

HRM implementeren op de werkvloer

Een uitdaging voor lijnmanagers

Anna Nehles, Maarten van Riemsdijk, Irene Kok en Jan Kees Looise

Volgens gangbare opvattingen in het HRM-denken moet de uitvoering van HR-beleid aan de direct leidinggevenden worden overgelaten. Dat blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. In de afgelopen jaren werden in onderzoek vijf factoren geïdentificeerd die de effectiviteit van de implementatie van HRM door direct leidinggevenden beperken. In dit artikel presenteren we het resultaat van een verkennend onderzoek in vier business units van internationale bedrijven om vast te stellen in hoeverre die vijf factoren door lijnmanagers zelf worden herkend, of nog andere factoren door hen worden aangegeven en of er een rangorde in de factoren is aan te brengen. Het blijkt dat vier van de vijf daadwerkelijk een probleem vormen en dat daarnaast steeds andere factoren in verschillende bedrijven een rol spelen. Kwantitatief onderzoek is geboden om vast te stellen welke factoren er onder verschillende omstandigheden echt toe doen.

Effectief HRM helpt de concurrentiekracht van bedrijven te vergroten en hun prestaties te verbeteren, is de boodschap van veel HR-studies in de afgelopen vijftien jaar (Lado & Wilson, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Becker & Gerhart, 1996). Een goede verticale afstemming van het HR-beleid met de organisatiestrategie is daarvoor een voorwaarde. Meestal worden hiervoor twee tegengestelde strategieën uitgewerkt op basis van Miles c.s. (Miles et al., 1978) of Porter, een 'defender'- en een 'prospector'-strategie. Zij worden gekoppeld aan twee duidelijk onderscheiden HRM-systemen. De defenderstrategie vraagt een op controle georiënteerd HRM-systeem, terwijl de prospectorstrategie juist een op betrokkenheid georiënteerd systeem van personeelsbeleid vereist (Walton, 1985; Arthur, 1992). Daarnaast hangt de effectiviteit van HRM ook af van de kwaliteit en vooral ook van de interne consistentie van de verschillende HR-instrumenten en van een goede implementatie (Huselid et al., 1997; Wright et al., 2001; Kane et al., 1999; Gratton & Truss, 2003; Bowen & Ostroff, 2004). De interne consistentie, ofwel de horizontale afstemming, heeft de laatste jaren veel aandacht gekregen in relatie tot HRM-systeemeffectiviteit (Schuler & Jackson, 1984; Arthur, 1992; Pfeffer, 1995; Delery & Doty, 1996).

A.C. Nehles, dr. M.J. van Riemsdijk, ir. A.L. Kok en prof. dr. J.C. Looise zijn werkzaam aan de universiteit Twente op de Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie, Afdeling Human Resource Management

De aandacht voor een goede implementatie is wat achtergebleven. De veranderende rol van HRM-afdelingen als het gaat om implementatie van beleid is wel onderzocht, met name in de zogenaamde 'devolution' literatuur (cf. Cunningham & Hyman, 1999; Brewster & Larsen, 2000; Renwick, 2000). Het werd duidelijk dat met het verschuiven van primaire operationele verantwoordelijkheid voor HRM naar de lijn, de rol en positie van stafafdelingen fundamenteel verandert (Storey, 1992; Ulrich, 1997; Caldwell, 2003). De op interventie gerichte HR-rollen als 'change agent' en 'regulator' worden minder belangrijk ten gunste van rollen als de 'advisor' en 'service provider' (Caldwell, 2003; Hope Hailey et al., 2005). Intervenierende rollen worden steeds nadrukkelijker bij eerstelijns managers neergelegd (Hope Hailey et al., 1997; Hall & Torrington, 1998; Cunningham & Hyman, 1999; Whittaker & Marchington, 2003).

Volgens Hales (2005: 473) is 'first-line management' te definiëren als: 'the position representing the first level of management to whom non-managerial employees report'. Wij definiëren eerstelijns managers als de direct leidinggevenden, het laagste niveau in het lijnmanagement dat (een team van) operationele medewerkers dagelijks aanstuurt met behulp van HR-activiteiten en instrumenten. Volgens de laatste opvattingen over goed HRM, spelen juist deze managers een cruciale rol bij het

implementeren van het HR-beleid op de werkvloer (Guest, 1987; Storey, 1992; Lowe, 1992; Brewster & Larsen, 1992; Legge, 1995; Gratton & Truss, 2003; Den Hartog et al., 2004). Niet de HR-stafmedewerkers, maar deze direct leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de medewerkers en daarmee voor het uitvoeren en toepassen van vaak centraal ontwikkeld HR-beleid op het operationele niveau. Het gaat dan om pres-

tatiebeoordelingen en beloning, functioneringsgesprekken, training en ontwikkeling van medewerkers en het aantrekken van nieuwe mensen. Maar tegelijkertijd wordt door veel auteurs opgemerkt dat deze direct leidinggevenden hun nieuwe taak vaak maar matig uitvoeren. Zij lijken eerder weerspanning om deze HR-verantwoordelijkheid te nemen (Storey, 1992; Cunningham & Hyman, 1995; Whittaker & Marchington, 2003). Het lijkt of de activiteiten die van hen worden gevraagd, in hun ogen niet altijd dienstig zijn om de bedrijfsdoelen waar zij primair verantwoordelijk voor zijn, te halen (McGovern, 1999; Harris et al, 2002; Whittaker & Marchington, 2003).

De volgende vijf factoren die deze weerstand van direct leidinggevenden zouden kunnen verklaren, werden in verschillende case-studies gevonden. Tabel 1 geeft een overzicht van de gevonden factoren, inclusief literatuurverwijzingen per factor.

*Intervenierende rollen worden
steeds nadrukkelijker bij
eerstelijns managers neergelegd*

Factors	Literatuur
Desire	<p>Issue</p> <p>Lijnmanagers moeten HR-praktijken willen implementeren.</p> <p><i>In eerdere case studies werd gevonden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Een gebrek aan persoonlijke (bijv. motivatie) en institutionele stimuli (HR-verantwoordelijkheid als onderdeel van zijn/haar prestatiebeoordeling, functi omschrijving en van de business policy) om HR-activiteiten uit te voeren (McGovern, 1999; Harris et al., 2002) – HR-taken krijgen een lage prioriteit vanwege dominantie van korte termijn oriëntatie van managers (Cunningham & Hyman, 1999; Brewster & Larsen, 2000; Whittaker & Marchington, 2003)
Capacity	<p>Issue</p> <p>ELM's hebben extra tijd nodig voor HR implementatie.</p> <p><i>In eerdere case studies werd gevonden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – HR-taken zijn 'doorgeschoven' naar ELM's, maar zonder vermindering van andere taken (Brewster and Larsen, 2000) – ELM's kunnen onvoldoende tijd aan HR-issues spenderen vanwege de dominantie van korte termijn operationele druk (Cunningham & Hyman, 1999; Renwick, 2000)
Competencies	<p>Issue</p> <p>Lijnmanagers moeten HR-gerelateerde competenties hebben, met name rond implementatie.</p> <p><i>In eerdere case studies werd gevonden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ELM's missen de benodigde specialistische kennis en vaardigheden (Lowe, 1992; Gennard & Kelly, 1997; Hall & Torrington, 1998; Harris et al, 2002), bijv. rond wettelijke regelingen en overeengekomen handelwijzen – ELM's zouden doorlopend en grondig moeten worden getraind op HR-activiteiten, maar dat blijkt zelden te gebeuren (Cunningham & Hyman, 1999; Brewster & Larsen, 2000; Harris et al, 2002)
Support	<p>Issue</p> <p>Lijnmanagers hebben behoefte aan ondersteuning en advies door HR-specialisten.</p> <p><i>In eerdere case studies werd gevonden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Zonder expliciete en proactieve ondersteuning vanuit HR missen ELM's de benodigde vaardigheden (Renwick, 2000; Harris et al, 2002), maar sommige HR-specialisten zijn niet in staat deze ondersteuning te leveren (Gennard & Kelly, 1997; Hall & Torrington, 1998) – ELM's hebben advies en coaching nodig van specialisten over hoe de HR-taken uit te voeren (Hope Hailey et al., 1997; Hall & Torrington, 1998; McGovern, 1999; Whittaker & Marchington, 2003)
Policy and procedures	<p>Issue</p> <p>Lijnmanagers hebben behoefte aan een duidelijk algemeen HR-beleid t.a.v. HR-implementatie met bijbehorende duidelijke procedures.</p> <p><i>In eerdere case studies werd gevonden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Individuele afwegingen, vertekeningen en interpretatieverschillen (Harris et al., 2002) leiden tot idiosyncratisch begrip en uitvoering (Brewster & Larsen, 2000; Bowen & Ostroff, 2004) – ELM's zijn onvoldoende betrokken geweest bij de verschuiving van verantwoordelijkheden en zijn daardoor vaak onzeker over hun rol (McGovern, 1999; Lowe, 1992)

Tabel 1. Factoren die de effectiviteit van HR-implementatie door eerstelijns managers beïnvloeden.

In de eerste plaats kan het zo zijn dat direct leidinggevendenden er geen zin in hebben om de gevraagde HR-activiteiten te ontplooiën (Desire). Mogelijk ontbreekt het hun ook gewoon aan tijd om deze extra taken uit te voeren (Capacity). Een derde verklaring is dat het hun aan de noodzakelijk competenties ontbreekt (Competencies). Onvoldoende ondersteuning vanuit de HR-afdeling kan ook een oorzaak zijn (Support). Ten slotte ontbreken mogelijk goede richtlijnen en procedures voor een adequate uitvoering (Policy & Procedures). Elk van deze factoren, of een combinatie, kan er oorzaak van zijn dat daadwerkelijke implementatie van HR op de werkvloer voor direct leidinggevendenden lastig is en zou dus hun weerstand kunnen verklaren. Maar helaas weten we niet of ze alle vijf steeds een rol spelen noch welke van de vijf, of welke combinatie, er werkelijk toe doen. Ze komen naar voren uit case-studies in allerlei verschillende bedrijven en zijn bovendien meestal afgeleid uit waargenomen gedrag, maar nooit rechtstreeks aan direct leidinggevendenden zelf gevraagd.

Onze centrale vraagstelling is daarom:

In welke mate vinden direct leidinggevendenden zelf dat de vijf geïdentificeerde factoren een effectieve implementatie van HRM-praktijken in de weg staan?

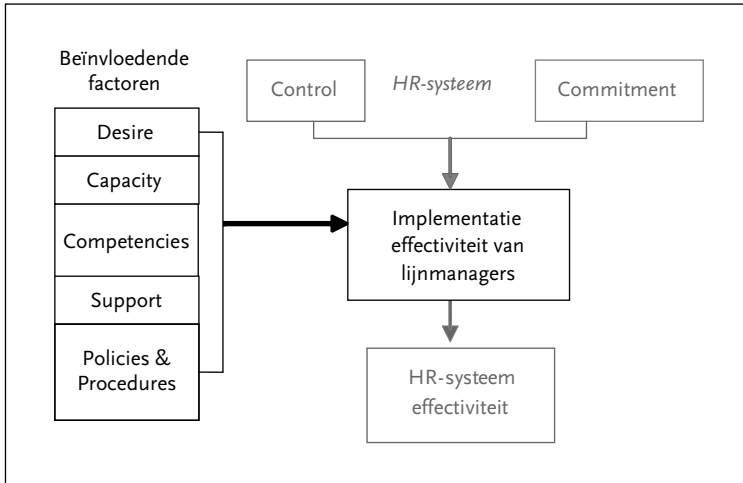
Onderzoeksontwerp en methoden van onderzoek

We richten ons dus op het rechtstreeks bevragen van direct leidinggevendenden en focussen op de vijf factoren voornoemd. In die zin sluiten we aan bij het HR-onderzoek dat percepties van betrokkenen als uitgangspunt neemt (Delaney & Huselid, 1996; Huselid et al., 1997; Wright et al., 2001, Kane et al., 1999). We vroegen direct leidinggevendenden in hoeverre zij de factoren Desire, Capacity, Competencies, Support en Policies & Procedures als belemmerend ervaren voor het effectief implementeren van HR-praktijken.

Uit onze inleiding blijkt echter dat een aantal andere factoren ook de effectiviteit van HR-implementatie kan beïnvloeden. Dan gaat het enerzijds om de verticale afstemming van het HR-systeem met de bedrijfsstrategie en anderzijds om de horizontale afstemming van de verschillende praktijken en instrumenten, tot een coherent systeem. Voor beide moeten we dan ook in ons onderzoek controleren.

Het onderzoeksmodel kan worden weergegeven als in figuur 1, waarbij de aandacht gaat naar de vijf factoren en hun effect op lijnmanagers en de blokken onder en boven gedacht moeten worden als de factoren waarvoor in dit onderzoek wordt gecontroleerd.

Direct leidinggevendenden lijken hun HR-verantwoordelijkheid maar matig uit te voeren



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

We kozen strategisch voor vier business units (BU's) van vier verschillende multinationals, alle met het hoofdkwartier in Nederland, hoewel één BU operationeel actief is in Duitsland. In dergelijke bedrijven zijn verfijnde HR-systemen op corporate niveau ontwikkeld, die door HR-afdelingen in de verschillende BU's moeten worden geïmplementeerd. Daardoor is er niet alleen een uniform HR-beleid, dat volledig is uitontwikkeld en beschreven, maar zijn doorgaans ook voor de verschillende HR-deelgebieden instrumenten en procedures ontwikkeld, die worden toegepast. Dat maakt het relatief makkelijk deze in kaart te brengen en te onderzoeken.

BU A maakt onderdeel uit van een elektronicaconcern en richt zich op het ontwikkelen en produceren van hoogwaardige en geavanceerde technologische producten. De unit werkt met zeer hoog geschoold personeel dat complexe taken uitvoert. BU B is een productielocatie van een voedingsmiddelenconcern en produceert ijs en diepvriesproducten. De vergaand gemechaniseerde productie vereist weinig opleiding. BU C is een raffinagebedrijf van een zeer grote energieproducent. De BU raffineert en distribueert producten. Het gaat hier om procesindustrie met hoogopgeleide operators die het proces vooral bewaken. Hoogopgeleid, veel hoger dan die van B, maar beduidend lager geschoold dan de medewerkers van BU A of D. BU D ten slotte is onderdeel van een wereldwijd technologiebedrijf. Het produceert componenten voor de vliegtuigindustrie. We treffen hooggeschoolde technici aan, die technologisch geavanceerde producten ontwikkelen en bouwen.

Van BU B en C verwachtten we dat het defenders zouden zijn, de twee anderen prospectors. Om dit vast te stellen werd gebruik gemaakt van karakteristieken zoals die werden ontwikkeld door Miles & Snow (1984). Voor elk van de vier BU's werd tevens het HR-systeem bepaald,

waarbij we uiteraard verwachtten dat we twee op controle en twee op commitment georiënteerde systemen zouden aantreffen. Dit werd gedaan door middel van karakteristieken van Schuler & Jackson (1987) en Arthur (1992). Vanuit genoemde karakterisering werd een vragenlijst samengesteld die werd voorgelegd aan het hoofd HR van elk van de BU's. Analyse toonde aan dat BU A en D inderdaad prospectors zijn en BU C een defender (als verwacht) terwijl BU B, anders dan verwacht, karakteristieken van beide bleek te vertonen. De HRM-systemen die werden aangetroffen waren echter grotendeels gelijk en allemaal te karakteriseren als commitment georiënteerd en redelijk intern consistent. Dat betekent dat de in de literatuur vaak voorgeschreven verticale afstemming van het HR-beleid op de strategische keuze van de onderneming door ons niet werd gevonden.

In totaal 30 eerstelijns managers werden in deze vier BU's gedurende de zomermaanden van 2005 geïnterviewd. De respondenten met de juiste verantwoordelijkheden en functieniveaus werden met hulp van de verschillende HR-afdelingen uitgekozen. De interviews duurden gemiddeld een uur. Alle interviews werden opgenomen, volledig uitgewerkt en ter controle aan de respondenten voorgelegd. Er werden geen substantiële veranderingen gevraagd.

De karakteristiek van onze respondentgroep is weergegeven in tabel 2.

	BU A	BU B	BU C	BU D
Aantal medewerkers/site	2200	160	1500	825
Aantal lijnmanagers	200	11	100	80
Steekproef	7	8	8	7
Gemiddelde leeftijd (SD)	42 (6,9)	40 (8,4)	44 (6,7)	48 (6,5)
Gemiddelde span of control (SD)	12 (6,0)	9 (5,2)	12 (3,2)	30 (41,1)*
Gemiddeld aantal jaren ervaring (SD)	7 (5,5)	9 (9,0)	11 (6,9)	15 (10,3)
Gemiddeld opleidingsniveau	HBO	Mavo/MBO	MBO	HBO
Gemiddeld opleidingsniveau team	HBO	Mavo	MBO	MBO

* Uitschieter: span of control 120 medewerkers – zonder uitschieter: 15 (11,1)

Tabel 2. Analyse eenheid en respondent karakteristieken.

Analyse van de respondentkarakteristieken laat zien dat er geen relaties zijn te vinden met de vijf factoren. De leeftijd, span of control, de ervaring als lijnmanager en het scholingsniveau van de lijnmanager en van zijn team bleken geen invloed te hebben op de ervaren problemen. De hoge standaarddeviatie in de span of control voor BU D wordt veroorzaakt door een 'uitschieter', één eerstelijns manager gaf leiding aan 120 medewerkers, maar omdat de gemiddelde karakteristieken hier verder

niet door worden beïnvloed, hebben we besloten deze data toch mee te nemen in de analyse.

De vijf factoren werden bevraagd in semi-gestructureerde interviews. Respondenten werden op alle vijf de factoren bevraagd, maar telkens werd veel ruimte geboden voor uitbreidingen (van de factoren) en uitleg. Naast een uitspraak over de vijf factoren wilden we ook weten of de lijst uitputtend was. Vooraf werden de vijf factoren geoperationaliseerd in subitems en variabelen volgens tabel 3.

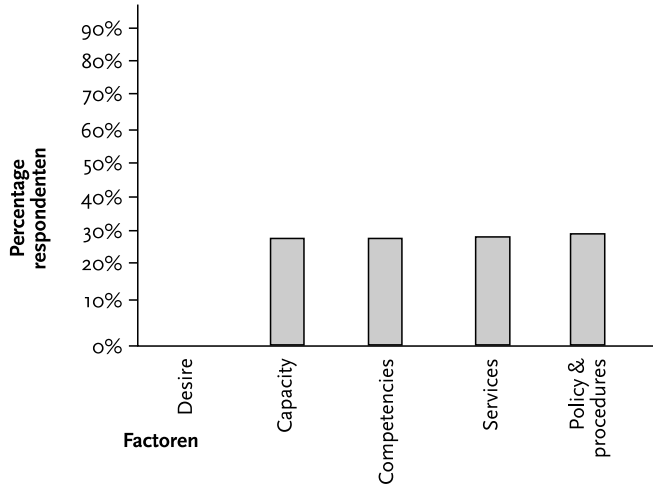
Factor	Gemeten items	Sub-items	Operationalisatie
Desire	Persoonlijke weerstand om HR-activiteiten uit te voeren	Persoonlijke stimuli Institutionele stimuli Kortetermijnfocus management	Toegevoegde waarde van HR rol om business doelen te bereiken. Plezier in HR taken Functiebeschrijving Prestatiebeoordeling Bedrijfsbeleid Prioriteit voor HR of business issues
Capacity	Onvoldoende tijd om HR-taken uit te voeren	Werkelijk bestede tijd Benodigde tijd	Gemiddelde tijd die wordt besteed aan HR-taken Gemiddelde benodigde tijd voor uitvoeren HR-taken
Competencies	Onvoldoende HR-kennis/vaardigheden	Gevolgde trainingen/opleidingen Ervaring	Aantal Kwaliteit Aantal jaren Eigen oordeel daarover
Support	Onvoldoende ondersteuning vanuit de HR-afdeling/functie	Gewenste ondersteuning Verkregen ondersteuning	Aard en hoeveelheid van de gewenste ondersteuning Aard en hoeveelheid van de verkregen ondersteuning
Policy & procedures	Onduidelijk beleid en procedures	Rol onduidelijkheid Idiosyncratische invulling	Kennis over HR-verantwoordelijkheden Duidelijkheid van HR-instrumenten Richtlijnen voor uitvoeren van HR-activiteiten Standaardisatie/formalisatie van HR-activiteiten en prestaties in verschillende afdelingen

Tabel 3. Operationalisatie van de vragen.

De analyses van de interviews naar de gepercipieerde belemmeringen per factor werden op itemniveau uitgevoerd. Bijvoorbeeld: de factor Desire werd gemeten met de items 'persoonlijke stimuli', 'institutionele stimuli' en 'korte termijn focus van het management', die elk weer waren geoperationaliseerd in verschillende variabelen (zie tabel 3). Dat is het niveau waarop werd geteld en geanalyseerd.

Resultaten per factor

Als we het gemiddelde van de vijf factoren over de vier cases nemen zien we dat geen van de factoren door meer dan een derde van de respondenten als een belemmering wordt gezien (zie figuur 2).



Figuur 2. Gemiddelde van de factoren die als belemmerend worden ervaren.

Vier van de vijf factoren worden door onze respondenten als belemmering voor effectieve implementatie van HRM-praktijken gezien, alle in ongeveer gelijke mate (30%).

Desire

Geen van de 30 ondervraagde direct leidinggevenden zijn onwillig om de gevraagde HR-praktijken uit te voeren. Allen ervaren voldoende persoonlijke en institutionele stimulans om het gevraagde te doen en ze zien er ook allemaal de meerwaarde van of vinden het zelfs een leuk onderdeel van hun takenpakket. De persoonlijke drijfveren verschillen echter wel. In het algemeen worden deze activiteiten als een waardevol hulpmiddel beschouwd om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen, zich te verbeteren en te groeien en om het team te leiden en te motiveren. Sommige respondenten vinden bovendien dat de HR-activiteiten waardevol zijn om 'de juiste persoon op de juiste plek te krijgen' en dat ze structuur geven aan de implementatie van HR en de eenheid van instrumenten voor HR in het bedrijf representeren.

Voor wat betreft de institutionele kant vonden we dat de HR-verantwoordelijkheid van de lijn terug te vinden was in de meeste taakomschrijvingen en de prestatiebeoordeling van direct leidinggevenden. Gevraagd

naar welke prioriteit zij aan HR-taken zouden geven, relatief ten opzichte van andere taakgebieden, bleek dat 83% van de direct leidinggevenden business issues eerst aandacht geven, dus boven HR-issues, vanwege het feit dat ze zich geconfronteerd zien met de kortetermijndruk vanuit hun management op dit punt. Ze zullen onder tijdsdruk dus eerst business- en technische problemen aanpakken en pas daarna HR-problemen. Maar van uitstel komt geen afstel, allen gaven aan de HR-verantwoordelijkheden meestal alsnog aan te pakken.

Capacity

Van de respondenten die konden aangeven hoeveel tijd ze daadwerkelijk aan HR gerelateerde problemen besteedden, bleek dat voor 14 minder dan 10% van hun tijd te zijn, 10 gaven aan tussen de 10% en 20% te spenderen en 2 tussen 20% en 40%. Nog twee anderen spenderen tussen 40% en 50% van hun tijd aan HR-activiteiten. Op de vraag of zij de hoeveelheid tijd voldoende achtten om hun team effectief te leiden gaven 9 respondenten aan dat ze meer tijd zouden willen hebben, terwijl 17 de tijd voldoende vonden en 4 meenden met minder tijd toe te kunnen, die ze dan graag aan operationele taken zouden besteden. 9 respondenten (30%) vinden dus dat tijd daadwerkelijk een belemmerende factor is voor het effectief implementeren van HR. Het zijn vooral operationele problemen die ze tegenhouden.

Direct leidinggevenden pakken onder tijdsdruk eerst business- en technische problemen aan en pas daarna HR-problemen

Competencies

De resultaten laten verder zien dat 9 (30%) van de ondervraagden vinden dat ze onvoldoende competent zijn voor het goed uitvoeren van hun HR-rol. Bijna alle lijnmanagers geven aan dat zowel ervaring als training noodzakelijk zijn voor het goed uitvoeren van deze specialistische taken. Van de 9 die te weinig competenties menen te hebben, zegt de helft ervaring te kort te komen, de andere helft zegt vooral te weinig training te hebben gehad. De beperkte ervaring is terug te voeren op weinig ervaring in de functie überhaupt (minder dan twee jaar). Bij het tekort aan training blijkt het vooral te gaan om te weinig leiderschapsvaardigheden, die men noodzakelijk acht om de HR-rol goed te kunnen vervullen.

Support

Als er sprake is van te weinig ondersteuning voor de HR-taken in een BU (A en D vergelijk tabel 4), dan blijkt dit steeds voor de meeste geïnterviewde lijnmanagers te gelden. Totaal zien 9 (30%) van de lijnmanagers dit als een probleem. Maar de aard van de gewenste ondersteuning is per BU verschillend. De lijnmanagers in BU C en D wensen ondersteuning rond regels en organisationele aspecten, terwijl die in BU B vooral onder-

steuning bij hun eigen competentieontwikkeling zouden willen hebben, inclusief advies over hoe specifieke instrumenten te hanteren en toe te passen. De lijnmanagers in BU A zouden duidelijke richtlijnen voor implementatie en uitvoering wenselijk vinden. Alleen de lijnmanagers in BU A en D vinden de ondersteuning onvoldoende en zien dit als een beperking voor effectieve implementatie.

Policy and Procedures

9 van de 29 lijnmanagers (hier kon één respondent geen antwoord geven) zien deze factor als beperkend. Allemaal geven ze aan dat met name onduidelijkheid over hoe de HR-praktijken toe te passen hinderlijk is en leidt tot een ongewenste individuele invulling. Twee respondenten voegen daaraan toe dat onduidelijk is welke van de instrumenten moeten worden toegepast, waardoor rolonduidelijkheid ontstaat. Onduidelijkheid over hoe instrumenten toe te passen blijkt steeds te ontstaan doordat de instrumenten zelf niet concreet genoeg zijn uitgewerkt in de ogen van de respondenten. Als dat onduidelijk is, voelen zij zich gedwongen zelf te interpreteren wat de bedoeling is en ze vrezen dat dit leidt tot inconsistenties in de uitvoering tussen teams. Ze vinden dat storend omdat mensen van verschillende afdelingen hierover onderling wel spreken en dan dus bijvoorbeeld ontdekken dat de beoordeling voor hetzelfde werk verschilt.

Resultaten per Business Unit

De resultaten opgesplitst naar BU's tonen duidelijk dat lijnmanagers in verschillende BU's verschillende factoren als hinderlijk ervaren (zie tabel 4), maar ook dat er binnen een BU onderling aanzienlijke verschillen bestaan.

Niet elke lijnmanager ervaart belemmeringen in het uitvoeren van zijn HR-taken. In BU C bijvoorbeeld, blijken 6 van de 8 lijnmanagers geen enkele van de factoren als een belemmering te zien. De twee bij wie dat wel het geval is, identificeren de beperkte tijd als het probleem (Capacity), vooral gedurende de dagploeg. Zij stellen hun HR-werk deels naar avonddiensten uit. In BU B daarentegen ervaren 6 van de 8 lijnmanagers ten minste één van de factoren als problematisch. Alle 6 achten zich onvoldoende competent, in de andere BU's is dat er steeds maar 1. In BU A en D zien we dat 6 van de 7 respondenten ten minste één belemmerende factor aanwijzen. In BU A ervaren 5 van de 6 de Policies & Procedures als een probleem, maar een tekort aan ondersteuning scoort ook hoog (4 van de 7) en dan gaat het met name om hoe instrumenten toe te passen. In BU D vinden 5 van de 7 de ondersteuning (Support) vanuit de HR-functie ontoereikend. Het gaat dan om algemene ondersteuning in administratieve zin, waarvan lijnmanagers vinden dat de HR-afdeling dat zou moeten regelen. In A, B en C benoemen meer dan

problemen	BU A			BU B			BU C			BU D			TOTAL							
	n	n*	#	%	n	n*	#	%	n	n*	#	%	n	n*	#	%				
desire	7	6	0	0%	8	6	0	0%	8	2	0	0%	7	6	0	0%	30	21	0	0%
capacity	7	6	2	29%	8	6	3	38%	8	2	2	25%	7	6	2	29%	30	21	9	30%
competencies	7	6	1	14%	8	6	6	75%	8	2	1	13%	7	6	1	14%	30	21	9	30%
support	7	6	4	57%	8	6	0	0%	8	2	0	0%	7	6	5	71%	30	21	9	30%
policy & procedures	7	6	7	71%	7	6	2	29%	8	2	1	13%	7	6	1	14%	29	21	9	31%

n = aantal respondenten per BU

n* = aantal ELM's in de respondentgroep dat op ten minste een van de vijf factoren een belemmering ervaart per BU

= aantal ELM's dat op deze factor belemmeringen ervaart per BU

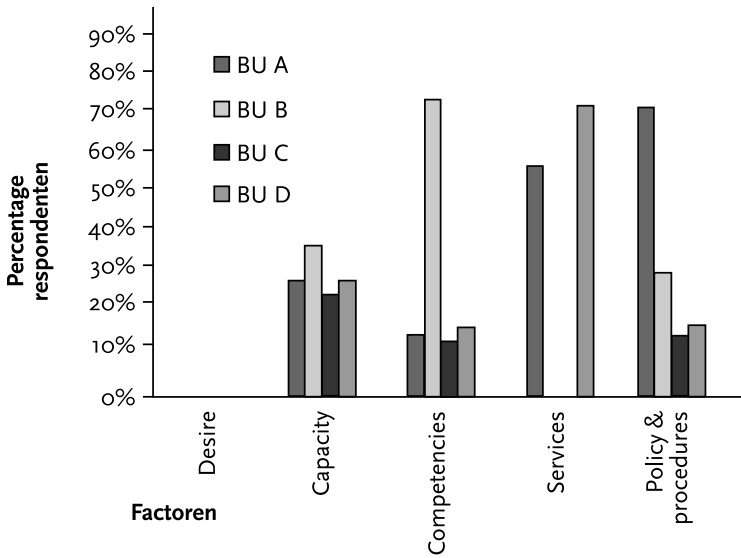
% = percentage ELMs dat zich op deze factor belemmerd voelt per BU

Tabel 4. Aantal en percentage van lijnmanagers dat belemmeringen ervaart, n=30.

70% van de respondenten steeds één factor als storend, maar deze factor is verschillend voor de drie BU's (zie figuur 3).

Discussie per factor

Opmerkelijk is vooral dat geen van de respondenten 'desire' problematisch vinden. Niemand betwijfelde nut en noodzaak noch de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van HR-aspecten. Sommigen gingen



Figuur 3. Belemmerende factoren per business unit.

ervan uit dat die rol ook formeel was vastgelegd, terwijl ons bleek dat dit niet het geval was en velen vroegen zich openlijk af wie anders dan zij zelf verantwoordelijk zou kunnen zijn: zij zelf werken immers dagelijks met hun mensen. Dat is overigens volledig in lijn met de bevindingen van McGovern (1999). We menen dan ook dat alle lijnmanagers hun operationele verantwoordelijkheid voor HRM accepteren.

We waren verbaasd over het feit dat 17% van de lijnmanagers HR-taken prioriteit geven boven business issues, dit gaat in tegen wat gewoonlijk wordt aangenomen in de literatuur (Cunningham & Hyman, 1999; Whitaker & Marchington, 2003). Bovendien bleek dat zelfs als operationele taken voorrang krijgen, dit niet leidt tot het verwaarlozen van HR-taken, maar hooguit tot uitstel. Allen gaven bovendien aan dat soms HR-zaken toch prioriteit krijgen, omdat zij nu eenmaal rechtstreeks invloed hebben op het operationeel functioneren. De meesten zien HR-taken dus wel degelijk als relevant voor hun (primaire) operationele verantwoordelijkheid. Veel lijnmanagers die geen Capacity, dus geen tijdsproblemen, zien, menen dat ze minder tijd aan HR-issues zouden willen besteden omdat het hen afhoudt van het oplossen van dagelijkse operationele problemen, dat vonden Renwick (2000) en Gratton et al. (1999) ook in hun studies. Te weinig tijd blijkt dus ofwel een zeer verstoring effect te hebben, namelijk voor de groep die hiermee worstelt, of helemaal niet.

Tijdens het interview bleek ook dat de lijnmanagers die een trainingstekort aangaven als oorzaak voor een gevoelde incompetentie, onzekerder zijn dan lijnmanagers die in dit verband wijzen op gebrek aan ervaring. Niet goed opgeleide managers zien dit echt als een serieus probleem, de andere groep meent dat het probleem vanzelf wordt opgelost, als hun ervaring toeneemt.

Uit dit onderzoek blijkt dat lijnmanagers meer bronnen voor ondersteuning aanboren dan tot nu toe werd verondersteld. Zij vragen niet alleen ondersteuning van de HR-afdeling, maar heel vaak eerder van hun directe leidinggevende of van collega's en zelfs van de OR en de medische dienst. In feite komt de HR-afdeling vaak pas als laatste in beeld, als de andere bronnen geen oplossing bieden. Wiens ondersteuning wordt gezocht blijkt enerzijds af te hangen van het type probleem. De directe chef en collega's bij dagelijkse operationele problemen met een HR-kant, de HR-afdeling als het gaat om juridische vragen of specifieke regelingen. Er blijkt anderzijds een relatie te zijn met opleiding. Lijnmanagers met een relatief lage opleiding stappen eerder naar collega's of hun chef, hoger opgeleiden eerder rechtstreeks naar de HR-afdeling.

Onduidelijke Policies & Procedures zijn alleen een probleem als er geen behoorlijke ondersteuning te verwachten valt van de HR-afdeling. Is dit wel het geval, dan leidt dat zelden tot verstoring in de taakuitoefening. Veel lijnmanagers gaven aan dat zij de vrijheidsgraden die er bleken te zijn in de interpretatie van de instrumenten wel prettig vinden. Tegelijkertijd zagen velen hierin echter ook wel een probleem, met name omdat interpretatieverschillen makkelijk kunnen leiden tot een zekere willekeur, die door medewerkers ook wordt opgemerkt.

Discussie per Business Unit

Hoewel vier van de vijf factoren inderdaad hinderlijk werken bij de effectieve implementatie van HR-beleid, zien we grote verschillen tussen de verschillende business units.

Desire

In elk van de BU's bleek dat lijnmanagers HR-activiteiten als een vanzelfsprekend onderdeel van hun taak beschouwen, maar de mate waarin dat is vastgelegd verschilt per BU. Alle lijnmanagers van BU C zijn ervan overtuigd dat is vastgelegd dat zij verantwoordelijk zijn voor het managen van hun team. Het uitvoeren van HR-taken wordt echter niet expliciet genoemd. In de andere BU's voelen lijnmanagers zich verantwoordelijk voor teammanagement omdat dit steeds verbaal wordt gecommuniceerd, maar het is niet vastgelegd. In alle vier de BU's maken people management issues onderdeel uit van de formele beoordeling van lijnmanagers, maar de uitvoering van HR-activiteiten wordt daarbij lang niet altijd expliciet genoemd.

Capacity

Tijdsdruk is in alle BU's in ongeveer gelijke mate een probleem. Het verschil in de BU's kan dit dus niet verklaren. Het lijkt eerder te maken te hebben met persoonlijke eigenschappen van de lijnmanager of het is gewoon een algemeen probleem voor alle lijnmanagers, ongeacht de omstandigheden die met de aard van de werkzaamheden te maken hebben. Sommige lijnmanagers gaven aan door tijdsdruk deze taken in het weekend of gedurende avonddiensten in te plannen. Een extra indicatie dat zij het wel belangrijk vinden.

Competencies

Lijnmanagers met ervaring die zich toch niet competent achten op dit gebied, troffen we slechts bij één BU (B) aan. Deze lijnmanagers hebben gemiddeld genomen een lagere opleiding dan degenen die zeggen ervaring te missen.

Support

De mate van ondersteuning die gevraagd wordt van de HR-stafafdeling is afhankelijk van de gepercipieerde relevantie van die ondersteuning en van de mate waarin de HR-staf belangstelling toont voor het operationele proces. Lijnmanagers in BU B hebben bijvoorbeeld regelmatig contact met de HR-afdeling en een goede relatie was duidelijk zichtbaar. De HR-staf in deze BU wordt geprezen om hun operationele betrokkenheid.

Policies & Procedures

Duidelijke richtlijnen en procedures worden het meeste gemist in BU A, een prospector. In BU D (tevens prospector) is dit haast niet het geval. Het lijkt dus nauwelijks iets met de strategische oriëntatie van het bedrijf te maken te hebben en evenmin met het niveau van de werkzaamheden of de scholing van het personeel. In plaats daarvan lijkt er eerder een relatie te zijn met de HR-omgeving waarin men moet werken. Hoewel het hier gaat om centraal geformuleerde richtlijnen kunnen die op BU-niveau wel of niet duidelijk worden geconcretiseerd en ondersteund.

Conclusies en beperkingen van de studie

Onze verkennende studie toont de noodzaak van vervolgonderzoek aan. Wij wilden primair vaststellen in hoeverre de vijf belemmerende factoren voor effectieve implementatie van HR-praktijken die in eerder case-onderzoek werden geïdentificeerd, daadwerkelijk door lijnmanagers zelf als belemmerend worden ervaren en of nog andere factoren een rol spelen. Dat is van belang voor vervolgonderzoek op grotere schaal, kwantitatief, om vast te stellen welke van de gevonden factoren er onder welke omstandigheden werkelijk toe doen. Daarnaast was een doel om vast te stellen hoe de verschillende factoren bevraagd kunnen worden. Daarin hebben we veel beter inzicht gekregen.

Ook hier betreft het case research, zodat nog steeds geen generaliseerbare uitspraken kunnen worden gedaan. Bovendien is het vragen naar percepties van respondenten een beperking. Met name de vraag naar de factor desire kan makkelijk sociaal wenselijke antwoorden opleveren. Immers, als uitvoeren van HR-werkzaamheden bij de lijn wordt neergelegd, zullen lijnmanagers zelf niet makkelijk toegeven hier niets voor te voelen. In die zin is ons resultaat, dat alle lijnmanagers dit als een belangrijke taak zien, bepaald niet vreemd te noemen. Ook de vraag naar persoonlijke stimuli levert mogelijk sociaal wenselijke antwoorden op. Eerstelijns managers blijken bescheiden over hun competenties. Hun eerste reactie was ofwel dat 'je nooit te veel competenties kunt hebben' of dat 'er altijd ruimte voor verbetering is' dan wel 'dat zou je aan mijn mensen moeten vragen'.

Toch werd duidelijk dat alle factoren door lijnmanagers worden herkend en dat vier van de vijf in hun perceptie in meer of mindere mate belemmerend werken voor de effectieve implementatie van HR-praktijken op de werkvloer. Andere dan de genoemde vijf factoren kwamen niet aan het licht. Er zijn ook verschillen met eerdere studies. Ten eerste werd, anders dan bij McGovern (1999) en Harris et al. (2002), de factor desire door geen van de respondenten als problematisch gezien. Alle onderzochte lijnmanagers zijn ofwel gemotiveerd om HR toe te passen of zien er ten minste de meerwaarde van. Ten tweede worden Capacity, Competencies, Support en Policies & Procedures in ongeveer gelijke mate door lijnmanagers als belemmerend ervaren, maar de verschillen tussen business units zijn groot. Lang niet alle factoren zijn steeds van belang in elke business unit, hetgeen in de eerdere studies niet duidelijk werd. Dit onderstreept de noodzaak van systematisch grootschalig onderzoek naar de factoren en de organisatorische omstandigheden die hun belang in een bepaalde setting bepalen. De strategische oriëntatie van het bedrijf blijkt daarbij niet doorslaggevend, zij kan de gevonden verschillen niet verklaren. Het HR-systeem bleek in de door ons onderzochte bedrijven vrijwel gelijk te zijn, waarschijnlijk een gevolg van de sociaal-economische context, die zowel in Duitsland als Nederland leidt tot een op commitment georiënteerde aanpak, dus ook daarin is geen verschil te vinden. We vermoeden dat eerder gezocht moet worden in de taakcomplexiteit en bijbehorende opleidingsniveaus van zowel het uitvoerende personeel als hun direct leidinggevenden. Dat zou mogelijk kunnen verklaren welke van de vijf factoren de effectiviteit van de HR-implementatie door lijnmanagers op de werkvloer belemmeren en moet in een vervolgstudie worden uitgezocht.

Praktisch gezien betekent deze studie allereerst dat lijnmanagers zelf

Onduidelijkheid over hoe instrumenten toe te passen ontstaat steeds doordat de instrumenten zelf niet concreet genoeg zijn uitgewerkt

inderdaad aangeven door vier van de vijf factoren te worden belemmerd bij het effectief implementeren van HR-praktijken. Voor het verbeteren van hun effectiviteit kunnen bedrijven zich richten op Capacity, Competencies, Support en Policies & Procedures. Bij Capacity gaat het erom met het delegeren van verantwoordelijkheden ook tijd en ruimte voor het uitoefenen van de HR-taken zeker te stellen; nu dreigen deze taken in enkele gevallen weggedrukt te worden door operationele verantwoordelijkheden. Sommige lijnmanagers missen de benodigde competenties, deels is dat een kwestie van ervaring en dan komt dan met de jaren wel goed, maar soms heeft het te maken met opleiding. Lijnmanagers met een laag algemeen opleidingsniveau behoeven in dit opzicht extra aandacht en zouden op het punt van het aansturen van hun medewerkers gebaat zijn bij gerichte trainingen, die bijvoorbeeld door de HR-afdeling kunnen worden verzorgd. Ondersteuning (Support) vanuit HR blijkt belangrijk, hoewel ook de collega's en de direct leidinggevende van

de lijnmanager zelf hier een rol spelen. Voor de HR-afdeling is het van groot belang dat zij goed op de hoogte zijn van het operationele proces en daar ook belangstelling voor tonen, dat wordt door lijnmanagers bijzonder gewaardeerd en zal ertoe leiden dat zij eerder bij de HR-afdeling te rade gaan. Nu komt deze afdeling vaak pas in laatste instantie in beeld, of alleen bij formele (juridische) kwesties. Dat is jammer en een gemiste kans.

Door in een vroegtijdig stadium lijnmanagers met raad en daad bij te staan kan het bekende 'brandjes blussen' worden voorkomen en de effectiviteit van de lijnmanagers in het aansturen van zijn/haar medewerkers worden vergroot. Policies & Procedures worden vaak op corporate niveau opgesteld en daarna vertaald naar de behoeften van de BU. Lijnmanagers geven aan dat eenduidigheid en duidelijkheid hen helpen bij de implementatie. Zo kan worden voorkomen dat een individuele invulling wordt gegeven die wel eigen interpretatieruimte biedt en daarmee enige flexibiliteit, maar ook vaak leidt tot verschillende interpretaties van de regels tussen verschillende teams. Dat vinden lijnmanagers zelf ongewenst.

Ten slotte willen we nogmaals benadrukken dat hoewel vier van de vijf factoren duidelijk belemmeringen opleveren voor effectieve implementatie van HR-praktijken door lijnmanagers, de verschillen tussen de BU's groot zijn. Praktisch betekent dit dat per bedrijf eerst goed moet worden onderzocht welke van de vijf genoemde belemmeringen er gegeven de bedrijfscontext werkelijk toe doen. Dat hangt deels af van het opleidingsniveau van zowel medewerkers als hun direct leidinggevend (en daarmee waarschijnlijk ook van de complexiteit van het primaire proces). Deels heeft het ook te maken met duidelijkheid en consistentie van de regels en procedures van het HR-beleid. Daar kan de HR-afdeling zelf

*Alle lijnmanagers accepteren
het neerleggen van operationele
verantwoordelijkheid voor
HRM bij henzelf*

veel aan doen, evenals aan de ondersteuning die lijnmanagers voor dit aspect van hun taken wordt geboden. Voorwaarde is dan wel dat HR-managers goed op de hoogte zijn van de operationele processen en daar belangstelling voor hebben. Dat lijkt de basis te zijn om het vertrouwen van lijnmanagers te krijgen, een voorwaarde om hen te kunnen helpen om effectief personeelsmanagement uit te voeren.

Wij zullen intussen ons onderzoek uitbreiden en zo proberen te achterhalen welke van de vijf factoren er in verschillende bedrijfscontexten echt toe doen, hopelijk wordt het dan mogelijk preciezer aan te geven welke acties in verschillende categorieën van bedrijven de grootste meerwaarde hebben.

Literatuur

- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), 488 – 506.
- Becker, B.E. en Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Bowen, D.E. en Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Brewster, C. en Larsen, H.H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 409-434.
- Brewster, C. en Larsen, H.H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In: C. Brewster and H.H. Larsen (Eds.). *Human resource management in Northern Europe*. Oxford: Blackwells. 195-218.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 983-1004.
- Cunningham, I. en Hyman, J. (1999). Devolving human resources responsibilities to the line. *Personnel Review*, 28 (1/2), 9-27.
- Delery, J.E. en Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Delaney, J.E. en Huselid, M.A. (1996): The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance management: a model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569.
- Gennard, J. en Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28 (1), 27-42.

- Gratton, L. en Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.
- Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42 (3), 471-506.
- Hall, L. en Torrington, D. (1998). Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8 (1), 41-55.
- Harris, L., Doughty, D. en Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26 (5), 218-229.
- Hope Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P. & Truss, C. (1997). A chameleon function? HRM in the '90s. *Human Resource Management Journal*, 7 (3), 5-18.
- Hope Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 49-66.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Kane, B., Crawford, J. & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20 (8), 494-515.
- Lado, A.A. en Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Legge, K. (1995). HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. In: J. Storey. *Human resource management: a critical text*. London: Routledge.
- Lowe, J. (1992). Locating the line: the front-line supervisor and human resource management. In: P. Blyton and P. Turnbull (eds.). *Reassessing human resource management*. London, Sage.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. en Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 12-29.
- McGovern, P. (1999). HRM policies and management practices. In: L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, and C. Truss. *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, Jr., H.J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9, (1), 55 – 72.

- Renwick, D. (2000). HR – line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22 (2), 179-205.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Walton, R.E. (1985). *From control to commitment in the workplace*. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77 – 84.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line – threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25 (3), 245-261.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. & Gerhart, B. (2001): Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40 (2), 111-123.