

De toegevoegde waarde van HR en HR-rollen van HR-managers en eerste lijnmanagers bij Thales Nederland B.V.

THALES



De toegevoegde waarde van HR en HR-rollen van HR-managers en eerste lijnmanagers bij Thales Nederland B.V.

Auteur:

Chet van Spall
Studentnummer 0054879

Beoordelingscommissie:

Drs. Anna Nehles	Universiteit Twente
Dr. Martijn van Velzen	Universiteit Twente
Ir. Pieter de Witte	Thales Nederland B.V.

Enschede, 22 oktober 2008

Afbeelding voorpagina: hoofdkantoor Thales Nederland B.V., Hengelo

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Thales Nederland B.V., ter afronding van de Bachelor Bedrijfskunde
aan de Universiteit Twente in Enschede

Voorwoord

Voor u ligt de bacheloropdracht die ik heb uitgevoerd aan de Universiteit Twente voor de studie Bedrijfskunde. Dit verslag heb ik in opdracht van Thales Nederland B.V. uit Hengelo gemaakt. Daar heb ik begin 2008 twee maanden onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van de HR-functie. Ik heb ondervonden dat je aan het doen van onderzoek en het schrijven ervan een zware kluit kunt hebben. Het heeft allemaal ook een stuk langer geduurd dan ik vooraf had gedacht. Afijn, nu is het zover dat mijn scriptie af is. Natuurlijk heb ik dat niet alleen voor elkaar kunnen krijgen.

Allereerst wil ik Thales Nederland B.V. bedanken voor de mogelijkheid om mijn bachelorscriptie bij hen uit voeren. Daarbij wil ik mijn begeleider aldaar, Pieter de Witte, bedanken voor zijn feedback op mijn scriptie. Ook heeft hij deuren voor mij geopend om dit onderzoek goed uit te kunnen voeren.

Uiteraard wil ik ook de respondenten bedanken voor de tijd die zij voor mij namen en de input die zij gaven.

Vervolgens wil ik mijn afstudeerbegeleider, Anna Nehles, bedanken voor de feedback en de nodige suggesties die zij mij gedurende het gehele traject heeft gegeven. Hoewel dit uiteindelijk een relatief lang traject is geweest heb ik de samenwerking altijd prettig gevonden. Ook wil ik mijn tweede afstudeerbegeleider, Martijn van Velzen, bedanken voor zijn verfrissende inzichten en voor de nodige opbouwende kritieken.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken die mij gesteund hebben tijdens mijn studie als ook mijn vriendin die mij gesteund heeft en altijd een onvoorwaardelijk vertrouwen in mij heeft gehad.

Mij rest nu niets anders dan u veel plezier te wensen met het lezen van mijn bachelorscriptie.

Oktober 2008, Chet van Spall

Managementsamenvatting

Vroeger waren HR-taken met name voorbehouden aan de P&O-afdeling. Deze afdeling leverde toegevoegde waarde op HR-gebied via de personeelsfunctionarissen. Enkele HR-taken, die eerder voorbehouden waren aan personeelsfunctionarissen, zijn nu onderdeel van de functie van eerste lijnmanagers (ELM's). De toegevoegde waarde van HR wordt hierdoor geleverd door meerdere groepen, vooral door HR-managers en eerste lijnmanagers. ELM's kunnen hierbij belemmeringen ondervinden, omdat zij daar geen specialist in zijn. Dit is een algemene trend, maar bij Thales Nederland is niet helemaal duidelijk op welke manier deze verschillende groepen toegevoegde waarde leveren. Ook is niet duidelijk wat zij van elkaar verwachten. Omdat HR-managers en ELM's geacht worden substantieel toegevoegde waarde te leveren door middel van HR-taken is de focus van het onderzoek op de samenwerking in het leveren van toegevoegde waarde van deze twee groepen gelegd.

Negen HR-managers en zeven ELM's zijn geïnterviewd waarin zij hun visie over de toegevoegde waarde van de HR-functie binnen Thales Nederland geven. Hierbij is gebruik gemaakt van The HR value proposition (Ulrich & Brockbank, 2005) waarin 5 elementen beschreven staan waarin HR toegevoegde waarde kan leveren. Die elementen zijn; 1) Knowing external business realities; 2) Serving external and internal stakeholders; 3) Crafting HR practices; 4) Ensuring HR professionalism en 5) Building HR Resources. Er is gekeken in welke van deze elementen HR en de lijn toegevoegde waarde leveren. Resultaten laten zien dat op basis van The HR Value Proposition zowel HR-managers als ELM's met uitzondering van Knowing external business realities in alle elementen toegevoegde waarde leveren.

Verder is gebruik gemaakt van de vier HR-rollen; Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert en Employee Champion. De Strategic Partner en de Change Agent-rol vertegenwoordigen beide toegevoegde waarde op strategisch gebied met respectievelijk een focus op processen en een focus op mensen. De Administrative en de Employee Champion vertegenwoordigen beide toegevoegde waarde op operationeel gebied met ook respectievelijk een focus op processen en een focus op mensen. Deze vier rollen moeten allemaal goed vertegenwoordigd zijn om optimaal toegevoegde waarde te kunnen leveren. Voor elke rol is de huidige en de gewenste score van HR-managers en eerste lijnmanagers gemeten. Daarnaast is de verwachting t.o.v. de andere groep ook gemeten. Hieruit is duidelijk geworden dat zowel HR-managers als ELM's vinden dat de HR-functie voornamelijk toegevoegde waarde levert als Strategic Partner en Administrative Expert. Zij antwoorden daarbij dat de HR-functie een ondersteunende adviserende rol heeft, communicatie van beleid naar medewerkers verzorgt, medewerkers motiveert, werving en selectie verzorgt, meedenkt met het bedrijf en de HR-processen bewaakt. ELM's voegen daar de kennis op het menselijke vlak aan toe. Dit is ook wat zij van elkaar

verwachten. Bovendien zouden zij dit beide meer willen doen. De Administrative Expert rol wordt voornamelijk door HR vervuld. Toch is de score bij deze rol laag omdat respondenten aangaven deze taken vooral bij (HR)secretariaten te leggen. Beide groepen geven ook aan significant meer als Change Agent te willen opereren dan nu het geval was. Dit verwachten zij ook naar elkaar toe. Verder lijkt de rol Employee Champion marginaal te worden vervuld. ELM's scoren wel hoger dan HR-managers en beide groepen zouden deze rol meer willen vervullen. ELM's zien hier voor HR-managers geen grote rol in weggelegd. HR ziet dat voor ELM's wel.

Tenslotte is aan de groep ELM's gevraagd of zij belemmeringen in motivatie, tijd, competentie, ondersteuning of beleid en procedures ondervinden in het uitvoeren van deze taken. Daarbij is gekeken of ELM's gemotiveerd genoeg zijn, genoeg tijd hebben, de vereiste HR-kennis en kunde hebben, voldoende ondersteuning krijgen van HR en of beleidsregels of formulieren duidelijk zijn, om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren. De belemmeringen voor ELM's die gevonden zijn sluiten aan op de bevinding dat de Employee Champion rol niet hoog scoort. Tijd en beleid en procedures vormen belemmeringen om HR-taken effectief uit te voeren. Te weinig tijd voor gesprekken met medewerkers, en een te star beleid belemmert hen in het genuanceerd belonen van medewerkers. Aanbevolen wordt om meer in de rol als Employee Champion toegevoegde waarde te leveren. Dat kan door ELM's hun personeel meer te laten voorzien in hun behoeftes. HR kan daarbij helpen door zichtbaarder te worden in het bedrijf. Dat kan door HR-officers over een minder grote groep medewerkers verantwoordelijk te maken. Ook kunnen ELM's getraind worden, waardoor er tijd gewonnen kan worden met het effectiever uitvoeren van HR-taken. Tenslotte zou het verstandig zijn om het HR-beleid duidelijk te communiceren en verwachtingen naar elkaar toe helder te houden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Thales	8
1.3 Doelstellingen	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie	10
1.6 Probleemstelling en onderzoeksvragen	11
2. Literatuur	12
2.1 Toegevoegde waarde HR	12
2.2 HR-functie	14
2.3 HR-rollen	15
2.4 Rol eerste lijnmanagers	18
3. Methodologie	21
3.1 Onderzoeksopzet	21
3.2 Verloop van het onderzoek	21
4. Resultaten	25
4.1 Visie toegevoegde waarde HR-functie	25
4.1.1 Visie HR-Managers	25
4.1.2 Visie eerste lijnmanagers	27
4.2 Tijdsbesteding HR-taken	28
4.3 Scores vragenlijst	30
4.3.1 Scores HR-officers	30
4.3.2 Scores eerste lijnmanagers	31
4.4 Belemmeringen eerste lijnmanagers	32
5. Discussie	36
5.1 Discussie Toegevoegde waarde	36
5.2 Discussie Tijdsbesteding	37
5.3 Discussie HR-rollen Vragenlijst	39
5.3.1 HR-officers	39
5.3.2 ELM's	40
5.4 Discussie Belemmeringen ELM's	42
6. Conclusies	44
7. Aanbevelingen	46
Literatuurlijst	48
Bijlage I HR-organigram Thales Nederland B.V.	51
Bijlage II Interviewprotocol (HR-managers)	52
Bijlage III Interviewprotocol (eerste lijnmanagers)	58

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de aanleiding vormt voor dit onderzoek. Vervolgens zal de achtergrond van het onderzochte bedrijf, Thales Nederland B.V., geschetst worden. Hierna zullen de doelstellingen en het belang van dit onderzoek aan bod komen. Ten slotte worden de probleemstelling met de onderzoeksvragen geformuleerd.

1.1 Aanleiding

Als afronding van de bachelorstudie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente heb ik de bacheloropdracht uitgevoerd. Het betreft een onderzoek bij Thales Nederland, te Hengelo (O). Onder begeleiding van Drs. Anna Nehles en Dr. Martijn van Velzen, docenten aan de Universiteit Twente en Ir. Pieter de Witte, van de afdeling Human Resources (HR) development van Thales Nederland, is een onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde op HR-gebied van zowel HR-managers als eerste lijnmanagers. Aanleiding voor dit onderzoek vormt onder andere het promotieonderzoek van Drs. Anna Nehles. Zij is bezig met dit onderzoek aan de Universiteit Twente. Het bedrijf Thales Nederland vormt een van de casestudy's waarin de rol van lijnmanagers onderzocht wordt. Door haar is reeds een vragenlijst opgestuurd naar 149 leidinggevend en daarin wordt onder andere gevraagd naar hun perceptie van hoe zij hun HR-activiteiten uitvoeren en welke uitdagingen zij daarbij tegenkomen. De feitelijke aanleiding wordt in het volgende stuk geschetst.

HR was enkele decennia geleden bijna alleen een zaak voor P&O. Zij regelden de papieren besloemingen en zij regelden hoofdzakelijk werkzaamheden voor wat betreft het in-, door- en uitstroomproces. Dat hield dus in dat deze afdeling op zoek ging naar nieuwe medewerkers. Zij waren het, die verantwoordelijk waren voor het verbeteren, opleiden en motiveren van werknemers. De (eerste) lijnmanager, die direct een groep medewerkers aanstuurde, was er vooral voor het behalen van de doelstellingen van het bedrijf. HR-taken waren geen officieel onderdeel van zijn functie, hoewel hij er ontegenzeggelijk mee te maken had.

Uiteraard is het hierboven geschetste beeld van HR-managers en eerste lijnmanagers enigszins gegeneraliseerd, maar het geeft toch weer hoe bedrijven hun menselijk kapitaal gewend waren aan te sturen, wat in contrast staat met vandaag de dag. Heden ten dage gaat het toch iets anders. Verscheidene HR-taken die van oudsher door P&O (tegenwoordig HR-afdeling genoemd) uitgevoerd werden, behoren nu tot het takenpakket van eerste lijnmanagers. Eerste lijnmanagers kunnen tegenwoordig officieel HR-taken in hun functieomschrijving omschreven hebben staan. Deze ontwikkeling heeft er voor gezorgd dat de HR-functie niet meer alleen via de personeelsafdeling in werking trad, maar ook door de rest van het bedrijf. Dat betekent een uitgebreider takenpakket voor eerste lijnmanagers en een andere, wellicht meer strategische

focus, voor HR-managers. Zo'n grote verandering gaat vaak gepaard met hindernissen. Zo ook, bij Thales Nederland, gecombineerd met haar eigen unieke historie.

1.2 Thales

Het bedrijf Thales Nederland is onderdeel van de internationale Thales Groep. Dat is een wereldwijde elektronicaonderneming met onder andere vestigingen in Nederland. De hoofdvestiging van de Nederlandse tak is gelegen in Hengelo (O) en is in 1922 opgericht als NV Hazemeyer's Fabriek van Signaalapparaten en herbergt een rijke historie. Naast Hengelo zijn er ook ondernemingen van Thales Nederland gevestigd in Huizen, Eindhoven en Delft.

De geschiedenis van Thales Nederland begon in 1922 als NV Hazemeyer's Fabriek van Signaalapparaten. Toen was men vooral gericht op het ontwikkelen van vuurgeleidingssystemen ten behoeve van de Koninklijke Marine (KM). De KM is van oudsher een belangrijke klant van Thales, maar export naar landen over de gehele wereld is nog steeds de belangrijkste bron van inkomsten.

In 1940 brak voor het bedrijf een belangrijke periode aan. Voordat Duitsland ons land binnenviel, is het management van het bedrijf (ondertussen Hollandse Signaalapparaten, afgekort Signaal, geheten) erin geslaagd de belangrijkste apparatuur en plannen naar Engeland te verplaatsen. In London heeft Signaal-apparatuur goede diensten kunnen bewijzen bij de afweer tegen de V1's die de Duitsers o.a. vanuit Borculo (Gelderland) afschoten op de stad.

Als gevolg hiervan heeft Signaal (in 1956 overgenomen door Philips) een goede periode doorgemaakt met een sterke groei in werknemersaantal (6000 medewerkers in 1990), mede dankzij de Koude Oorlog. Het einde van deze periode had grote gevolgen voor Signaal dat verkocht werd aan het Franse Thomson-CSF (later omgedoopt in Thales). Dit feit, in combinatie met een veranderende defensiemarkt, leidde ertoe dat Thales Nederland (zoals de nieuwe naam voor Signaal luidde), genoodzaakt was om het aantal medewerkers binnen 10 jaar in te laten krimpen naar 3000.

Tegenwoordig bestaat Thales Nederland uit de vestigingen in Hengelo (O) waar het hoofdkwartier zit en de plaatsen Eindhoven, Huizen en Delft die ook een eigen complex hebben. Thales is gespecialiseerd in het ontwikkelen en produceren van high tech defensie elektronica met afnemers (defensieoverheden) uit de hele wereld. Voor het grote deel is Thales Nederland gespecialiseerd in geïntegreerde gevechtssystemen (luchtafweergeschut, radar, vuurgeleidingssystemen) voor de marine, maar ook andere legeronderdelen worden voorzien van apparatuur. De verschillende vestigingen hebben elk hun specialiteit.

Vandaag de dag beschikt Thales Nederland nog over circa 2000 werknemers. En afgezien van de voorgenomen verkoop van de mechanische afdeling worden er geen afslankingen meer voorzien. De komende jaren zullen zelfs weer een groot aantal mensen aangenomen moeten worden door een toename van orders (TC Tubantia, 14 november 2007) die mede te maken hebben met een zich ontwikkelende nieuwe defensiemarkt. Het gaat daarbij onder andere om geheel verschillende fenomenen zoals afweer tegen langeafstandsraketten en bijvoorbeeld kustbewaking en systemen gericht op afweer tegen piraterij op zee.

De inkrimpingen in de periode 1990-2006 zijn niet zonder gevolgen gebleven. Tot 1990 had het management geen ervaring in reorganiseren. Dit had onder andere tot gevolg dat de effecten op de mensen die het bedrijf moesten verlaten, alsook op degenen die (in eerste instantie) bleven, niet altijd goed zijn ingeschat. Werknemers werden bang dat zij "de volgende" zouden zijn. Een en ander leidde tot een vermindering van vertrouwen tussen het management en de medewerkers in het bedrijf; van de aloude "zekerheid" was geen sprake meer. Het gebrek aan vertrouwen vertaalde zich onder andere naar de neiging om verantwoordelijkheid te ontlopen, klaaggedrag en externe attributie (de schuld bij anderen leggen). Het blijkt dat vooral degenen die er relatief lang werkten en de oude situatie relatief lang gewend waren over het algemeen meer klaaggedrag vertonen dan de jongere werknemers. Thales wil het vertrouwen en de ondernemersgeest weer terug laten komen binnen het gehele bedrijf.

Het huidige beleid is er op gericht om mensen weer vertrouwen te laten krijgen in het bedrijf. Het nieuwe management staat open voor ideeën om een vertaalslag te kunnen maken naar een bedrijf dat weer ondernemend gericht is. Hiervoor is een taak weggelegd voor de HR-afdeling, die hun (leidinggevende) mensen, die veelal alles van techniek weten, zich laten ontwikkelen in People Management. Met het oog hierop werkt de afdeling HR van Thales-NL samen met de Universiteit Twente.

1.3 Doelstellingen

Het doel van deze bacheloropdracht is om meer inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde die de HR-functie levert bij Thales Nederland. Door de verschuiving van HR-taken van de HR-afdeling naar de lijn heeft de eerste lijnmanager ook een rol in de HR-functie (Ulrich, 1997, p.42). Met dit onderzoek probeer ik te kijken welke rol HR-managers en eerste lijnmanagers spelen. Met dit in het achterhoofd is het van belang om te weten wat de HR-functie is, toegevoegde waarde op HR-gebied is, welke HR-rollen er zijn, welke van deze rollen HR-managers en eerste lijnmanagers hierbij spelen en welke belemmeringen voor eerste lijnmanagers daarmee gepaard

gaan. Ook zal worden gekeken naar de verwachting die zij ten opzichte van elkaar hebben aangaande deze rollen.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie is hier voor Thales Nederland om zo optimaal mogelijk toegevoegde waarde te leveren door de HR-functie. Dat dit voorheen misschien niet de grootste noodzaak was komt doordat Thales Nederland vanuit een positie komt waarin het zich nooit zorgen hoefde te maken in het managen van mensen. Door hun redelijk unieke positie op de markt was het niet noodzakelijk om mensen te veranderen of te verbeteren. De huidige markt maakt het voor Thales noodzakelijk om zo efficiënt mogelijk te werken. Een goede taakverdeling van verantwoordelijkheden is hierbij belangrijk. Helemaal op het gebied van HR, waarin geacht wordt dat mensen competentier worden gemaakt, om op deze manier competitief voordeel te halen. Immers, wanneer we dit in wiskundige termen bekijken is $P=f(A,M,O)$ (Boxall & Purcell, 2003, p.20). Hierbij is P de prestatie van de medewerker. A staat voor *Ability* wat met kundigheid vertaald kan worden. M staat voor *Motivation* en de O voor *Opportunities*, oftewel kansen. Verbetering in deze variabelen zorgen voor betere prestaties. Want als die activiteiten niet effectief worden uitgevoerd kan dat ten koste gaan van het eventuele competitieve voordeel. Hun beleid is er op gericht om het vertrouwen in het bedrijf terug te krijgen van medewerkers (People1st) en zien in onder andere dit onderzoek als een van de manieren om dat te verbeteren. De toegevoegde waarde die de HR-functie hierin levert is dan ook van belang en daarom interessant te onderzoeken. Deze is waarschijnlijk niet optimaal en kan vanuit de literatuur nieuwe inzichten bieden.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is al het een en ander te vinden op het gebied van 'devolvment' (Larsen & Brewster, 2003). Verschillende auteurs stellen vast dat er een verschuiving plaats heeft gevonden van HR-activiteiten (Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles and Zaleska, 2002; Kulik & Bainbridge, 2006). Dit onderzoek maakt vooral gebruik van literatuur waarin wordt gesproken over dit verschijnsel. Concepten die daarbij houvast bieden zijn daarbij gebruikt. Interessant om te weten is wat de toegevoegde waarde van de HR-functie is bij een naval defence bedrijf en ook wel HR-rollen daarbij gespeeld worden. Maar ook welke rollen van elkaar verwacht worden binnen Thales. Hoofdzakelijk biedt het voor Thales dus nieuwe inzichten. Het hebben van inzicht in problemen, die de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden veroorzaken, kunnen belangrijk zijn voor Thales. Dit onderzoek is grotendeels descriptief en hopelijk verhelderend van aard,

waarbij aanbevelingen zijn gedaan aan de hand van de uitkomsten. Hopelijk heb ik verder, daar er over het algemeen nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar dit onderwerp, een bijdrage geleverd aan de bestaande literatuur.

1.6 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling en de deelvragen vloeien voort uit bovenstaand verhaal. Onderzocht moet worden wat de toegevoegde waarde is van HR-managers en eerste lijnmanagers op HR-gebied. De probleemstelling luidt als volgt:

De HR-managers en de eerste lijnmanagers bij Thales Nederland weten niet exact van elkaar welke HR-taken zij zouden moeten uitvoeren en hoe zij dat precies moeten doen, waardoor er verschillen in visie kunnen ontstaan over het te voeren HR-beleid en de te gebruiken HR-instrumenten, wat tot gevolg heeft dat niet duidelijk is hoe de HR-functie in zijn geheel de toegevoegde waarde zou kunnen en moeten leveren.

Centrale hoofdvraag:

In welke HR-rol van zowel HR-managers als eerste lijnmanagers levert de HR-functie een toegevoegde waarde en welke verwachting hebben HR-managers en eerste lijnmanagers hierin van zichzelf en van elkaar bij Thales Nederland?

Om deze centrale hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de volgende deelvragen:

1. Wat is de takenverdeling tussen HR-managers en eerste lijnmanagers?
2. Hoe kunnen HR-managers toegevoegde waarde leveren?
3. Wat is de toegevoegde waarde van HR-managers volgens eerste lijnmanagers?
 - 3a. Hoe zouden HR-managers de toegevoegde waarde van HR kunnen verbeteren?
4. Hoe kunnen eerste lijnmanagers toegevoegde waarde leveren?
5. Wat is de toegevoegde waarde van eerste lijnmanagers volgens HR-managers?
 - 5a. Hoe zouden ELM's de toegevoegde waarde van HR kunnen verbeteren?
6. Welke belemmeringen ondervinden ELM's bij het uitvoeren van HR-taken?

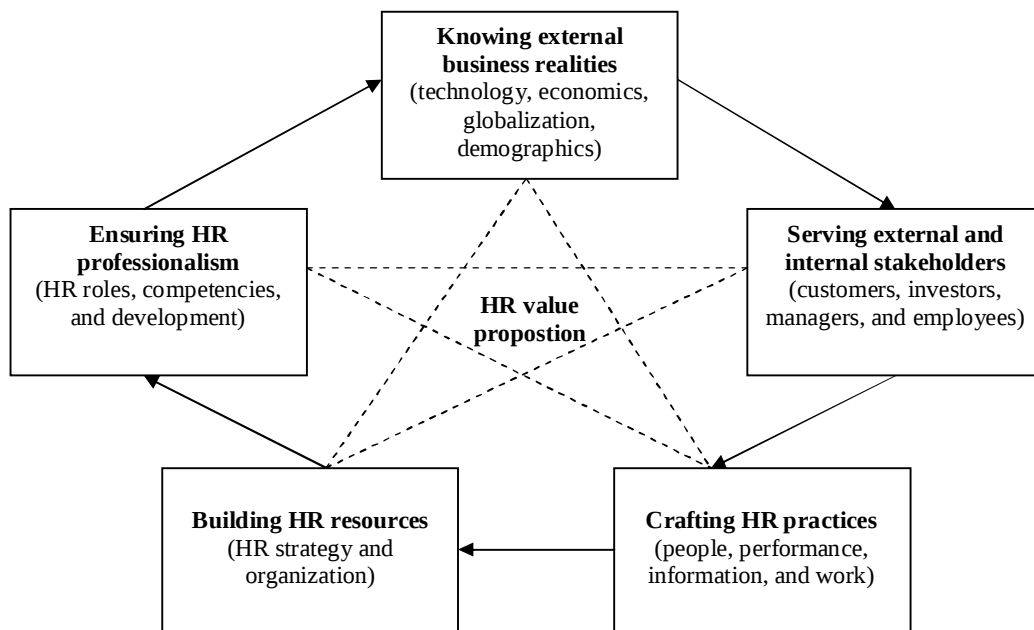
2. Literatuur

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de relevante literatuur binnen dit thema waarin enkele concepten worden uitgewerkt. Deze concepten vormen het theoretisch kader waarop het onderzoek gestoeld is.

2.1 Toegevoegde waarde HR

De toegevoegde waarde van HR is volgens Ulrich en Brockbank (2005) de (toegevoegde) waarde die ontvangers van HR-activiteiten krijgen. HR voegt waarde toe als hun werk iemand helpt zijn of haar doelstellingen te bereiken. Waarde is hierdoor meer gedefinieerd door de ontvanger dan door de verstrekker (Ulrich & Brockbank, 2005, p.2). Deze ontvangers, oftewel stakeholders, worden gevormd door medewerkers, managers, klanten en investeerders. Als zij merken dat HR toegevoegde waarde levert, wordt HR geloofwaardig, gerespecteerd en invloedrijk (Ulrich & Brockbank, 2005, p.2).

HR moet dus weten welke stakeholders bediend moeten worden, wat deze stakeholders belangrijk vinden en wat zij willen. Als dit eenmaal duidelijk is kan HR laten zien dat het in bepaalde gevallen waardevol kan zijn om in HR practices te investeren. Aan een medewerker die zich zorgen maakt om ontslagen te worden, zouden HR professionals moeten laten zien dat een hogere productiviteit zal helpen dit te voorkomen en aan een lijnmanager die denkt zijn strategische doelen niet te bereiken, zouden zij moeten laten zien hoe waardevol het kan zijn om in HR te investeren om resultaten te boeken. Dit zijn slechts enkele voorbeelden (Ulrich & Brockbank, 2005, p.4). Om de toegevoegde waarde te verhogen hebben Ulrich & Brockbank (2005) een integrale HR-blauwdruk ontworpen, genaamd *The HR value proposition* waarin vijf elementen een rol spelen. Het betreffende model is in figuur 1 te zien.



Figuur 1. The HR value proposition (Ulrich & Brockbank, 2005, p.10)

Knowing external business realities houdt in dat elk bedrijf opereert in een omgeving waarbij externe actoren een rol spelen. Het is belangrijk deze externe zaken te onderkennen en te begrijpen. Hierbij gaat het om zaken als technologie, economie, globalisatie en demografie. Het onderkennen van deze realiteiten maakt het mogelijk om HR practices in perspectief te plaatsen en ze daardoor op te hangen aan competitieve uitdagingen. Iedereen in de HR-functie zou bekend moeten zijn met zowel de externe omgeving als de HR-activiteiten die nodig zijn om het bedrijf te kunnen helpen om competitief te zijn (Ulrich & Brockbank, 2005, p. 11).

Serving external and internal stakeholders geeft aan dat er moet worden gekeken naar de ontvangers van HR. Investeerders, klanten (extern), managers en medewerkers (intern) zijn daarbij de groepen waarbij een focus moet worden gelegd. Hiermee wordt bedoeld dat er meer naar de uitkomsten van HR-activiteiten moet worden gekeken, dan naar de activiteiten zelf. Een voorbeeld hiervan is hoe HR organisatorisch vermogen kan identificeren en creëren dat nodig is voor lijnmanagers om hun strategie te implementeren (Ulrich & Brockbank, 2005, p. 11).

Crafting HR practices betekent dat HR practices moeten worden gedefinieerd en worden bijgeschaafd om te leveren wat stakeholders verwachten. De traditionele HR practices hierin zijn staffing, training, ontwikkeling, beoordeling, beloning en feedback. Het volgen van best practices in de individuele situatie van HR professionals kan dan zorgen voor toegevoegde waarde (Ulrich & Brockbank, 2005, p. 12).

Building HR Resources moet toegevoegde waarde leveren door het ontwerpen van een HR-strategie. Die moet zo opgebouwd zijn dat het in lijn is met de eisen van stakeholders, bedrijfsstrategie, organisatorisch vermogen en HR practices. Verder is ook bepalend hoe de HR-functie is georganiseerd. Deze moet ook passen binnen de bedrijfsorganisatie (Ulrich & Brockbank, 2005, p. 13).

Ensuring HR professionalism heeft het over de verschillende rollen waarin HR haar competenties demonstreert. De HR-functie kan via die HR-rollen toegevoegde waarde leveren (Ulrich & Brockbank, 2005, p. 14). De HR-rollen die Ulrich (1997) onderscheidt zijn Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion en Change Agent. Elke rol legt de focus op verschillende aspecten en kan zodoende toegevoegde waarde leveren.

In deze opdracht kijken we naar alle vijf de elementen. Echter, daar de focus van deze opdracht op HR-managers en lijnmanagers ligt, zal *Ensuring HR professionalism* de grootste aandacht krijgen. Omdat dit concept een framework biedt om HR-rollen vast te stellen, en laat zien op welke manier toegevoegde waarde geleverd kan worden door HR-managers en ELM's, is dit praktisch om erachter te komen op welke manier HR-managers en eerste lijnmanagers toegevoegde waarde leveren bij Thales. Omdat dit concept ook ELM's aangaat, sluiten eventuele belemmeringen voor deze groep hierop aan. Dit concept zal daarom uitgediept worden.

2.2 HR-functie

Gezien het thema is het belangrijk om te weten wat de HR-functie nu precies is. Daarom is het van belang om dit begrip te verhelderen. De HR-functie geeft aan dat het niet alleen om HR-functionarissen gaat, maar de HR-toegevoegde waarde binnen het gehele bedrijf (Ulrich, 1997). Topmanagement, lijnmanagement, HR-management en medewerkers kunnen allemaal toegevoegde waarde leveren op HR-gebied. Dat betekent dus dat binnen dit thema zowel eerste lijnmanagers als HR-functionarissen passen binnen de begrippen HR-functie en toegevoegde waarde. Want zij beiden kunnen en moeten toegevoegde waarde leveren op het gebied van HR.

Het eerder geschetste beeld van HR-managers en eerste lijnmanagers is ook door verscheidene auteurs vastgesteld. Volgens veel auteurs is er de laatste decennia steeds meer sprake van een verschuiving van HR-verantwoordelijkheden van HR-managers naar lijnmanagers (Whittaker & Marchington, 2003, p.245; Nehles, van Riemsdijk, Kok en Looise, 2006). De Engelse term hiervoor is 'devolution' (Larsen & Brewster, 2003). Het mooie aan de Engelse term is dat het ook de richting van de verschuiving aangeeft, namelijk van het HR-management naar een laag die minder hoog in de hiërarchie staat, oftewel de lijnmanagers.

Vaak wordt er geobserveerd dat er een kloof zit tussen HR-beleid en wat er uiteindelijk wordt geleverd door eerste lijnmanagers (Purcell & Hutchinson, 2007, p.3). Belangrijk hierin, is, wat de rol van HR is en wat de rol van de lijn is. Bovendien is het belangrijk in hoeverre de HR-functie toegevoegde waarde levert om die kloof te verkleinen. Om hier zinnige uitspraken over te doen is het van belang er achter te komen wat de rol is van lijnmanagers op het gebied van HR. Om te kijken in hoeverre de rolverdeling is, zal ook de rol van HR-managers onderzocht worden. Tevens komen de verwachtingen die HR- en lijnmanagers van elkaar hebben ook aan bod. Daarom is het belangrijk om deze concepten uit te werken en te verduidelijken.

2.3 HR-rollen

HR-rollen zijn rollen waarin de HR-functie toegevoegde waarde levert. Deze HR-rollen hebben symbolische namen, die elk een verschillend aspect van HR uitdragen. Ulrich (1997) gebruikt daarbij de variabelen strategische focus/operationele focus en processen/mensen, en komt daarmee tot de volgende rollen in figuur 2.

	Processen	Mensen
Strategische Focus	Strategic partner	Change Agent
Operationele Focus	Administrative Expert	Employee Champion

Figuur 2. HR-manager rollen volgens Ulrich (1997)

Strategic Partner

Deze rol legt de focus bij het afstemmen van de HR-strategie op de bedrijfsstrategie. Het wordt strategic partner genoemd, omdat deze rol meehelpt met het definiëren en succesvol uitvoeren van de bedrijfsstrategie. Op deze manier is de strategische focus gelegd. De strategic partner probeert de bedrijfsstrategie te vertalen naar HR-practices. Oftewel, de deliverable van de strategic partner is het uitvoeren van de strategie. Strategic partners moeten in staat zijn om de juiste HR-practices te identificeren die nodig zijn om de bedrijfsstrategie na te volgen. Het identificeren van die practices wordt organisatorische diagnose genoemd, waarbij wordt gekeken naar de sterktes en zwaktes van het bedrijf (Ulrich, 1997, p.27). Hierin wordt de focus op processen gelegd. Dat betekent dat het op langere termijn zijn vruchten af kan werpen. De rol van strategic partner houdt ook in dat (eerste) lijnmanagers worden gecoacht en dat er meer een implementerende rol wordt verwacht dan een adviserende rol (Buyens en de Vos, 2001, p.80)

Administrative Expert

Bij deze rol gaat het erom dat de processen die HR met zich meebrengt zo efficiënt mogelijk verlopen. Hierbij kan gedacht worden aan processen voor personeelsbezetting, beoordeling, training, beloning, promotie en aan het managen van de stroom van medewerkers door het bedrijf heen. De administrative expert is dus verantwoordelijk voor de infrastructuur van het bedrijf. De operationele kant wordt hiermee aangeduid.

Administratieve efficiency proberen te bereiken kan op twee manieren. Ten eerste door onnodige kosten te vermijden en efficiency in processen te verhogen, door bijvoorbeeld verschillende registratiesystemen om te vormen tot één duidelijk goedwerkend systeem. Dat geeft ook aan dat deze rol procesgericht is. Ten tweede kan de efficiency verhoogd worden door het aannemen, trainen en belonen van managers die ervoor zorgen dat de productiviteit omhoog gaat en verspilling reduceert (Ulrich, 1997, p.28).

Employee Champion

De rol van een employee champion omvat de betrokkenheid in de dagelijkse problemen, zorg en behoeften van medewerkers, wat aangeeft dat de focus op het operationele en menselijke vlak ligt. De bijdrage van medewerkers kan daardoor worden vergroot, wat dan ook ten goede zou moeten komen aan de doelstellingen van het bedrijf.

Belangrijke activiteiten hierin zijn het luisteren naar en reageren op medewerkers en manieren vinden waarin de behoeften van hen vervuld kunnen worden. Dit met als doel, het vergroten van de bijdrage en commitment van medewerkers met het bedrijf, zodat ze bijvoorbeeld ook meer open staan voor verandering.

Change Agent

Deze rol omvat het vergroten van de capaciteit om te kunnen veranderen; culturele veranderingen zoals het ontwerpen en implementeren van concepten en het reduceren van de tijd waarin de verandering plaatsvindt. De change agent helpt mensen om hun oude gewoontes te laten varen en zich aan te passen aan een nieuwe cultuur. De activiteiten die naar voren komen bij change agents zijn het identificeren van problemen, opbouwen van vertrouwensrelaties, oplossen van problemen en het bedenken en vervullen van een actieplan om te veranderen. De focus van de change agent ligt dus enerzijds op strategie, en anderzijds op mensen.

Voor een goede uitvoering van het HR-beleid zijn alle vier de rollen belangrijk. Als die rollen in voldoende mate aanwezig zijn, dan wordt de HR-functie Business Partner genoemd. De nadruk is

tegenwoordig te veel gelegd op de Strategic Partner rol (Ulrich, 1997). Alle vier de rollen zouden vertegenwoordigd moeten worden om succesvol HRM uit te voeren (Ulrich, 1997). In figuur 3 is de betekenis van deze rollen nog eens schematisch weergegeven.

Role/Cell	Deliverable/Outcome	Metaphor	Activity
Management of Strategic Resources	Executing strategy	Strategic Partner	Aligning HR and strategy: “Organizational diagnosis”
Management of Firm Infrastructure	Building an efficient infrastructure	Administrative Expert	Reengineering Organization Process: “Shared services”
Management of Employee Contribution	Increasing employee commitment and capability	Employee Champion	Listening and responding to Employees: “Providing resources to employees”
Management of Transformation and Change	Creating a renewed organization	Change agent	Managing transformation and change: “Ensuring capacity for change”

Figuur 3. Definition of HR Roles (Ulrich, 1997, p.25)

Doordat er een verschuiving is van HR-taken van HR-managers naar eerste lijnmanagers zouden HR-rollen bij beide groepen vastgesteld kunnen worden. Bij eerder onderzoek van Buyens en De Vos (2001) is ook gebruik gemaakt van deze rollen van Ulrich. Zij hebben geprobeerd een antwoord te vinden naar wat top-, HR- en lijnmanagers vinden wat de toegevoegde waarde is van de HR-functie. Dit hebben zij gekoppeld aan de vier rollen die Ulrich (1997) voorschrijft. De antwoorden van deze groepen over de toegevoegde waarde van HR konden zij onderverdelen in die vier rollen. Deze rollen hebben zij daarom gecategoriseerd zoals te zien is in figuur 4. Vragen over de toegevoegde waarde van de HR-functie zijn daarom ook waardevol om erachter te komen in welke rol HR en eerste lijnmanagers toegevoegde waarde leveren. Deze literatuur is daarom noodzakelijk om de rollen vast te kunnen stellen. Citaten over de toegevoegde waarde hebben zij kunnen onderverdelen in een van de vier rollen. Zie figuur 4.

Result domain	Response category
<i>Management of strategic human resources- HRM as a strategic partner</i>	- Translation of business strategy into HR policies and practices - Coaching of line management people managers - Implementing rather than advising role
<i>Management of transformation and Change- HRM as change agent</i>	- Balancing organizational and individual needs - Developing the right time frame for change processes - Coaching of cultural changes - Overcoming barriers to change
<i>Management of employee contribution- HRM as employee champion</i>	- HRM with heart and soul - Human potential as driving force - valuing the employee - Heartbeat of the organization - Bridge between employee and organization
<i>Management of firm infrastructure- HRM as administrative expert</i>	- Managing costs - Delivery of functional HR services - Social and legal issues

Figuur 4. Categorisering van HR-rollen (Buyens en De Vos, 2001, p.80)

2.4 Rol eerste lijnmanagers

Storey (1992) onderschrijft ook de verschuiving van HR-activiteiten naar eerste lijnmanagers (ELM's). Hij schrijft daarom een nieuw model van de rol van lijnmanagers voor. Het concept impliceert een bredere set van verantwoordelijkheden; meer autoriteit; beter betaald en hogere status; betere training; zorgvuldigere selectie van personen die de rol vervullen; en meer competenties die vereist zijn (Storey, 1992, p.219). Dit is in vergelijking met de rol die voorheen werden vervuld door lijnmanagers. In deze (oude) rol was de taak van (eerste) lijnmanagers veel meer gericht op het behalen van bedrijfsdoelstellingen en zorgde de personeels- en organisatieafdeling voornamelijk voor de HR-taken zoals het aantrekken, opleiden en doorstromen van mensen.

Tegenwoordig, is vaak de ELM de verstrekker van HR-instrumenten. Zij zouden een symbiotische vorm moeten hebben met HR-managers om effectief te kunnen zijn. Hiermee wordt bedoeld dat HR-functionarissen en ELM's nauw zouden moeten samenwerken om zo effectief mogelijk HR-instrumenten te kunnen verstrekken. Een actieve houding van ELM's is hiervoor vereist (Purcell & Hutchinson, 2007, p.16).. Een goede afstemming op elkaar en afspraken met elkaar is hiervoor nodig. De nieuwe rol voor ELM's heeft ervoor gezorgd dat zij meer taken van HR hebben overgenomen. Taken die niet altijd zonder problemen worden uitgevoerd (Nehles,

van Riemsdijk, Kok en Looise, 2006). Er kunnen zich problemen voordoen die verschillend van aard zijn.

Er is al enig onderzoek gedaan naar ELM's die als gevolg van devolution steeds meer HR-taken krijgen toebedeeld. Eerste lijnmanagers zijn de direct leidinggevenden, het laagste niveau in lijnmanagement dat (een team van) operationele medewerkers aanstuurt met behulp van HR-activiteiten en instrumenten (Nehles, van Riemsdijk, Kok en Looise, 2006). In verschillende literatuur is te vinden welke problemen zij kunnen tegen komen met het implementeren van HR-beleid. Nehles, van Riemsdijk, Kok en Looise (2006) hebben dit onderzocht en hebben vijf indicatoren onderscheiden.

Desire

Hier gaat het erom in hoeverre de ELM zelf de behoefte hebben om HR-activiteiten te implementeren. Hebben ze de motivatie om deze taken te volbrengen? Dit kan bepaald worden door zowel intrinsieke motivatie, als extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie hebben ze vanuit zichzelf de overtuiging dat HR-activiteiten nodig zijn. En bij extrinsieke motivatie kan gedacht worden aan de aansporingen van buitenaf waardoor ze de noodzaak ervan in gaan zien, zoals het integreren van HR-activiteiten in hun taakomschrijving (Whittaker & Marchington, 2003).

Capacity

Is er de capaciteit of gelegenheid om HR-taken uit te voeren? Vaak zitten lijnmanagers opgezaagd met HR-taken terwijl de tijd die er voor andere taken staat niet is afgenomen (Brewster & Larsen, 2000). Dus, is er wel genoeg tijd voor, zodat andere korte termijn taken die prioriteit hebben, er niet voor zorgen dat HR-taken verwaarloosd worden? Operationele taken kunnen vaak de prioriteit krijgen, omdat die vaak op korte termijn gerealiseerd moeten worden (Renwick, 2000).

Competencies

Hebben ELM's genoeg kennis en kunde in huis om HRM succesvol te implementeren? Lijnmanagers zijn over het algemeen geen HR-specialisten (Gennard & Kelly, 1997), maar moeten wel HR-instrumenten gebruiken. Dit kan problemen opleveren als er hierin niet voldoende getraind wordt. Opleidingen en specifieke trainingen kunnen hierbij helpen als dit binnen de organisaties mogelijk is (Renwick, 2000).

Support

Ook al is er goede training voor handen, dan nog zullen ELM's ondersteuning moeten krijgen van HR-managers. Goed advies en duidelijke coaching zijn belangrijk hierin (Whittaker & Marchington, 2003). Is dit niet het geval, dan zal dat ten koste gaan van de kwaliteit van de implementatie en zullen ELM's een gebrek hebben aan de vereiste vaardigheden (Renwick, 2000).

Policies and procedures

Er moet een duidelijk beeld zijn van hoe lijnmanagers HR-taken moeten uitvoeren en hoe zij HR-instrumenten kunnen gebruiken (Gennard & Kelly, 1997). Een voorbeeld hiervan is dat lijnmanagers weten welke stappen ze moeten volgen en welke HR-verantwoordelijkheden zij hebben. En in meer praktische zin, welke formulieren ze kunnen aangrijpen. Zij moeten ook weten waar zij die informatie vandaan kunnen halen en hoe zij dit hanteren. Dit moet leiden tot een eerlijke en gestandaardiseerde manier van handelen, zodat niet met alleen gezond verstand handelingen worden uitgevoerd, want dat kan betekenen dat de ene medewerker heel anders geholpen kan worden dan de andere waardoor er scheve gezichten kunnen ontstaan (Brewster & Larsen, 2000).

3. Methodologie

Dit hoofdstuk bevat de opzet van het onderzoek en de redenen daarvoor. Aansluitend is het verloop van het onderzoek uitgewerkt.

3.1 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet van deze opdracht bestaat uit het vormen van een theoretisch kader en kwalitatief onderzoek. Vanuit het theoretisch kader is vervolgens een interviewprotocol opgesteld. Onderzocht moet worden wat de toegevoegde waarde is van ELM's en HR-managers en in welke HR-rol zij die leveren.

Voor het verzamelen van data is gekozen voor het afnemen van semi-gestructureerde interviews met zowel HR-managers als eerste lijnmanagers. Deze zijn geschikt, omdat met kwalitatief onderzoek gezocht kan worden naar achterliggende problemen, gedachten en motivaties. Verder is er ook de mogelijkheid tot doorvragen. De concepten die in de literatuur behandeld zijn, zijn geoperationaliseerd, zodat de geïnterviewde goed begrijpt waar het over gaat en er dus een betrouwbaar antwoord op kan geven. De interviewprotocollen zijn afgestemd op de twee verschillende groepen. De interviews hebben geprobeerd een antwoord te geven op de vraag in welke rollen binnen het model van Ulrich HR-managers en eerste lijnmanagers toegevoegde waarde leveren. Bovendien zijn eventuele uitdagingen die ELM's tegenkomen met behulp van de indicatoren (Nehles, van Riemsdijk, Kok en Looise, 2006) vastgesteld. De interviews zijn allemaal op de hoofdvesting in Hengelo gehouden. Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuur over kwalitatief onderzoek (Babbie, 2001, p.275; Baarda, De Goede & Teunissen, 2001, p.167). Nadat deze data verzameld was, is er een analyse gemaakt. Met behulp van bestaande theorieën zullen dan aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot het verbeteren van de toegevoegde waarde van HR-management en lijnmanagement.

3.2 Verloop van het onderzoek

Voor dit onderzoek is een kwalitatief onderzoeksontwerp gebruikt. De onderzoekspopulatie was als uitgangspunt HR-managers en eerste lijnmanagers. Via externe begeleider Pieter de Witte is er een lijst met HR-managers beschikbaar gemaakt. Deze groep bestond uit vijf HR-officers en vier HR-specialisten. HR-officers zijn de personeelsfunctionarissen die direct te maken hebben met de operationele afdelingen waar zij verantwoordelijk zijn. Zij werken dus samen met de lijn. De HR-specialisten zijn mensen die werkzaam zijn in een van de centrale HR-afdelingen. Hierbij valt te denken aan de afdelingen HR Compensation & Benefits, HR Personnel & Benefits Administration

en Thales University. Deze centrale afdelingen staan verder af van de ELM's, het andere deel van de onderzoekspopulatie. ELM's hebben het meest te maken met de decentrale HR-afdeling, oftewel de HR-officers. Gaandeweg de interviews is dit gegeven steeds verder naar voren gekomen waardoor bepaalde informatie vooral vanuit HR-officers werd vergaard. Een organigram van de totale HR-afdeling is te vinden in bijlage I. Alle HR-managers, dus HR-officers en HR-specialisten, zijn of persoonlijk opgebeld of via het secretariaat benaderd of zij mee wilden werken aan het onderzoek.

Verder werden er zeven ELM's geïnterviewd. Zij werden geselecteerd met behulp van de HR-officers, waarvan wij contactgegevens kregen van ELM's met wie zij samenwerken. Hieruit werden elke keer twee ELM's uitgekozen om te benaderen voor een interview. Deze aanpak heeft ervoor gezorgd dat mensen uit uiteenlopende afdelingen van Thales voor input hebben kunnen zorgen.

Data werd vergaard, zoals gezegd, door het houden van interviews. Deze interviews werden gehouden aan de hand van een semi-structureerd interviewprotocol. Alle interviews zijn met goedkeuring van de respondenten digitaal opgenomen, en daarna uitgetypt.

Het interviewprotocol voor beide groepen omvatte een paar delen. Het eerste gedeelte bestond uit algemene vragen inzake de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van respondenten. Een ander deel ging over de tijdsbesteding aan en de verantwoordelijkheid van verschillende HR-taken van de respondenten. Vervolgens waren er vier vragen over de toegevoegde waarde van de HR-functie waarmee de visie van de respondenten over deze functie geoperationaliseerd kon worden. Hierbij werd gevraagd wat zij de toegevoegde waarde van de HR-functie binnen Thales vonden (Buyens en De Vos, 2001, p.70; Ulrich & Brockbank, 2005). Aansluitend werd gevraagd welke rol de HR-functie zóu moeten uitvoeren. Hieruit konden de rollen van Ulrich gehaald worden. In de resterende twee vragen in dit gedeelte werd gevraagd hoe zij het management ondersteunen en hoe zij het lijnmanagement ondersteunen. In het interviewprotocol voor ELM's zijn deze twee laatste vragen vervangen door de vraag hoe ELM's het beste ondersteund kan worden op HR-gebied.

Een ander gedeelte en een andere manier om die rollen vast te stellen is de vragenlijst binnen het interviewprotocol. De vragenlijst is afkomstig van Ulrich (1997, p.49) en de vertaling is overgenomen van R.Willems (2005). De vragen zijn ook aangepast aan de twee verschillende groepen respondenten en het bedrijf. Hierin konden respondenten scores toekennen aan verschillende stellingen die gekoppeld waren aan een van de vier rollen van Ulrich (Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion en Change Agent). In plaats van de

originele tien stellingen per HR-rol zitten er in deze vragenlijst acht stellingen per HR-rol, omdat er anders erg veel en storend overlap aanwezig was. Daarom moet hiermee rekening worden gehouden als deze scores met de theorie worden vergeleken. De respondenten kregen 32 stellingen over hun rol binnen de HR-functie. Zij konden scores toekennen tussen de 1 en 5. Hierbij was 1 zeer geringe mate, 2 geringe mate, 3 redelijke mate, 4 grote mate en 5 zeer grote mate. Het interviewprotocol met bijbehorende vragenlijst kan in de bijlages II en III teruggevonden worden. Elke categorie, zoals bijvoorbeeld *Strategic Partner*, was met 8 stellingen vertegenwoordigd zonder dat het expliciet vermeld werd. Per categorie kon dus maximaal 40 en minimaal 8 punten worden toegekend.

Voor alle 32 stellingen werden de huidige en gewenste scores voor de respondenten zelf gevraagd. Vervolgens werden er ook scores toegekend van wat zij verwachten van de rol van de andere groep. HR-officers moesten dan aangeven wat zij verwachten van eerste lijnmanagers. Alle stellingen werden door ondergetekende opgelezen. De respondenten konden de stellingen met een voor hen uitgeprinte vragenlijst meelezen, waarbij de scores door ondergetekende werden bijgehouden.

Doordat ELM's een iets andere positie innemen dan HR-managers door de verschuiving van HR-taken (Ulrich, 1997, p.42), is er voor hen nóg een gedeelte bijgevoegd waarin zij kunnen aangeven of een bepaalde indicator een belemmering vormt voor hen of niet. Dit model kent, zoals reeds aangegeven, vijf indicatoren en is ook gebruikt door Nehles, van Riemsdijk, Kok en Looise (2006). Dit concept is geoperationaliseerd door middel van verschillende vragen per belemmering. De uitgebreide interviewvragen kunnen worden teruggevonden in bijlage III. Doel van de operationalisatie was om erachter te komen of ELM's een bepaalde indicator al dan niet als belemmering ervaren. Hierdoor was de duur van een interview voor HR-managers ongeveer een uur en voor ELM's ongeveer anderhalf uur.

Analyse bestond uit verschillende fases. Allereerst werden de interviews uitgewerkt door middel van uittypen. Uitkomsten van de vragenlijsten werden berekend waardoor er een beeld werd gevormd van de verschillende rollen. Gemiddelden werden berekend en in tabelvorm gezet, waardoor het mogelijk was de verschillende uitkomsten met elkaar te vergelijken. Ook de tijdsbesteding aan HR-taken en de verantwoordelijkheid daarvan werd verzameld en berekend. De andere gedeeltes van het interviewprotocol zoals de toegevoegde waarde van de HR-functie en de belemmeringen voor ELM's zijn door middel van labeling geanalyseerd. Voor de analyse van de toegevoegde waarde is de tabel gebruikt waarin Buyens en De Vos (2001) de vier HR-rollen van Ulrich (1997) geoperationaliseerd hebben zoals figuur 4 te zien is en *The HR Value*

Position (Ulrich & Brockbank, 2005) uit figuur 1. Citaten van respondenten werden vergeleken met de operationalisatie van Buyens & De Vos (2001) en ingedeeld bij een van de HR-rollen en deze citaten werden ook ingedeeld bij een van de elementen van *The HR Value Position*. In dit hoofdstuk hebben we gezien dat het onderzoek is uitgevoerd met open vragen en een vragenlijst waardoor respondenten eerst zonder voorkennis de toegevoegde waarde van de HR-functie konden vertellen om ze vervolgens een vragenlijst voor te leggen om de HR-rollen te meten. Tenslotte zijn de belemmeringen van ELM's vastgesteld.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten gepresenteerd die de interviews opgeleverd hebben. Elk onderdeel wordt apart behandeld. Hierbij moet het volgende worden opgemerkt. Omdat voor de HR-specialisten de onderdelen tijdsbesteding aan HR-taken en de HR-rollen een stuk minder van toepassing waren zijn deze uitkomsten voor deze groep niet meegenomen in de resultaten. Ze zijn wel gebruikt in de visie over de toegevoegde waarde van de HR-functie.

4.1 Visie toegevoegde waarde HR-functie

In deze paragraaf staat weergegeven hoe HR-managers en ELM's kijken naar de HR-functie binnen Thales. De antwoorden die beschreven worden zijn per vraag gerangschikt van categorieën die het meest genoemd worden naar categorieën die minder genoemd worden.

4.1.1 Visie HR-Managers

In deze paragraaf wordt weergegeven wat de visie is van de HR-managers op de HR-functie. Op de vraag wat zij de toegevoegde waarde vonden van de HR-functie binnen Thales waren in de meeste antwoorden van de HR-managers terug te vinden dat de HR-functie een adviserende, ondersteunende rol heeft. De HR-functie denkt mee met het bedrijf en is buiten die ondersteunende rol ook een partner in business. Hierin heeft de HR-functie de taak om managers zo goed mogelijk op te leiden en te adviseren en mee te denken waar het geld wordt gemaakt. Een HR-manager zegt hierover: *“Je hebt die klankbordfunctie om het management goed te kunnen begeleiden, coachen waardoor ze hun taken goed kunnen doen. Je bent,(...), ook de wachter op dat bijvoorbeeld salarisonderhandelingen goed en op de juiste manier gevoerd worden.”* Een ander veel genoemde toegevoegde waarde van de HR-functie was het instroom-, doorstroom- en uitstroomproces. Hiermee wordt bedoeld dat de HR-functie voor een goede personeelsplanning en voor goed gekwalificeerd personeel zorgt en dat deze mensen op de juiste plek in hun rol komen. Een andere toegevoegde waarde die een aantal keer genoemd werd had te maken met de kennis over HR-specifieke zaken zoals een beloningsinstrumentarium en de bewaking van zulke processen. Andere, veel minder genoemde toegevoegde waarden, waren onder andere de communicatie van beleid naar medewerkers toe, het motiveren van medewerkers en organisatieontwikkeling.

Op de vraag welke taken en verantwoordelijkheden de HR-functie zou moeten uitvoeren vielen de meeste antwoorden in de categorie meer meedenken met de business en met strategieën en plannen komen. De HR-functie zou nadrukkelijker een rol moeten spelen in overleg met de lijn. De HR-functie moet al mee hebben gedacht voordat managementbeslissingen worden genomen. Een HR-manager weet het volgende hierover te zeggen: *“Wij worden te weinig betrokken, en dat hebben we natuurlijk aan ons zelf te wijten bij strategische beslissingen. (...) Wij komen pas in de loop, op het moment dat het plan klaar is.”* Andere, minder genoemde taken, waren het sturen en richting geven aan het management en (lijn)managers duidelijk maken dat bepaalde personeelszaken erg belangrijk zijn.

Aan alle HR-managers werd gevraagd hoe zij het (hoger) management ondersteunen. De meeste antwoorden die hierbij gegeven werden, waren van de categorie “meedenken met de business”. HR-managers willen graag betrokken zijn bij veranderingen die het hoger management doorvoert. Zij moeten hun rol als HR in het managementteam pakken en daarmee op voorhand bij verschillende belangrijke beleidsonderwerpen betrokken zijn. Een tweede manier van ondersteuning geven is het onder de aandacht brengen van bevindingen die HR-managers opdoen. Hiermee wordt de algemene informatie die HR-managers geven aan het management bedoeld, maar ook de signalering van bepaalde problemen of kansen. Tenslotte, werd communicatie, in de zin van contact houden en relaties opbouwen, ook genoemd als mogelijke ondersteuning, zij het mindere mate.

In de deze serie vragen werd er tenslotte gevraagd hoe zij het lijnmanagement ondersteunen. Deze vraag werd verreweg het vaakst beantwoord met het coachen van lijnmanagers. Dit kan het beantwoorden van vragen over personeel zijn, het overdragen van kennis of ELM's ondersteunen door ze met HR-instrumenten te leren omgaan. De laatste twee genoemde ondersteuning kunnen zowel gevraagd als ongevraagd voorkomen. Een ander veel genoemd antwoord was het zijn van businesspartner, waarin het meedenken met de ELM centraal staat. HR-managers geven ondersteuning door hun visie te geven over het te voeren beleid door ELM's. Ook proberen zij door veel contact met ELM's te hebben de behoeftes te achterhalen, al dan niet van ELM's zelf of van de werkvloer, om goede ondersteuning te kunnen geven. Verder ondersteunen HR-managers ELM's door werving en selectie (mede) te verzorgen. Een aantal minder genoemde antwoorden waren het geven van advies bij conflicten op de werkvloer, het beleid uitdragen en het geven van veel verantwoordelijkheid bij de lijn. Bij laatstgenoemde wordt bedoeld dat ELM's zoveel mogelijk het eerste aanspreekpunt moeten zijn voor medewerkers als het gaat om personeelszaken.

Wat opvalt is dat HR-managers over het algemeen het liefst gaan meedenken met de business.

The HR Value Position	Respons categorie HR	HR-rol
<i>Knowing external business realities</i>		
<i>Serving external and internal stakeholders</i>	- HR-functie heeft een ondersteunende adviserende rol - communicatie van beleid naar medewerkers - motiveren van medewerkers	<i>Strategic Partner</i>
<i>Crafting HR practices</i>	- zorgen voor het in-, door- en uitstroomproces - werving en selectie	<i>Administrative Expert</i>
<i>Building HR Resources</i>	- HR-functie denkt mee met het bedrijf - organisatieontwikkeling	<i>Strategic Partner</i>
<i>Ensuring HR professionalism</i>	- bewaken van HR-processen	<i>Administrative Expert</i>

Figuur 5. Visie toegevoegde waarde HR-functie volgens HR-managers

4.1.2 Visie eerste lijnmanagers

Op de vraag wat ELM's de toegevoegde waarde vinden van de HR-functie binnen Thales antwoordden zij bijna allemaal ondersteuning voor lijnmanagers. Bij vragen of problemen kunnen zij terecht bij de HR-officer. Voor echte lastige dingen als juridische zaken of een ontslagtraject doen ELM's ook een beroep op de HR-officer. Een ELM hierover: *"Het zit met name in de punten dat het voor de lijnmanager lastig wordt. Juridische zaken,(...), en misschien wel richting ontslagtraject."* Wat ook veel aangegeven werd als toegevoegde waarde is de kennis op het menselijke vlak. Zo is de HR-functie belangrijk in de ondersteuning van het managen van mensen en voor het halen van het maximale uit mensen. Werving en selectie en personeelsbeleid werd in iets mindere mate genoemd net als het bewaken van de consistentie van het bedrijf als geheel. ELM's hebben vaker alleen kijk op hun eigen afdeling en hun omgeving, maar de HR-functie heeft haar mensen in meerdere afdelingen zitten. Eén ELM was de mening toegedaan dat de toegevoegde waarde van de HR-functie minder was dan dat hij zou willen.

De rol die de HR-functie zou moeten uitvoeren was voor het grootste deel van de ELM's dat HR merkbaarder aanwezig moest worden binnen de organisatie. Dit zou dan zorgen voor een grotere bewustwording en vertrouwen bij ELM's maar ook bij medewerkers. Verder waren veel ELM's de mening toegedaan dat de rol zoals de HR-functie al uitvoert vooral ondersteunend moest zijn. ELM's kunnen veel zelf maar als het lastig is moeten zij terug kunnen vallen op HR. Zaken die minder werden genoemd waren het versoepelen van het salarissysteem en dat er te weinig tijd staat voor het uitvoeren van HR-taken. Er wordt door HR soms te star vastgehouden aan het salarissysteem terwijl een nuance soms meer op zijn plaats is volgens deze ELM's. Ook vonden enkele ELM's dat de rol goed was zoals die nu werd uitgevoerd.

De laatste vraag binnen dit onderdeel voor ELM's was hoe zij het beste ondersteund konden worden door HR-managers. Op deze vraag werden een aantal verschillende suggesties genoemd waarvan er een bovenuit kwam. Dat was namelijk het coachen van de ELM. Belangrijk hierbij is dat goede hulp op het juiste moment moet worden geboden. Voor de rest waren er een aantal antwoorden, dat over het algemeen één of twee keer werd genoemd. Het gaat om de volgende antwoorden; het leveren van goede (personeels)lijsten en schema's, hulp bieden bij aparte situaties zoals het geval is bij overspannen medewerkers, het hebben van overlegteams waarin onderwerpen aangesneden kunnen worden en het minder star vasthouden aan bepaald beleid. Twee ELM's vonden dat er al goede ondersteuning was en kwamen niet met suggesties. Ondersteuning is voor ELM's de belangrijkste toegevoegde waarde op dit moment en de HR-functie zou veel merkbaarder aanwezig moeten zijn binnen Thales.

The HR Value Position	Respons categorie ELM's	HR-rol
<i>Knowing external business realities</i>		
<i>Serving external and internal stakeholders</i>	- bewaken van de consistentie van het bedrijf - merkbaar aanwezig zijn in het bedrijf - coachen van lijnmanagers	<i>Strategic Partner</i>
<i>Crafting HR practices</i>	- kennis op het menselijke vlak - werving en selectie	<i>Employee Champion</i> <i>Administrative Expert</i>
<i>Building HR Resources</i>	- HR-functie denkt mee met het bedrijf - Struren en richting geven aan management	<i>Strategic Partner</i>
<i>Ensuring HR professionalism</i>	- Kennis over HR-zaken - Bewaking van HR-processen	<i>Administrative Expert</i>

Figuur 6. Visie toegevoegde waarde HR-functie volgens ELM's

4.2 Tijdsbesteding HR-taken

In deze paragraaf staat de tijdsbesteding die de HR-officers en ELM's besteden aan bepaalde HR-taken. Hiermee kan men zien welke taken meer tot het takenpakket van de ene groep horen en andersom. Hierbij moet worden aangetekend dat veel respondenten het heel erg moeilijk vonden om de verschillende taken te kwantificeren in een getal. Dit had te maken met het feit dat sommige taken in een bepaalde periode in het jaar veel aan de orde kwamen en andere taken altijd wel meespeelden of een combinatie hiervan. Dus met de absolute getallen moet voorzichtig worden omgegaan. Wat interessanter is, is welke taken meer dan de andere taken vervuld worden.

Tijdsbesteding per jaar in uren (op basis van 48 weken)

HR-officers

	1	2	3	4	5	Gemiddelden HR-officers
Administratieve Personeelszaken	144	0	192	96	*	108
Personeelsplanning	72	144	96	0	*	78
Werving en Selectie	120	192	288	240	192	206
Opleiding en Ontwikkeling	192	192	288	144	96	182
Loopbaanbegeleiding	**	**	**	**	**	**
Beloning	68	96	288	96	50	120
People Management	960	192	768	480	480	576
						1270

Tabel 1. Tijdsbesteding per jaar in uren HR-officers

* geen gegevens bekend

** samen genomen met Opleiding en Ontwikkeling

In de bovenstaande tabel kan afgelezen worden hoeveel tijd per jaar elke HR-officer besteedt aan de verschillende HR-taken. Daarnaast is er een gemiddelde berekend over de HR-officers. Bij een rangschikking zijn HR-officers met gemiddeld 576 uur per jaar het meest bezig met People Management. Op een tweede plaats komt Werving en Selectie met gemiddeld 206 uur per jaar. Opleiding en Ontwikkeling plus Loopbaanbegeleiding staat met 182 uur als derde genoteerd. De HR-taak Beloning volgt met een gemiddeld aantal uur per jaar van 120. Als een na laatste zijn Administratieve Personeelszaken met 108 uur, gevolgd door Personeelsplanning met gemiddeld 78 uur per jaar.

eerste lijnmanagers

	1	2	3	4	5	6	7	Gemiddelden ELM
Administratieve Personeelszaken	0	48	24	0	0	24	60	22
Personeelsplanning	75	40	*	168	96	108	72	93
Werving en Selectie	50	16	*	240	40	192	*	108
Opleiding en Ontwikkeling	50	43,5	192	96	40	50	16	70
Loopbaanbegeleiding	**	**	**	**	**	**	**	**
Beloning	25	20	*	40	60	60	8	36
People Management	960	*	960	*	*	192	*	704
								1033

Tabel 2. Tijdsbesteding per jaar in uren ELM

* geen gegevens bekend

** samen genomen met Opleiding en ontwikkeling

In tabel 2 ziet men hoeveel uur per jaar ELM's besteden aan de verschillende HR-taken. Rechts van de tabel zijn de gemiddelden over de ELM's berekend. Bij een rangschikking besteden ook ELM's met gemiddeld 704 uur de meeste tijd aan People Management. Werving en Selectie

neemt een tweede plaats in met 108 uur per jaar. Personeelsplanning behaalt een derde plaats met 93 uur per jaar. Met 70 uur per jaar vormt Opleiding en Ontwikkeling plus Loopbaanbegeleiding de vierde plek. Voorlaatste is de HR-taak Beloning met 36 uur per jaar. De laatste plaats wordt ingevuld door Administratieve Personeelszaken met 22 uur per jaar.

4.3 Scores vragenlijst

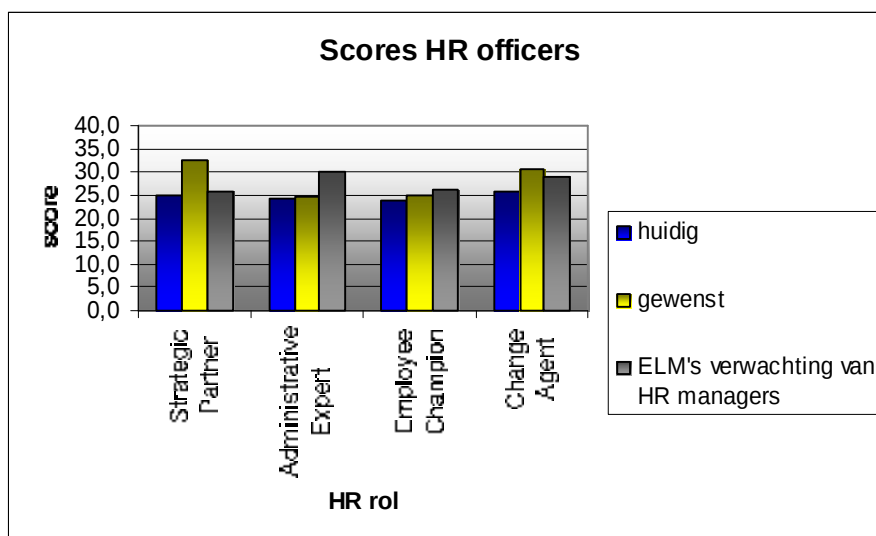
In deze paragraaf staan de resultaten die de vragenlijst binnen het interview hebben opgeleverd. Hieronder is te zien welke verschillen er zijn tussen de categorieën en de verschillende situaties.

4.3.1 Scores HR-officers

Gemiddelden HR-officers	huidig	gewenst	ELM's verwachting van HR-officers
Strategic Partner	25,1	32,3	25,6
Administrative Expert	24,1	24,6	30,1
Employee Champion	23,9	25,0	26,0
Change Agent	25,8	30,6	28,9

Tabel 3. Scores vragenlijst HR-officers

In tabel 3 zijn de verschillen in scores te zien tussen enerzijds de vier rollen en anderzijds de huidige situatie en gewenste situatie en wat voor rol ELM's van HR-officers verwachten. De huidige situatie geeft weer hoe de rollen vertegenwoordigd zijn op dit moment en de gewenste situatie geeft aan hoe de respondenten de vertegenwoordiging van de rollen zouden willen. In figuur 7 zijn de verschillen grafisch weergegeven. Hier is te zien dat in de huidige situatie alle vier de rollen rond een score van 25 liggen. De gewenste situatie laat zien dat HR-officers vooral een grotere rol als Strategic Partner (32,3) willen en in iets minder grote mate een rol als Change Agent (30,6) willen. ELM's zien voor Administrative Expert duidelijk een rol in voor de HR-manager.



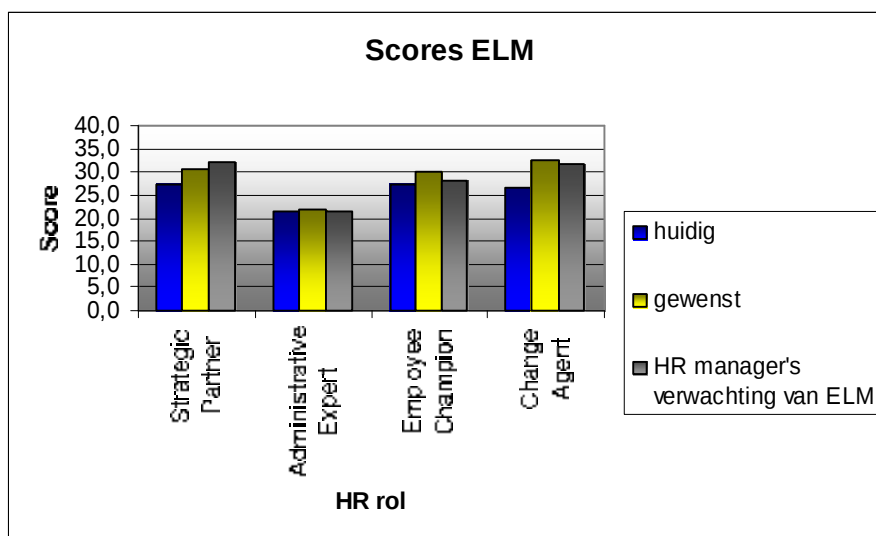
Figuur 7. Scores HR-officers in grafiek

4.3.2 Scores eerste lijnmanagers

Gemiddelden ELM	huidig	gewenst	HR-officers' verwachting van ELM
Strategic Partner	27,1	30,4	32,2
Administrative Expert	21,2	21,8	21,2
Employee Champion	27,1	29,9	28,1
Change Agent	26,6	32,6	31,7

Tabel 4. Scores vragenlijst ELM

In tabel 4 zijn de scores voor wat betreft de ELM's te zien en in figuur 8 zijn deze in een grafiek af te lezen. Wat opvalt, is dat ook deze groep graag meer als Strategic Partner en meer als Change Agent zou willen optreden. Wat verder interessant is dat ze laag scoren als Administrative Expert. Opvallend is dat HR-officers voor de ELM's een grote rol in zowel Strategic Partner als de Change Agent rol zien. Verder zien zij voor Administrative Expert een kleinere rol weggelegd voor de ELM's dan voor zichzelf. Tenslotte zien zij juist in ELM's een grote rol als Employee Champion.



Figuur 8. Scores ELM in grafiek

4.4 Belemmeringen eerste lijnmanagers

In deze paragraaf zullen de belemmeringen die ELM's al dan niet ondervinden bij het uitvoeren van hun HR-taken en verantwoordelijkheden weergegeven worden. Aan de hand van de vijf vastgestelde indicatoren zal dit aangeduid worden. Algemeen beeld is dat ELM's tevreden waren en niet erg veel belemmeringen ondervonden. De indicatoren Capacity en Policy and procedures werden het vaakst als belemmering ondervonden.

Desire

Alle ondervraagde ELM's zijn bereid om HR-taken uit te voeren. Vanuit extrinsieke motivatie zegt elke ondervraagde ELM dat de HR-taken bij de functie als eerste lijnmanager hoort en past. Verder vinden zij het (intrinsiek) ook leuk om die taken uit te voeren. Het laten functioneren van een afdeling wordt hierbij vaak als reden genoemd. Ook wordt er gezegd dat de mensen het kapitaal zijn en dat zij het werk goed moeten kunnen doen en dat HR-taken daarbij kunnen helpen. Een ELM zegt hierover: *"Ik denk, als de mensen gewoon lekker in hun vel zitten, en ze hebben het idee dat ze hier goed hun werk kunnen doen, dan gaat het werk al voor een groot deel vanzelf."*

De ondervraagde ELM's vinden het allen waardevol om tijd aan HR-taken te besteden. Eén van de respondenten geeft aan dat het afhangt van het onderwerp of HR-taken waardevol zijn. Ook is deze respondent van mening dat deze HR-taken hem te weinig helpen zijn bedrijfsdoelstellingen

te halen, terwijl de overige ELM's vinden dat HR-taken hen wel helpen hun bedrijfsdoelstellingen te halen. Een ELM zegt hierover: *"Ja, uiteindelijk wil je goede producten op tijd leveren aan de klant en daarvoor moet je mensen hebben die gemotiveerd zijn en goed hun werk doen, dus is het belangrijk dat je de HR-zaken goed doet,...uiteindelijk moeten de mensen het werk doen."*

Capacity

Om HR-activiteiten op een effectieve manier uit te voeren, vinden, op twee ELM's na, dat er te weinig tijd is hiervoor. De mensen die aangeven te weinig tijd te hebben voor het effectief uitvoeren van HR-activiteiten, moeten over het algemeen ook prioriteiten stellen tussen HR-taken en operationele taken. De druk van het operationele werk is dan wel groot. Zij vinden het dan ook af en toe lastig om HR-taken en operationele taken te combineren. Toch probeert het gros van de ELM's niet alle HR-taken te laten ondersneeuwen door operationele activiteiten. Een ELM zegt het volgende hierover: *"Je moet voor jezelf een bepaalde situatie creëren, (...), maar als lijnmanager is het ook belangrijk om die HR-taken niet onder te laten sneeuwen door allemaal operationeel werk. (...). In 5 minuten weet je al heel veel wat er speelt.(...) Dat (HR-werk) staat wel onder druk."*

Een aantal ELM's wijt het gebrek aan tijd door het aantal opgelegde uren dat staat voor het besteden aan HR-taken. Zij zeggen dan dat deze tijd meestal wel afdoende is voor de verplichte HR-onderdelen, maar onvoldoende is om bijvoorbeeld goed people management te kunnen uitvoeren, zoals het spreken van medewerkers tussen de bedrijven door.

Het grootste deel van de ondervraagde ELM's zouden meer tijd willen besteden aan HR-activiteiten om dit op een effectieve manier te kunnen doen. Een ELM zegt hierover: *"Afen toe heb ik het idee, dat als ik meer tijd had gehad, waarschijnlijk meer resultaat had kunnen bereiken."*

Competencies

Alle ELM's die ondervraagd zijn denken zelf over genoeg kennis en kunde te beschikken om HR-taken goed uit te kunnen voeren. Allen geven aan dat zij sowieso voor de standaard HR-taken competent genoeg zijn. De meeste ELM's geven aan dat ervaring doorslaggevend is om HR-taken onder de knie te krijgen. Een enkeling zegt ook via trainingen geleerd te hebben om hiermee om te gaan.

Op de vraag of zij zich nog kunnen verbeteren zegt een aantal mensen dat "je nooit te oud bent om te leren". Zaken die worden genoemd waarin ELM's zich kunnen verbeteren zijn onder

andere; het verbeteren in specifieke situaties zoals een reïntegratietraject; het verbeteren in het motiveren en stimuleren van medewerkers; en het verbeteren in e-People1st, een door het Franse moederbedrijf ontwikkeld elektronisch tool, dat de People1st-processen ondersteunt en dat in 2007 Thales-breed is ingevoerd.

Alle ondervraagde ELM's denken dat zij bij HR terecht kunnen als zij hun competenties willen verbeteren. Een aantal respondenten noemt ook hun collega-lijnmanagers als personen die van waarde kunnen zijn bij het verbeteren van hun HR-kennis en kunde. Eén ELM noemt zijn eigen leidinggevende waar hij zijn HR-kennis en kunde kan verbeteren en een ander ELM noemt zijn medewerkers, die feedback geven, om zich te verbeteren.

Competentie, of liever gezegd het gebrek daaraan, wordt over het algemeen niet gezien als belemmering in het effectief uitvoeren van HR-taken. Alle ELM's zeggen over genoeg standaard HR-kennis en kunde te beschikken. Deze ELM wist het treffend weer te geven: *“Ik denk, noem het maar voor de standaard zaken, zonder meer. Op het moment dat er bijzondere dingen aan de hand zijn, een slecht functionerende medewerker bijvoorbeeld, dan is het wel zo, omdat je daar dan ook niet altijd heel veel ervaring mee opbouwt, dat ik dan wel eens met een collega-lijnmanager of met een HR-manager ga praten om wat feedback te krijgen daarop.”*

Support

Op een respondent na krijgen alle ELM's de ondersteuning die ze nodig hebben op HR-gebied. Een ELM zegt hierover: *“Zowel richting mijn medebroeders (collega-lijnmanagers) als richting HR vind ik dat het redelijk goed gaat, misschien kan het wel beter, maar zoals ik er tegenaan kijk, gaat dat goed.”* Eén van de ondervraagde ELM's is niet tevreden over de ondersteuning die hij krijgt van HR. Deze persoon ondervindt vaak onnauwkeurigheden in personeelslijsten die worden voorzien door HR. De tijd die verloren gaat aan het op orde brengen van deze lijsten, voelt voor deze ELM als een belemmering in zijn functioneren: *“Ik kan een lijstje niet meteen gebruiken, nee ik moet hem eerst controleren of ik wel het goede lijstje heb. Dus dat is een belemmering ja.”*

Ook vindt hij dat de decentrale HR-afdeling te veel verstopt zit in de organisatie.

ELM's kunnen direct bij HR terecht met vragen en problemen of zij kunnen een afspraak maken met de HR-officer. Zodoende kunnen vragen beantwoord worden of problemen opgelost worden. Een aantal respondenten krijgt ook ondersteuning via collega's of via hun eigen leidinggevende. Lijsten en gegevens worden ook genoemd als ondersteuning door HR.

Over het algemeen zijn ELM's te spreken over de samenwerking met HR. Zij zien de ondersteuning vanuit HR of het mogelijke gebrek eraan dan ook niet als een belemmering in het uitvoeren van hun taken. Aan ELM's die eerder aan hebben gegeven te weinig tijd te hebben voor

hun HR-taken is ook gevraagd of betere ondersteuning, of meer ondersteuning, hen zou helpen die tijdsdruk weg te nemen. Allen antwoorden zij daar negatief op. De HR-taken die veel tijd in beslag nemen hebben doorgaans betrekking op de medewerkers. ELM's zien dit als hún verantwoordelijkheid, want zij staan immers dicht bij de medewerker, waardoor dit niet als een taak voor de HR-officer wordt gezien.

Policy and procedures

Voor de meeste respondenten is het HR-beleid wel duidelijk te noemen. Wel zeggen zij bijna allemaal dat het beleid hierin te star is. Vaak wordt door de respondenten ook verwezen naar het salarisbeleid dat te weinig de mogelijkheid biedt om nuances in te brengen, waar dat af en toe wel gepast zou zijn. Het beleid is duidelijk, maar in sommige dingen wordt te ver in doorgeschooten, volgens een groot deel van de ondervraagde ELM's. Meer dan de helft van de respondenten heeft slechte ervaringen met formulieren en instrumenten van HR. Formulieren zijn volgens deze groep te uitgebreid. Bij een beoordelingsformulier zijn veel onderdelen vaak niet van toepassing in hun functie. Een ELM weet hierover het volgende te vertellen: *“De formulieren vind ik slecht tot zeer slecht.(...). Ik mis gewoon,...het is vrij mechanistisch opgezet. Ik mis daar wat in de template, wat flexibiliteit om een aantal onderwerpen ter sprake te kunnen brengen.”* Een terugkerend onderwerp blijkt e-People1st te zijn, de elektronische tool om onder andere beoordelingen en taakafspraken in te verwerken. De mening van een ELM was hierover: *“De introductie daarvan (e-People1st) verdient ook niet helemaal de schoonheidsprijs. Een beetje van, we hebben hier een nieuwe tool, alsjeblieft, ga hem maar gebruiken. (...). Zeker als je met dit soort toch ondersteunende dingen komt, (...), zou je toch iets van een pilot moeten hebben, een helder introductieplan, en dat op tijd communiceren.”*

Richtlijnen met betrekking tot HR zijn voor elke ELM duidelijk. Bovendien weten zij dit te vinden op de intranetsite. Een van de ELM's is, hoewel hij de richtlijnen kent, niet op de hoogte van de site.

Beleid en procedures vormen voor de meeste ELM's wel een belemmering. Opvallend hierin, is dat niet de onduidelijkheid hierover voor belemmeringen zorgt, maar juist de overdaad aan regels en procedures. ELM's nemen dan ook vaak het woord 'bureaucratisch' in de mond om het beleid en de procedures treffend weer te geven. Een ELM heeft het volgende hierover te zeggen: *“Dat (procedures en beleid) is een beetje een ambtelijk bouwwerk, een bureaucratisch bouwwerk. Veel stapjes, obligate stapjes die geen doelen dienen, althans zo komt dat op mij zo over. Daar zou een daadkrachtiger werkwijze kunnen zijn, met meer resultaat.”*

5. Discussie

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de resultaten. Elk onderdeel van de resultaten zal vergeleken worden met de literatuur en worden bediscussieerd.

5.1 Discussie Toegevoegde waarde

De vergelijking tussen de twee groepen bij de visie toegevoegde waarde van de HR-functie laat zien dat beide de ondersteunende rol van de HR-functie belangrijk vinden. Wat opvalt, is dat HR-managers veel meer het accent leggen op het meedenken met het bedrijf en het strategic partner zijn. ELM's spreken toch meer van een ondersteunende rol. Wel zijn beide groepen het eens dat de HR-functie nadrukkelijker binnen de organisatie moet acteren. Het beeld dat mensen uit de HR-afdeling hebben, het fungeren als vraagbaak voor ELM's, wordt over het algemeen bevestigd door ELM's die zeggen terecht te kunnen bij HR met problemen en vragen.

Als de antwoorden, die als toegevoegde waarde genoemd zijn, vergeleken worden met de antwoordcategorieën zoals Buyens & De Vos (2001) in figuur 4 hebben opgesteld, kan gezien worden dat HR-officers het vaakst een antwoord geven waarin een Strategic Partner rol wordt vertegenwoordigd. Dat is de ondersteunende, adviserende rol, maar verder ook een partner in business dat een meedenkende proactieve rol inhoudt. In mindere mate wordt de rol van Administrative Expert genoemd, waarin het werving en selectieproces als toegevoegde waarde wordt gegeven. Binnen deze rol behoort ook de kennis over HR-specifieke, zaken zoals een beloningsinstrumentarium, en de bewaking van zulke processen. De rollen Employee Champion en Change Agent komen het minst voor als toegevoegde waarde, met respectievelijk het motiveren van medewerkers en organisatieontwikkeling.

Kijkend naar ELM's visie van de toegevoegde waarde van de HR-functie, is ook te zien dat zij het meest in de categorie Strategic Partner hebben geantwoord, namelijk, het ondersteunen van (eerste) lijnmanagers. Zij hebben het echter niet over een partner in business, wat een proactievere houding van HR zou zijn. Zij zien HR dus meer als een coach die zijn mening geeft en ondersteunt, dan als iemand die zich nadrukkelijk mengt in het maken van strategische plannen.

Administrative Expert is een rol waarbinnen ook veel antwoorden zijn gegeven. Namelijk het hulp bieden bij lastige juridische zaken, het verzorgen van het werving en selectiebeleid en het personeelsbeleid. De rol als Employee Champion volgt hierop. Dat is namelijk de kennis op het

menselijke vlak en het zijn van een brug tussen de afdeling van de ELM en de rest van de organisatie. Opvallend genoeg wordt toegevoegde waarde in de rol van Change Agent niet genoemd.

Zowel HR-managers als ELM's vinden dat de HR-functie een nadrukkelijker rol moet spelen binnen de organisatie. HR-managers vinden over het algemeen dat zij meer moeten meedenken met de business en voordat beslissingen worden genomen, betrokken worden bij het proces. ELM's vinden vooral dat de HR-functie zichtbaarder aanwezig moet zijn binnen de organisatie, door er voor te zorgen dat ook voor medewerkers de drempel laag wordt om bij bijvoorbeeld HR-officers binnen te stappen. Volgens ELM's is de HR-functie voor veel medewerkers te ver weg. ELM's geven dan vaak aan dat zij wel begrijpen dat de span of control (200 á 300 medewerkers onder verantwoordelijkheid is geen uitzondering), bij HR-officers wel erg groot is. Eén ELM twijfelt of dat het probleem is en suggereert dat het ook een kwestie van prioriteiten stellen zou kunnen zijn. Beide groepen zien de toegevoegde waarde het meest in de Strategic Partner rol en nauwelijks in de Change Agent rol.

5.2 Discussie Tijdsbesteding

Bij de tijdsbesteding aan HR-taken van HR-officers valt op dat er twee maal nul uren zijn ingevuld. De respondent, die nul uren zegt te besteden aan administratieve personeelstaken, geeft alle administratieve taken door aan de secretaresse. De respondent, die nul uren kwijt is aan personeelsplanning, zegt dat (eerste lijn) managers dit zelf doen. Het grootste deel van de tijd, dat zij aan HR-taken besteden, gaat op aan people management. Hierbij refereren zij vaak aan gesprekken met eerste lijnmanagers en in mindere mate met medewerkers. Daarbij wordt ook het oplossen van problemen en het beantwoorden van vragen genoemd.

Bij de ELM's is het opmerkelijk, dat drie van de vier respondenten geen tijd besteden aan administratieve personeelstaken. Zij zeggen allemaal dat die taken, zoals ziekteverzuim en urenregistratie, bij HR liggen. ELM's, die wél een aantal uren aan administratieve personeelstaken besteden, zeggen dat zij voor zich zelf lijstjes bijhouden van bijvoorbeeld ziekteverzuim. Maar ook zij menen dat zij over het algemeen weinig tijd aan dit soort taken besteden. Net als de HR-officers zijn ELM's het overgrote deel van de tijd kwijt aan people management. Het verschil met de HR-officers zit hem in het feit dat ELM's meer tijd besteden aan hun medewerkers en HR-officers meer aan lijnmanagers. In figuur 9 is aangeduid welke taken meer door HR-officers gedaan worden en welke taken meer door ELM's gedaan worden. In deze tabel wordt per HR-taak met een kruis aangegeven welke groep respondenten de meeste tijd besteedt aan de betreffende taak. Hierin is geprobeerd een nuance in te brengen, door een

spectrum op te stellen met aan de linkerkant HR-officers en aan de rechterkant ELM's. In de twee middelste kolommen staan zowel HR-officers als ELM's, waarbij links van het midden de taak bij beide groepen vertegenwoordigd is, maar meer leunt naar HR-officers. Rechts van het midden leunt het logischerwijs meer naar de kant van ELM's. Hier is te zien, dat buiten personeelsplanning en people management, de HR-taken, wat tijd betreft, meer bij HR-officers liggen.

	HR-officers	HR-officers & ELM's	ELM's en HR-officers	ELM's
Administratieve Personeelszaken	x			
Personeelsplanning			x	
Werving en Selectie			x	
Opleiding en Ontwikkeling plus Loopbaanbegeleiding		x		
Beloning	x			
People Management				x

Figuur 9. Taakverdeling

5.3 Discussie HR-rollen Vragenlijst

5.3.1 HR-officers

Strategische Focus								
Strategic Partner				Change Agent				
Processen	HR	25,1	32,3	25,6	HR	25,8	30,6	28,9
	ELM	27,1	30,4	32,2	ELM	26,6	32,6	31,7
Mensen	HR	24,1	24,6	30,1	HR	23,9	25	26
	ELM	21,2	21,8	21,2	ELM	27,1	29,9	28,1
	Administrative Expert				Employee Champion			
Operationele Focus								

huidig

gewenst

verwachting andere groep

Figuur 10. Scores vragenlijst samengevoegd

De scores van HR-officers bij de vragenlijsten in figuur 10 laat zien dat HR-officers voor zichzelf een grotere rol als Strategic Partner zouden willen zien. Daarbij hebben zij hoger gescoord ten opzichte van wat zij zeggen dat het op dit moment het geval is. HR-officers scoren gemiddeld 25,1 bij vragen over Strategic Partner. Die vragen gingen bijvoorbeeld over het helpen met het bereiken van lijndoelstellingen, het zijn van partner van lijnmanagement en het tijd besteden aan strategische zaken. De gewenste score is 32,3. HR-officers zouden dus meer als Strategic Partner willen optreden. Opvallend is dat de verwachting van ELM's voor HR-officers in deze rol nagenoeg hetzelfde (25,6) blijkt te zijn als nu het geval is volgens HR-managers. De mate waarin HR-officers als Strategic partner opereren is voor ELM's genoeg, in tegenstelling tot HR-officers. De rol van Administrative Expert wordt door HR-officers op de huidige (24,1) en gewenste (24,6) score op bijna hetzelfde niveau geschat. Het verhogen van efficiency, het ten uitvoer brengen van HR-processen en het bewaken van administratieve processen zijn enkele voorbeelden waaraan respondenten scores konden toekennen. Frappant hierbij is dat de verwachting van ELM's voor HR-officers in deze rol een stuk hoger (30,1) is. Waarschijnlijk zien ELM's HR-officers nog steeds iets meer als de traditionele personeelsafdeling waarbij zij met name uitblonden in de rol

als Administrative Expert. Blijkbaar hebben zij deze rol ook nodig van HR. Hierbij moet wel worden aangetekend volgens ELM's, dat met name de administratieve taken, zoals het verwerken van personeelsgegevens, niet door de HR-officer zelf gedaan hoeft te worden, maar dat het wel door bijvoorbeeld een secretariaat binnen de HR-afdeling afgehandeld wordt. De grotere rol als Administrative Expert volgens ELM's, zou ook kunnen verklaren waarom de verwachting van ELM's voor HR-officers in de rol van Strategic Partner (25,6) lager is dan HR-officers zelf wensen (32,3). ELM's zien graag dat HR bezig is met het leveren van functionele HR-services in plaats van strategische taken.

Volgens HR-officers zouden zij zelf iets meer (25,0) dan nu het geval is (23,9) optreden als Employee Champion. ELM's vinden dat HR-officers nog wel iets meer (26,0) als Employee Champion kunnen optreden. HR-officers zouden volgens hen zichtbaarder moeten zijn binnen de organisatie voor medewerkers. HR-officers moeten meer laten weten dat ze er zijn, maar dat ze iets kunnen betekenen voor medewerkers. Doordat medewerkers soms niet eens weten wie de HR-officer is, blijft de drempel om hen op te zoeken te hoog.

Tenslotte vinden HR-officers dat zij zelf meer (30,6) als Change Agent moeten optreden dan nu (25,8) het geval is. De verwachting van ELM's (28,9) sluit daar op aan. Beide groepen zouden willen zien dat HR-officers deelnemen in het vormgeven, helpen en realiseren van veranderingen binnen de business units.

5.3.2 ELM's

Als we kijken naar figuur 8 waarin de scores van ELM's staan, valt op dat de huidige score voor wat betreft Strategic Partner (27,1), lager is dan dat van de gewenste score (30,4), maar ook lager ligt dan de verwachting die HR-officers hebben van ELM's (32,2). Dit is te verklaren, want sommige ELM's zeggen te weinig toe te komen aan strategische zaken, omdat zij te druk zijn met operationele activiteiten. HR-officers zien voor ELM's een taak weggelegd als Strategic Partner omdat ELM's degenen zijn die bedrijfsdoelstellingen moeten halen en daardoor mee moeten denken met het bedrijf. ELM's ziet dit zelf ook zo en zouden ook meer willen meedenken met de business.

De scores voor Administrative Expert laat zien dat zowel de huidige als gewenste situatie rond de 21 zitten. Dit is tevens de verwachting van HR-officers. Beide partijen zien een kleine rol weggelegd voor ELM's om bijvoorbeeld HR-processen efficiënter te maken. Dit wordt echt als een taak van HR gezien. Ook voor wat betreft Employee Champion liggen de scores dicht bij elkaar, hoewel dat wel hoger ligt dan bij Administrative Expert. ELM's zouden zelf nog wel iets

meer deze rol willen vertegenwoordigen door bijvoorbeeld meer te luisteren naar werknemers en de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

De laatste rol, Change Agent, wordt hoger (32.6) gewenst dan nu het geval is (26.6). Dit geldt ook voor de verwachting van HR-officers (31,7). ELM's moeten meer uitdrager van verandering worden en belangrijk zijn bij organisatievernieuwingen.

Hier valt op dat beide groepen meer strategisch partner zou willen zijn, maar dat juist ELM's de tijd er vaak niet voor hebben, omdat operationeel werk de prioriteit heeft. Wat ook opvalt is dat de lijnmanagers ook meer een strategische rol zouden moeten spelen dan zij momenteel doen. HR is het daarmee eens.

Als we de resultaten van de visie over toegevoegde waarde van de HR-functie vergelijken met de scores van de vragenlijsten, valt op dat de rollen Change Agent en Employee Champion wat minder goed naar voren komen dan in de vragenlijsten. Dit kan verklaard worden met het feit dat de vragen over de toegevoegde waarde van de HR-visie eerder in het interview werden gesteld dan de vragenlijsten. Hierdoor werden de respondenten niet beïnvloed door eventuele gesloten vragen, wat bij de vragenlijsten wel het geval was. Je kunt dus zeggen dat de antwoorden bij de open vragen het meeste leven bij de ondervraagden.

Uiteraard hebben de uitkomsten op zich ook een betekenis volgens Ulrich (1997). Het optellen van de scores van de vier rollen geeft weer hoe het bedrijf ervoor staat met het leveren van HR-services. Hierbij moet nogmaals worden aangetekend dat er in dit onderzoek acht stellingen per HR-rol zijn voorgelegd in plaats van de door Ulrich voorgeschreven tien stellingen. Een overall score van 160 of hoger bij een maximum van 200 is volgens Ulrich hoog en een score van 90 of lager is laag (Ulrich, 1997, p.39). Dat is dus 80% van de maximum score bij een hoge waardering en 56% bij een lage waardering. In dit onderzoek kan de maximum score 160 zijn. Namelijk 8 stellingen maal 4 HR-rollen maal de hoogste score per stelling (5).

De algehele score van HR-officers in de huidige situatie is: 102,1. Dat is 64%.

De algehele score van de ELM's in de huidige situatie is: 101.9. Dat is ook 64%.

Het gewenste percentage door HR-officers is: 70%

Het gewenste percentage door ELM's is: 72%

Beide groepen zien dus graag verbetering in de HR-rollen dan op dit moment het geval is.

Een ander opmerkelijke uitkomst is dat vanuit de literatuur de operationele kwadranten het hoogste scores door de meeste bedrijven (Ulrich, 1997, p.39). Hier lijkt het of dat precies andersom is. Dit kan duiden op een groter bewustzijn binnen de HR-functie om ook te focussen op de strategische

kwadranten. Dus een verschuiving die meer de strategische kant op gaat, waar je zou verwachten dat ELM's meer de taken voor operationele kwadranten op zich zouden nemen.

5.4 Discussie Belemmeringen ELM's

ELM's vinden het waardevol om HR-taken uit te voeren en zien er het nut van in. Eén persoon vindt dat het hem te weinig helpt zijn doelstellingen te bereiken. Deze ELM vindt vooral dat HR met onderwerpen aankomt die niet motiveren.

Tijd is voor veel ELM's een groot probleem. Vaak moet er geschipperd worden tussen operationeel werk en HR-taken. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur (Brewster & Larsen, 2000; Renwick, 2000). Verplichte HR-onderdelen worden vaak nog wel gehaald, maar de, vaak belangrijke, praatjes met de medewerker komen vaak in het geding. Dit is een probleem omdat het belangrijk is het contact met de medewerkers op peil te houden en ze gemotiveerd te houden. Op deze manier weet de ELM wat er speelt en hoe hij daar op kan anticiperen. Doordat er vaak te weinig tijd is om HR-taken effectief uit te voeren levert de ELM minder toegevoegde waarde op HR-gebied. Dit kan ook verklaren waarom er relatief laag wordt gescoord op de Employee Champion rol.

Geen van de ELM's heeft problemen met hun eigen competentie als uitvoerder van HR-taken, zoals in de literatuur wel wordt gevonden. Althans, geen van hen ziet grote tekortkomingen bij henzelf als het hier om gaat. Ze vinden dat trainingen en vooral ervaring hen competent maakt voor de HR-taken. Ik zou hier bij willen aantekenen dat ELM's misschien zeggen genoeg HR-kennis en kunde te hebben, bewust of onbewust, maar dat misschien niet hebben. Inventariseren van de HR-competenties van ELM's zou kunnen helpen, en waar nodig, training geven.

Voor wat betreft de ondersteuning vanuit HR zijn op één ELM na alle ELM's redelijk tevreden. Toch lijkt het verstandig om deze persoon serieus te nemen, omdat, hoewel het niet helemaal gerechtvaardigd is om met percentages te komen, het toch 14% zou zijn. Personeelslijsten en personeelsgegevens kloppen vaak niet volgens hem en hij moet alles controleren, wat hij als een belemmering ziet in zijn functioneren. De bevindingen uit de literatuur voor wat betreft dit punt worden dus deels in dit onderzoek terug gevonden.

Het beleid en procedures is voor veel ELM's ook een doorn in het oog. Alles is over het algemeen wel duidelijk, maar er wordt volgens hen veel te star in vast gehouden. Ook noemen ze het veel te bureaucratisch. Voor veel ELM's is dit dus een belemmering in hun functioneren. Hier kan zijn dat ELM's weliswaar op de hoogte zijn van de regels, maar niet waarom deze belangrijk zijn, waardoor zij het als een belemmering zien. Hier zou een taak voor HR weggelegd kunnen

zijn om dit duidelijk naar ELM's te communiceren. Deze belemmering wordt in dit onderzoek dus gevonden, maar op een andere manier dan in de literatuur wordt voorgesteld. In plaats van onduidelijkheid van regels zien zij een overdaad aan regels.

Kort gezegd zien we dat de toegevoegde waarde van beide groepen voornamelijk in de Strategic Partner rol liggen en dat beide groepen dat ook verwachten. De belemmeringen voor ELM's zijn tijd en beleid en procedures.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de centrale hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen. Eerst zullen eventuele beperkingen worden beschreven.

Beperkingen in dit onderzoek zijn misschien het aantal respondenten dat geïnterviewd is. Ook verliep de totstandkoming van contacten met ELM's via hun HR-officer, waarbij laatstgenoemde een aantal contactgegevens gaf van ELM's, waaruit ik een selectie kon maken. Het was misschien beter geweest om via een grote lijst rechtstreeks deze mensen te benaderen, maar pragmatisch gezien zou dit ongetwijfeld veel problemen opleveren. Via de HR-officer konden deuren gemakkelijker worden geopend en waren ELM's goed op de hoogte van het belang van het onderzoek.

De taakverdeling tussen HR-officers en eerste lijnmanagers is achterhaald door te vragen wat volgens deze groepen hun tijdsbestedingen aan HR-zaken zijn. Administratieve personeelszaken, werving en selectie, opleiding en ontwikkeling plus loopbaanbegeleiding, en beloning komen grotendeels voor de rekening van HR-officers. Personeelsplanning en people management zijn taken die meer door ELM's worden uitgevoerd.

HR-managers, dus zowel HR-specialisten als HR-officers, vinden dat de HR-functie het meest toegevoegde waarde levert in de rol van Strategic Partner. Het ondersteunen van lijnmanagers en het meedenken met de business zijn belangrijke kenmerken hierin. De Administrative Expert-rol is ook nog sterk vertegenwoordigd waarin de HR-functie functionele HR services levert. ELM's zijn het eens wat dit betreft. Ook blijven de rollen van Change Agent en Employee Champion achter bij de andere twee HR-rollen.

Een ander verhaal wordt het, als, door middel van een vragenlijst, zowel HR-officers als ELM's zelf gevraagd wordt welke HR-rol zij spelen. HR-officers voegen het meest toegevoegde waarde als Strategic Partner en Change Agent. Dat is ook wat zij wensen, terwijl ELM's van hen verwachten dat HR-officers meer als Administrative Expert optreden.

ELM's op hun beurt voegen het meest waarde toe als in de rol van Strategic Partner en Employee Champion en zouden graag willen dat zij meer als Change Agent optreden. De verwachting van HR-officers is dat ELM's zich toelagen op Strategic Partner en Change Agent.

Dat betekent dat de focus bij beide groepen steeds meer strategischer komt te liggen, met name richting Strategic Partner, in plaats van operationeel, en dat de rol van Employee Champion te weinig ingevuld wordt en dat daar mogelijkheden liggen om de toegevoegde waarde van HR te verhogen. De operationele kwadranten blijven dus ietwat achter. De administrative expert rol wordt wel binnen het bedrijf uitgevoerd, maar veelal niet door HR-officers. Deze rol is meer

weggelegd voor de HR-specialisten, die bijvoorbeeld werkzaam zijn op afdelingen zoals HR Compensation & Benefits, HR Personnel & Benefits Administration en Thales University. Dat is waarschijnlijk een van de redenen dat administrative expert niet erg hoog scoort. Dit houdt in dat de andere operationele kwadrant, namelijk employee champion, wel minder hoog scoort dan verwacht. Het is dus een goede zaak om hier aandacht aan te besteden. Voor zowel ELM's als HR-officers zijn hier taken voor weggelegd.

De belemmeringen die ELM's ondervinden met het steeds meer overnemen van HR-taken zijn tijd, en beleid en procedures. Er is net genoeg tijd om de verplichte HR-onderwerpen af te handelen, maar voor gesprekken met medewerkers is gewoonweg geen tijd. Dit kan verklaren waarom de rol van Employee Champion niet hoog scoort als HR-rol. Beleid en procedures zijn op zich wel duidelijk, maar veel ELM's vinden de regels veel te star en zijn bovendien niet tevreden met formulieren of met ePeople1st. Dit kan twee dingen betekenen; 1) die regels zijn inderdaad veel te star en belemmeren ELM's in hun functioneren; 2) ELM's weten niet waarom die regels zo strak zijn, of zijn er niet van overtuigd.

Mijn conclusie is dat de toegevoegde waarde van de HR-functie over het algemeen voldoende is, maar dat er wel verbeterpunten zijn, met name in de Employee Champion rol. Over het algemeen heerst er tevredenheid onder de respondenten, hoewel zij wel aangeven welke zaken een belemmering vormen. Ook ondanks dat de verwachting naar elkaar toe voor wat betreft HR-rollen niet helemaal matchen.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van dit onderzoek aanbevelingen gegeven voor Thales Nederland B.V. Deze aanbevelingen hebben als doel om toegevoegde waarde in de Employee Champion-rol te verhogen.

1) ELM's zouden meer aandacht moeten hebben voor de behoeften van medewerkers en de werknemersbijdrage verzekeren (Ulrich, 1997):

Zij zouden moeten investeren in werknemersbijdrage door meer naar hun persoonlijke behoeften te luisteren. Misschien wel juist in een branche waar de vereiste werknemers niet gemakkelijk gevonden wordt. Hierin moet wel de steun worden gegeven vanuit HR. Op deze manier moet het aantrekkelijk zijn voor werknemers om te komen en te blijven. Verder zouden ELM's hun medewerkers bewust moeten maken van wat HR voor hen kan doen door ze op de hoogte te stellen van de diensten van HR.

2) HR moet zichtbaarder worden binnen Thales Nederland B.V.

HR-officers kunnen, door de volgende taken uit te voeren, het werk van ELM's complementeren. Zij moeten de stem zijn van medewerkers in managementbeslissingen. En zij zouden medewerkers duidelijk moeten maken dat hun belangen worden behartigd. Veel medewerkers weten volgens ELM's de weg naar HR niet te vinden.

3) De span-of-control van HR-officers verkleinen

Bij het gebrek aan tijd is het wellicht een idee om HR-officers over een kleinere groep mensen verantwoordelijk te laten zijn, zodat een ELM minder tijd nodig heeft voor HR-taken. 200 á 300 medewerkers onder zich is geen uitzondering. HR-officers zouden medewerkersbestand sneller en vooral beter leren kennen, waardoor zij meteen zichtbaarder zouden zijn voor medewerkers.

4) HR-Competenties van ELM's in kaart brengen en ze HR-training geven

Een idee is om, hoewel alle ELM's zeggen over de juiste competenties te beschikken in het uitvoeren van HR-taken, die competenties tegen het licht te houden. Enkele auteurs hebben de vereiste naar continue en systematische training aangetoond (Gennard & Kelly, 1997; Renwick, 2000). Dat zou tijd kunnen besparen als ELM's nog beter opgeleid zijn.

5) *HR en ELM's zouden duidelijk naar elkaar moeten communiceren en hun verwachtingen voor wat betreft HR-taken helder maken.*

Bij beleid en procedures was er sprake van ergernissen over het te bureaucratische en te starre karakter. Het was dus niet zozeer dat het onduidelijk zou zijn. Ik denk dat je ELM's ervan moet overtuigen waarom het beleid zo in elkaar zit en dat communiceren naar hen, zodat het minder als een belemmering wordt gezien, maar als houvast. Aan de andere kant zou enige flexibiliteit, in bijvoorbeeld het salarisbeleid, de rol van employee champion wel ten goede komen. Zeker als je spreekt van een branche waarin het lastig is goede competente medewerkers te vinden. HR-managers en ELM's moeten ook duidelijk zijn in de verwachting die zij ten opzichte van elkaar hebben, zodat er geen misverstanden bestaan.

Literatuurlijst

Geraadpleegde Literatuur

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.

Babbie, E. (2001). *The Practice of Social Research. 9th Edition*. Belmont: Wadsworth Thomson Learning.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndmills: Palgrave.

Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers; Old ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management studies*, 40(4), 983-1004.

Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.

Gennard, J. & Kelly, J. (1997). 'The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function' *Industrial Relations Journal*, 28(1), 27-42.

Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek: Een praktische handleiding met COO cursus*. Bussum: Coutinho.

Kulik, C.T. & Bainbridge, H.T.J. (2006). The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240-256

Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244.

Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.J., Kok, I., & Looise, J.C. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully; A First-Line Management Challenge. *Management Revue*, 17(3), 256-273.

Nehles, A.C. & van Riemsdijk, M.J. (2007). HRM on the work floor: How can HR facilitate the line? In: Benson, P. G., Mahajan, A., Alas, R. and Oliver, R. L. (Eds.). Changes in society, changes in organizations, and the changing role of HRM: Managing international human resources in a complex world.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front line managers as agents in the HRM-Performance casual chain: theory, analysis and evidence'. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20, Blackwell Publishing.

Renwick, D. (2000). HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-205.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.

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

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.

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

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

Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 5(3), 245-261.

Willems, R. (2005). *Reorganisaties georganiseerd*

Websites

Thales in the Netherlands. (n.d.), verkregen op 28 november 2007 van
<http://www.thalesgroup.com/netherlands/About-us/History.html>.

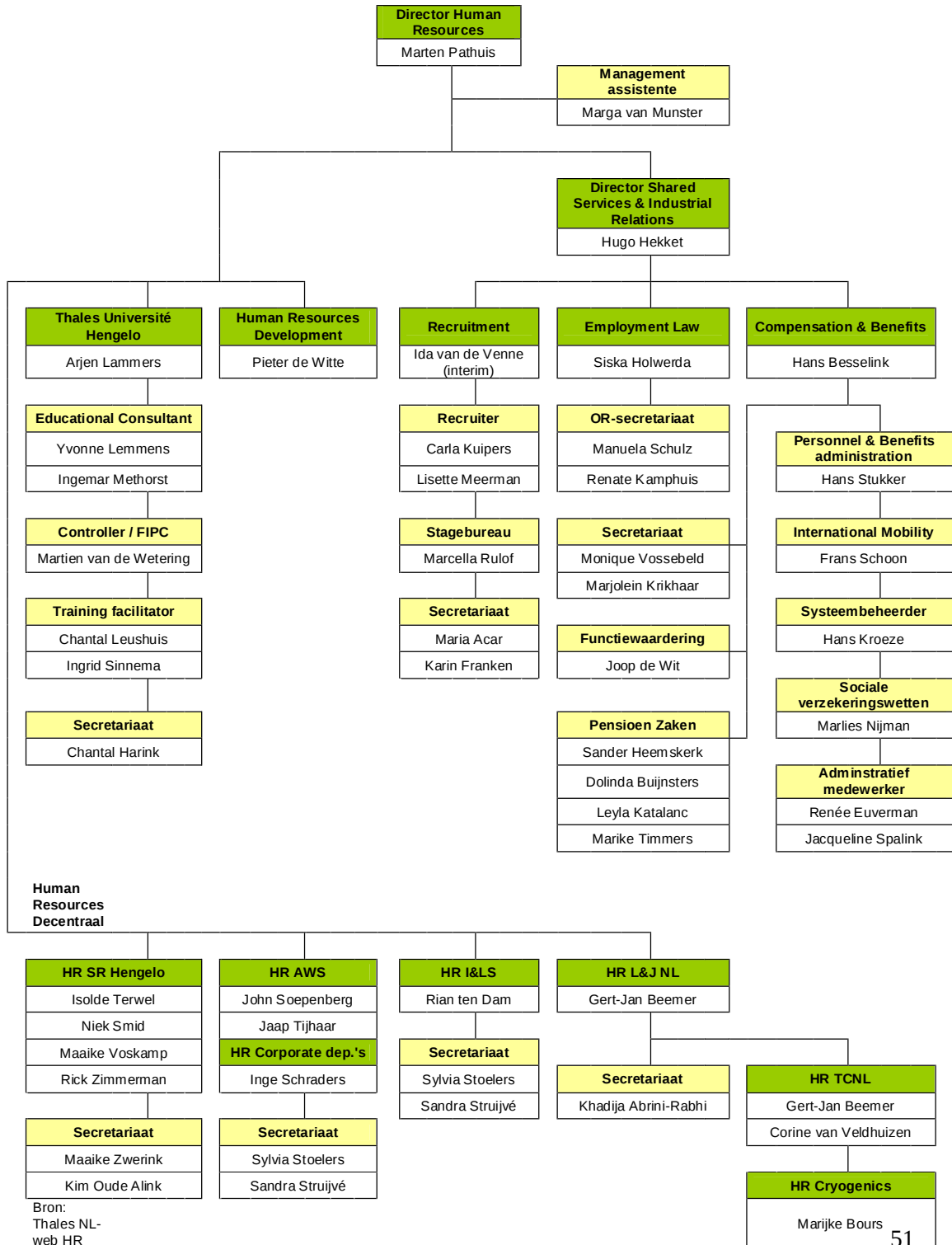
Documenten

Ruesink, J. (2007, 14 november). Thales zit weer volop in de orders. *Twentsche Courant Tubantia*.

People1st, Het managementconcept van Thales dat leidt tot resultaat en plezier in het werk.

Bijlage I

HR-organigram Thales Nederland B.V.



Bron:
Thales NL-
web HR

Bijlage II

Interviewprotocol (HR-managers)

Agenda

1. Introductie van het onderzoek en de interviewer
2. Introductie van de geïnterviewde
- 3-7 HR-verantwoordelijkheden en hoeveelheid tijdsbesteding daaraan
8. HR-rollen/HR-verwachtingen
- 9 Slot

1. Introductie van het onderzoek

- introductie van de interviewer
- introductie van het onderzoek
- doel van het onderzoek
- privacy en anonimiteit benadrukken

2. Introductie van de geïnterviewde

- Wat is uw naam?
.....
- Welke functie heeft u?
.....
- Wat zijn de bijbehorende verantwoordelijkheden? Wat zijn uw taken? Wat is uw rol?
.....
.....
.....
.....
- Afdeling en afdelingsnummer noteren
.....
- Hoe lang werkt u binnen Thales?.....
- Hoe lang zit u in uw huidige functie?.....

3. HR-verantwoordelijkheden en de hoeveelheid tijdsbesteding daaraan

	Verantwoordelijkheid	Uren per...	Aantal
Administratieve personeelszaken	Ja/nee	week	
Personeelsplanning	Ja/nee	jaar	
Werving en selectie	Ja/nee	jaar	
Opleiding en ontwikkeling	Ja/nee	jaar	
Loopbaanbegeleiding	Ja/nee	jaar	
Beloning	Ja/nee	jaar	
People management	Ja/nee	week	

4. Wat is voor u de toegevoegde waarde van de HR-functie binnen Thales?

.....

.....

.....

.....

5. Welke rol/verantwoordelijkheden zou de HR-functie moeten uitvoeren?

.....

.....

.....

6. Hoe ondersteunt u het management?

.....

.....

.....

7. Hoe ondersteunt u het lijnmanagement?

.....

.....

.....

8. HR-rollen en HR-verwachtingen

8.1 Welke rol vervul ik op dit moment? Deze gegevens worden aangekruist in de witte hokjes.

8.2 Welke rol zou ik willen vervullen? Deze gegevens worden aangekruist in de grijze hokjes.

1. Als HR-medewerker help ik met...

- het bereiken van lijndoelstellingen
- het verhogen van efficiëntie op HR-gebied
- het tegemoet komen aan persoonlijke belangen van werknemers
- het aanpassen aan veranderingen

☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒

2. In mijn werk neem ik deel aan...

- het verhogen van medewerkersbetrokkenheid
- het ten uitvoer brengen van HR-processen
- het vaststellen van strategische plannen in de lijn
- het vormgeven van cultuurverandering ten behoeve van vernieuwing en herstructurering

☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒

3. In mijn huidige functie zorg ik ervoor dat...

- HR-processen en projecten het veranderingsvermogen (van Thales) verhogen
- HR-beleid en projecten zich richten op de persoonlijke behoeften van werknemers
- HR-processen efficiënt worden uitgevoerd
- HR-strategieën zijn afgestemd op lijnstrategieën

☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒

4. In mijn functie fungeer ik als...

- pleitbezorger voor werknemers
- partner van het lijnmanagement
- expert in administratie
- uitdrager van verandering

☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒

5. In mijn werk besteed ik tijd aan...

- het stimuleren van nieuw gedrag om de bedrijfsonderdelen van Thales concurrerend te houden
- bewaken van administratieve processen

☐	☐	☐	☐	☐
☒	☒	☒	☒	☒
☐	☐	☐	☐	☐

- het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen	☐	☐	☐	☐	☐
- strategische zaken	☐	☐	☐	☐	☐
6. Tijdens mijn werk ben ik bezig met...					
- de productiviteit verhogen	☐	☐	☐	☐	☐
- werknemers helpen hun persoonlijke behoeften te vervullen	☐	☐	☐	☐	☐
- helpen met het bereiken van strategische doelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐
- veranderingen daadwerkelijk weten te realiseren	☐	☐	☐	☐	☐
7. Het is mijn taak om...					
- HR-strategie te betrekken bij de verwezenlijking van lijnstrategie	☐	☐	☐	☐	☐
- personeelsgegevens te verwerken	☐	☐	☐	☐	☐
- in de persoonlijke behoeften van werknemers te voorzien	☐	☐	☐	☐	☐
- bedrijfsonderdelen te helpen met hun eigen veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐
8. In mijn functie neem ik deel aan...					
- 'business planning'	☐	☐	☐	☐	☐
- het ontwerpen en implementeren van HR-processen	☐	☐	☐	☐	☐
- organisatievernieuwing, verandering en herstructurering	☐	☐	☐	☐	☐
- het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen	☐	☐	☐	☐	☐

8.3 Welke rol verwacht ik van Eerste Lijnmanagers?

1. Lijnmanagers zouden zich bezig moeten houden met...

- het bereiken van lijndoelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐
- het verhogen van efficiëntie op HR-gebied	☐	☐	☐	☐	☐
- het tegemoet komen aan persoonlijke belangen van werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
- het aanpassen aan veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐

2. Lijnmanagers zouden moeten deelnemen aan...

- het verhogen van medewerkersbetrokkenheid	☐	☐	☐	☐	☐
- het ten uitvoer brengen van HR-processen	☐	☐	☐	☐	☐

- het vaststellen van strategische plannen in de lijn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- het vormgeven van cultuurverandering ten behoeve van vernieuwing en herstructurering ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Lijnmanagers zouden ervoor moeten zorgen dat...

- HR-processen en projecten het veranderingsvermogen(van Thales) verhogen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- HR-beleid en projecten zich richten op de persoonlijke behoeften van werknemers ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- HR-processen efficiënt worden uitgevoerd ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- HR-strategieën zijn afgestemd op lijnstrategieën ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Lijnmanagers zouden moeten fungeren als...

- pleitbezorger voor werknemers ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- partner van het HR-management ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- expert in administratie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- uitdrager van verandering ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Lijnmanagers zouden tijd moeten besteden aan...

- het stimuleren van nieuw gedrag om de bedrijfsonderdelen van Thales concurrerend te houden ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- het bewaken van administratieve processen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- strategische zaken ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Lijnmanagers zouden tijdens hun werk bezig moeten zijn met...

- de productiviteit verhogen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- werknemers helpen hun persoonlijke behoeften te vervullen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- helpen met het bereiken van strategische doelstellingen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- veranderingen daadwerkelijk weten te realiseren ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Het zou de taak van lijnmanagers moeten zijn om...

- HR-strategie te betrekken bij de verwezenlijking van lijnstrategie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- personeelsgegevens te verwerken ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- in de persoonlijke behoeften van werknemers te voorzien ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- bedrijfsonderdelen te helpen met hun eigen veranderingen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Lijnmanagers zouden moeten deelnemen aan...

- 'business planning' ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- het ontwerpen en implementeren van HR-processen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- organisatievernieuwing, verandering en herstructurering ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Slot

Zijn er nog zaken, die u belangrijk acht in dit interview, die wij nog niet hebben besproken?

Hartelijk dank voor uw medewerking

Bijlage III

Interviewprotocol (eerste lijnmanagers)

Agenda

3. Introductie van het onderzoek en de interviewer
4. Introductie van de geïnterviewde
- 3-6 HR-verantwoordelijkheden en hoeveelheid tijdsbesteding daaraan
7. HR-rollen/HR-verwachtingen
8. Belemmeringen
- 9 Slot

1. Introductie van het onderzoek

- introductie van de interviewer
- introductie van het onderzoek
- doel van het onderzoek
- privacy en anonimiteit benadrukken

2. Introductie van de geïnterviewde

- Wat is uw naam?
.....
- Welke functie heeft u?
.....
- Wat zijn de bijbehorende verantwoordelijkheden? Wat zijn uw taken? Wat is uw rol?
.....
.....
.....
.....
- Afdeling en afdelingsnummer noteren
.....
- Hoe lang werkt u binnen Thales?.....
- Hoe lang zit u in uw huidige leidinggevende functie?.....
- Uit hoeveel mensen bestaat uw team waaraan u leiding geeft?.....

3. Wat is voor u de toegevoegde waarde van de HR-functie binnen Thales?

.....
.....

.....

.....

4. Welke rol/verantwoordelijkheden zou de HR-functie moeten uitvoeren?

.....

.....

.....

.....

5. Hoe zou de HR-functie u het beste kunnen ondersteunen?

.....

.....

.....

.....

.....

6. HR-verantwoordelijkheden en de hoeveelheid tijdsbesteding daaraan

	Verantwoordelijkheid	Uren per...	Aantal
Administratieve personeelszaken	Ja/nee	week	
Personeelsplanning	Ja/nee	jaar	
Werving en selectie	Ja/nee	jaar	
Opleiding en ontwikkeling	Ja/nee	jaar	
Loopbaanbegeleiding	Ja/nee	jaar	
Beloning	Ja/nee	jaar	
People management	Ja/nee	week	

7. HR-rollen en HR-verwachtingen

7.1 Welke rol vervul ik op dit moment? Deze gegevens worden aangekruist in de witte hokjes.

7.2 Welke rol zou ik willen vervullen? Deze gegevens worden aangekruist in de grijze hokjes.

	Zeergeringe mate	Geringe mate	Redelijke mate	Grote mate	Zeergrote mate
1. Als lijnmanager help ik met...					
- het bereiken van lijndoelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐
- het verhogen van efficiëntie op HR-gebied	☐	☐	☐	☐	☐
- het tegemoet komen aan persoonlijke belangen van werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
- het aanpassen aan veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐
2. In mijn werk neem ik deel aan...					
- het verhogen van medewerkersbetrokkenheid	☐	☐	☐	☐	☐
- het ten uitvoer brengen van HR-processen	☐	☐	☐	☐	☐
- het vaststellen van strategische plannen in de lijn	☐	☐	☐	☐	☐
- het vormgeven van cultuurverandering ten behoeve van vernieuwing en herstructurering	☐	☐	☐	☐	☐
3. In mijn lijnmanagement functie zorg ik ervoor dat...					
- HR-processen en projecten het veranderingsvermogen (van Thales) verhogen	☐	☐	☐	☐	☐
- HR-beleid en projecten zich richten op de persoonlijke behoeften van werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
- HR-processen efficiënt worden uitgevoerd	☐	☐	☐	☐	☐
- lijnstrategieën zijn afgestemd op HR-strategieën	☐	☐	☐	☐	☐
4. In mijn functie fungeer ik als...					
- pleitbezorger voor werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
- partner van het HR-management	☐	☐	☐	☐	☐
- expert in administratie	☐	☐	☐	☐	☐
- uitdrager van verandering	☐	☐	☐	☐	☐
5. In mijn werk besteed ik tijd aan...					
- het stimuleren van nieuw gedrag om de bedrijfsonderdelen van Thales concurrerend te	☐	☐	☐	☐	☐

houden					
- het bewaken van administratieve processen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- strategische zaken	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
6. Tijdens mijn werk ben ik bezig met...					
- de productiviteit verhogen op HR-gebied	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- werknemers helpen hun persoonlijke behoeften te vervullen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- helpen met het bereiken van strategische doelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- veranderingen daadwerkelijk weten te realiseren	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
7. Het is mijn taak om...					
- HR-strategie te betrekken bij de verwezenlijking van lijnstrategie	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- personeelsgegevens te verwerken	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- in de persoonlijke behoeften van werknemers te voorzien	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- bedrijfsonderdelen te helpen met onze eigen veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
8. In mijn functie neem ik deel aan...					
- 'business planning'	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- het ontwerpen en implementeren van HR-processen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- organisatievernieuwing, verandering en herstructurering	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
- het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

7.3 Welke rol verwacht ik van HR-managers?

1. HR-managers zouden zich bezig moeten houden met...					
- het bereiken van lijndoelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐
- het verhogen van efficiëntie	☐	☐	☐	☐	☐
- het tegemoet komen aan persoonlijke belangen van werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
- het aanpassen aan veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐

2. HR-managers zouden moeten deelnemen aan...

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - het verhogen van medewerkersbetrokkenheid | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het ten uitvoer brengen van HR-processen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het vaststellen van strategische plannen in de lijn | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het vormgeven van cultuurverandering ten behoeve van vernieuwing en herstructurering | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

3. HR-managers zouden ervoor moeten zorgen dat...

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - HR-processen en projecten het veranderingsvermogen (van Thales) verhogen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - HR-beleid en projecten zich richten op de persoonlijke behoeften van werknemers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - HR-processen efficiënt worden uitgevoerd | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - HR-strategieën zijn afgestemd op lijnstrategieën | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4. HR-managers zouden moeten fungeren als...

- | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - pleitbezorger voor werknemers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - partner van het lijnmanagement | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - expert in administratie | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - uitdrager van verandering | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

5. HR-managers zouden tijd moeten besteden aan...

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - het stimuleren van nieuw gedrag om de bedrijfsonderdelen van Thales concurrerend te houden | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het bewaken van administratieve processen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - strategische zaken | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

6. HR-managers zouden tijdens hun werk bezig moeten zijn met...

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - de productiviteit verhogen op HR-gebied | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - werknemers helpen hun persoonlijke behoeften te vervullen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - helpen met het bereiken van strategische doelstellingen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - veranderingen daadwerkelijk weten te realiseren | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

7. Het zou de taak van HR-managers moeten zijn om...

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - HR-strategie te betrekken bij de verwezenlijking van lijnstrategie | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - personeelsgegevens te verwerken | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - in de persoonlijke behoeften van werknemers te voorzien | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - bedrijfsonderdelen te helpen met hun eigen veranderingen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

8. HR-managers zouden moeten deelnemen aan...

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - 'business planning' | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het ontwerpen en implementeren van HR-processen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - organisatievernieuwing, verandering en herstructurering | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - het luisteren naar werknemers en reageren op hun signalen | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

8. Belemmeringen

Motivatie

Waarom voert u HR-taken uit?

Zijn HR-activiteiten/verantwoordelijkheden belangrijk in uw functie? Waarom?

Hoe ervaart u het uitvoeren van uw HR-verantwoordelijkheden met uw medewerkers?

Denkt u dat het waardevol is om hier tijd aan te besteden?

Helpen HR-activiteiten u om uw bedrijfsdoelstellingen te bereiken? Hoe?

.....

.....

.....

.....

Capaciteit

Is er genoeg tijd om alle HR-activiteiten op een effectieve manier uit te voeren?

Waar ligt uw prioriteit, bij operationele zaken of HR-zaken? Voorbeeld.

Vindt u het wel eens lastig om deze twee zaken te combineren?

.....

.....

.....

.....

Competentie

Heeft u het gevoel dat u genoeg HR-kennis / vaardigheden heeft om alle HR-taken uit te voeren?

Op welke gebieden zou u zich kunnen verbeteren?

Van wie denkt u dat u deze vaardigheden kunt leren?

.....

.....

.....

.....

Ondersteuning

Krijgt u de ondersteuning die u nodig heeft?

Wat voor een soort ondersteuning krijgt u?

Van wie krijgt u die ondersteuning? Van wie zou u die ondersteuning willen krijgen?

Bent u tevreden met de ondersteuning die u krijgt van de HR-afdeling? Waarom

wel/niet?

.....

.....

.....

.....

Beleid en procedures

Wat is uw ervaring met het beleid en de procedures om uw HR-taken uit te voeren?

Wat is uw ervaring met formulieren en instrumenten die voorzien worden?

Zijn er richtlijnen om HR-taken uit te voeren en instrumenten te gebruiken? Zo ja, en wat is uw ervaring met de richtlijnen?

.....

.....

.....

.....

9. Slot

Zijn er nog zaken, die u belangrijk acht in dit interview, die wij nog niet hebben besproken?

Hartelijk dank voor uw medewerking

Reflectie

Aan het einde van deze opdracht volgt dan de kritische zelfreflectie. Van tevoren had ik een paar doelen voor mezelf gesteld. In het kort waren dat de volgende.

Ik wilde ervaring opdoen in het opzetten en uitvoeren van een onderzoek. Ik wilde graag eens aan het bedrijfsleven ruiken. Voorts wilde ik een goede samenwerking aangaan met mijn afstudeerbegeleider en wilde ik op goede wijze gebruik leren maken van hulpbronnen. Ook had ik mij voorgenomen om een goede planning te maken, en nog belangrijker, mij eraan te houden.

Verder heb ik getracht, inhoudelijk een bijdrage te leveren aan het thema HR en de lijn.

Ik denk dat de meeste doelen die hierboven beschreven staan wel in meer of mindere mate behaald zijn. Ik heb in ieder geval ontzettend veel geleerd in de afgelopen periode. Vooral de periode bij Thales zelf was erg spannend. Sowieso moest ik aan het ritme wennen dat 40 uur per week werken heette en daarbij moest ik ook nog eens redelijk wat mensen interviewen. Uiteraard had ik me goed ingelezen in de materie en in samenwerking met Anna Nehles een goed interviewprotocol opgesteld, maar na een paar interviews werd ik pas de gesprekspartner en interviewer die ik voor ogen had. Verder heb ik bij Thales goed kunnen werken en de (goede) bedrijfssfeer kunnen proeven. Pieter heeft mij daar goed wegwijs gemaakt, en ik heb zelf natuurlijk ook de nodige gebouwen en gangen ontdekt. In die periode heb ik waarschijnlijk het meest efficiënt gewerkt. Daarmee kom ik op een doelstelling die ik jammerlijk niet bereikt heb. Dat is namelijk de tijdsplanning. De opdracht is erg uitgelopen. Voor het overgrote deel moet ik de hand in eigen boezem steken. Af en toe bleken bepaalde fases in de opdracht groter dan vooraf gedacht. Ook was er af en toe de welbekende dip. Maar ik denk dat ik te vaak dingen vooruit heb geschoven, omdat ik er niet zeker van was. Gelukkig was Anna er dan om mij weer op te peppen. Vaak als ik er dan toch aan was begonnen bleek het minder moeite te kosten dan vooraf gedacht. Ik weet ook dat ik de druk nodig heb om te presteren. Ik zou dan ook iedereen aanraden in een soortgelijk geval proberen te regelen om nog een of twee maanden langer bij het bedrijf te blijven. Dan ga je gewoon aan het werk en kun je veel minder snel afgeleid worden. De afgelopen tijd ben ik daarom consequent in de UB gaan zitten, wat mij zeker heeft geholpen. Hoewel het op zich heeft laten wachten, ben ik wel erg trots op dit verslag. Het is het tastbare feit dat ik veel tijd en moeite heb gestoken in een interessant onderwerp, en bovendien dat het een leerzame periode was.