zijn om devolution te realiseren. HR medewerkers voldoen niet aan het merendeel van de kenmerken om een verschil te kunnen maken in performance. Hierbij wordt de ondersteuning die in de huidige situatie worden geboden op het operationele vlak, als voldoende ervaren maar belemmerd door het huidige personeelssysteem.

5.2 DEELVRAAG 2

Naast het onderzoeken of de HR afdeling op dit moment een rol vervult waarin devolution mogelijk zou zijn, zal de tweede deelvraag de zijde van de lijnmanagers belichten:

'Is er sprake van mogelijke beperkingen onder lijnmanagers die de overdracht van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor, zouden kunnen belemmeren?'

Uit eerder onderzoek naar factoren die een rol spelen bij een invoering van devolution waarbij negatieve gevolgen zijn opgetreden voor de implementatie van HR beleid, zijn een aantal

beperkingen naar voren gekomen die devolution zouden kunnen belemmeren (Bos-Nehles, 2010). In dit onderzoek is gezocht naar het bestaan van deze belemmeringen binnen de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd: Equens.

Mogelijke factoren die een beperking zouden kunnen vormen gedurende devolution zijn: het bestaan van tijdsdruk, en het ontbreken van relevante HR competenties, ondersteuning, beleid en procedures. Uit het resultaten hoofdstuk kan worden geconcludeerd dat lijnmanagers op dit moment een hoge werkdruk ervaren. Binnen de organisatie is de afgelopen tijd veel bezuinigd. Hetzelfde werk moet met minder mandkrachten worden verricht, en tijdsdruk voor de uitvoering van activiteiten is zeker aanwezig. Het is de vraag of managers gezien hun tijdsbestek in de mogelijkheid zouden zijn om andere, of mee, HR activiteiten uit te voeren. Deze factoren zou dus een mogelijke beperking kunnen vormen.

Zowel lijnmanagers als HR medewerkers is gevraagd naar de mening over de competenties van het huidige management. Gesproken lijnmanagers geven aan niet het gevoel te hebben zelf competenties te missen. HR medewerkers zijn hier echter iets kritischer over en zijn van mening dat niet alle medewerkers die een rol van managers vervullen beschikken over de benodigde competenties. Hierbij is aangegeven dat deze beperking vooral ligt in lagere management lagen. Bij een devolution zouden deze managers wel in staat moeten zijn HR activiteiten uit te voeren en ook deze factor zou dus een mogelijke beperking kunnen vormen.

De derde beperking zou kunnen liggen in het ontbreken van ondersteuning vanuit de HR afdeling. Dit aspect is ook bij het beantwoorden van de vorige deelvraag besproken en behalve het personeelssysteem Oracle zou deze ondersteuning niet direct een beperking vormen.

Ten slotte zou devolution kunnen worden beperkt door het ontbreken van beleid en procedures. Uit de resultaten is gebleken dat lijnmanagers behoefte hebben aan meer beleid en procedures. Vooral het overkoepelende HR beleid heeft nog de nodige aandacht en is voor lijnmanagers niet duidelijk. HR activiteiten die vanuit de HR afdeling over de lijn worden verspreid worden door de managers gezien als 'fragmentarisch'. Managers geven hierbij ook aan eerder bereid te zijn medewerking te verlenen of zich in te zetten voor activiteiten als het voor hen helder is dat het bijdraagt aan de verbetering van HR over het algemeen. Of deze factor ook een rol gaat spelen bij het doorvoeren van devolution is de vraag, de organisatie is niet in een stadium waarin beleid al is ontwikkeld, of ontwikkeld zou moeten zijn. Gezien de constatering dat beleid op andere vlakken wordt ervaren als beperkt, is het wel van belang rekening met deze factoren te houden. Mocht de organisatie in een fase komen waarin dit ontwikkeld zou moeten worden.

Geconcludeerd kan worden dat er op dit moment sprake is van een groot deel van de vooraf vastgesteld mogelijke beperkingen voor het succesvol overdragen van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor. De factoren die vanuit de literatuur zijn aangeduid als 'beperking'

(Nehles-Bos, 2010) zijn factoren waarvan uit eerder onderzoek is gebleken dat deze devolution zouden kunnen belemmeren. De aanwezigheid van een groot deel van deze factoren heeft een negatieve invloed op de kans van succes van het invoeren van devolution.

5.3 DEELVRAAG 3

Naast de praktische aspecten die invloed zouden kunnen hebben op de overdracht van HR praktijken, is zowel HR medewerkers als lijnmanagers gevraagd naar de bereidheid om mee te werken aan een dergelijke ontwikkeling, deelvraag drie komt hieruit voort:

‘Bestaat er onder HR medewerkers en/of lijnmanagers voldoende draagvlak om devolution mogelijk te maken?’

Hoewel beide groepen respondenten over het algemeen geen concrete activiteiten kunnen noemen die verplaatst kunnen worden naar ofwel de lijn ofwel de HR afdeling, is uit de resultaten gebleken dat er onder zowel HR medewerkers als lijnmanagers voldoende bereidheid bestaat om aan devolution mee te werken, mocht blijken dat dit voor bepaalde activiteiten wenselijk is. Voor lijnmanagers ligt de oorzaak hiervan vooral in het gevoel op dit moment al vele praktijken uit te voeren. Ze geven aan geen beeld te hebben van activiteiten die nu bij de HR afdeling gebeuren waarvan het effectiever zou zijn om deze zelf uit te voeren. Het proces dat enkele lijnmanagers noemen dat wellicht naar de lijn zou kunnen gebracht is het proces van de inhuur van externe medewerkers. Het noemen van deze activiteit komt vooral voort uit ongenoegen over het huidige proces. Managers geven aan dit graag anders te zien.

Ook onder HR medewerkers bestaat er voldoende draagvlak om devolution mogelijk te maken. Een voorwaarde die deze groep medewerkers wel stelt is het vastleggen van de plek waar de eindverantwoordelijkheid komt te liggen. HR medewerkers schuwen het verplaatsen van activiteiten naar de lijn wanneer ze zelf de eindverantwoordelijkheid hebben voor bepaalde activiteiten wanneer de uitvoering hiervoor volledig bij de lijn komt te liggen.

Alhoewel onder er zowel onder managers als medewerkers van de HR afdeling draagvlak bestaat, is uit de resultaten van dit onderzoek ook gebleken dat er binnen de HR afdeling nog de noodzakelijke veranderingen doorgevoerd moeten worden om effectiever te kunnen opereren. Een aanzienlijk deel van de basiselementen die binnen de HR afdeling aanwezig zouden moeten zijn, ontbreken of functioneren niet optimaal.

Naast deze situatie binnen de HR afdeling verkeert het bedrijf Equens in een veranderlijke omgeving met een grote concurrentie. Deze turbulente en onzekere omgeving waarin de organisatie zich bevindt zal het implementeren van devolution dermate beïnvloeden dat het verplaatsen van HR

activiteiten, en de verantwoordelijkheid hiervoor, in de huidige situatie meer onrust zal creëren en de positieve effecten die devolution onder bepaalde omstandigheden heeft, teniet doen.

Geconcludeerd kan worden dat er zowel onder lijnmanagers als medewerkers op de HR afdeling voldoende draagvlak bestaat om devolution door te voeren. Hoewel zowel lijnmanagers als HR medewerkers geen concrete ideeën hebben over HR praktijken die hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen, bestaat er onder beide groepen respondenten wel draagvlak om hieraan mee te werken. Alhoewel deze bereidheid bestaat, mag de huidige staat van de HR afdeling, en de invloed van de turbulente omgeving van de organisatie niet uit het oog worden verloren. Het is van belang te benoemen dat alhoewel de bereidheid tot medewerking bestaat, het voeren van devolution zeer waarschijnlijk geen positief effect zal hebben op de performance van het bedrijf.

5.4 HOOFDVRAAG

Aan de hand van bovenstaande conclusies om de drie deelvraag zal de hoofdvraag zoals deze is vastgesteld voor de uitvoering van dit onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag luidt als volgt:

‘In welke mate zou een overdracht van HR praktijken en de verantwoordelijkheid hiervoor kunnen leiden tot een (in)efficiëntere implementatie van HR praktijken?’

Uit de eerste deelvraag is gebleken dat de HR afdeling van Equens op dit moment nog niet in een vorm verkeerd die ideaal zou zijn voor het invoeren van devolution. HR medewerkers voldoen niet aan het merendeel van de competenties om een verschil te kunnen maken in performance. Hierbij wordt de ondersteuning die in de huidige situatie wordt geboden op het operationeel vlak ervaren als voldoende maar wel belemmerd door het huidige personeelssysteem.

Aan de kant van de lijnmanagers is gebleken dat er sprake is van een groot deel van de vooraf vastgestelde mogelijke beperkingen. Ook onder lijnmanagers zijn dus verbeteringen noodzakelijk om devolution succesvol te kunnen implementeren.

Ten slotte is uit de laatste deelvraag gebleken dat er, ondanks het ontbreken van concrete HR praktijken die hiervoor in aanmerking zouden komen, wel voldoende draagvlak bestaat binnen beide groepen respondenten om mee te werken aan een eventuele verplaatsing van HR praktijken.

Als we terugvallen op de hoofdvraag en deze aan de hand van de resultaten op de eerste drie deelvragen beantwoorden, kan worden geconcludeerd dat gezien de huidige situatie waarin de HR afdeling verkeerd, en het bestaan van de nodige beperkingen voor lijnmanagers, de kans klein is dat het verplaatsen van HR activiteiten naar het lijnmanagement een positief effect zal hebben op de implementatie van HR praktijken en de performance van Equens.

Wel is gebleken dat er voldoende draagvlak bestaat om devolution mogelijk te maken. Mocht zich er in de toekomst een situatie voordoen waarin het bedrijf wel in een positie verkeerd waarin

devolution een positief effect zou hebben op de performance van het bedrijf, dan bestaat er onder zowel lijnmanagers als HR medewerkers wel de bereidheid om hieraan mee te werken.

De vraag is wat deze conclusie voor de organisatie betekent. Voorlopig is dat in ieder geval de aanbeveling om niet aan de slag te gaan met devolution gezien de kans op negatieve gevolgen. Hiernaast bieden de gebruikte theoretische concepten voldoende handvatten om verbeterpunten te signaleren. In het hoofdstuk aanbevelingen (6.2) zullen deze nader worden toegelicht en uitgewerkt.

6. DISCUSSIE

Na te hebben geconcludeerd welke antwoorden de gepresenteerde resultaten geven op de deelvragen en hoofdvraag, zal dit hoofdstuk worden gebruikt om een reflectie en verdieping te geven over het gehele onderzoek. Dit hoofdstuk zal worden gestart met een korte reflectie op een aantal praktisch inhoudelijk zaken omtrent de opzet en uitvoering van het onderzoek, waarna een verdieping zal worden weergegeven op de resultaten van het onderzoek in de context waarin Equens actief is.

6.1 REFLECTIE

6.1.2 THEORETISCH KADER

In dit onderzoek zijn opvallende overeenkomsten en verschillen gebleken ten opzichte van het vooraf opgestelde theoretisch kader en de gevonden resultaten. Een reflectie op deze overeenkomsten en verschillen zal de basis vormen van deze paragraaf.

Aanvullend op de beschreven concepten in het theoretisch kader en de concepten die zijn opgenomen in de topiclijst, is in het hoofdstuk resultaten nog een aanvullende topic naar voren gekomen die niet is opgenomen in het theoretisch kader.

Dit topic betreft de cultuur die heerst binnen de organisatie. In de interviews werd veelvuldig teruggevallen op de cultuur die heerst binnen de organisatie. In het geval van Equens wordt de huidige cultuur gezien als een beperking voor de uitvoering van HR taken. Kritiek die respondenten hadden op deze cultuur waren het te weinig zakelijk zijn van medewerkers en de hierbij horende kritische blik op beleid en strategie. Door zowel HR medewerkers als lijnmanagers wordt aangegeven dat er een cultuur heerst waarin het ongebruikelijk is om kritiek of commentaar te geven op werknemers en dat deze houding belemmerend werkt in de uitvoering en ontwikkeling van HR beleid.

Het cultuuraspect is echter niet opgenomen in het theoretisch kader. Uit eerder onderzoeken bleek niet dat een cultuur een rol zou spelen in het vraagstuk rondom devolution. In de specifieke organisatiecontext van deze organisatie is dit echter wel een belangrijk punt gebleken. Wellicht heeft de geschiedenis van deze specifieke organisatie hier een rol in gespeeld. Tot een aantal jaren geleden heeft de organisatie niet te maken gehad met veel concurrentie en had deze een monopolypositie op de markt van het verwerken van betalingsverkeer. Tot deze tijd was het voor het overleven van de organisatie niet noodzakelijk om kritisch te acteren tegenover andere werknemers. In het huidige klimaat waar veel aandacht wordt besteedt aan het verhogen van de efficiency en het verlagen van de kosten, zou een kritische blik echter een goede aanvulling kunnen zijn. Van zowel lijnmanagers als

HR medewerkers wordt een andere instelling gevraagd. Een instelling waarin juist dit kritisch beoordelen en verbeteren van e organisatie een sleutelrol spelen. Wellicht is de omslag van de soort markt waarin deze organisatie zich bevindt een verklaring voor de constatering van dit probleem.

Het is lastig te beoordelen wat het effect is van het bestaan van een te ‘vriendelijke cultuur’ binnen de context van een ontwikkeling als devolution, waarin werknemers het kritisch beoordelen en feedback geven van collega’s schuwen. Het is waarschijnlijk dat het bestaan van deze cultuur geen positieve invloed zal hebben op het implementeren van devolution. In het geval dat er meer HR taken en verantwoordelijkheden bij het lijnmanagement komen te liggen, wordt van deze managers een rol gevraagd waarin deze kritisch kunnen zijn tegenover hun medewerkers. Werknemers kunnen beoordelen in het geval van de beoordelingscyclus en eerlijk doch oprecht kunnen handelen zullen belangrijke aspecten zijn. De rolverandering die plaats zal vinden naar aanleiding van devolution blijft echter een lastig vraagstuk. Larsen en Brewster (2003) geven in een van hun onderzoeken ook aan dat de rol van lijnmanagers erg complex zal worden doordat deze minder goed gedefinieerd zal kunnen worden. Wel is het aannemelijk dat in de nieuwe rol, lijnmanagers de capaciteiten en de mogelijkheid moeten hebben om werknemers kritisch te beoordelen.

6.1.2 DE METHODEN

De vooraf geschetste methoden en de uitwerking hiervan in de praktijk zijn in de loop van deze thesis al onder de aandacht gebracht.

Terugkijkend op de gemaakte keuzen en de implicaties hiervan op de onderzoeksresultaten zijn er een aantal onderwerpen die aandacht behoeven. Vooraf aan de uitvoering van het onderzoek zijn methoden vastgesteld voor het verzamelen en analyseren van data. In de loop van het uitvoeren van het onderzoek is echter gebleken hoe lastig het is om strikt via deze manier van data analyseren te werken. Deels onbewust is de onderzoeker al in een vroeg stadium van de analyse antwoorden van respondenten mentaal gaan klusteren. Uiteraard zijn deze verbanden niet op papier gezet, maar wellicht heeft deze gedachtevorming invloed gehad op het verdere verloop van de analyse.

Voor het verzamelen van data zijn bij elkaar vijftien lijnmanagers en HR medewerkers betrokken. Deze groep managers en HR medewerkers vormen maar een zeer klein deel van de gehele onderzoekspopulatie. Is deze kleine vertegenwoordiging van de gehele populatie vormt dan ook een beperking van dit onderzoek. Wegens de tijdsgebrek was het echter niet mogelijk andere keuzen te maken. Dit onderzoek moet dan ook worden gezien als een *exploratie* naar de (on)mogelijkheden van devolution binnen deze specifieke organisatie.

Een praktisch punt waar beter rekening mee gehouden had kunnen worden is dat de interviewer een uur de tijd heeft gereserveerd in de agenda van de lijnmanagers, gezien de geschatte interviewtijd van een uur. Achteraf gezien had hiervoor meer tijd moeten worden gereserveerd. De interviewer was zich niet bewust van de drukke agenda en de afspraken die direct aansloten op de

afspraken die de respondenten hadden voor het interview. Dit heeft er in een aantal gevallen in geresulteerd dat (vooral managers met hun volle agenda) de laatste 15 minuten van het interview onrustig werden en afgeleid werden door het idee op tijd bij de volgende afspraak aanwezig te moeten zijn. Achteraf had er meer tijd van de managers vrij gepland moeten worden waardoor deze druk zou verdwijnen. Enkele van de managers hadden echter een erg volle agenda en het reserveren van anderhalf uur tijd, was in sommige gevallen niet mogelijk geweest. Waarschijnlijk heeft de druk die sommige managers voelden niet direct invloed gehad op de resultaten van het onderzoek. De interviewer heeft gedurende het interview de onrust benoemd en de respondent ervan verzekerd dat deze op tijd weg zou kunnen. In het vervolg zou hier echter mee rekening mee moeten worden gehouden.

6.2 VERDIEPING

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de opgestelde deelvragen en hoofdvraag. De vraag die resteert blijft echter wat deze resultaten betekenen voor deze organisatie in deze specifieke context.

Als we kijken naar de context waarin het bedrijf opereert dan laat deze omgeving een zeer onrustig en veranderlijk beeld zien. Equens opereert op een markt die is geïnternationaliseerd, wat de nodige concurrentie met zich meebrengt en het bedrijf is deze overlevingsstrijd gefuseerd met een andere organisatie. De focus binnen het bedrijf heeft moeten veranderen van een redelijk stabiele organisatie met een gegarandeerde klantenkring, naar een organisatie die kostengericht acteert omdat klanten moeten worden geworven en behouden. Om klanten te binden en te behouden moet de organisatie op zoek naar een efficiëntere bedrijfsvoering. Uit alle recente veranderingen blijkt dus dat Equens opereert in een turbulente omgeving.

Het is lastig te beoordelen wat deze aard van de business van Equens voor een invloed heeft op het managen van de menselijke resources in de organisatie en het bijbehorende HR beleid. Om hier antwoord op te kunnen geven zal eerst vast moeten worden gesteld hoe het 'HRM huis' is georganiseerd en op welke manier dit functioneert. Ulrich heeft een set aan rollen geformuleerd die binnen een HR afdeling moeten bestaan om de HR functie een toegevoegde waarde te laten creëren. Het traditionele ontwerp van een HR afdeling heeft volgens Ulrich drie onderdelen. Hij vergelijkt deze drie onderdelen met een 'stoel met drie poten'.

Het eerste onmisbare onderdeel van een HR afdeling omschrijft Ulrich als het Shared Service Center (SSC). Dit is de plek in de organisatie waar de administratie van de HR afdeling, zoals salarisadministratie, plaatsvindt. Bij dit onderdeel van de HR afdeling ligt de focus vooral op het verbeteren van de processen rondom deze transacties (Hird et al., 2009). Het tweede onderdeel van de HR afdeling bestaat uit een expertise centrum. Dit is een groep medewerkers waar managers en specialisten deel van uitmaken. Deze groep medewerkers concentreert zich vooral op het ontwerpen

van beleid en niet op transacties (Hird et al., 2009). De laatste onmisbare poot van de HR afdeling bestaat uit de business partners. Dit is een groep generalisten die niet betrokken zijn bij transacties, maar acteren als adviseur en vaak zijn gekoppeld aan een specifieke business unit. Deze groep medewerkers vormt de link tussen het HR beleid en de business (Hird et al., 2009).

Als een van de drie onderdelen ontbreekt valt de stoel om, ofwel, wanneer een van de drie delen van de HR afdeling niet bestaat of niet goed functioneert, zal de gehele afdeling niet goed functioneren en 'vallen'. De rollen die Ulrich (1997) weglegt voor medewerkers van de HR afdeling, zoals deze in het theoretisch kader zijn beschreven zijn in ieder van de drie 'poten' terug te vinden. Wanneer we deze drie onmisbare delen van een HR afdeling vergelijken met de HR afdeling zoals deze binnen Equens bestaat komen een aantal opvallende punten naar voren.

Uit de resultaten is gebleken dat HR medewerkers veel verschillende ideeën hebben over wat de strategie van de organisatie inhoudt, en dat lijnmanagers behoefte hebben aan meer contact met de HR afdeling over strategie en lange termijn planning. Hieruit blijkt dat HR medewerkers niet op de hoogte zijn van de werkelijke strategie van de afdeling. Lijnmanagers bekrachtigen dit gevoel door aan te geven vaak geen beeld te hebben van het doel van HR activiteiten die worden uitgerold over de centers. Opvallend is dat beide resultaten een connectie hebben met een van de rollen die Ulrich (1997) heeft weggelegd voor medewerkers van de HR afdeling. Wanneer we de gevonden resultaten vergelijken met de vooraf vastgesteld rollen die idealiter aanwezig zouden moeten zijn binnen een HR afdeling, wordt duidelijk dat binnen de HR afdeling van Equens wellicht de rol van 'strategic partner' wordt onderbelicht. Ulrich (1997) hecht belang aan het bestaan van een HR medewerker als strategische partner. Deze persoon moet ervoor zorgen dat de business strategie wordt uitgevoerd en aan de wensen van de klanten te wordt voldaan. Een HR medewerker in deze rol zou hierbij een lijnmanager moeten helpen bij het vaststellen van een heldere visie voor in de toekomst (Ulrich, 1997). Lijnmanagers binnen Equens geven echter aan dat ze lange termijn planning missen en graag zouden willen dat HR medewerkers met hun mee zouden denken om strategie voor de lange termijn te ontwikkelen. Uit onderzoek is echter gebleken dat de verplaatsing van HR verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement een rolverandering met zich meebrengt waarin de rol van 'change agent' en 'employee champion' plaats wordt gereduceerd en de focus qua rollen op de afdeling meer komt te liggen in de rol van strategische partner en administratieve expert. Het is de vraag of een dergelijke verschuiving wenselijk is wanneer de rol van strategische partner benadrukt zou moeten worden, waar deze in de huidige situatie nog onderbelicht is. Er zal in dit geval een grote slag gemaakt moeten worden in het ontwikkelen van deze rol onder HR medewerkers.

Als we de ontbrekende rollen vergelijken met de drie onmisbare onderdelen van de HR afdeling, dan blijkt uit bovenstaande analyse dat lijnmanagers HR medewerkers als business partner missen. De HR adviseurs binnen Equens die direct gelinkt zijn aan een business unit, en deze rol

zouden moeten vervullen, komen niet aan de invulling van deze rol toe. Gezien het streven van de organisatie naar een rol waarin het zijn van een business partner centraal staat en de wens vanuit de HR adviseurs zelf om op deze wijze te acteren is het interessant te achterhalen waarom er toch geen plaats is voor een focus en ondersteuning van het lijnmanagement wat betreft de strategie. HR medewerkers geven zelf aan niet genoeg tijd te hebben om ook aan deze strategische- en adviseurskant invulling te geven. Het niet naar behoren functioneren van het technologische personeelssysteem Oracle zal hieraan zeker ook een bijdrage leveren. HR medewerkers geven aan een groot deel van hun tijd te besteden en kwijt zijn aan het oplossen van acute vragen en problemen, en verwerken van veranderingen in het computersysteem. Ook de beperkte delivery channels kunnen het invullen van deze rol beperken.

Duidelijk is dat de aan onmisbare poot als 'business partner' in de huidige situatie niet de invulling wordt gegeven waardoor de stoel kan blijven staan. De context waarin Equens opereert en actief is, geeft echter een uitzonderlijk momentum dit te veranderen. Een zeer positief en bruikbaar aspect is dat de houding ten opzicht van de HR afdeling binnen Equens erg positief is. Alhoewel er eerder zeer weinig aandacht is besteedt aan de bereidheid van managers om meer HR verantwoordelijkheden op zich te nemen, en de bereidheid van HR specialisten om activiteiten over te dragen (Harris et al., 2002), blijkt uit het onderzoek dat is gedaan dat de bereidheid onder managers nog geen zekere factor is en vaak ontbreekt (Nehles-Bos, 2010). Gezien de resultaten die bekend zijn, is de gevonden bereidheid onder zowel managers als HR medewerkers binnen Equens een opvallend aspect.

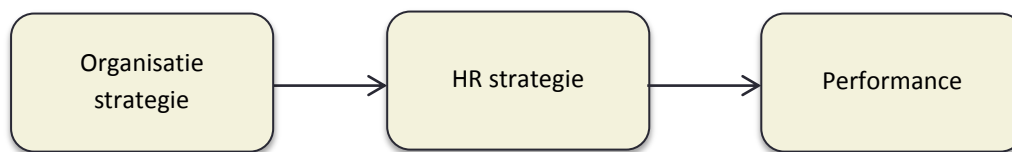
In het geval van HR medewerkers is het draagvlak naar de invoering van devolution te begrijpen. Dit onderzoek is mede uitgevoerd naar aanleiding van de hoge werkdruk onder HR medewerkers en devolution werd door deze afdeling dan ook als een mogelijkheid gezien om dit probleem op te lossen. Het draagvlak onder managers is op het eerste gezicht opvallend. Over het algemeen blijkt uit onderzoek dat managers zich vaak afzetten tegen het uitvoeren van HR praktijken omdat zij dit niet zien als hun taak en omdat zij al vaak een te hoge werkdruk hebben met de dagelijkse business (Nehles-Bos, 2010). In het geval van Equens zijn managers echter wel bereid om mee te werken aan devolution al hebben deze geen concrete ideeën over de invulling hiervan. Dit draagvlak komt bij de managers voort uit het gevoel dat de verantwoordelijkheid dan "ligt waar hij zou moeten liggen". In het geval van Equens, alsmede in het onderzoek van Nehles-Bos (2010) is gebleken dat er voor lijnmanagers geen twijfel over bestaat dat zij verantwoordelijk zijn voor deze HR issues. Opvallend is dat lijnmanagers binnen Equens het uitvoeren van HR activiteiten dus wel zien als hun verantwoordelijkheid en deze ook niet schuwen.

Deze houding in combinatie met de situatie waarin de organisatie zich bevindt vormt dan ook een kans om als afdeling een slag te maken. Het is van belang dat de afdeling dit vertrouwen gebruikt

en behoudt. Dit is het moment waarop de afdeling moet zorgen dat deze de toegevoegde waarde waarvan hiervan gaat vergroten en een eigen product gaat leveren. De vraag is echter of dat wel mogelijk is in de omgeving waarin het bedrijf functioneert, in combinatie met de wijze waarop het HRM huis op dit moment is opgebouwd?

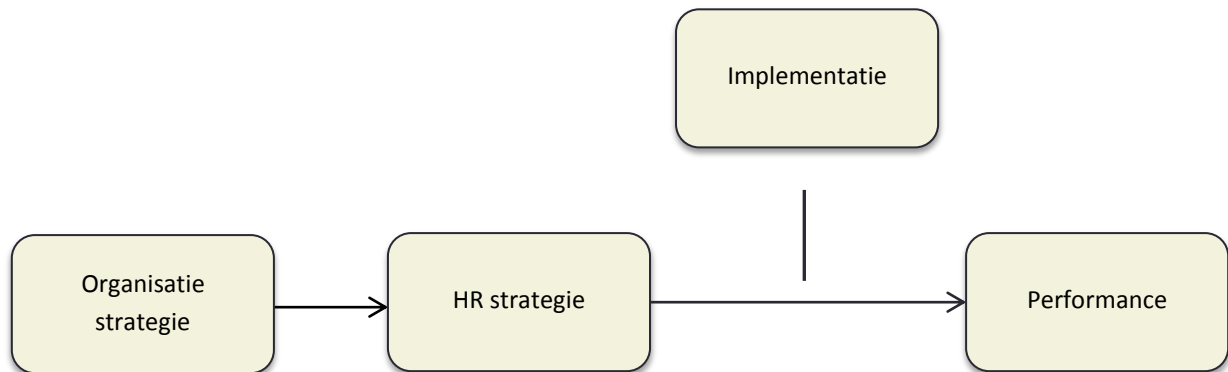
In literatuur op het gebied van SHRM is de relatie tussen een goed georganiseerd HR beleid en een hoge organisatie performance algemeen geaccepteerd. De HR strategie wordt veelal in lijn gebracht met de performance van de organisatie, ervan uitgaand dat de HR strategie bij moet dragen aan de doelstellingen van de organisatie als geheel. Zoals echter in het onderzoek van Nehles-Bos (2010) als ook in dit onderzoek wordt erkent, is er de groeiende en belangrijke rol van het lijnmanagement in het implementeren van het HR beleid. Waar voorheen de relatie tussen HR beleid en het verhogen van organisatie performance nog als direct gevolg van elkaar werd gezien (figuur 3),

Figuur 3



wordt nu steeds meer waarde gehecht aan de wijze waarop het HR beleid wordt geïmplementeerd in de organisatie. Opdat het juist deze implementatie is die een grote stempel druk op de uitwerking van het HR beleid op de performance van een bedrijf (figuur 4). Ook in dit onderzoek is de waarde van het lijnmanagement in het uitvoeren van HR activiteiten duidelijk gebleken.

Figuur 4: Rol van implementatie



Een consequentie van deze kijk op SHRM is dat het lijnmanagement een aanzienlijke rol speelt in de implementatie van HR beleid, en een steeds nadrukkelijker plaats krijgt in het HR vraagstuk. Deze centrale rol is ook in het proefschrift van Nehles-Bos (2010) nadrukkelijk naar voren gekomen en hierbij ook opgenomen in het conceptueel model van dit onderzoek. Het conceptueel model erkent hier dan ook direct al de waarde van het lijnmanagement in de implementatie van HR beleid.

Dit is een ontwikkeling die ook Becker en Huselid (2006) benadrukken in het artikel met de titel "Strategisch Human Resource Management: Where do we go from here?". Becker en Huselid (2006) geven aan dat vanuit de huidige theorieën waarin het zowel door lijnmanagers als HR professionals wordt aangenomen dat een goede HR strategie een positieve relatie heeft met de performance van een organisatie, maar dat SHRM nu verder moet groeien en ontwikkelen. Becker en Huselid constateren hierbij dat SHRM voorheen was geconcentreerd binnen de HR afdelingen, maar dat de focus hiervan nu steeds meer zal verschuiven in de richting van lijnmanagers en senior executives. Zij verwachten dat HR professionals wel een rol in gaan hebben, maar niet meer het voortouw in zullen en kunnen nemen.

Deze centrale rol van het management zal ook moeten worden erkend, want als blijkt dat theorieën die zijn ontstaan uit wetenschappelijk onderzoek ontoegankelijk of irrelevant zijn voor in de praktijk zal dit een slecht gevolg hebben op het gehele SHRM werkveld (Becker en Huselid, 2006).

Alhoewel het binnen Equens het lijnmanagement als het management van de HR afdeling een meer strategische rol zou willen zien voor de HR adviseurs, zou het wellicht juist een toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie en de HR afdeling wanneer de HR afdeling minder sturend zou gaan opereren en er meer uit zou worden gegaan vanuit de kracht en de waarde

van de implementatie vanuit het werknemers en het lijnmanagement. Becker en Huselid (2006) noemen deze nieuwe en andere manier van het indelen en ontwerpen van het SHRM beleid 'workforce strategy'. Managers, zoals ook binnen Equens, kijken vaak op dezelfde manier naar het ontwerpen van een consistent geheel aan HR praktijken als HR managers. Er is echter een cruciaal verschil, en dat is dat lijnmanagers de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen en uitvoeren van het beleid gelijkwaardig verdeeld zien tussen henzelf en de HR professionals. In tegenstelling tot de instelling van de HR professionals in de huidige situatie waarin deze duidelijk de 'lead' hebben.

Uit dit onderzoek is gebleken dat lijnmanagers de verantwoordelijkheid voor HR activiteiten niet schuwen en dat ze graag meer inzicht willen hebben in het grotere geheel rondom de ogenschijnlijke 'losse' HR praktijken. De bereidheid om hier aan mee te werken is dus aanwezig.

Het baseren van het HR beleid op de waarde en wijze van implementatie van SHRM zou in de praktijk veel effectiever zijn doordat het lijnmanagement direct is betrokken en een heldere en duidelijk heeft hebben op de uitvoering van de strategie (Becker en Huselid, 2006). Men hoeft er in deze situatie ook absoluut niet voor te schuwen dat de organisatie strategie uit het oog worden verloren, want de business units opereren allen in lijn met de ze strategie. Het voordeel van het baseren van de strategie op de implementatie is dat het beleid veel dichter bij de business wordt gemaakt en de implementatie van het beleid veel effectiever zal worden door het korte lijntje tussen de business en het lijnmanagement dat het HR beleid moet implementeren. De fit tussen de verschillende HR praktijken is hierbij makkelijker te implementeren als het lijnmanagement en de HR professionals focussen op de strategisch business processen en niet op de individuele HR praktijken (Becker en Huselid, 2006).

Dit onderzoek heeft geleid tot een nieuw inzicht waaruit blijkt dat een geheel andere focus van de HR afdeling en van eventueel vervolg onderzoek gewenst is. In het vervolg is het interessant te zoeken naar mogelijkheden omtrent het veranderen van de basis waarop het HR beleid wordt gebaseerd. De vraag naar mogelijkheden om HR activiteiten en de verantwoordelijkheid hiervoor naar het lijnmanagement te verplaatsen wordt hierdoor teniet gedaan. Het zoeken naar deze mogelijkheden beperkt de HR afdeling in het creëren van een toegevoegde waarde. Al lijkt het tegenstrijdig, HR kan als afdeling een veel grotere toegevoegde waarde vormen door een ander uitgangspunt aan te houden en de lead (deels) uit handen te geven. De waarde van het lijnmanagement wordt hierdoor beter gerespecteerd en de implementatie van het HR beleid zal van een hogere kwaliteit zijn, waardoor er een grotere winst in performance gemaakt zal worden.

Het veranderen van de oorsprong en de basis waarop het Strategisch HR beleid wordt gebaseerd zal in deze organisatie dus voordelen met zich meebrengen en veel natuurlijker passen in de turbulente omgeving waarin de organisatie opereert. Het is een geheel andere manier van het inrichten van

strategisch HRM, maar lijkt ook in vele opzichten op elkaar. Het meest drastische verschil ligt hem in de acceptatie van de waarde van het lijnmanagement wanneer het komt tot het implementeren van HR processen en het accepteren van een minder leidende rol voor HR als afdeling.

Men moet echter niet uit het oog verliezen dat het van groot belang blijft om eerst het HR huis op orde te krijgen en de zorgen dat de HR stoel op zijn drie poten kan blijven staan. Voor in de toekomst zal de vraag 'Who 's taking the lead?' een hele belangrijke worden. Blijft men het HR beleid op afstand baseren op de strategie van de organisatie en blijft HR alleen in de lead, of houdt men als leidraad de waarde en invloed die de implementatie van het HR beleid heeft op de performance, waar het lijnmanagement een niet te verwaarlozen rol is speelt?

6.3 AANBEVELINGEN

De gepresenteerde resultaten en conclusie hebben laten blijken dat de invoering van devolution in de huidige situatie zeer waarschijnlijk geen verbeteringen zal leveren op de implementatie van HR beleid en zal dus ook zeer waarschijnlijk geen positief effect zal hebben op de performance van Equens. Wanneer HR activiteiten en de verantwoordelijkheid hiervoor wel worden doorgevoerd naar de lijn, in het geval van de aanwezigheid van beperkingen, zou dit zelfs kunnen leiden tot een ineffectieve implementatie van HR praktijken op de werkvloer (Bond en Wise, 2003).

Geadviseerd wordt dan ook om voorlopig geen HR activiteiten of verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement te verplaatsen omdat er sprake is van teveel beperkingen, en de huidige HR afdeling op dit moment niet in een situatie verkeerd waarin ze het lijnmanagement de ondersteuning kunnen bieden die nodig wordt geacht. Een dergelijke verschuiving van activiteiten zou ik dit geval zeer waarschijnlijk leiden tot een ineffectievere implementatie van HR beleid.

Om de invloed van de beperkingen waarvan op dit moment sprake is te minimaliseren zal worden geadviseerd aandacht te besteden aan de volgende gebieden.

Ten eerste is gebleken dat de HR afdeling op dit moment nog niet in een situatie verkeerd die optimaal zou zijn voor het verplaatsen van HR activiteiten van de lijn. Gebleken is dat het probleem vooral ligt in het leveren van een strategische bijdrage, het overbrengen van HR praktijken op het lijnmanagement, kennis van de business en het gebruik maken van HR technologie. Hierbij is de technologische ondersteuning die geboden zou moeten worden minimaal. Geadviseerd zal worden HR medewerkers meer bewust te maken over de te voeren strategie en deze in de uitvoering van HR praktijken duidelijk te communiceren naar het lijnmanagement. Wanneer de strategie van HR in communicatie naar het lijnmanagement meer zal worden benadrukt en de bijdrage die specifieke activiteiten leveren aan deze strategie helder wordt verwoord, zal onder het lijnmanagement zeer waarschijnlijk meer motivatie en gedrevenheid ontstaan om mee te werken aan deze activiteiten. Hiernaast zal door de bewustmaking van de strategie binnen de HR afdeling, de strategische bijdrage die HR medewerkers leveren aan de afdeling, worden verbeterd. Wanneer medewerkers bewust zijn van de strategische doelen zullen deze zeer waarschijnlijk actiever bezig zijn om hier een verschil in te maken en aan bij te dragen.

Naast een stukje bewustwording rondom de strategie zal het lijnmanagement in de toekomst beter op de hoogte moeten zijn van de verschillende facetten die de HR afdeling te bieden heeft. Uit de interviews is gebleken dat lijnmanagers niet goed op de hoogte zijn van het brede aanbod van de HR afdeling. Op dit moment staat veel informatie over het aanbod van HR op het interne netwerk (Inside Equens) gepubliceerd. Lijnmanagers hebben veelvuldig aangegeven dat het lastig is om de juiste informatie op dit netwerk terug te vinden. Geadviseerd wordt om te werken aan een vorm waarin de informatie overzichtelijk gepubliceerd wordt en goed toegankelijk is voor het gehele

management. Gedacht kan worden aan een handboek in de vorm van een PDF file waarin lijnmanagers op onderzoek kunnen zoeken naar de informatie die de nodig hebben en dat de rol van de HR afdeling hierin goed wordt belicht.

Naast genoemde punten ter verbetering van punten waardoor medewerkers meer bij zouden kunnen dragen aan de performance van het bedrijf, is gebleken dat de ondersteuning die HR medewerkers het lijnmanagement biedt op technisch gebied minimaal is. Het gaat in deze vooral om het huidige personeelssysteem Oracle. Alle respondenten hebben aangegeven dat dit systeem zeer ongebruiksvriendelijk is en niet naar behoren functioneert. Het disfunctioneren van dit systeem heeft een negatieve invloed op vele gebieden en belemmert vele HR processen in de uitvoering hiervan. Ondanks de beperkte financiële middelen zal het Equens zeer waarschijnlijk op de lange termijn veel tijd en geld opleveren wanneer zowel HR medewerkers als het lijnmanagement gebruik zouden kunnen maken van een goed werkend personeelssysteem. Uit de interviews is gebleken dat binnen iedere HR praktijk die binnen het bedrijf wordt uitgevoerd, dit systeem gezien als belemmerend en dat vele processen worden vertraagd. Hierbij zou een systeem als Oracle bij moeten dragen aan de informatie voorziening rondom aan- en afwezigheid van werknemers, beoordelingssystemen en dergelijk. Dus naast het vertragen van het proces zullen meer mogelijkheden ontstaan in het uitvoeren van HR activiteiten. Equens zal worden geadviseerd om prioriteit te geven aan het inzichtelijk maken waar de problemen met Oracle liggen en op welke manier deze zouden kunnen worden ondervangen.

Wanneer aandacht zal worden besteedt aan bovenstaande aanbevelingen zal de gesignaleerde mogelijke beperking voor het doorvoeren van devolution: het ontbreken van de juiste ondersteuning voor het lijnmanagement, kunnen worden ondervangen. De andere beperking binnen het lijnmanagement waarvan op dit moment sprake is: tijdsdruk, ontbreken van relevantie HR competenties, het ontbreken van beleid en procedure. Deze factoren behoeven echter nog wel de aandacht. De factor tijdsdruk is lastig te ondervangen. Op dit moment ervaren lijnmanagers een hoge werkdruk, het verplaatsen van HR activiteiten naar dit lijnmanagement zou problemen kunnen geven voor de uitvoering hiervan omdat lijnmanagers (te) weinig tijd zouden kunnen besteden aan deze 'extra' werkzaamheden in het geval van devolution. Het ondervangen van dit probleem is erg lastig en op korte termijn is daar zeer waarschijnlijk geen oplossing voor te vinden. Wat van belang is om deze beperkende factor te minimaliseren is het aantonen van het belang van de werkzaamheden en benadrukken dat dergelijke werkzaamheden, net als de meer operationele werkzaamheden, tot het takenpakket (gaan) behoren van het lijnmanagement.

De tweede beperkende factor waar sprake van is, dat is het ontbreken van relevante HR competenties onder lijnmanagers. In de situatie waarin de respondenten zijn geïnterviewd, hebben

zoals lijnmanagers als HR medewerkers aangegeven problemen te voorzien op het gebied van competenties van lijnmanagers voor het uitvoeren van HR praktijken. Hierbij werd aangegeven dat competenties die van belang zijn om HR praktijken uit te voeren, dezelfde competenties zijn als die medewerkers nodig zouden hebben om managers te kunnen zijn. Om deze competenties te waarborgen heeft de organisatie deze competenties recent opnieuw vastgelegd. Alle relevante competenties hierin die van belang zijn voor het uitvoeren van HR praktijken, zijn in deze lijst opgenomen. Naar de toekomst zullen managers dus worden beoordeeld en getoetst op deze competenties en zullen deze hier dan ook zeer waarschijnlijk aan voldoen.

De laatste factor die een negatieve invloed zou hebben op devolution is het ontbreken van beleid en procedures. Dit is een factor waarbij wordt aanbevolen hier voldoende aandacht aan te besteden. Gedurende de interviews is gebleken dat lijnmanagers een tekort aan beleid en procedures ervaren. Na research te hebben gedaan naar het bestaan van dergelijke beleidsstukken is gebleken dat deze wel aanwezig zijn binnen de HR afdeling en dat deze met de nodige aandacht zijn samengesteld. Geadviseerd wordt dan ook, mocht de keuze tot devolution worden gemaakt, ook voor deze activiteit voldoende beleid en procedures vast te stellen vooraf aan de invoering hiervan.

Al met al een aantal aanbevelingen die doorgevoerd zouden kunnen worden om een HR afdeling te creëren waarin HR medewerkers werkzaam zijn die een verschil kunnen maken in de performance van Equens, alsmede het verminderen van de factoren die een verplaatsing van HR praktijken naar de lijn beperken. Gezien de bereidheid van zowel lijnmanagers als HR medewerkers, zou een devolution op termijn wellicht een optie kunnen zijn. In de huidige situatie is een verschuiving van deze praktijken echter niet aan te bevelen en zal deze wellicht negatieve effecten kunnen hebben op de implementatie van HR praktijken en de performance van Equens.

7. LITERATUURLIJST

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M., Baron, A (2005) *Managing Performance: Performance Management in Action*, London: CIPD
- Barney, J. (1995) *Looking Inside for Competitive Advantage*, the academy of management executive, 9 (4):49-61
- Barr, S.H. (1998) Reward systems, in C.L. Cooper and C. Argyrus (eds), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, P.570. Oxford: Blackwell
- Beardwell, J., Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson Education.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006). *Strategisch Human Resource Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, 32 (6) 898-925.
- Bloisi, W. (2007). *An introduction to Human Resource Management*. Londen: McGraw-Hill.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Boom onderwijs.
- Bond, S., Wise, S. (2003) *Family leave Policies and Devolution to the Line*, Personnel Review, 32: 58-72
- Bos- Nehles, A., C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. CPI Wöhrmann Print Service.
- Boselie, P. (2002) *Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*. Dissertation, Tinbergen Institute, Amsterdam: Thela Thesis.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005) *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, Human Resource Management Journal, 15 (3): 67-94.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Boselie, P., Paauwe, J. (2005). *Human Resource function competencies in European companies*. Personnel Review, 34(5): 550-66.

- Boxall, P., Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource management*, Basingstroke, Palgrave MacMillan.
- Brewster, C., Larsen, H.H. (2000) Responsibility in human resource management: the role of the line. In C. Brewster, en H.H. Larsen (Eds.). *Human Resource Management in Northern Europe*, Oxford: Blackwells.
- Budhwar, P.S. (2000) *Evaluating Levels of Strategic Integration and Development of Human Resource Management in de UK*, *Personnel Review*, 29: 141-157
- Budhwar, P.S., Sparrow, P.R. (1997) *Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management in India*. *The international journal of Human Resource Management*, 8(4): 476-494.
- Caldwell, R. (2003) *The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties*. *Journal of Management Studues*, 40 (4), 983-1004.
- Cardy, R.L., Dobbins, G.H. (1998). *Performance Management: Encyclopedia of Management*. Oxford: Blackwell.
- 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: 9-27.
- Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996) The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organisational Performance. *Academy of Management Journal*, 39:949-69.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, *Academy of management Journal*, 39 (4): 802-835.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P., Paauwe, J. (2004) *Performance management: a model and research agenda*. *Applied Psychology: An international Review*, 53 (4): 556-569.
- Equens (2010). *Insideequens*, geraadpleegd op 14-02-2011.
- Equens (2009). *Center plan HRM: The Transition*, version 1.0.
- Friedman, B.A. (2007) Globalization Implications for Human Resource Management Roles, *Employee Responsibility Rights Journal*, 19: 157-171.

- Gratton, L., Truss, C. (2003) *The three-dimensional people strategy: putting human resource policies into action*. *Academy of Management Executive*, 17 (3): 74-86.
- Guest, D. (1987) *Human Resource Management and industrial relations*. *Journal of Management Studies*. 24 (5): 503-521.
- Hales, C. (2005) *Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager*. *Journal of Management Studies*, 42 (3), 471-506.
- Harris, L., Doughty, D., Kirk, S (2002) *The devolution of HR responsibilities – Perspectives from the UK's public sector*, *Journal of European Industrial Training*, 26(5): 218-229.
- Hird, M., Marsh, C., Sparrow, P. (2009) *HR Delivery Systems: Re-engineered or Over Engineered?* Lancaster University Management School, CPHR White Paper 09/05.
- Hoogendoorn, J., Brewster, C. (1992) *Human Resource Aspects, Decentralization and Devolution*, *Personnel Review*, 21: 4-11.
- Huselid, M.A (1995) *The impact of Human Resource Practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38:635-72.
- Huselid, M. A., Becker, B. (1995) *High performance work practices and the performance of the firm: The Mediating Effects of Capital Structure and Competitive Strategy*, paper presented to the Academy of Management Conference, Vancouver, 6-9 august.
- Larsen, H.H., Brewster, C., (2003). *Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?* *Employee relations* 25 (3):228-244.
- MacDuffie, P.J. (1995) *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organisational logic and flexible production systems in the world Auto Industry*, *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2): 197-221.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., Struss, C. (1997) *Human Resource Management on the line?* *Human Resource Management Journal*, 7: 12-29.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long term viability*. London: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1999) *Putting People first for organisational success*, *The Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48

- Pritchard, K. (2010) *Becoming an HR strategic partner: tales of transition*. London school of economics and political science, *Human Resource Management Journal*, 20(2): 175-188.
- Renwick, D (2003) *Line Manager Involvement in HRM, An Inside View*, *Employee Relations*, 25 (3):262-280.
- Reynolds, J. (2004) *Helping People Learn: Strategies for Moving from Training to Learning*. Research Report. London:CIPD.
- Storey, J. (1992) *Developments in the management of human resources* (1ste ed.) Oxford: Blackwell publishers.
- Torrington, D., Hall, L. (1996) *Chasing the Rainbow, How Seeking Status Through Strategy Misses the Point for the Personnel Function*, *Employee Relations*, 18(6): 79-97.
- Whittaker, S., Marchington, M. (2003) *Devolving HR responsibility to the Line, Threat, Opportunity or Partnership?* *Employee Relations*, 25 (3): 245-261.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. *Journal Of management* 27 (2001): 701-721.
- Wright, P.M., Nishii, L.H. (2007) *Strategic HRM and organisational behaviour: integrating Multiple Levels of Analysis*. CAHRS Working Paper Series. Paper 468

INTRODUCTIE

Deze paper is het resultaat van een viertal bijeenkomsten *capita selecta* onder leiding van Paul Boselie, vanuit de Master opleiding Strategisch Human Resource Management. Gedurende deze bijeenkomsten zijn er discussies ontstaan over organisaties in relatie tot de publieke en/of private rol die deze hebben en de verhouding van organisaties tot het publieke domein. In deze paper wordt de uitdaging aangegaan om de organisatie waar het afstudeeronderzoek voor wordt uitgevoerd, in dit geval Equens SE, in deze publieke context te plaatsen. Er zal hiermee worden begonnen door het schetsen van een theoretisch kader, waarna de publieke dimensie van Equens zal worden weergegeven. Deze paper zal ten slotte eindigen met een conclusie over de publieke dimensie.

THEORIE: DE PUBLIEKE DIMENSIE

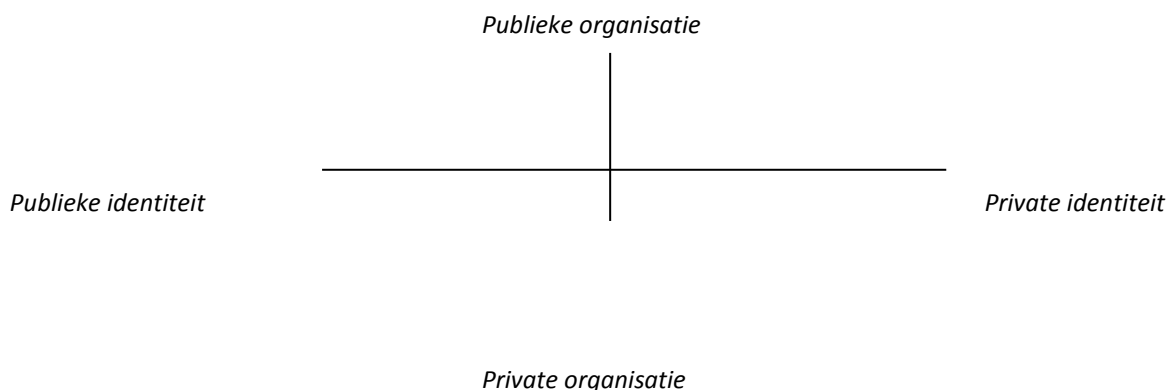
Wanneer men spreekt over een organisatie in relatie tot de publieke context rijst al snel de vraag of de desbetreffende organisatie een publieke of private geardeerdheid heeft. De discussie over deze publieke en/of private aard van organisaties heeft een lange historie (Noordegraaf en Teeuw, 2003:3). Vanuit verschillende argumenten die tijdens deze discussies zijn gebruikt, zijn modellen ontwikkeld om de publieke en private kenmerken van organisatie te kunnen onderscheiden en om op basis van deze kenmerken te oordelen over de eigenlijke aard van de organisatie. De grens tussen beide concepten is echter een vage. Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen in een van hun artikelen dan ook dat het onderscheid maken tussen publieke en private organisaties op basis van organisatie-, omgevings-, of cultuurkenmerken hier dan ook geen uitweg in biedt. Rainey (2003) oordeelt geheel in lijn met deze bevindingen dat de waarden die verbonden zijn aan beide begrippen sterk afhankelijk zijn van de contextuele situatie waarin de organisatie zich bevindt. De oplossing die Noordegraaf en Teeuw (2003) in deze discussie bieden is, als het gaat om deze tweedeling, om te spreken van een 'levend' onderscheid tussen de private en publieke identiteit van een organisatie. Het gebruik van het woord *levend* suggereert een continuüm, hierdoor kan een organisatie in meerdere of mindere mate publiek of privaat zijn (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Spreken van een *identiteit* biedt echter ook een opening. "Identiteit is een relationeel concept en onderstreept de maatschappelijke inbedding van organisatorisch handelen. Identiteit wordt geconstrueerd in interacties binnen en buiten de organisatie, en gaat om iets anders dan de beperkte 'organisatiecultuur'" (Noordegraaf en Teeuw, 2003:9). Door gebruik te maken van dit begrip maakt men duidelijk dat een organisatie formeel een rol kan hebben, die afwijkt van de identiteit en de waarde die een organisatie nastreeft (Noordegraaf en Teeuw, 2003).

Beide inmiddels aangehaalde artikelen (Noordegraaf en Teeuw en Rainey) hebben hun eigen kenmerken ontwikkeld waaraan een organisatie moet voldoen wanneer men wil beoordelen wat de werkelijke identiteit van de organisatie is. De eerste stap in het beoordelen van de relatie hiervan tot

het publieke domein is het beoordelen van de soort van organisatorische aard die aan Equens gekoppeld kan worden. Rainey hanteert hiervoor drie formele kenmerken: Het eigendom van de organisatie (1), de inkomstenbron (2), hoe wordt de organisatie gefinancierd? en 'zegenschap' (3), in hoeverre heeft een organisatie economische of politieke autoriteit?

Noordegraaf en Teeuw (2003) maken echter een geheel ander onderscheid, dan het formele onderscheid van Rainey (2003). De kenmerken die beide auteurs hanteren, zijn gebaseerd op de identiteit van een organisatie en welke waarden deze hierbij nastreeft. Dit model komt voort uit het werk van Gawthrop (1984). Hij beargumenteert vier dimensies die bepalend zijn voor het onderscheidt tussen een publieke en een private identiteit: het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde (Noordegraaf en Teeuw, 2003:6). Het kenmerk 'doelgerichtheid' richt zich op de aan- of afwezigheid van een hoger doel van de organisatie. De aanwezigheid van een hoger doel is hierbij een kenmerk van een publieke organisatie, het ontbreken ervan een kenmerk van een private organisatie. Het tweede kenmerk, 'oorzakelijkheid', richt zich op het verband tussen handelen van de organisatie en de effecten die dit handelen voortbrengt. Private organisaties zijn in dit kader alleen gericht op directe effecten, terwijl publieke organisatie ook aandacht besteden aan 2^e en 3^e orde effecten, en eventuele ongewenste effecten. Het kenmerk 'tijd' wordt binnen een private organisatie verwoord als iets statisch. Het verleden en de toekomst spelen hierbij geen rol. Publieke organisaties gaan ervan uit dat belangen van toekomstige generaties, ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en de discussie hierover nu al consequenties hebben. Het laatst genoemde kenmerk (orde) wordt binnen private organisaties vormgegeven op een manier waarbij relaties worden aangeduid in termen van superieur en ondergeschikt. De publieke opvatting speelt meer in op een wederzijdse afhankelijkheid van medewerkers.

Zoals beschreven maakt het denken in termen van identiteit het mogelijk om feit en norm te vermengen, de identiteit staat immers los van de organisatorische grondslag van een organisatie (Noordegraaf en Teeuw, 2003: 9). Wanneer beide aspecten worden losgekoppeld ontstaat een viertal organisatorische posities: bestuurlijke-, maatschappelijke-, bedrijfsmatige- en de bedrijfspositie (zie figuur). Na het vaststellen van de publieke/private formele vorm van een organisatie (Rainey, 2003) en de publieke/private identiteit van een organisatie (Noordegraaf en Teeuw, 2003), kan over deze organisatorische positie een uitspraak worden gedaan.



DE PUBLIEKE DIMENSIE VAN EQUENS

Om een begin te maken aan de beoordeling van Equens en de publieke dimensie hiervan, zal worden begonnen met het bepalen van de organisatorische positie in de samenleving volgens Noordegraaf en Teeuw (2003). Deze positie biedt een goed begin in de beschrijving van de publieke dimensie, maar om een volledig beeld te kunnen geven zal hierop volgend de publieke dimensie aan de hand van de waarden van de organisatie worden bekeken door middel van het model van Paauwe (2004). Waarna zal worden afgesloten met het beschrijven van de (institutionele) context waarin Equens zich bevindt.

DE ORGANISATORISCHE POSITIE

Als we Equens afzetten tegen de kenmerken die Rainey (2003) noemt als zijnde kenmerken voor publieke/private organisaties dan komen we tot de volgende analyse.

Equens is in handen van een vijftal individuen die gezamenlijk de 'board of directors' vormen. De inkomstenbron waar Equens op draait, komt voor het overgrote deel voort uit inkomsten die zijn verworven vanuit de markt. Slechts een klein deel van alle inkomsten komt voort uit subsidies die worden gegeven voor het ontwikkelen van bepaalde technologische ontwerpen. Het derde kenmerk waarin er wordt gekeken in hoeverre Equens zeggenschap heeft is een interessant punt. Als organisatie die 90% van alle betalingstransacties in Nederland verhandelt en verwerkt zou deze organisatie grote invloed uit kunnen oefenen op de economische situatie in Nederland. Een plotselinge staking of disfunctioneren van de organisatie zou kunnen leiden grote problemen op de betalingsmarkt. Gezien het feit dat de Nederlandse economie sterk afhankelijk is van deze betalingsmarkt kan gesteld worden dat de organisatie grote economische invloed uit kan oefenen. Een voorbeeld ligt hierin bijvoorbeeld in de pintransacties. Wanneer deze niet mogelijk zijn en niet worden verwerkt door dit bedrijf zou Nederland in grote economische problemen kunnen komen.

Naar aanleiding van bovengenoemde criteria kan worden gesteld dat Equens deels kenmerken heeft van een publieke organisatie. De grote economische invloed die de organisatie kan hebben op de Nederlandse samenleving en het deel subsidies dat de organisatie ontvangt zijn aanleiding tot deze conclusie.

De publieke identiteit van een organisatie zal, zoals beschreven, worden getoetst aan de hand van een viertal andere kenmerken. Als we kijken naar de doelgerichtheid van Equens kan worden gesteld dat de organisatie geen hoger doel nastreeft. Volgens eigen zeggen is de strategie van de organisatie: *“Equens wants to become the top pan-European, full-service payment processor, offering excellent services at a superior price-performance ratio”*. Ook in de verdere uitwerking van de missie en strategie zijn geen aanwijzingen te vinden voor het nastreven van een hoger doel, dit is een kenmerk van een private organisatie. Het tweede kenmerk, ‘oorzakelijkheid’ is een lastige. In geen van de beleidsdocumenten die Equens heeft gepubliceerd op hun interne netwerk is informatie terug te vinden over het bewustzijn of gebruik van effecten die de diensten teweegbrengen. Deze analyse geeft aan dat Equens wat rondom dit kenmerk een private identiteit heeft. Equens kijkt echter wel voortuit naar de toekomst van de economie en de markt waarin ze functioneert. Op dit moment al, wordt er ingespeeld op een groei van het aantal transactie en de verplaatsing van cash betalingen naar ‘non-cash’ betalingen. Er wordt veel geïnvesteerd in technologieën om deze trends bij te blijven en om ook in de toekomst te kunnen voorzien in de marktvraag (Equens, 2010). Niet het verleden, maar vooral de toekomst speelt een grote rol in de strategievorming van de organisatie, dit is een kenmerk van een publieke organisatie. Ten slotte heerst binnen de organisatie een duidelijke orde onder de relaties van medewerkers. In het organogram is de opbouw van de organisatie duidelijk aangegeven, hieruit blijkt dat de organisatie sterk verticaal is ingericht, en dat een superieur-ondergeschikte relatie tussen medewerkers bestaat.

Uit de gemaakte analyse over de identiteit van de organisatie blijkt dat wat betreft de kenmerken doelgerichtheid, oorzakelijkheid en orde blijkt dat de organisatie overwegend een private identiteit heeft. Het kenmerk ‘tijd’ waaruit is gebleken dat Equens wel rekening houdt en inspeelt op toekomstige veranderingen blijkt echter dat de organisatie ook een (klein) deel publieke identiteit in zich heeft. Al met al kan echter wel worden gesteld dat Equens overwegend een private identiteit heeft.

Beide analyses leiden ertoe dat Equens kan worden gezien als een organisatie die een *bedrijfsmatige positie* inneemt in de Nederlandse maatschappij. Dit wil zeggen dat de organisatie vooral gericht is op prestaties, presteren en dat prestatie management belangrijk wordt gevonden (Noordegraaf en Teeuw, 2003:7).

ORGANISATORISCHE WAARDEN

De aard van een organisatie, tracht veel te zeggen over de waarden die deze naleeft. Paauwe (2004) schrijft over deze waarden en concludeert dat in recente literatuur vooral wordt gekeken naar de financiële kant van performance en in deze context naar de toegevoegde waarde die HRM oplevert voor de organisatie. Hij pleit ervoor dat er binnen organisaties meer rekening gehouden zou moeten worden met de morele waarden die een organisatie naleeft. Deze morele waarden lijken meer voor te komen binnen maatschappelijk georiënteerde (publieke) organisaties, waar er in private organisaties echter vaak de nadruk ligt op de toegevoegde waarde van HR activiteiten. In eerste instantie lijkt er een strijd te bestaan tussen deze waarden. Paauwe schrijft hierover “Het vormgeven van de werknemers relatie vindt plaats in een omgeving waarin een blijvende spanning bestaat tussen de toegevoegde (financiële) waarde en morele waarden” (2004:3). De ideaalsituatie voor het HR beleid van een organisatie zou ontstaan wanneer een balans ontstaat tussen de morele en de toegevoegde waarde. In deze situatie zou namelijk een competitief voordeel voor een organisatie ontstaan (Paauwe, 2004:4). Volgens Paauwe (2004:3-4) kunnen deze morele waarden worden beoordeeld door middel van eerlijkheid en legitimiteit.

Om de publieke dimensie van Equens te kunnen beoordelen aan de hand van de toegevoegde en/of morele waarden, zal de mate van eerlijkheid en legitimiteit van de organisatie bepaald moeten worden. Deze eerste kan worden beoordeeld door te kijken naar de mate van eerlijkheid in de relatie tussen het individu en de organisatie. Werknemers zouden een eerlijke balans willen hebben tussen wat zij bijdragen aan een organisatie en wat ze ervoor terug krijgen. Legitimiteit heeft betrekking op de maatschappelijke aanvaardbaarheid van het handelen van de organisatie (Paauwe, 2004). In het sociaal jaarverslag omschrijft Equens zelf welke waarden zij nastreven in het HR beleid: *“Hoe technologie gedreven onze business ook is, uiteindelijk hangt het succes af van mensen. Daarom doet Equens er alles aan om de kennis en motivatie van de medewerkers op een hoog niveau te houden. Ook aandacht voor een prettige werksfeer en werkomgeving is belangrijk. Alleen als op deze gebieden alles klopt, zijn we in staat onze toonaangevende positie op de Europese markt verder uit te bouwen. In het afgelopen jaar heeft Equens opnieuw belangrijke stappen gezet om nog beter in vorm te zijn voor uitstekende prestaties op de Europese markt. Vanuit HRM is hier met alle beschikbare instrumenten aan bijgedragen”* (Sociaal jaarplan, 2009). Hieruit blijkt dat Equens het belang erkend van de menselijke resources waaruit zij bestaat. De vraag is echter of deze streefwaarden ook daadwerkelijk zijn uitwerking vinden in het HR beleid.

Binnen Equens hebben werknemers recht op een dertiende maand, vakantiegeld aantrekkelijke pensioen regelingen en reiskostenvergoeding, worden er mogelijkheden geboden voor thuiswerken en hiernaast staan in de CAO vele maatregelen die een levensfasebewust

personeelsbeeld ondersteunen. Al met al heeft Equens aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden voor haar medewerkers samengesteld en er sprake van een 'eerlijke' balans tussen wat werknemers investeren en wat zij hiervoor terug krijgen.

De waarde 'legitimiteit' is wat lastiger te beoordelen. Binnen geen van de (intern) beschikbare bestanden wordt gesproken over legitimiteit of het besteden van aandacht aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de organisatie heeft. Zover als bekend wordt er geen aandacht besteed aan MVO of andere maatschappelijk verantwoordelijkheden. Hieruit blijkt dat de organisatie niet maatschappelijk legitiem handelt.

Al met al kan worden geconcludeerd dat de maatschappelijke dimensie van Equens, als het ligt aan de waarden die worden nagestreefd, alleen is terug te vinden in één van de twee factoren die de morele waarden beoordelen, namelijk eerlijkheid. Als we de publieke dimensie beoordelen aan de hand van de waarden die de organisatie nastreeft, blijkt dat Equens overwegend de focus legt op de toegevoegde waarde van beleid.

De (institutionele) context

Organisaties zijn een speler in de samenleving en hebben hierin met vele invloeden vanuit de context te maken. Deze invloeden hebben allemaal hun uitwerking op het te voeren (HR) beleid. Paauwe (2004) heeft een model ontwikkeld waarin al deze contexten naar voren komen. Hierin worden drie verschillende dimensies omschreven die invloed hebben op het HR beleid en dus op de performance van organisaties: de Product Markt Technologie (PMT) dimensie, de configuratie, en de Sociaal Cultureel Juridische (SCL) dimensie (Paauwe, 2004). Gezien de beperkte aard van deze paper en de nadruk die binnen de capita selecta is gelegd op de institutionele dimensie en de stakeholders, zal dit de context zijn waarin ook binnen deze paper de nadruk wordt gelegd.

Om een beeld te krijgen van de gehele organisatiecontext zal om te beginnen toch een korte schets worden gemaakt van de PMT context waarin Equens zich bevindt. De klanten van Equens bestaan uit banken. Met de financiële crisis onder banken wordt er bij deze klanten een steeds grotere focus gelegd op het verlagen van de kosten. De kosten voor het verwerken van transacties zijn hier voor de banken een groot deel van, om deze reden zit Equens dan ook in een omgeving waarin efficiency een belangrijke factor wordt.

Naast deze marktontwikkeling zijn er ook een hoop technologische ontwikkelingen gaande. In het kader van het kunnen aanbieden van de goedkoopste betalingstransacties aan de klant: de bank, is het van groot belang dat een bedrijf als Equens meebeweegt met deze nieuwe technieken en deze hiernaast ontwikkeld om concurrentievoordeel ten opzicht van andere aanbieders te kunnen behalen.

De institutionele context, door Paauwe (2004) ook wel 'SCL' genoemd, heeft een grote invloed gehad op de organisatie en het invullen van HR praktijken. De Europese politiek is na de

invoering van de euro, ook de harmonisatie en standaardisatie van de elektronische betalingsmarkt gaan stimuleren. Een aantal banken in Europa hebben hierop de European Payments Council (EPC) gevormd. Deze groep banken hebben een project gestart onder de naam Single Euro Payments Area (SEPA). Het doel van dit project is om het voor Europese bedrijven en burgers mogelijk te maken om in het eurogebied betalingen te doen vanaf één betaalrekening met één set betaalmiddelen. Hierdoor zou het betalingsverkeer in het euro gebied gemakkelijker en efficiënter worden (SEPA, 2010). Voor de Europese politiek is SEPA het ideaal van één uniforme Europese betaalmarkt. De Europese politiek heeft dan ook een wettelijk kader geschetst, met als doel alle niet-euro betalingen te harmoniseren. De juridische basis hiervoor is de Europese richtlijn 'Payment Services Directive'. Hierin worden de rechten en plichten voor het aanbieden en gebruik van betaaldiensten vastgelegd om hiermee uniforme consumentenbescherming in de EU te waarborgen (SEPA, 2010).

Het streven van de Europese politiek naar een dergelijke betalingsmarkt, heeft geleid tot een grote concurrentiestrijd. Nieuwe bedrijven boren de markt van de betalingstransacties aan, en van de ongeveer circa 30 bedrijven in Europa die handelen in betalingstransacties, zullen er naar schatting nog 3 tot 5 overblijven (Equens, 2010). Deze ontwikkeling heeft grote druk gelegd op de organisatie en wordt hierdoor gedwongen tot schaalvergroting om tot de laatste vijf organisaties in Europa te behoren. Equens streeft er dan ook naar om een van de meest goedkope, en hierdoor efficiënte bedrijven (in Europa) te worden die handelt in betalingstransacties. Equens SE, de vorm die de organisatie nu heeft, was voorheen beter bekend als Interpay. Door de invoering van de SEPA heeft Interpay besloten zich niet alleen op de Nederlandse, maar ook op de Europese betalingsmarkt te richten. En in het kader hiervan is Interpay inmiddels uitgegroeid tot een organisatie met vestigingen in Nederland, Duitsland en Italië, onder de naam Equens SE.

De effecten die voortkomen uit de institutionele context worden, zoals gebleken, vooral gereguleerd door (publieke) regelgeving. De publieke dimensie van Equens is in deze context dus duidelijk terug te zien in de institutionele context waarin de organisatie opereert en heeft grote invloed op het beleid en dus op het organisatie presteren.

CONCLUSIE

Het doel van deze paper was het plaatsen van Equens in de publieke dimensie. Naar aanleiding van het toepassen van een aantal theoretische benaderingen kan hierover een uitspraak worden gedaan.

Uit het vaststellen van de organisatorische positie van Equens is gebleken dat deze deels kenmerken bevat die geschaard kunnen worden onder organisaties met een publieke aard of identiteit. Deze kenmerken hadden vooral betrekking op de grote economische invloed die het bedrijf kan hebben op de Nederlandse samenleving en de ontwikkeling dat de organisatie nu al

inspeelt op toekomstige veranderingen. De waarden van de organisatie zijn overwegend de financiële, toch is de organisatie 'eerlijk' tegenover medewerkers, wat een kenmerk is van het nastreven van morele waarden. Wanneer we ten slotte kijken naar de context van de organisatie, blijkt dat de publieke, institutionele context grote invloed heeft op het beleid en dus op de performance. Al met al kan worden geconcludeerd dat Equens overwegend private kenmerken heeft, maar dat er wel degelijk aspecten van de publieke dimensie zijn terug te vinden binnen de organisatie.

BIJBEHORENDE LITERATUURLIJST:

- Boselie, P. (2007), '*HR Professional als business partner?*', Tijdschrift voor HRM, jrg 10, nr. 3, pp. 34-51.
- Equens (2010) *Sociaal jaarplan*, verkregen via intern netwerk: InsideEquens
- Gould-Williams, J. (2003) '*The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations*', International Journal of Human Resource Management, 14 (1): 28-54.
- Leisink, P., Knies, E., Walter, E. (2007) *Making a difference: line managers' activities towards older workers*. Paper presented at 5th Conference of the Dutch HRM Network, Tilburg
- Noordegraaf, M., en Teeuw, M., (2003), *Publieke Identiteit: eigentijds organiseren in de Publieke sector*, Bestuurskunde, Vol.12, Nr.1, 2-13
- Pauwe, J., (2004), *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*, New York: Oxford University Press
- Rainey, H., (2003), '*What makes public organizations distinctive*', uit '*Understanding and managing public organizations*', pp. 55-78 San Francisco: Jossey Bass
- SEPA (2010), *Gemakkelijker betalen in Europa*, verkregen via www.sepanl.nl, geraadpleegd op: 24-02-2011

Topiclijst HR afdeling

Inleiding van interviewer:

- Welkom
- Doel van het onderzoek
- Vertrouwelijke behandeling verstrekte informatie
- Bezwaar tegen opnemen van het interview?

Topics:

1. Algemeen

Voorbeeldvragen

- Hoeveel tijd bent u per week ongeveer kwijt aan het contact met lijnmanagers?
- Op welke manier heeft u dit contact (telefoon, email, gesprek etc.)
- Voorbeelden

2. Kennis over de business

Voorbeeldvragen:

- Kunt u beknopt iets vertellen over uw huidige functie?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen geweest die de afgelopen 5 tot 10 jaar binnen Equens hebben gespeeld?

3. Strategische bijdrage (1), Beleid en procedures (2)

Voorbeeldvragen:

- Wat is volgens u de strategie van de HR afdeling?
- Bent u van mening dat HR als afdeling deze strategie volgt?
- Bent u van mening dat u hier zelf een bijdrage aan levert?
- Hebt u het gevoel bekend te zijn met het beleid?
- Voorbeelden

4. Geloofwaardigheid (1)

Voorbeeldvragen:

- Hoe geloofwaardig komt de HR afdeling volgens u over op het lijnmanagement waarmee u in contact staat?
- Hoe geloofwaardig denkt u dat u overkomt op lijnmanagers waarmee u in contact staat?
- Bent u van mening dat lijnmanagers uw adviezen uitvoeren?
- Voorbeelden

5. *Ondersteuning lijnmanagement (1)*

Voorbeeldvragen:

- Op welke manier vindt u dat HR als afdeling ondersteuning biedt aan lijnmanagers voor het uitvoeren van HR gerelateerde taken?
- Op welke manier ondersteunt u zelf het lijnmanagement?
- Als u de meest effectieve manier mocht kiezen om lijnmanagers te ondersteunen, hoe zou u dit dan doen?
- Wat vindt u van de ondersteuning die HR als afdeling op dit moment biedt aan het lijnmanagement?

6. *Ondersteuning: HR technologieën*

- Hoe ervaart u de ondersteuning op het gebied van technologie?
- Van welke technologieën maakt u gebruik?

7. *(on)Mogelijkheden lijnmanagement volgens HR (3)*

Voorbeeldvragen:

- Wat zijn volgens u over het algemeen goede competenties en verbeterpunten van lijnmanagers?
- Als u kijkt naar de HR praktijken die u zelf uitvoert, zijn er dan activiteiten waarvan u denkt dat lijnmanagers die juist wel of niet uit kunnen voeren?
- Voorbeelden

8. *Afsluiting*

- Heeft u nog aanvullingen op de onderwerpen die tijdens dit interview aan bod zijn geweest?
- Hebt u nog vragen aan mij?
- Bedanken voor het vrijmaken van uw tijd en het meewerken aan dit interview.

Topiclijst Lijnmanagers

Inleiding van interviewer:

- Welkom
- Doel van het onderzoek
- Vertrouwelijke behandeling verstrekte informatie
- Bezwaar tegen opnemen van het interview?

Inleidende vragen:

- Kunt u beknopt iets vertellen over uw huidige functie?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen geweest die de afgelopen 5 tot 10 jaar binnen Equens hebben gespeeld?

Topics:

1. *Werkdruk (2)*

- Hoeveel uur per week heeft u contact met de HR afdeling?
- Hoe zou u dit contact omschrijven?
- Op welke manier heeft u dit contact?
- Hoeveel uur per week bent u ongeveer bezig met HR gerelateerde taken?
- Hoe ervaart u het aantal werkzaamheden dat u op een dag uitvoert?
- Hoe ervaart u uw werkdruk in de huidige situatie?

2. *Geloofwaardigheid HR (1)*

Voorbeeldvragen:

- Komt de HR afdeling geloofwaardig op u over?
- Wat doet u over het algemeen met adviezen van de HR afdeling?
- Voorbeelden

3. *HR delivery (1)*

Voorbeeldvragen:

- Over welke HR praktijken heeft u het meeste contact met HR?
- Over welke HR praktijken zou u het liefste contact willen hebben?
- Vindt u dat HR op de juiste manier HR praktijken aan u communiceert en overbrengt?

4. *Ondersteuning (1)*

Voorbeeldvragen:

- Hoe ervaart u de ondersteuning van HR op HR gerelateerde taken?
- Op welke HR gerelateerde gebieden zou u graag ondersteuning van HR ontvangen?
- Op welke manier zou u deze ondersteuning willen hebben?

5. HR faciliteiten (2)

Voorbeeldvragen:

- Zijn er HR taken die u als manager uitvoert? (zo ja, welke?)
- Zijn er faciliteiten die u zouden kunnen helpen op deze taken zo effectief mogelijk uit te kunnen voeren?
- Voorbeelden

6. Rol verdeling (3)

Voorbeeldvragen:

- Op welke manier ziet u de rol van HR op dit moment?
- Op welke manier zou u de rol van HR willen zien om beter te kunnen presteren?
- Wat kan HR volgens u doen om de rol te verbeteren?

7. HR praktijken (3)

Voorbeeldvragen:

- Hebt u de bereidheid om met een degelijke ondersteuning van HR, bepaalde HR taken die u kunnen helpen om effectiever te werken, zelf uit te voeren?
- Zou u de verantwoordelijkheid willen hebben voor sommige activiteiten? Waarom wel/niet en voor welke?
- Hoeveel tijd en ruimte denkt u hiervoor nodig te hebben?
- Denkt u deze tijd en ruimte op dit moment te hebben?
- Hebt u de tijd en de ruimte om dit te doen?
- Wat zou er nodig zijn om deze bereidheid ('willen') te creëren?

8. Capaciteiten (2)

Voorbeeldvragen:

- Welke competenties denkt u nodig te hebben om bepaalde HR taken uit te voeren?
- Wat denkt u over uw eigen competenties in relatie tot het uitvoeren van bepaalde HR taken?
- Welke taken denkt u wel uit te kunnen voeren?

9. Afsluiting

- Hebt u zelf nog aanvullingen over onderwerpen die aan bod zijn gekomen?
- Hebt u nog vragen aan mij?
- Bedanken voor het vrijmaken van uw tijd en het meewerken aan dit interview.