HR in de lijn: "Niet iedereen heeft daar kaas van gegeten!"

Een onderzoek naar de vormgeving en implementatie van een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS ten behoeve van het effectief uitvoeren van primaire HR-taken door de managers.

ADVIESRAPPORT

J. Verhulp

Initial CWS

HR in de lijn: "Niet iedereen heeft daar kaas van gegeten!"

Een onderzoek naar de vormgeving en implementatie van een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS ten behoeve van het effectief uitvoeren van primaire HR-taken door de managers.

Auteur: J. Verhulp
Studentnummer: 2081388
E-mailadres: juulverhulp94@gmail.com
Opdrachtgever: Initial B.V.
Praktijkbegeleider: A. Oldehinkel

Opleiding: Human Resource Management
School: Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Eerste begeleider: P. Schep
Tweede Begeleider: R. van Dalen

's-Hertogenbosch, 21 maart 2018

Voorwoord

Voor u ligt mijn eindscriptie ten behoeve van de Bachelor opleiding Human Resource Management aan Avans hogeschool te 's-Hertogenbosch. Het onderzoek voor deze scriptie heb ik tussen oktober 2017 en februari 2018 uitgevoerd binnen Initial, marktleider op het gebied van de verhuur en het onderhoud van sanitaire toestellen, bedrijfskleding, linnengoed en schoonloopmatten en de verkoop van disposables en accessoires aan bedrijven.

Het schrijven van deze scriptie is het meest interessante sluitstuk van de studie dat ik mezelf kon wensen, namelijk afstuderen in een internationale, dynamische en commerciële organisatie waarin hard werken en goede prestaties worden nagestreefd, met een onderwerp welke past binnen mijn interessegebied, gecombineerd met actieve persoonlijke ontwikkeling. Ik ben mede door mijn kritische blik en de open houding van het HR-team veel betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe beleid waarbij mijn advies betreffende HR in de lijn direct werd geïntegreerd. Door deze ervaring heb ik een grote groei gemaakt in mijn beginnende carrière als HR-professional waar ik zeer dankbaar voor ben.

Tijdens het afstudeeronderzoek heb ik van verschillende mensen hulp gehad, zowel vanuit de hogeschool als vanuit de opdrachtgever. Graag wil ik dan ook een aantal van hen bij deze persoonlijk bedanken. Ik wil beginnen bij mijn afstudeerbegeleider van Avans, dhr. Schep. Hem wil ik bedanken voor zijn snelle feedback op momenten dat ik vastliep of een vraag had. Daardoor ben ik in staat geweest alles binnen de gestelde termijnen af te krijgen. Ook wil ik mevr. Oldehinkel bedanken voor haar dagelijkse ondersteuning en begeleiding vanuit Initial. Verder wil ik binnen Initial mijn dank uitspreken naar dhr. van der Poel, voor de kans die hij mij geboden heeft om van zo dichtbij met het HR lijnbeleid bezig te mogen zijn en te kunnen leren van de transitie in de praktijk. Tevens wil ik de rest van het HR-team bedanken voor de goede sfeer en hulp, jullie stonden altijd klaar om mijn vragen te beantwoorden. Ook alle lijnmanagers die meegewerkt hebben aan de interviews wil ik hartelijk danken. Zonder hen had ik de juiste input niet gehad om dit onderzoeksrapport te schrijven.

Evenzeer wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun wijze raad en morele ondersteuning tijdens deze periode. Ten slotte wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken. Hun motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Juul Verhulp, 21 maart 2018

Managementsamenvatting

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de te nemen maatregelen die ervoor moeten zorgen dat HR in de lijn op een uniforme wijze ontwikkeld en geïmplementeerd kan worden binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS Nederland. Initial/CWS is recentelijk tot stand gekomen door een fusie tussen Initial en CWS en streeft ernaar internationaal erkend marktleider te worden voor innovatieve en digitale huuroplossingen voor alle klanten in de hygiëne- en beschermings-/bedrijfskledingmarkt. Beide oude organisaties hanteerden al een officieus HR lijnbeleid, wat inhoudt dat veel primaire HR-taken bij de lijnmanagers belegd zijn, terwijl HR een adviserende, ondersteunende en strategische rol krijgt toebedeeld. Echter, in beide organisaties was nooit een vastomlijnd HR lijnbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd, waardoor de werkwijze van de managers verschilt en de scheiding van HR-taken niet uniform wordt uitgevoerd. De fusie tussen Initial en CWS heeft ervoor gezorgd dat het ontwikkelen en implementeren van een uniform HR lijnbeleid prioriteit heeft gekregen. Om die reden stond de volgende hoofdvraag centraal: 'Op welke manier kan een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie worden vormgegeven en geïmplementeerd, zodat de primaire HR-taken effectief worden uitgevoerd door de managers?'

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, is op verschillende manieren onderzoek gedaan. Allereerst heeft op basis van deskresearch een organisatie analyse plaatsgevonden. Daaruit kwam naar voren dat de fusie heeft geresulteerd in een Customer Intimacy strategie, welke doorwerkt op de structuur (reductie HR) en span of control van het middenmanagement. HR in de lijn is noodzakelijk om de gewenste nieuwe strategie te realiseren: alleen door de primaire HR-taken bij de managers te beleggen, kan efficientie worden behaald. Voor alle S-en geldt dat HR de noodzakelijke veranderingen, optimaal dient te ondersteunen: van het ontwikkelen tot de benodigde HR-instrumenten, systemen en het creeren van draagvlak bij de managers voor het gebruiken hiervan.

Vervolgens heeft een uitgebreide literatuurstudie plaatsgevonden naar HR in de lijn. Daaruit kwam naar voren dat lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van dagelijkse HR-taken en HR een ondersteunende, faciliterende en adviserende backoffice en frontoffice rol vervult. Dit draagt eraan bij dat medewerkers bewuster kunnen worden ingezet en gerichter veranderd kan worden binnen organisaties, waardoor flexibeler ingespeeld kan worden op veranderingen. Daarnaast verloopt het besluitvormingsproces efficiënter, waardoor sprake is van een verhoogde affectieve betrokkenheid en een kosten- en tijdbesparing, evenals het waarborgen van de concurrentiepositie. Daartoe moet gezorgd worden voor coherente, gestandaardiseerde procedures en richtlijnen, waarbinnen HR-verantwoordelijkheden en -bevoegdheden vastgelegd en gecommuniceerd worden. Een goede verticale afstemming van het HR-beleid met de organisatiestrategie (verticale fit) enerzijds en horizontale afstemming van de verschillende praktijken en instrumenten (horizontale fit) anderzijds, zijn noodzakelijk. De prestaties van managers worden door een aantal factoren beïnvloed: bekwaamheid, kennis en competenties, motivatie en beloning/waardering, ondersteuning, middelen en advies, tijd, beleid en procedures, evenals individuele en organisatie gerelateerde succesfactoren (rolgedrag en rolstressoren). Om effectief invulling te kunnen geven aan het HR lijnbeleid moeten de verschillende actoren op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheden.

Ten slotte heeft een kwalitatief praktijkonderzoek plaatsgevonden, dat bestond uit een groepsinterview met HR en semigestructureerde interviews met lijnmanagers. Dit heeft de volgende resultaten opgeleverd:

1) Managers hebben behoefte aan een scheidslijn van verantwoordelijkheden voor de toekomstige situatie met betrekking tot het HR lijnbeleid, zodat het duidelijk wordt tot waar zij zich moeten ontwikkelen. Dit is belangrijk, omdat de managers zich gematigd competent vinden en zich willen ontwikkelen op het gebied van verzuim en dossieropbouw. HR erkent dat daar op dit moment te weinig aandacht aan wordt besteed, waardoor managers over onvoldoende HR kennis beschikken en onzeker zijn bij de uitvoering van deze taken.

2) De meerderheid van de managers wenst meer open en transparante communicatie, meer betrokkenheid van HR bij de werkvloer en meer pro-activiteit.

3) HR geeft aan dat een strengere selectie bij de instroom van nieuwe managers op hun management vaardigheden nodig is.

Geconcludeerd kan worden dat veel HR-taken al (redelijk) zelfstandig worden uitgevoerd door de lijnmanagers en managers zich over het algemeen redelijk competent voelen, maar er is momenteel nog geen sprake van een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS, omdat managers op sommigen punen nog onzeker zijn en er een aantal knelpunten zijn die de overgang van de huidige naar de gewenste situatie bemoeilijken. Deze moeten eerst weggenomen worden, wil het HR lijnbeleid effectief geïmplementeerd kunnen gaan worden. Hierbij horen de volgende aanbevelingen:

1) Creëren HR-klimaat en draagvlak: de top draagt HR in de lijn uit, maar dit moet ook in de toekomst structureel blijven gebeuren. De Regional HR-manager moet nauwe communicatielijnen behouden met het topmanagement en samen met het HR-team werken aan het creëren van draagvlak onder de managers.

2) Aanpassen HR-Handboek: aangezien het huidige HR-handboek nauwelijks wordt gebruikt, moet HR het HR lijnbeleid ook op een andere manier kenbaar gaan maken, aanvullen en/of wijzigen, gericht op Textile Care, waardoor zowel de Initial als CWS managers hier goed mee uit de voeten kunnen. Op korte termijn dient een HR Business Consultant de verantwoordelijkheid te krijgen, die hier, in overleg met de Regional HR-manager en HR-administratie, aan moet werken. Het HR-handboek dient als hulpmiddel en naslagwerk voor in-, uit- en doorstroomtaken.

3) Eenduidige presentatie HR met heldere communicatie: om de taken en bevoegdheden en scheiding van rollen helder over te brengen op de managers, is het van belang dat het HR-team zich eenduidig presenteert om de consistentie van dit beleid te waarborgen, wat betekent dat alle HR Business Consultants op één lijn moeten zitten en hun werkzaamheden in dezelfde kaders met dezelfde scheiding van verantwoordelijkheden uit gaan oefenen. De regels uit het HR-handboek moeten ook mondeling herhaaldelijk worden gecommuniceerd. Daartoe moeten HR Business Consultants het beleid promoten en dient HR dichterbij de business te staan en zich zichtbaar, beschikbaar en betrokken op te stellen. Het standaard aansluiten van HR Business Consultants bij overleggen met lijnmanagers is van belang, zodat vragen beantwoord worden en onduidelijkheden weggenomen worden. Een presentatie over HR in de lijn en het laten aansluiten van de Regional HR-manager bij regiomeetings is een pré. Daarnaast wordt geadviseerd om iedere verandering van het HR-beleid intern helder te communiceren via memo's.

4) Investeren in ondersteunende, uniforme HR-systemen: er moeten HR-instrumenten ontwikkeld worden, die onderling consistent zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen om zowel de horizontale als verticale fit te verwezenlijken. Vooral de administratieve en technische kant van HR moet goed ondersteund worden, zodat lijnmanagers effectief werk kunnen leveren. De Regional HR-manager dient samen met het HR-team de bestaande HR-instrumenten na te lopen en deze bij te stellen, zodat de HR-instrumenten van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het succesvol implementeren van HR in de lijn. Hierbij is het van belang dat ADP Workforce optimaal wordt ingezet en de HR-taken op een simpele wijze kunnen worden uitgevoerd. Tevens is het van belang dat bij het ontwikkelen, evalueren en aanpassen van de HR-tools, de lijnmanagers in de toekomst ook betrokken worden, zodat zij loyale verdedigers van het HR-systeem worden en blijven.

5) Ontwikkelen HR kennis en vaardigheden lijnmanagers: er moeten trainingen aangeboden worden, die lijnmanagers in staat stellen te beschikken over de juiste kennis met betrekking tot gesprekstechnieken, arbeidsrecht, ziekteverzuim en dossieropbouw. Er zijn twee trainingen op zijn minst noodzakelijk: een betreft arbeidsrecht en dossieropbouw en een over de omgang met ziekteverzuim.

6) Ontwikeling van de vernieuwde rol van de HR-professional en het partnershipmodel: achterhaald moet worden in hoeverre HR-professionals training van competenties nodig hebben op het gebied van consulting, coaching en advisering van lijnmanagers, bedrijfskundige kennis in combinatie met gedragsmatige- en veranderkundige aspecten. De afstand tussen de HR-functie en het primaire proces moet daarbij verkleind

worden door te investeren in het partnershipmodel. Daarnaast dienen de HR Business Consultants getraind te worden in het hanteren van een coachende leiderschapsstijl en zij dienen aanvullende trainingen te geven aan de managers.

7) Het rekruteren van People managers: bij de werving dient geselecteerd te worden op managers met aantoonbare people management skills, door middel van een casus en/of assessment.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 9
1.1 Introductie 9
1.2 Aanleiding en context 9
1.3 Probleemanalyse 11
1.3.1 Probleemstelling 12
1.4 Projectresultaat 12
1.4.1 Doelstelling 12
1.4.2 Hoofdvraag 13
1.4.3 Deelvragen 13
1.5 Stakeholders 13
2. Methode van onderzoek 14
2.1 Onderzoekopzet 14
2.2 Dataverzamelingsmethoden 16
2.2.1 Literatuuronderzoek 16
2.2.2 Deskresearch 17
2.2.3 Organisatieanalyse 17
2.2.4 Groepsinterview HR-team en interviews lijnmanagers 17
2.3 Steekproef en data-analyse 18
2.3.1 Strategische steekproef 18
2.3.2 Data-analyse groepsinterview 19
2.4 Betrouwbaarheid en validiteit 20
3. Organisatieanalyse 21
3.1 Inleiding 21
3.2 De zeven S-en 21
3.2.1 Strategy 21
3.2.2 Structuur 21
3.2.3 Systems 22
3.2.4 Shared Values 22
3.2.5 Style 23
3.2.6 Staff & Skills 24
3.3 Het 7S-model in balans 25

4. Theoretisch kader 26
4.1 Inleiding 26
4.2 HR lijnbeleid 26
4.2.1 Definitie en kenmerken 26
4.2.2 Toegevoegde waarde HR in de lijn 27
4.2.3 Implicatie HR in de lijn voor organisaties 27
4.3.1 Factoren effectiviteit lijnmanagers: Ability-Motivation-Opportunity (AMO) model 29
4.3.2 Factoren afstemming HR-beleid 30
4.4 Implementatie HR in de lijn: roltheorie en procesmodel 30
4.4.1 Voorwaarden volgens de Roltheorie 30
4.4.2 Voorwaarden implementatie HR in de lijn volgens het Procesmodel 31
4.4.3 Verantwoordelijkheden implementatie 32
4.5 Samenvatting 33
5. Resultaten 35
5.1 Inleiding 35
5.2 Resultaten groepsinterview HR met huidige en gewenste situatie 35
5.2.1 Definitie en kenmerken 35
5.2.2 invulling van HR-taken 36
5.2.3 Rollen en samenwerking HR 37
5.2.4 Factoren en voorwaarden 37
5.2.5 Implementatie 38
5.3 Resultaten interviews managers 38
5.3.1 HR-taken 38
5.3.2 Rolverdeling 39
5.3.3 Factoren en voorwaarden 40
5.3.4 Implementatie 42
5.4 Analyse resultaten 42
5.4.1 Huidige en gewenste situatie Instroom 42
5.4.2 Huidige en gewenste situatie doorstroom 43
5.4.3 Huidige en gewenste situatie uitstroom 43
5.4.4 Huidige en gewenste situatie rolverdeling 43
5.4.5 Huidige en gewenste situatie factoren en voorwaarden 44
5.4.5 Huidige en gewenste situatie implementatie 45
6. Conclusies 46

6.1 Inleiding 46
6.2 Beantwoording deelvragen 46
6.3 Beantwoording hoofdvraag 50
7. Aanbevelingen 51
7.1 Aanbeveling 1: Creëren HR-klimaat en draagvlak HR in de lijn 51
7.2 Aanbeveling 2: Aanpassen HR handboek 51
7.3 Aanbeveling 3: Eenduidige presentatie HR met heldere communicatie 51
7.4 Aanbeveling 4: Investeren in ondersteunende uniforme HR-systemen 52
7.5 Aanbeveling 5: Ontwikkeling HR kennis en vaardigheden van lijnmanagers 52
7.6 Aanbeveling 6: Ontwikkeling in vernieuwde rol van de HR-professional en het partnershipmodel 53
7.7 Aanbeveling 7: Het rekruteren van people managers 54
8. Financiële consequenties 55
8.1 Kosten 55
8.2 Baten 57
8.3 Return on Investment (ROI) 58
9. Discussie 59
Bibliografie 60

1. Inleiding

1.1 Introductie

Binnen veel organisaties is de laatste jaren sprake van een verschuiving van de verantwoordelijkheid voor primaire HR-taken van HR naar het lijnmanagement. Te denken valt dan aan het werven van nieuw personeel, het managen van het verzuim en het beoordelen van medewerkers. Het uitbesteden van dit soort primaire HR-taken aan lijnmanagers wordt HR in de lijn of HR lijnbeleid genoemd (Biemans, 2008; Bos-Nehles & Riemsdijk & Looise, 2011; Woering & Dartel, 2014). Deze manier van werken, brengt veel voordelen met zich mee voor organisaties. Zo draagt het beleggen van HR-taken bij het lijnmanagement eraan bij dat medewerkers bewuster kunnen worden ingezet en gerichter veranderd kan worden binnen organisaties, waardoor flexibeler ingespeeld kan worden op veranderingen in een branche of (externe) omgeving en stakeholders. Bovendien is het een groot voordeel dat lijnmanagers dichter bij medewerkers staan, waardoor zij vaak effectiever invulling kunnen geven aan bepaalde HR-taken. Vaak is de drempel voor een medewerker namelijk lager om contact op te nemen met de direct leidinggevende dan met de directie of HR-manager. Het uitbesteden van primaire HR-taken aan lijnmanagers werkt tevens kostenbesparing in de hand, omdat HR zich dan bezig kan houden met de échte strategische HR-vraagstukken, zoals de analyse en het voorspellen van het noodzakelijke potentieel voor de korte en langere termijn (Hanssen, 2017), wat eraan bijdraagt dat organisaties hun prestaties kunnen verbeteren en hun concurrentieposities kunnen waarborgen of verbeteren (Lado & Wilson, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Becker & Gerhart, 1996). Echter, willen organisaties de vruchten plukken van HR in de lijn, dient het beleid wel goed verankerd te worden in de organisatie. Om dit te kunnen realiseren, dient het HR-beleid onlosmakelijk verbonden te zijn met het strategische beleid van de organisatie. Een goede verticale afstemming van het HR-beleid met de organisatiestrategie is daarbij een voorwaarde, want alleen dan kan HR in de lijn effectief zijn (Biemans, 2008).

Bovengenoemde ontwikkeling met betrekking tot lijnmanagement is ook binnen Initial gaande, een organisatie die in Nederland marktleider is op het gebied van verhuur en onderhoud van sanitaire toestellen, bedrijfskleding, linnengoed en schoonloopmatten en de verkoop van disposables en accessoires aan bedrijven. De organisatie heeft 750 medewerkers in dienst, verdeeld over één hoofdkantoor, zeven vestigingen en vier wasserijen. Binnen Initial wordt al sinds 2008 een officieus 'HR in de lijn' beleid gevoerd, waardoor de lijnmanagers in de praktijk al diverse primaire HR-taken uitvoeren, zoals het bijhouden van verzuim en werven en selecteren van nieuwe medewerkers. Echter, deze taken zijn nog niet volledig geïntegreerd binnen het algemene beleid en daarmee ook niet doorontwikkeld of gewaarborgd. Hierdoor kan HR nog niet profiteren van de voordelen die HR in de lijn kan opleveren (HR Business Consultants, HR-manager, leidinggevenden en managers 29 september, persoonlijke communicatie, 2 t/m 6 oktober 2017). Gelet op de recente fusie (1 juli 2017) met een van haar grootste concurrenten, CWS, acht de organisatie het echter van groot belang om het HR lijnbeleid door te ontwikkelen en op een goede wijze te implementeren en verankeren binnen de nieuwe organisatie. De fusie vraagt om een eenduidig HR beleid en werkwijze en derhalve wil de directie een uniform HR lijnbeleid invoeren. Immers, de voordelen van HR in de lijn zijn van groot belang voor het behalen van de strategische doelstellingen van de fusie; concurrentievoordeel realiseren.

1.2 Aanleiding en context

Initial kenmerkt zich door een platte managementstructuur, waarbij de operationele verantwoordelijkheid op lokaal niveau ligt. De organisatie investeert in werving en selectie en training en technologie. Medewerkers worden continue bijgeschoold, zodat zij een optimale kwaliteit en service kunnen leveren, in staat zijn een vertrouwensrelatie op te bouwen met de klanten en uitblinken in deskundigheid en professionaliteit (Initial, z.d.). Initial heeft de volgende afdelingen: Sales, Customer Care, Processing, Operations, Finance, HR, IT & Marketing. De HR-afdeling is een lijnafdeling (zie bijlage 1), maar biedt tevens ondersteuning aan de organisatie en het management (Initial, z.d.). De HR-afdeling van Initial bestaat uit negen medewerkers (8.15 fte), zie het organogram (bijlage 1). De afdeling valt uiteen in vier secties (People Services, HR Business Consultant Team,

Recruitment en HR Projecten) die worden aangestuurd door één HR-manager. De sectie People Services bestaat uit Payroll en HR-administratie. Het HR Business Consultant Team is verantwoordelijk voor het plannen, coördineren, implementeren en opvolgen van het HR-beleid in al zijn aspecten in lijn met en ter ondersteuning van de strategische doelstellingen van (vestigingen in) de regio waarvoor de HR Business Consultant verantwoordelijk is. Naast het uitvoeren van allround HR advieswerkzaamheden werkt de HR Business Consultant mee aan HR projecten (nationaal/regionaal) en aan de lokale vertaling van het HR beleid. Aangezien de HR Business Consultant midden in de operatie staat, is deze belast met de uitvoering van operationele en dagelijkse HR activiteiten. Recruitment ondersteunt de managers bij het werving- en selectieproces middels advisering tijden de werving, de screening van de CV's, het voeren van gesprekken en afnemen van testen. Tot slot pakt de sectie HR Projecten verschillende HR gerelateerde projecten op, zoals het huidige project Employer Branding (N. van der Poel, persoonlijke communicatie, 5 oktober 2017).

Hoewel binnen Initial sinds 2008 een officieus 'HR in de lijn' beleid geldt, is dit stapsgewijs gegaan en nooit officieel vastgelegd. Het is begonnen met het benoemen van de voormalige HR Supervisors tot HR Business Consultants, wat met zich meebracht dat bepaalde HR-taken uitbesteed werden aan de lijn, waaronder het voeren van ontwikkelgesprekken met medewerkers. Hier zat echter geen achterliggende tactiek of strategie achter. In 2014 kwam daar de verzuimregistratie bij als gevolg van de invoering van een nieuw verzuimsysteem. Korte tijd later kwamen daar ook taken met betrekking tot de werving & selectie, doorgroei en het functioneren van medewerkers bij, waardoor de primaire personeelszorg in een kleine tien jaar tijd steeds meer bij de managers is komen te liggen en van HR af is komen te staan. De primaire HR-taken werving & selectie, introductie, beoordeling, functioneren en uitstroom zijn weliswaar terug te vinden in het HR handboek van Initial, maar er is nooit een vastomlijnd beleid ontwikkeld en geïmplementeerd omtrent HR in de lijn, waardoor de werkwijze van de managers verschilt en de scheiding van verantwoordelijkheden niet uniform wordt uitgevoerd (HR Business Consultants, HR-manager, leidinggevenden en managers 29 september, persoonlijke communicatie, 2 t/m 6 oktober 2017).

Veel aspecten van HR in de lijn zijn nog niet uitgedacht en vastgelegd, omdat HR daarover geen eenduidige visie heeft ontwikkeld als gevolg van het ontbreken van een strategische visie. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het terugkoppelen van verantwoordelijkheden die niet bij de HR Business Consultant liggen. Hoewel de HR-afdeling wel de meerwaarde van lijnmanagement inziet, is aan belangrijke onderdelen nog geen strategische invulling gegeven. Te denken valt aan het opleiden van en communiceren naar managers over de HR-taken die zij moeten verrichten en het vaststellen, implementeren en verankeren van een uniforme werkwijze. Hierdoor komt het voor dat de HR Business Consultants ieder op hun eigen manier invulling geven aan de HR-taken. Dit zorgt soms voor ruis, dubbel werk en problemen in de uitvoering van HR-taken (persoonlijke communicatie HR-Business Partners, oktober 2017). Daarnaast zorgt het voor onnodige kosten aangezien de managers vaak terugvallen op HR, wat niet alleen extra tijd kost, maar de HR Business Consultants ook afleidt van de kerntaak (strategische/tactische HR-vraagstukken) (Hanssen, 2017).

De fusie met CWS heeft het een en ander echter in een stroomversnelling doen belanden en ervoor gezorgd dat het ontwikkelen en implementeren van een uniform HR lijnbeleid prioriteit heeft gekregen. De fusie was een reactie op de overname van concurrent Elis SA in september 2017 van concurrent Berendsen PLC. Aangezien Berendsen en Elis hierdoor Europees marktleider in textiel- hygiëne- en facilitaire diensten zijn geworden (Berendsen, 2017) en dit ten koste dreigde te gaan van de concurrentiepositie van Initial is zij gefuseerd met CWS. De gedachte achter de fusie is dat de twee organisaties samen sterker staan. Beide organisaties willen middels de fusie hun krachten bundelen en internationaal erkend marktleider worden voor innovatieve en digitale huuroplossingen voor alle klanten in de hygiëne- en beschermings-/bedrijfskledingmarkt. Deze doelstelling moet behaald worden door het voortdurend beter doen dan de

concurrenten. Daartoe wil de nieuwe organisatie uitblinken in het bieden van een alomvattend diensten- en productenpakket, sterke betrokkenheid bij de klanten, een buitengewone customer experience[1] bieden en via meerdere kanalen investeren in innovatieve producten en diensten (Initial & CWS, 2017).

Binnen CWS bestaat het HR-team uit een HR director, HR-manager, HR Business Consultant en vijf medewerkers die de HR administratie en salaris administratie verzorgen. De visie van de HR Business Consultant (persoonlijke communicatie, 6 oktober 2017) is om de managers zelfredzaam te maken in het uitvoeren van de primaire HR-taken; coachend naar de lijn. Binnen CWS werden ook al veel HR-taken in de lijn belegd, maar werkte de HR afdeling nog reactief, waardoor de administratieve HR-taken niet goed bijgehouden werden en personeelsdossier bijvoorbeeld niet goed waren opgebouwd. Om de strategische doelstellingen van de nieuwe organisatie te kunnen realiseren en marktleider te worden, ligt de focus binnen de organisatie nu op het vormgeven van de structuur van de nieuwe organisatie, zodanig dat deze ook effectief bijdraagt aan het realiseren daarvan. Aangezien de nieuwe organisatie per 1 januari 2018 moest functioneren, waren vanaf het najaar van 2017 alle ogen op HR gericht en werd besloten dat gewerkt moest worden aan de ontwikkeling en implementatie van een uniform HR lijnbeleid. Immers, een effectief HR lijnbeleid, kan een bijdrage leveren aan het behalen van de doelstellingen en concurrentievoordeel. Dat kan alleen als overal gehandeld wordt conform een eenduidig HR lijnbeleid, dat wordt gedragen door zowel de managers en HR afdeling van Initial als van CWS. Gelet op de verschillen tussen beide organisaties in cultuur, werkwijzen en invulling van HR in de lijn, ligt hier een grote uitdaging. Gewerkt moet worden een aan de ontwikkeling van een uniform HR lijnbeleid, dat draagvlak heeft onder alle partijen.

1.3 Probleemanalyse

Initial bevindt zich in een sterk concurrerende markt, waarin recent een grote ontwikkeling plaats heeft gevonden: de overname van Elis SA door Berendsen PLC. In reactie hierop heeft de fusie plaatsgevonden tussen Initial en CWS. De organisaties van Initial en CWS zijn heringericht en omgevormd tot een nieuwe organisatie met een nieuwe structuur, die per 1 januari 2018 operationeel is. Bij de inrichting en vorming van deze nieuwe organisatie is gekeken naar hoe de nieuwe structuur bij kan dragen aan het behalen van concurrentievoordeel. Om die reden is de focus gelegd op het door ontwikkelen van de HR afdeling en het HR-beleid. Een goed afgestemd HR-beleid kan er namelijk voor zorgen dat medewerkers bewuster ingezet kunnen worden, wat eraan bijdraagt dat de organisatie gerichter kan veranderen en effectief kan zijn. Om dit te kunnen realiseren, dient het HR-beleid onlosmakelijk verbonden te zijn met het strategische beleid van de organisatie (Biemans, 2008). Daarvoor moet duidelijk gemaakt worden waar de HR-afdeling voor staat en wat de taken en bevoegdheden zijn van de HR-medewerkers en van de lijnmanagers bij HR in de lijn, zodat dit duidelijkheid schept bij alle betrokken partijen. Door de werkwijze te verankeren in het beleid, kan HR de juiste ondersteuning bieden die de lijnmanagers en de organisatie nodig hebben en worden de lijnmanagers in staat gesteld om hun HR-taken optimaal uit te voeren (Biemans, 2013). Zeker organisaties die fuseren, staan voor een uitdaging, omdat zij te maken hebben met verschillende culturen, structuren en werkwijzen, ook op HR-gebied. Het kost tijd om hier dingen structureel in te veranderen en het HR lijnbeleid te implementeren en verankeren (Paauwe, 2004). Dit is precies de uitdaging waar Intial en CWS voor staan, want HR in de lijn was in beide organisaties nog niet optimaal uitgedacht en geïntegreerd in de werkwijze van zowel de HR afdeling als de lijnmanagers. Binnen Initial uitte zich dit in de verschillende manieren waarop invulling werd gegeven aan het uitvoeren van primaire HR-taken door de lijnmanagers, waaronder de uitvoering van verzuimtaken. Sommigen managers voerden bepaalde acties bijvoorbeeld niet uit die wettelijk verplicht of gewenst zijn, waardoor de HR Business Consultants niet volledig op de hoogte waren van bepaalde ontwikkelingen of zij

[1] Het optimaliseren van de klantervaring; de interactie tussen een organisatie en een klant gedurende de duur van hun relatie.

achteraf bepaalde taken alsnog moesten doen, omdat de managers deze niet hebben verricht. Hoewel de HR Business Consultants dit regelmatig terugkoppelden naar de managers is hier tot op heden geen verandering in gekomen. Binnen CWS was het lijnbeleid nog minder uitgewerkt en te reactief. Hierdoor werd te weinig geacteerd op tactisch/strategisch niveau, maar werden vooral brandjes geblust van zaken op operationeel gebied. De managers hielden zich bijvoorbeeld te weinig bezig met de ontwikkeling van hun medewerkers of een goede introductie (HR-manager & HR Business Consultant CWS, persoonlijke communicatie, 6 oktober 2017).

De nieuwe organisatie is opgesplitst in twee divisies, Hygiene en Textile, die ieder een eigen HR-team hebben. Het HR-team bestaat per 1 januari 2018 uit een Regional HR-manager die verantwoordelijk is voor Benelux, Zweden en Ierland en drie HR Business Consultants die ieder hun eigen regio hebben. HR administratie en People Services zijn samen uitbesteed aan het overkoepelende Shared Service Center. Daarentegen hebben de regio's van de HR Business Consultants een grotere omvang dan voorheen en is het team gereduceerd van vier naar 3 HR Business Consultants, waardoor de span of control wordt vergroot per HR Business Consultant. Hierdoor krijgen de HR Business Consultants minder tijd voor het uitvoeren van ondersteunende taken ten aanzien van primaire HR-taken van de managers en het blussen van brandjes bij fouten. Het feit dat HR in de lijn nog niet optimaal uitgewerkt en geïntegreerd is, baart de organisatie zorgen, want dit belemmert het optimaal functioneren van de nieuwe organisatie, waardoor het behalen van de doelstellingen mogelijk in gevaar komt. Zeker met het oog op deze nieuwe organisatiestructuur is het volgens de Regional HR-manager van Textile Care nog belangrijker dat een uniform HR lijnbeleid wordt ontwikkeld en deze geïmplementeerd wordt in de gehele nieuwe organisatie. Vooral, omdat voor de nieuwe organisatie nieuwe managers moeten worden aangetrokken is een uniform en verankerd HR lijnbeleid een must, zodat bestaande en nieuwe managers allemaal op dezelfde manier zullen handelen bij de uitvoering van HR-taken. Om die reden wordt binnen de nieuwe organisatie momenteel prioriteit gegeven aan de ontwikkeling en implementatie van een uniform HR lijnbeleid, zodat de twee nieuwe HR-teams en alle lijnmanagers op dezelfde manier zullen handelen. Hoe dit lijnbeleid precies vormgegeven en geïmplementeerd dient te worden, is echter nog niet duidelijk, omdat te weinig zicht is op de huidige en gewenste situatie en wat nodig is om dit te overbruggen. Hierdoor kan HR nog niet profiteren van de positieve effecten van HR in de lijn, zoals het bijdragen aan innovatie ontwikkelingen, waardoor de organisatie concurrentievoordeel kan behalen (persoonlijke communicatie HR-manager & HR Business Consultant, november 2017).

1.3.1 Probleemstelling

Op dit moment ontbreekt het binnen Initial/CWS aan een uniform HR lijnbeleid. Dit belemmert een effectieve uitvoering van de primaire HR-taken door de lijnmanagers en leidt HR af van haar kerntaken, waardoor het behalen van de doelstellingen van de organisatie mogelijk in gevaar komt. De organisatie is voornemens hier wat aan te doen en geeft de prioriteit aan de ontwikkeling en implementatie van een uniform HR lijnbeleid. Een dergelijk beleid komt tot op heden nog niet goed van de grond, omdat te weinig zicht is op de (knelpunten binnen de) huidige situatie, (de randvoorwaarden die een rol spelen bij het realiseren van) de gewenste situatie en de manier waarop het gat tussen de huidige en gewenste situatie overbrugd kan worden. Bovendien heeft HR te weinig kennis over het effectief integreren/implementeren van HR-taken in de lijn, omdat dit iets geheel nieuws is. Hierdoor profiteert de organisatie nog niet van de voordelen die een geïntegreerd HR lijnbeleid kan opleveren, wat haar concurrentiepositie mogelijk in gevaar kan brengen.

1.4 Projectresultaat

1.4.1 Doelstelling

Dit onderzoek resulteert in een adviesrapport gericht aan de Regonal HR-manager Textile Care, waarin hij handvatten krijgt aangereikt over de te nemen maatregelen die ervoor moeten zorgen dat HR in de lijn op een uniforme wijze ontwikkeld en geïmplementeerd kan worden binnen de Textile Care divisie van Nederland. De aanbevelingen moeten binnen een half jaar uitvoerbaar zijn en ertoe leiden dat een effectief uniform HR beleid

kan worden geïmplementeerd, waarmee bijgedragen wordt aan het behalen van de doelstellingen van Initial /CWS.

1.4.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag die voortvloeit uit de probleemanalyse en doelstelling luidt:

'Op welke manier kan een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS worden vormgegeven en geïmplementeerd, zodat de primaire HR taken effectief worden uitgevoerd door de managers?'

1.4.3 Deelvragen

Onderstaande deelvragen zullen een antwoord geven op de hoofdvraag:

1) Wat zijn de kenmerken van HR in de lijn?

2) Op welke manier(en) kan HR in de lijn worden vormgegeven volgens de literatuur?

3) Met welke factoren en randvoorwaarden moet rekening worden gehouden bij het ontwikkelen en implementeren van HR in de lijn?

4) Wat zijn de kenmerken van de uitvoering van het huidige HR lijnbeleid?

5) Wat is de gewenste situatie betreft HR in de lijn?

6) Wat heeft HR nodig om een effectief HR lijnbeleid vorm te geven en implementeren binnen de Textile Care divisie?

7) Wat hebben managers nodig om de primaire HR-taken uniform en effectief uit te kunnen voeren en wat is de impact van dit advies op bestaand beleid van HR?

1.5 Stakeholders

De belanghebbenden van een project worden ook wel stakeholders genoemd. Onderstaand worden de stakeholders benoemd die betrokken zijn bij en invloed kunnen uitoefenen op dit project.

HR-team

Het HR-team, vertegenwoordigd door Annemiek Oldehinkel, is de opdrachtgever van dit project. Het HR-team bestaat uit de Regional HR-manager en de drie HR Business Consultants. Vanuit de HR afdeling is een onderwerp naar voren gebracht dat nader onderzocht dient te worden. Dit project levert het HR-team een adviesrapport op, waarin aanbevelingen worden gedaan om de vraag die binnen het team leeft met betrekking tot de vormgeving en implementatie van HR in de lijn, te beantwoorden. Daarnaast is Annemiek Oldehinkel de contactpersoon binnen de organisatie voor de onderzoekster, waar zij met vragen over het onderwerp terecht kan. Eventueel wordt de student door haar doorverwezen naar collega's voor de beantwoording van bepaalde vragen.

Lijnmanagers

De lijnmanagers leveren belangrijke input voor het adviesrapport, aangezien het erom gaat te achterhalen wat zij ervaren in de huidige situatie en wat zij nodig hebben om een uniform HR lijnbeleid uit te kunnen voeren.

Medewerkers

De medewerkers zijn belangrijk, omdat HR in de lijn uiteindelijk als doel heeft om primaire HR-taken te laten vervullen door de lijnmanagers. Het goed integreren van HR in de lijn zal uiteindelijk bijdragen aan het functioneren van de medewerkers, waardoor de medewerkers baat hebben bij de uitkomsten van het onderzoek. Zij zullen echter niet actief deelnemen aan het onderzoek.

Onderzoeker

De onderzoekster, Juul Verhulp, is gedurende het gehele traject verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van het project, zodat hoogwaardige conclusies en aanbevelingen kunnen worden gepresenteerd aan de opdrachtgever.

2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de gekozen onderzoeksmethoden en meetinstrumenten onderbouwd en wordt er ingegaan op de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid.

2.1 Onderzoekopzet

Dit onderzoek kan worden getypeerd als toegepast praktijkonderzoek (van der Velde, Jansen & Dikkers, 2013). Toegepast onderzoek start met een handelingsprobleem uit de praktijk, waarbij bestaande kennis toegepast wordt voor het analyseren en oplossen van het praktijkprobleem. De aard van dit onderzoek is diagnostisch en ontwerp (verander)gericht, aangezien het doel is eerst te achterhalen wat de kenmerken van de huidige en gewenste situatie zijn ten aanzien van de vormgeving en implementatie van HR in de lijn en vervolgens gerichte aanbevelingen te presenteren over de manier waarop een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie daadwerkelijk uitgezet kan worden.

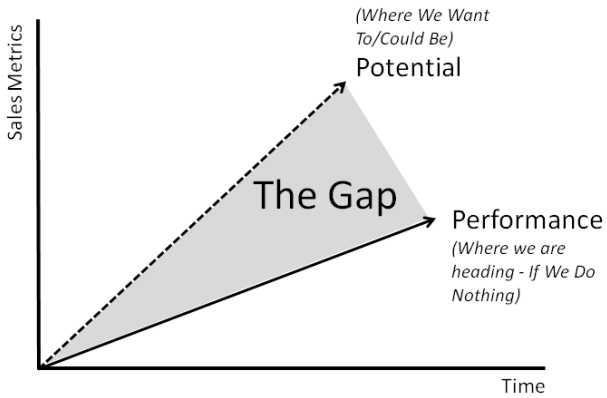
Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal eerst aan literatuuronderzoek en deskresearch worden gedaan. Daarmee wordt inzicht verkregen in de kenmerken van HR in de lijn, de manier(en) waarop HR in de lijn kan worden vormgegeven en de factoren en randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden bij het ontwikkelen en implementeren van HR in de lijn. De uitkomsten van het literatuuronderzoek en deskresearch resulteerden in een conceptueel model, waarmee de samenhang tussen de sleutelbegrippen (variabelen) en de beïnvloedende factoren per variabele geïdentificeerd zijn. Hier zijn vervolgens de vragen- en topiclijsten van afgeleid (meetinstrumenten) voor het praktijkonderzoek.

In dit geval is binnen het praktijkonderzoek gekozen voor een single casestudy, waarbinnen op verschillende manieren aan kwalitatieve dataverzameling is gedaan. Op die manier is geprobeerd om de onderzoeksvragen en de huidige en gewenste situatie vanuit zoveel mogelijk verschillende invalshoeken te belichten, wat de kwaliteit van de conclusies en aanbevelingen zal verhogen. Een single casestudy kenmerkt zich doordat er maar één onderzoekseenheid is, in dit geval de Textile Care divisie van Initial/CWS, waarbij één of een klein aantal specifieke situaties intensief wordt onderzocht (Grit & Jusling, 2013). Voor deze aanpak is gekozen, omdat het probleem zich binnen deze divisie afspeelt en het van belang is de problematiek vanuit zoveel mogelijk verschillende invalshoeken te inventariseren. Binnen de casestudy is bewust een nadruk gelegd op de kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat het voor deelvraag 4 t/m 7 noodzakelijk was om subjectieve meningen (beelden en behoeften) in beeld te brengen die leven bij de zowel de HR-afdeling als de lijnmanagers. Kwalitatief onderzoek is hier in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek meer geschikt voor, omdat deze methode de mogelijkheid biedt om dieper op achterliggende meningen in te gaan. Kwantitatief onderzoek is met name geschikt voor het verkrijgen van cijfermatig inzicht of objectieve feiten, wat voor dit onderzoek niet relevant is. Een kwalitatieve aanpak laat bovendien ruimte open voor flexibiliteit, waardoor problemen vanuit verschillende interpretaties (bewuste en onbewuste motivaties) en perspectieven kunnen worden benaderd. Hierdoor is het mogelijk om betekenissen van situaties en gedrag juist te interpreteren en hieraan een waarde te koppelen (Verhoeven, 2010). Daarnaast is middels deskresearch een organisatieanalyse gemaakt om de context van het onderzoek te verhelderen en de huidige situatie in kaart te brengen ten behoeve van deelvraag 4. Daarbij is het 7-S model als leidraad gebruikt, omdat dit geschikt is voor het verkrijgen van inzicht in de belangrijkste aspecten die de interne organisatie beïnvloeden (structuur, strategie, systemen, stijl, vaardigheden, personeel en gedeelde waarden). Zo kan worden bepaald wat de impact van een voorgestelde strategie of verandering (in dit geval de vormgeving en implementatie van een uniform en effectief HR lijnbeleid) op de organisatie. Dit model kan inzicht geven in de sterktes en zwaktes van een organisatie, wat uiteindelijk kan bijdragen aan het op maat maken van het advies.

Binnen het kwalitatieve onderzoek zijn twee series interviews afgenomen: een groepsinterview met HR en semigestructureerde interviews met lijnmanagers. Het groepsinterview met HR vond als eerste plaats,

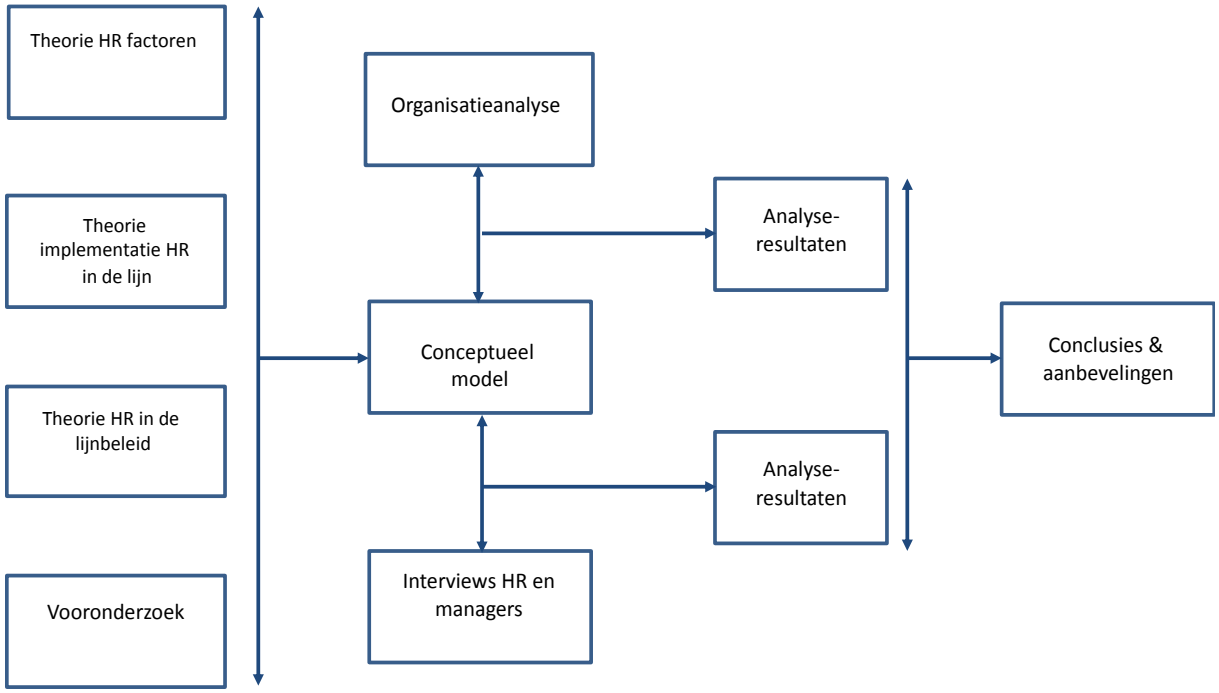
aangezien HR de gewenste situatie moest schetsen ten aanzien van HR in de lijn. Deze gewenste situatie is vervolgens als uitgangspunt gehanteerd voor de interviews met de lijnmanagers. De topics en vragen van de interviews zijn afgeleid van het conceptueel model dat afgeleid is van het theoretisch kader.

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de IST-SOLL-GAP methode (zie figuur 2.1). Dit is een methode die in drie stappen toewerkt naar een gedegen advies. Voor dit onderzoek zal allereerst de SOLL, de toekomstige situatie, worden uitgewerkt. Vervolgens wordt de IST, de huidige situatie, uitgewerkt. Zodra de huidige en gewenst situatie was vastgesteld, kon onderzocht worden hoe dit gat (GAP) te overbruggen is (Grinten, 2014).



Figuur 2.1: Gap analyse, overgenomen van Bhasin (2017)

Schematisch ziet het onderzoek er als volgt uit:



Figuur 2.2: Onderzoeksmodel

In tabel 1 zijn de gehanteerde onderzoekmethoden per deelvraag weergegeven

Tabel 1: onderzoeksmethode per deelvraag

Deelvraag	*Onderzoeksmethode*
1. Wat zijn de kenmerken van HR in de lijn? (kenmerken, toegevoegde waarde en effecten ervan voor HR en de totale organisatie)	- Deskresearch - Literatuuronderzoek
2. Op welke manier(en) kan HR in de lijn worden vormgegeven volgens de literatuur?	- Deskresearch - Literatuuronderzoek
3. Met welke factoren en randvoorwaarden moet rekening worden gehouden bij het ontwikkelen en implementeren van HR in de lijn?	- Deskresearch - Literatuuronderzoek
4. Wat zijn de kenmerken van de uitvoering van het huidige HR lijnbeleid?	- Organisatieanalyse - Kwalitatief onderzoek HR-managers
5. Wat is de gewenste situatie betreft HR in de lijn?	- Kwalitatief onderzoek (HR)
6. Wat heeft HR nodig om een effectief HR lijnbeleid vorm te geven en implementeren binnen de Textile Care divisie?	- Kwalitatief onderzoek (HR)
7. Wat hebben managers nodig om de primaire HR-taken uniform en effectief uit te kunnen voeren en wat is de impact van dit advies op bestaand beleid van HR?	- Kwalitatief onderzoek managers

2.2 Dataverzamelingsmethoden

In deze paragraaf worden de verschillende onderzoeksmethoden voor de dataverzameling toegelicht.

2.2.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek heeft inzicht opgeleverd in de onderlinge relatie van de onderzoeksvariabelen (HR in de lijn, factoren HR in de lijn en de implementatie van HR in de lijn) en de beïnvloedende factoren per variabele. Dit heeft geresulteerd in een operationalisatie schema/model, waarin de begrippen vertaald zijn naar topics, dimensies en thema's die geschikt waren voor de vragenlijsten die gebruikt zijn in het praktijkonderzoek om deelvraag 4 t/m 7 te kunnen beantwoorden.

De literatuur die gebruikt is tijdens het literatuuronderzoek is gezocht via de volgende zoekmachines: Google Scholar, Kaluga (toegang tot de Avans catalogus) en Xplora. Gebruikte zoekwoorden en combinaties van zoekwoorden waren: effectief HR, HR in de lijn, lijnmanagers, taken HR, HR implementeren, innovatief HR, ontwikkeling HRM rol en veranderingen beroepsprofiel HR. Het betreft wetenschappelijke publicaties in zowel het Nederlands als Engels, die geschreven zijn door of waarin de auteurs uit de primaire literatuur wordt genoemd. De publicaties zijn door meerdere wetenschappers of academici gebruikt en/of geciteerd en niet ouder dan 10 jaar, vanwege de snelle ontwikkelingen in het HR-vakgebied. Enkele bronnen zijn op oude

modellen of theorieën gebaseerd zijn, waardoor deze bronnen gedateerd zijn (ouder dan 10 jaar). Deze modellen of theorieën worden om deze reden in discussie gesteld met hedendaagse ontwikkelingen.

2.2.2 Deskresearch

Als aanvulling op de primaire bronnen is gebruik gemaakt van deskresearch, oftewel documenten onderzoek. Dit betreft secundaire publicaties, waaronder rapporten, artikelen en online publicaties, zoals van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) en het Tijdschrift voor HRM. Ook zijn interne bronnen geraadpleegd, zoals jaarverslagen, visie- en strategiedocumenten en brancherapportages. De kwaliteit van deze bronnen is gewaarborgd door eerst goed te hebben gekeken naar de achtergronden van de auteurs en hun relatie tot HR en kennis van HR in de lijn. Daarnaast is gekeken naar de bronnen die zijn gebruikt in de documenten en is gekeken of dit betrouwbare publicaties betreft, die raadpleegbaar zijn.

2.2.3 Organisatieanalyse

Om de context van het onderzoek te verduidelijken en de huidige situatie gedetailleerd in kaart te brengen, is in aanvulling op de interviews ten behoeve van deelvraag 4 een organisatieanalyse uitgevoerd. Dit is gedaan aan de hand van het 7S-model, waarmee de zeven belangrijke aspecten van de organisatie belicht konden worden. Het voordeel hiervan is dat niet alleen aandacht besteed werd aan de harde kant van de onderneming, maar ook aan de zachte elementen, die in het kader van HR in de lijn ook belangrijk zijn. Al deze factoren staan met elkaar in verbinding en zodra een verandering plaatsvindt in een 'S', zal dat gevolgen hebben voor de andere factoren (Doelen, Aldert & Weber, 2006; Pascala & Athos, 1981). De organisatieanalyse had alleen betrekking op de Textile Care divisie en draaide om HR in de lijn. Om die reden is niet elke 'S' volledig uitgewerkt. Zo is gekeken naar de elementen die van invloed kunnen zijn op het implementeren van een effectief HR lijnbeleid en bij bijvoorbeeld Systems is alleen gekeken naar de systemen die van invloed zijn op het uitvoeren van het beleid. De uitkomsten van het 7S-model dienden als aanvulling op de uitkomsten van zowel het groepsinterview met het HR-team als de interviews met de lijnmanagers, zodat een gedetailleerd antwoord kon worden gegeven op de deelvraag 4 (zie paragraaf 2.2.4).

2.2.4 Groepsinterview HR-team en interviews lijnmanagers

Om in kaart te brengen wat volgens het HR-team de kenmerken van het huidige en gewenste HR lijnbeleid zijn en wat HR nodig heeft om het gewenste beleid vorm te geven en implementeren binnen de Textile Care divisie, is een semigestructureerd groepsinterview gehouden met het gehele HR-team. Daarna is een serie semigestructureerde interviews afgenomen met lijnmanagers, om in kaart te brengen wat de ervaring van de managers is met het huidige HR lijnbeleid, wat zij vinden van het gewenste beleid en wat zij nodig hebben om de primaire HR-taken uniform en effectief uit te kunnen voeren. In beide gevallen is gekozen voor een semigestructureerde vorm, omdat deze vorm van interviewen het voordeel biedt dat afgeweken kan worden van de vragenlijst en ruimte overgelaten wordt om door te vragen en voor spontane inbreng van de geïnterviewde. Hierdoor kan de kern van het onderwerp diepgaander worden belicht. Verder staan de antwoorden en vragen van tevoren niet helemaal vast, maar de te behandelen onderwerpen wel, waardoor de uitkomsten goed vergeleken kunnen worden (Verhoeven, 2011).

De topics en vragen van beide series interviews zijn gebaseerd op het conceptueel model dat naar aanleiding van het literatuuronderzoek is opgesteld, voor het conceptueel model wordt verwezen naar figuur 4.3 van het theoretisch kader.

Een mogelijk risico dat gelopen kon worden bij de verschillende series interviews, is dat de verkregen antwoorden gekleurd zijn, of sociaal wenselijk, ook gelet op de collegiale relatie die bestaat met de onderzoeker. Echter, door extra aandacht te besteden aan de onderzoek omstandigheden, de anonimiteit van de respondenten te benadrukken en hen niet te sturen in een bepaalde richting, is getracht sociaal wenselijke antwoorden (en daarmee vertekeningen) zoveel mogelijk te voorkomen (Verhoeven, 2010).

Het groepsinterview is ver van tevoren ingepland, rekening houdend met het feit dat hiervoor goede voorbereiding vereist is. Om er zeker van te zijn dat de topics en vragen niet verkeerd geïnterpreteerd werden

en zich vertekeningen zouden kunnen voordoen, zijn deze eerst nagekeken door de opdrachtgever. De respondenten zijn persoonlijk benaderd en van tevoren ingelicht over het doel en belang van het interview. Ook is de respondenten van voorafgaand duidelijk gemaakt door de opdrachtgever en de onderzoeker dat geen consequenties verbonden zijn aan de gegeven antwoorden, alles anoniem behandeld wordt en de data na afloop worden vernietigd.

De interviews met de managers zijn op een andere manier voorbereid en afgenomen. Van tevoren zijn de tien respondenten via de mail of telefoon op de hoogte gesteld van het interview door zijn/haar HR Business Consultant en vervolgens zijn de respondenten uitgenodigd door de onderzoeker en is een afspraak gemaakt voor de tijd en plaats. Aangezien alle managers op andere locaties werkzaam zijn, moest dit goed worden afgestemd.

Uiteindelijk hebben de interviews in een tijdsbestek van 18 dagen plaatsgevonden op de volgende data:

Respondent	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**
Datum	12-01	16-01	16-01	22-01	23-01	24-01	24-01	24-01	29-01	30-01

In de uitnodigingsmail werd uitgelegd wat het doel van het interview was, hoe belangrijk het is, hoe lang het interview ongeveer zou duren en is anonimiteit gegarandeerd. Ook is aangegeven dat geen consequenties verbonden zijn aan de gegeven antwoorden en de data na afloop worden vernietigd.

2.3 Steekproef en data-analyse

2.3.1 Strategische steekproef

Aangezien kwalitatief onderzoek kleinschaliger van aard is, werd de representativiteit bepaald middels een strategische steekproef. Daarbij is aan de hand van vooraf bepaalde criteria bepaald waaraan respondenten moesten voldoen om representatief te zijn voor een bepaalde onderzoeksgroep. Ten behoeve van de selectie van het groepsinterviews was het van belang om alle HR medewerkers bij het interview te betrekken. Dit team bestaat uit de Regional HR-manager Textile Care en de drie HR Business Consultants. Aangezien het om een relatief kleine groep gaat, werd het van belang geacht om alle medewerkers bij het onderzoek te betrekken, zodat de uitkomsten volledig representatief zijn voor de menig van deze onderzoeksgroep.

Ten behoeve van de selectie van de lijnmanagers, was het noodzakelijk dat de medewerkers vanuit hun functie voldoende ervaring hebben met het uitvoeren van HR-taken, op de hoogte zijn van de gewenste situatie ten aanzien van het HR lijnbeleid en zij een spreiding kennen in functie. In totaal zijn 14 lijnmanagers werkzaam binnen de Nederlandse Textile Care divisie. Na overleg met de opdrachtgever en om een zo representatief mogelijk beeld te verkrijgen van de mening van de gehele groep, is besloten om tien managers te interviewen. Daarvoor is gekeken naar span of control van de lijnmanagers. Degenen die de grootste span of control hebben van een afdeling en waar HR in de lijn dus het noodzakelijkst is, moesten in ieder geval gevraagd worden voor een interview. Daarnaast is gekozen voor lijnmanagers die werkzaam zijn op de afdelingen die de core business betreffen: Logistiek, Productie, Customer Care en Sales. Logistiek bevat de grootste groep managers met in totaal negen managers, gevolgd door Customer Care en Sales met drie managers en tenslotte de Productie met twee managers. Om deze reden zijn alle managers van zowel Productie als Customer Care en Sales meegenomen in het onderzoek, zodat daarvan de totale populatie is meegenomen. Vervolgens zijn vijf managers van Logistiek gekozen om zo een zo goed mogelijke afspiegeling te hebben van de totale populatie. In tabel 2.1 is een overzicht van de kenmerken van de respondenten weergegeven.

Tabel 2.1: Kenmerken respondenten

Respondent	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Leeftijd	40 t/m 49	50 t/m 59	40 t/m 49	40 t/m 49	50 t/m 59	40 t/m 49	40 t/m 49	50 t/m 59	50 t/m 59	30 t/m 39
Hoogst behaalde diploma	MBO/MBO+	VMBO	VMBO	HBO/HBO+	VMBO	HBO/HBO+	HBO/HBO+	MBO/MBO+	MBO/MBO+	HBO/HBO+
Jaren werkzaam bij Initial/CWS	5-10 jaar	10+	10+	1-2 jaar	10+	2-5 jaar	2-5 jaar	10+	2-5 jaar	10+
Jaren werkzaam in huidige functie	5-10 jaar	10+	10+	1-2 jaar	5-10 jaar	<1 jaar	2-5 jaar	10+	<1 jaar	2-5 jaar
Afdeling	Sales & Customer Care	Logistiek	Logistiek	Productie	Productie	Sales & Customer Care	Logistiek	Logistiek	Sales & Customer Care	Logistiek
Aantal medewerkers	10 tot 30	10 tot 30	50 tot 100	100+	30 tot 50	10 tot 30	50 tot 100	30 tot 50	10 tot 30	30 tot 50

2.3.2 Data-analyse groepsinterview

Het groepsinterview duurde in totaal 4 uur en vond plaats in een afgesloten ruimte van de organisatie. De onderzoekster heeft een neutrale houding aangenomen, heeft doorgevraagd om te controleren of de gegeven antwoorden juist waren en is per topic doorgegaan met vragen tot dataverzadiging (saturatie) is opgetreden. Daarbij is ervoor gezorgd dat alle respondenten hun mening hebben gegeven per topic, zodat geen vertekeningen konden optreden. Het volledige interview is opgenomen en tijdens het interview zijn tevens aantekeningen gemaakt door de onderzoekster. Na afloop is het interview teruggeluisterd en is daarvan een compacte samenvatting gemaakt, die vervolgens voorgelegd is aan alle respondenten (membercheck), zodat iedereen de uitkomsten goed na kon lopen en om te controleren dat geen vertekeningen zijn opgetreden.

De interviews met de lijnmanagers duurden gemiddeld 60 minuten. Om de geïnterviewden zo veel mogelijk op hun gemakt te stellen, zijn de interviews per locatie in een afgesloten ruimte gehouden. Voordat een interview plaatsvindt, heeft de onderzoekster de te behandelen topic- en vragenlijst delen met de geïnterviewde. Op deze manier kunnen respondenten zich goed voorbereiden, wat zorgt voor een ontspannen sfeer en volledige antwoorden. De onderzoekster heeft zich ook beide deze interviews neutraal opgesteld en geeft doorgevraagd om te controleren of de gegeven antwoorden juist waren. Zij is per topic doorgegaan met vragen tot dataverzadiging (saturatie) is opgetreden, zodat geen vertekeningen konden optreden.

Alle interviews zijn opgenomen, zodat deze vervolgens getranscribeerd konden worden. Vanwege de enorme hoeveelheid informatie door de lengte van de interviews en aangezien een aantal respondenten bezwaar hebben gemaakt tegen de schrijftaal, is in overleg met de opdrachtgever gekozen om twee interviews volledig getranscribeerd[2] toe te voegen, en de rest is samenvattend opgenomen en vervolgens is alles in een eigen ontworpen analysemodel uitgewerkt (zie bijlage 8). Dit model bestaat uit een aantal stappen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005):

[2] Getranscribeerd betekent dat letterlijk elke zin woord voor woord wordt uitgeschreven.

1. *Ordening*

Van het interview is een verslag gemaakt, waarin de informatie die niet relevant is voor de vraag- en doelstelling van het onderzoek is verwijderd. De belangrijke en meest opvallende zinnen en fragmenten zijn gemarkeerd. Daarna is gecondenseerd, wat betekent dat langere uitspraken gecomprimeerd zijn. Hierdoor kon de onderzoeker vertrouwt raken met de data.

2. *Labelen*

De zinnen en fragmenten die gemarkeerd zijn, zijn geïnterpreteerd en gekoppeld aan een topic.

3 Verbanden vinden

Door het labelen kon de grote hoeveelheid data gereduceerd worden tot een relatief klein aantal labels. De labels zorgden ervoor dat verschillen en gelijkenissen tussen de verschillende uitkomsten boven water kwamen, zodat verbanden konden worden aangetoond.

2.4 Betrouwbaarheid en validiteit

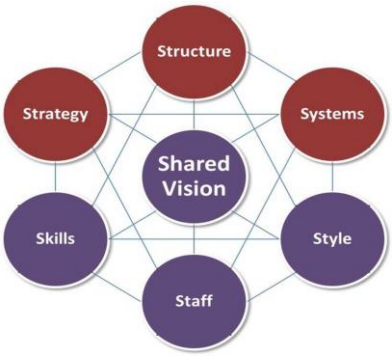
Validiteit is de geldigheid van het onderzoek. Binnen een kwalitatief onderzoek gaat het om de afwezigheid van systematische vertekeningen. Validiteit kent twee vormen: in- en externe validiteit. De interne validiteit betreft de mate waarin vertekeningen zijn opgetreden en de externe validiteit de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn (Verhoeven, 2010). De interne validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd, doordat de interviews volledig zijn opgenomen, getranscribeerd, zodat geen informatie verloren kon gaan. Na afloop is de respondenten gevraagd de transcripties en/of samenvattingen te accorderen (membercheck), zodat geen vertekeningen konden optreden. Tevens waren de omstandigheden van alle interviews hetzelfde (afgesloten ruimte), waarbij de onderzoeker zich ervan bewust was dat een collegiale relatie tussen haarzelf en de respondenten bestond en bewust een neutrale houding aangenomen heeft, zodat sociaal wenselijke (vertekende) antwoorden zoveel mogelijk zijn voorkomen. Van tevoren is bij beide interviews duidelijk aangegeven dat de uitkomsten volledig anoniem behandeld worden en de antwoorden geen consequenties hebben voor de respondenten, om sociaal mogelijke antwoorden verder uit te sluiten. Aangenomen mag worden dat het meetinstrument (topics en vragenlijsten) van beide series interviews stabiel is, omdat deze gebaseerd is op de literatuurstudie en het conceptueel model. Dit draagt bij aan de waarborging van de interne validiteit. Om de interne validiteit verder te vergroten zijn alle vragenlijsten voorafgaand door de opdrachtgever gecontroleerd op onduidelijkheden. Gedurende het onderzoek heeft tevens regelmatig een gesprek plaatsgevonden met de opdrachtgever over de voortgang. Deze persoon is intensief betrokken en de nauwe samenwerking zorgt voor een positief effect op de bruikbaarheid en interne validiteit van de resultaten. Doordat voor beide onderzoeksgroepen (HR-afdeling en de managers) strategische steekproeven zijn genomen, is de externe validiteit gewaarborgd (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Betrouwbaarheid gaat binnen een kwalitatief onderzoek over de vraag in hoeverre de verkregen onderzoeksresultaten 'verstoord' worden door veronderstellingen en vooroordelen. Interne betrouwbaarheid heeft betrekking op een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door de invloed van de onderzoeker. Externe betrouwbaarheid heeft te maken met de herhaalbaarheid van het onderzoek als geheel. Hiervoor is het noodzakelijk dat de scriptie expliciete informatie verschaft over de gebruikte methoden, de positie van de onderzoeker(s) en de onderzoek context (Verschuren & Doorewaard, 2007). Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden (literatuuronderzoek, deskresearch met onder andere de organisatieanalyse in bijlage 1 en tweeledig kwalitatief onderzoek), is geprobeerd om de centrale vraagstelling vanuit zoveel mogelijk verschillende invalshoeken te benaderen (triangulatie), wat de kwaliteit van de uitkomsten vergroot. Ook de externe betrouwbaarheid is gewaarborgd, omdat de scriptie duidelijk aangeeft welke methoden zijn gebruikt, wat de positie van de onderzoeker is en binnen welke context het onderzoek zich afspeelt. Daarnaast zijn alle transcripten en gecodeerde interviews als bijlage opgenomen, wat de externe betrouwbaarheid garandeert.

3. Organisatieanalyse

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het 7S-model van McKinsey een organisatieanalyse gemaakt. Dit heeft als doel om de huidige situatie omtrent HR in de lijn binnen de Textile Care divisie Nederland van Initial/CWS, duidelijker te kunnen plaatsen en te kunnen achterhalen in hoeverre HR in de lijn impact heeft op de bestaande organisatie. Dit is gedaan aan de hand van het 7S-model, waarmee de zeven belangrijke aspecten van de organisatie belicht kunnen worden. Het voordeel hiervan is dat niet alleen aandacht besteed word aan de harde kant van de onderneming, maar ook aan de zachte elementen, die in het kader van HR in de lijn ook belangrijk zijn. Al deze factoren staan met elkaar in verbinding en zodra een verandering plaatsvindt in een S, heeft dat gevolgen voor (een van de) andere factoren (Doelen, Aldert & Weber, 2006; Pascala & Athos, 1981). Niet iedere 'S' is volledig uitgewerkt. Zo is voornamelijk gekeken naar de elementen die van invloed kunnen zijn op het implementeren van een effectief HR lijnbeleid. In dit hoofdstuk worden alleen de relevante bevindingen samenvattend uitgewerkt die samenhangen met het HR lijnbeleid en de eventuele discrepanties die daaruit blijken. De gehele organisatieanalyse is opgenomen in bijlage 2.



Figuur 3.1: 7S-model (Andrew Staggs, 2014)

3.2 De zeven S-en

3.2.1 Strategy

Het management streeft ernaar om internationaal erkend markleider te worden in de innovatieve en digitale huuroplossingen voor alle klanten in de hygiëne- en beschermings-/bedrijfskledingmarkt. Met de fusie wil de organisatie het voortdurend beter doen dan de markt, door een alomvattende, diverse en geëngageerde organisatie te zijn. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om de klanten een buitengewone ervaring te bieden en de business te doen groeien met innovatieve producten en diensten via meerdere kanalen (Initial & CWS, 2017). De organisatie heeft er in dat kader voor gekozen om zich te onderscheiden middels de waardestrategie *Customer Initimacy*. Zoals Treacy & Wiersema (1993) aangeven, legt de organisatie met deze strategie de focus op het loyaliseren van klantenrelaties en het genereren van de beste oplossingen. Om dit te kunnen faciliteren, moet het HR beleid optimaal zijn ingericht. Hiervoor moet HR in de lijn uniform en effectief worden geïmplementeerd, zo stelt ook Biemans (2008), die aangeeft dat het HR-beleid onlosmakelijk verbonden moet zijn met het strategische beleid van de organisatie. De consequenties van de Customer Intimacy strategie voor HR is dat HR met haar beleid ervoor moet kunnen zorgen dat de managers (en uiteindelijk de medewerkers) zich op hun beurt kunnen focussen op de klant. De managers en medewerkers komen uiteindelijk in aanraking met de klant en het is van belang dat zij in staat zijn tot het leveren van hoogstaande. Daartoe moet HR de managers faciliteren en de managers in staat stellen om op hun beurt de medewerkers daarin te ondersteunen. HR in de lijn heeft in dat kader een grote toegevoegde waarde, omdat dit eraan bijdraagt dat de managers kunnen investeren in hun eigen ontwikkeling en hun medewerkers goed kunnen coachen. Om dit te realiseren, moet HR zorgen dat er een passende HR strategie komt met relevante HR-instrumenten, die aansluiten bij de gekozen Customer Intimacy strategie.

3.2.2 Structuur

De organisatiestructuur van Initial/CWS kenmerkt zich als een divisiestructuur, een organisatie met verschillende divisies, waarbij een centraal hoofdkantoor de verschillende divisies steunt. Het voordeel aan deze structuur is dat gemakkelijk decentraal beslissingen genomen kunnen worden, terwijl de top in het hoofdkantoor centrale, lange termijn ideeën uit kan werken. De divisie organisatie focust zich vooral op het middenmanagement (Mintzberg, 1993). Met de fusie is de span of control groter geworden voor zowel de managers als HR, waardoor nog meer druk wordt uitgeoefende op het middenmanagement. Het invoeren van HR in de lijn is daardoor nog noodzakelijker geworden, omdat de groeiende span of control impact heeft op het

functioneren van het middenmanagement. Voor het uitvoeren van HR-taken is het daardoor noodzakelijk dat de primaire HR-taken in de lijn worden belegd, zeker gelet op de reductie van het HR-team. Dit betekent dat HR de managers moet faciliteren en ondersteunen met een goed HR systeem, zodat zij in staat zijn om op een effectieve, efficiënte en zelfstandige manier hun HR-taken uit te voeren.

3.2.3 Systems

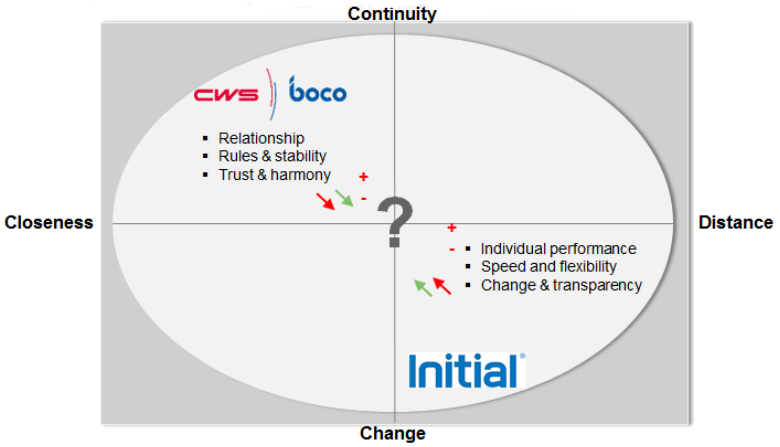
Systemen en processen zorgen ervoor dat effectief en efficiënt kan worden gewerkt. Het team van de Textile Care divisie stamt af van Initial en in de nieuwe organisatie is ervoor gekozen om deze systemen en processen voornamelijk in te zetten binnen de divisie Textile Care. Hoewel sprake is van verschillen in de achtergrond van managers van Initial en CWS met betrekking tot systemen en processen, is de meerderheid van de managers afkomstig van Inital. Zo wordt binnen de nieuwe organisatie gebruik gemaakt van ADP Workforce, het personeelssysteem voor het online beheer van personeelsgegevens en de aansturing van de payroll, en de meeste managers kennen dat al en kunnen hier zelfstandig mee werken. De managers krijgen verschillende taken toegewezen vanuit dit systeem, zoals ziekteverzuim en/of contract informatie. Verder heeft dit systeem verschillende functies/rollen, zoals HR-administratie, Business Partner en Management rol, zodat bijgedragen kan worden aan het realiseren van de organisatiedoelen (ADP, z.j.). In de praktijk blijkt dat het systeem nog niet optimaal wordt benut. Zo worden nog niet alle opties binnen het systeem toegepast en nog niet alle managers verwerken de opdrachten, die zij via het systeem opgedragen krijgen, naar behoren uit (Oldehinkel, A., persoonlijke communicatie, 9 november 2017). Dit is wel van nodig voor HR in de lijn, omdat managers hun verantwoordelijkheid omtrent HR-taken moeten nemen (Poel, van der N., persoonlijke communicatie, 5 maart 2018). Het is van belang dat de HR-systemen en processen gebruiksvriendelijk zijn voor de managers, zodat zij hun verantwoordelijkheid ook gemakkelijk kunnen nemen.

Daarnaast werd door zowel Initial als CWS gebruik gemaakt van een HR handboek. In de nieuwe organisatie is gekozen voor het handboek van Inital, waarin de HR processen zijn uitgewerkt van instroom tot uitstroom. Ook de verantwoordelijkheden die horen bij HR in de lijn voor de HR-afdeling en de lijnmanagers zijn goed beschreven. Het verschil tussen het handboek van CWS en Initial betreffende de procedures ligt voornamelijk in het uitbesteden van verzuim aan het adviesbureau ARGO advies. Bij Initial pakte de HR Business Consultant dit zelf op (Eerenbeemt, van der N. persoonlijke communicatie, 6 november 2017). In het kader van de nieuwe strategie en HR in de lij,n is het van belang dat een unform handboek wordt nageleefd, waarin de scheiding van verantwoordelijkheden voor zowel managers als HR duidelijk is vastgelegd voor Textile Care. Zo kan beter worden bijgedragen aan het realiseren van de Customer Initimacy strategie.

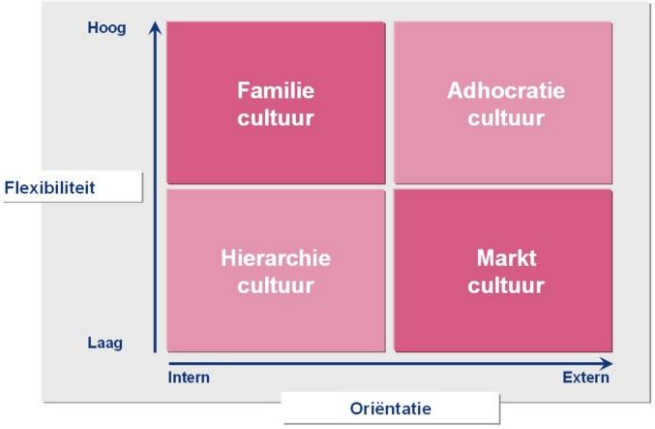
3.2.4 Shared Values

De fusie heeft twee organisaties samengebracht die beide eigen kernwaarden, visies en organisatieculturen hebben. Die cultuur uit zich in een aantal onderliggende waardes die worden gedragen binnen de organisaties, zo stellen Quinn & Cameron (2011). Voor de fusie is een cultuur diagnose uitgevoerd van beide organisatie door Beraterruppe (Beratergruppe Neuwaldegg, z.d.). De waarden die uit deze diagnose kwamen, zijn door Berateruppe in het Riemann-Thomann-Model ingevuld. Aan de hand van deze uitkomsten is in dit onderzoek een koppeling gemaakt met het Concurrerende Waarde Model (of OCAI-model) van Quinn en Cameron (1999). Zo is de organisatiecultuur helder in kaart gebracht (zie figuur 3.1 en 3.2 op p.22). Hieruit blijkt dat CWS zowel een dominante hiërarchische cultuur als een familiecultuur bezit. De familiecultuur binnen CWS wordt vooral gekenmerkt door de loyaliteit, betrokkenheid en vriendelijke werkomgeving. Daarnaast zijn binnen CWS veel formele regels en beleidstukken aanwezig en is er veel behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid waardoor de hiërarchie cultuur ook deels aanwezig is (Initial & CWS, 2017).

Bij Initial is juist meer sprake van een adhocratie cultuur. Dit is af te leiden uit de duidelijke externe positionering, waarbij flexibiliteit en individualisering een grote rol spelen. Daarnaast heeft Initial veel weg van de marktcultuur door haar focus op de business en haar klanten met daarbij de resultaatgerichtheid, snelheid, directheid en de can-do mentaliteit (Initial & CWS, 2017).



Figuur 3.1: Riemann-Thomann-Model (Beratergruppe Neuwaldegg, z.d)



Figuur 3.2: OCAI-model (Quinn & Cameron, 1999)

Het is opvallend dat de positionering van de bedrijven in het Riemannn-Thomann-Model (zie figuur 3.1) en deze culturen linea recta tegenover elkaar staan.

Met de nieuwe strategie worden de onderliggende waarden samengevoegd en worden nieuwe shared values nagestreefd onder de volgende noemers: customer driven, teamwork, initiate, edge en accountability (zie bijlage 3). Deze zijn aan de hand van de Customer Intimacy strategie opgesteld door het topmanagement van Initial en CWS (Initial & CWS, 2017). De nieuw gekozen waarden laten zien dat de nieuwe organisatie streeft naar innovatie, klantgerichtheid, veranderingsgezindheid, risicobereidheid en open en proactieve communicatie, wat overeenkomt met de adhocratie cultuur en marktcultuur. Daarnaast geeft de organisatie aan dat wordt gestreefd naar een competitieve en prestatiegerichte cultuur (Initial & CWS, 2017). Op basis daarvan, blijkt de cultuur van Initial het beste aan te sluiten bij de gewenste cultuur.

De ideale cultuur die wordt nagestreefd draagt bij aan de strategie Customer Intimacy, aangezien zowel de adhocratie en markt cultuur extern georiënteerd zijn en daarmee gericht op de klant. Hiervoor is het van belang dat HR ook dichtbij de business komt te staan, zodat tijdig gesignaleerd wordt waar zij toegevoegde waarde kan leveren, zodat de medewerkers zich uiteindelijk kunnen focussen op de klant. Door HR in de lijn wordt HR in staat gesteld om meer tijd te besteden aan het ontwikkelen en uitvoeren van de strategische doelstellingen, doordat de managers de primaire HR-taken zelfstandig gaan uitvoeren. Aangezien Boonstra (2014) benadrukt dat het van belang is dat het topmanagement en de managers een belangrijke rol vervullen bij het vormen van een organisatiecultuur, doordat zij overtuigingen en waarden articuleren, moet HR ervoor zorgen dat deze ook terugkomen in de verschillende HR-instrumenten. Alleen zo worden de managers in staat gesteld om de nieuwe waarden in hun HR-taken volledig uit te dragen.

3.2.5 Style

Met de fusie zijn managers met verschillende managementstijlen samengekomen. Binnen de divisie Textile Care komt de meerderheid van de managers van Initial vandaan, waar een dominante convergerende stijl heerst als wordt gekeken naar de managementstijlen van Kolb. Bij deze stijl is de manager vooral resultaat- en taakgericht. De managers van CWS hebben een meer divergerende managementstijl, wat inhoudt dat zij meer mensgericht zijn en aandacht hebben voor processen. Dit staat haaks op die van Initial (Initial & CWS, 2017).

Als met het OCAI-model wordt gekeken naar de managementstijl die wordt nagestreefd met de nieuwe Customer Intimacy strategie, kan gesteld worden dat de volgende managementstijlen daar het beste bij passen (Quinn & Cameron, 1999):

- Producent: Productief werken staat centraal. De manager moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.
- Bestuurder: Plannen en doelen formuleren staat centraal. De manager heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren.
- Innovator: Accent ligt op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie.
- Bemiddelaar: Accent op externe relaties en effectief onderhandelen. Reputatie en imago zijn belangrijk.

Bovengenoemde stijlen dragen bij aan de Customer Intimacy strategie, doordat de managers zorgen voor een productieve en doelgerichte sfeer, waardoor de medewerkers het beste kunnen presteren voor de klant. Daarnaast zorgen deze stijlen ervoor dat de focus wordt gelegd op vernieuwing en aanpassing van de organisatie, zodat snel ingespeeld kan worden op de verandering in behoeften van de klant. Tot slot kunnen de managers hierdoor als bemiddelaar relaties goed onderhouden en effectief handelen, waardoor het imago kan groeien en daarmee ook het klantenbestand. De genoemde stijlen zijn voor het merendeel al aanwezig binnen de divisie Textile Care, omdat dit de dominante stijl binnen Initial was, waar meeste managers vanaf komen binnen de Textile Care divisie. Daarbij is het van belang dat in het kader van HR in de lijn, de managers hun medewerkers zien als een klant, hen individueler benaderen en een coachende rol aannemen (Poel, van der N., persoonlijke communicatie, 5 maart 2018). Het is van belang dat HR de HR-instrumenten daar op afstemt en investeert in de ontwikkeling van de managers als coaches, zodat de Customer Intimacy strategie kan worden behaald.

3.2.6 Staff & Skills

De organisatie biedt +/- 1.000 mensen een werkplek in Nederland. De core business van de organisatie betreft de afdelingen Productie, Logistiek, Customer Care & Sales. De afdeling Logistiek is de grootste afdeling en de medewerkers die op deze afdeling werkzaam zijn, hebben gemiddeld een opleidingsniveau van mavo tot en met mbo. Dit geldt ook voor de afdeling Productie, die de logistieke afdeling opvolgt in aantal medewerkers. De afdelingen Customer Care & Sales zijn in vergelijking met de andere twee afdelingen het kleinst qua aantal medewerkers, maar kennen wel gemiddeld een hoger opleidingsniveau van hbo/hbo+. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 43 jaar en medewerkers zijn gemiddeld genomen 12 jaar in dienst. De managers van de verschillende afdelingen hebben een uiteenlopende achtergrond en opleidingsniveaus, varierend van mbo/mbo+ tot hbo/hbo+. De afdeling Customer Care & Sales heeft bijvoorbeeld zowel managers met een mbo/mbo+ als met een hbo/hbo+ achtergrond. Dit geldt ook voor de afdelingen Logistiek en Productie, waarbij de afdeling Logistiek zelfs managers heeft met een vmbo-achtergrond.

De kracht van de medewerkers van Initial ligt bij de klantgerichte werkwijze. De klant staat voorop, waardoor de medewerkers de kwaliteit continu kunnen blijven verbeteren, zodat de klant altijd voorzien kan worden van een optimale dienstverlening. Daarnaast investeert de organisatie in de ontwikkelingen van nieuwe procedures en toekomstgerichte producten om de klant te voorzien van de snelste service met de beste producten. Bij CWS ligt de kracht bij loyaliteit en het opbouwen van relaties. CWS kenmerkt zich door een toegewijde klantgerichtheid in combinatie met een efficiënte productie en distributie. Daarnaast investeren zij in stabiliteit en worden hoge waarden aan de samenwerking en het werken in teams toegekend. Met de nieuwe Customer Intimacy strategie worden de al eerdergenoemde shared values nagestreefd, die allen tot nieuwe skills moeten leiden. Voor HR in de lijn is het van belang dat deze skills geïntegreerd worden in de HR-instrumenten en gedragen worden door de organisatie. De managers moeten deze namelijk communiceren naar hun medewerkers toe, zodat deze skills worden gedragen in de gehele organisatie.

3.3 Het 7S-model in balans

Zoals eerder benoemd, is het van belang dat alle zeven factoren in het 7S-model met elkaar in balans zijn. In dit onderdeel worden de spanningen tussen de verschillen S-en in deze paragraaf toegelicht.

De fusie heeft geresulteerd in een nieuwe strategie: excelleren in Customer Intimacy, waarbij de klant voorop staat. Om die reden is de structuur ook aangepast. De span of control is groter geworden van de managers en het HR-team is gereduceerd. HR in de lijn dient ervoor te zorgen dat de medewerkers beter worden ondersteund door hun manager, zodat zij zich beter kunnen inzetten voor de klant. Op deze manier kunnen de primaire HR-taken effectiever en efficiënter worden uitgevoerd en dit is gunstig voor de uitvoering van werkzaamheden van medewerkers. HR in de lijn lijkt noodzakelijk om de gewenste nieuwe stratgie te realiseren, zeker gelet op de reductie van het HR-team: alleen door de primaire HR-taken bij de managers te beleggen, kan efficientie worden behaald. Mede hierdoor is het van belang dat de systemen zo efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet, zodat de managers hun HR-taken ook daadwerkelijk goed en gemakkelijk kunnen uitvoeren. Hiervoor dient het HR-systeem ADP Workforce optimaal te worden ingezet, zodat de managers in staat zijn alle HR-taken uniform uit te voeren, wat de medewerkers faciliteert bij het uitvoeren van hun taken. De managers moeten daarvoor wel achter dit systeem staan en loyale gebruikers worden en om die reden moet HR hen hierbij betrekken. Daarnaast moet rekening gehouden worden met de verschillen in cultuur en managementstijlen tussen CWS en Initial, waarbij gestreefd moet worden naar de nieuwe gedeelde waarden en managementstijlen. De HR-instrumenten moeten dit wederom ondersteunen en geïntegreerd zijn in het HR-systeem, zodat de waarden uitgedrage kunnen worden door de managers. Op deze manier kunnen de krachten gebundeld worden voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Voor alle S-en geldt dat HR de noodzakelijke veranderingen, optimaal dient te ondersteunen: van het ontwikkelen tot de benodigde HR-instrumenten, systemen en het creeren van draagvlak bij de managers voor het gebruiken hiervan.

4. Theoretisch kader

4.1 Inleiding

In het theoretisch kader wordt theorie behandeld die van belang is om de sleutelbegrippen binnen het onderzoek nader te belichten, zodat een kader geschetst wordt voor het praktijkonderzoek. Allereerst zal HR in de lijn worden uitgediept: ingegaan wordt op de definitie, toegevoegde waarde en implicatie van HR in de lijn voor organisaties. Daarbij wordt stilgestaan bij relevante HR modellen en de randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden bij de implementatie.

4.2 HR lijnbeleid

Allereerst zal in deze paragraaf het begrip HR lijnbeleid worden toegelicht met daarbij de kenmerken. Vervolgens zal de toegevoegde waarde hiervan worden onderbouwd.

4.2.1 Definitie en kenmerken

De afgelopen tien jaar doet zich binnen veel (grote) organisaties een ontwikkeling voor, waarbij primaire operationele HR-taken en verantwoordelijkheden in handen zijn gekomen van lijnmanagers en af zijn komen te staan van HR. Dit wordt in de literatuur en op de werkvloer vaak aangeduid met de termen 'HR in de lijn', 'HR naar de lijn' of HR lijnbeleid (Biemans, 2008; Bos-Nehles, Riemsdijk & Looise, 2011; Woering & Dartel, 2014). Het betreft de verantwoordelijkheid van het uitvoeren van de dagelijkse HR-taken in diverse HR-domeinen door de lijnmanagers, zoals werving en selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning, functioneringsgesprekken, veiligheid, gezondheid en klachtenbehandeling (Kulik & Bainbridge, 2006; Den Hartog et al., 2004). De 'lijnmanagers' (teamleiders, groeps- en afdelingshoofden) hebben hierdoor nadrukkelijk interveniërende rollen toegewezen gekregen (Hope Hailey et al., 1997; Hall & Torrington, 1998; Cunningham & Hyman, 1999; Whittaker & Marchington, 2003), terwijl HR meer is gaan optreden als 'adviseur' en 'service provider' (Caldwell, 2003; Hope Hailey et al., 2005). Met lijnmanagers worden de eerstelijns managers bedoeld, die de direct leidinggevenden zijn. Zij sturen dagelijks (een team van) operationele medewerkers aan met behulp van HR-activiteiten en –instrumenten en hebben daarmee 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).

In het kader van deze transitie wordt ook wel gesproken over devolutie, de verschuiving van de "people management"-activiteiten als verantwoordelijkheid van de HR-afdeling naar de lijnmanager (Bond & Wise, 2003; Brewster & Larsen, 2003; Harris, Doughty & Kirk, 2002; Kulik & Perry, 2008; Renwick, 2003). De traditionele taak van lijnmanagers betreft het managen van de afdeling (Vanden Abeele, 2011), het zorgen voor het overdragen en bewaken van de cultuur en normen en waarden van de organisatie (Biemans, 2007). Als gevolg van de devolutie is de lijnmanager verantwoordelijk voor de implementatie van HR-praktijken en -systemen (Terhalle, 2009) en het managen van mensen (Bos-Nehles, 2010). HR wordt ingeschakeld voor strategische of complexe zaken, zoals capaciteitsmanagement, talent- en competentieontwikkeling. Hiervoor moet door HR echter specifieke expertise worden aangewend (Woering & Van Dartel, 2014). Te denken valt aan competenties op het terrein van coaching en advisering (van de lijn) en conceptueel en analytisch vermogen om de aansluiting te kunnen maken met andere beleidsterreinen binnen de organisatie, evenals overtuigingskracht en pro activiteit (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005). Lijnmanagers dienen tevens over HR-gerelateerde kennis en vaardigheden te beschikken, zoals gesprekstechnieken, arbeidsrecht en dossieropbouw etc. (Vos, Corporaal, Van Dartel, Peters & Morssink, 2017). De uitvoering van het HR-beleid door de lijn is inmiddels steeds meer geaccepteerd en in veel organisaties zijn daardoor de HR-taken opgenomen in de formele functie- en competentieprofielen van lijnmanagers (Biemans, 2013). Om over de juiste competenties te beschikken, dienen lijnmanagers voldoende opgeleid te zijn en op continue basis door te leren, zodat de HR-taken effectief uitgevoerd kunnen worden (Hall & Torrington, 1998; McGovern et al., 1997; Renwick 2000; Whittaker & Marchington, 2003).

4.2.2 Toegevoegde waarde HR in de lijn

Het uitbesteden van primaire HR-taken aan lijnmanagers brengt veel voordelen met zich mee voor organisaties. Zo draagt het beleggen van HR-taken bij het lijnmanagement eraan bij dat medewerkers bewuster kunnen worden ingezet en gerichter veranderd kan worden binnen organisaties, waardoor flexibeler ingespeeld kan worden op veranderingen in een branche of (externe) omgeving en stakeholders. Op basis van de social exchange theorie van Blau (1967, in Gilbert, De Winne & Sels, 2013, p. 12) wordt gesteld dat lijnmanagers dichter bij medewerkers staan, waardoor medewerkers eerder naar hen toe komen bij problemen en managers eerder zicht hebben op mogelijke problemen en conflicten sneller opgelost kunnen worden (Gilbert, et al., 2013; Boxall & Purcell, 2011). Vaak is de drempel voor een medewerker lager om contact op te nemen met de direct leidinggevende dan met de directie of HR-manager en kunnen managers die vertrouwd zijn met hun medewerkers en de specifieke problematiek sneller en consequenter reageren (Budwar & Sparrow, 1997, in Bos-Nehles, 2010). Hierdoor verloopt het besluitvormingsproces efficiënter (Sakib, 2011). Door hun grotere verantwoordelijkheid ervaren lijnmanagers een hogere mate van flexibiliteit en arbeidstevredenheid (Renwick, 2003), wat vaak resulteert in een hoge kwaliteit van informatie die door de lijnmanager doorgegeven wordt aan de HR-specialist (Vanden Abbeele, 2011; Gibbs, 2003). Hoewel HR in de lijn managers uit hun comfortzone haalt, zorgt dit op termijn voor een vergroting van hun competenties en persoonlijke ontwikkeling. Lijnmanagers krijgen namelijk meer autonomie ten aanzien van het managen van hun medewerkers, wat resulteert in een takenpakket met meer verantwoordelijkheden en een verhoogt commitment, zowel naar het werk, de organisatie als medewerkers (Budwar, 2000 in Sakib, 2011).

De kortere lijntjes tussen medewerkers en managers zorgen bovendien voor een kosten- en tijdbesparing, omdat de HR-manager zich dan bezig kan houden met de échte strategische HR-vraagstukken, zoals de analyse en het voorspellen van het noodzakelijke potentieel voor de korte en langere termijn (Hanssen, 2017) en de lijnmanager met het managen van zijn eigen medewerkers (Hall & Torrington, 1998; Renwick, 2003). Aangezien met HR in de lijn minder HR professionals nodig zijn, leidt dit tot een daling van de algemene loonkosten (Budwar & Sparrow, 1997 in Bos-Nehles, 2010; Sakib, 2011). Als gevolg van de kortere lijntje en de verhoogde affectieve betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie resulteert HR in de lijn voor een verbetering van de prestaties, waardoor organisaties in staat zijn hun concurrentieposities duurzaam te waarborgen of verbeteren (Lado & Wilson, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Becker & Gerhart, 1996). De manier waarop lijnmanagers HR-praktijken en -systemen implementeren, heeft ook invloed op de percepties en uiteindelijke gedragingen van medewerkers, wat zich reflecteert in de algemene prestatie van de organisatie (Biemans, 2007; Purcell & Hutchinson, 2007). Ook blijkt dat een sterkere affectieve betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie niet alleen samengaat met een positiever oordeel over de HRM-implementatie en het leiderschapsgedrag van de lijnmanager, maar ook met een positiever oordeel van die werknemer over de dienstverlening van de HR-afdeling (Gilbert et al., 2013).

4.2.3 Implicatie HR in de lijn voor organisaties

De verschuiving van HR naar de lijn brengt gevolgen met zich mee voor de invulling van rollen, zowel door het lijnmanagement als de HR-professional. De rol van de manager lag vroeger bij het managen van werk, terwijl de focus bij HR in de lijn ligt op het managen van mensen, waardoor de lijnmanager belast is met teamleiderschap en strategisch business management (Bos-Nehles, 2010). De lijnmanagers hebben hierdoor een hoofdverantwoordelijkheid toebedeeld gekregen met betrekking tot de implementatie van HR-praktijken op operationeel niveau (Biemans, 2007; Bos-Nehles, 2010; McGovern et al., 1997). Zo zijn zij niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering (de verdeling van) taken en verantwoordelijkheden, beslissingen, financiën en expertisegezag , maar ook voor rekrutering en selectie, het toekennen van verloningen en bonussen, het geven van trainingen (Larsen en Brewster, 2003), het behandelen van klachtenprocedures (Cunningham & Hyman, 1995), het uitvoeren van prestatiemanagement, herstructureringen en ontslagen (Sakib, 2011), het opstellen van een HR-planning (Torrington & Hall, 1996), loopbaanbegeleiding (Kulik & Perry, 2008), het motiveren van werknemers en het organiseren van team buildings (Watson et al., 2007).

Lijnmanagers ondervinden in de praktijk echter moeilijkheden bij hun veranderde rol en vinden het vaak lastig om een balans te vinden tussen hun functionele rol als leidinggevende en de nieuwe verantwoordelijkheden (Sakib, 2011). De extra taken die als gevolg van de verschuiving van HR-taken bij hun takenpakket zijn gekomen, worden namelijk niet gecompenseerd. Lijnmanagers voelen zich daardoor soms onzeker over strategische beslissingen (Thornhill & Saunders, 1998). Hoewel de formele functieprofielen vaak aan de nieuwe situatie zijn aangepast, laat de implementatie in de praktijk vaak te wensen over. Zo is (nog) niet iedereen geselecteerd op de nieuwe profielkenmerken en competenties en hebben managers, door de toegenomen administratieve druk, weinig tijd voor al hun nieuwe taken. Tevens hebben lijnmanagers behoefte aan meer dan operationele ondersteuning en aan breder, dieper en toekomstgerichter advies, op het gebied van talentontwikkeling en de inrichting van een afdeling (Woering & van Dartel, 2014).

HR heeft ook een hele andere rol gekregen. Allereerst is sprake van een verschuiving naar een backoffice rol. Dit betreft de ondersteuning (consulting, coaching en advisering) van lijnmanagers, zodat zij op hun beurt kunnen zorgen voor een doeltreffende HR-implementatie (Gilbert et al., 2013; McGovern et al., 1997; Sakib, 2011). HR is daardoor belast met het leveren van expertise, informatie of instrumentele hulp en dient een HR-beleid te creëren met duidelijke HR-procedures en -richtlijnen (Sakib, 2011), waarbinnen HR-verantwoordelijkheden en -bevoegdheden voor de lijnmanagers vastgelegd en gecommuniceerd worden, zodat sprake is van coherente, gestandaardiseerde procedures en richtlijnen en een consistent HR-beleid (Hall & Torington, 1998; Harris et al., 2002; Sakib, 2011). Om het onderscheidend karakter van het HR-systeem voor lijnmanagers te verduidelijken, dient HR duidelijke informatie te verschaffen over de HR-structuur (organogram) en over de HR-procedures en praktijken (intranetsite) en regelmatig fysiek aanwezig te zijn in de buurt van de lijnmanagers. Dit laatste is zeker belangrijk in organisaties met verschillende geografisch verspreide afdelingen of filialen. Om de consistentie van het HRM-systeem te versterken, is zowel technische HR-expertise als kennis van de business van belang. Niet alleen moeten valide HR-instrumenten ontwikkeld worden, maar deze moeten ook onderling consistent zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De HR-afdeling dient inspanningen te leveren om de neuzen van verschillende HRM-beslissingsnemers (bijvoorbeeld HR-management, topmanagement) in dezelfde richting te krijgen en om ambiguïteit bij lijnmanagers te vermijden. De mening vragen van lijnmanagers bij het ontwikkelen, evalueren en aanpassen van HR-tools is van belang, omdat dit ervoor kan zorgen dat zijzelf loyale verdedigers van het HR-systeem worden (Gilbert et al., 2013).

Daarnaast heeft HR ook een frontoffice rol gekregen: het verzorgen van een betrouwbare, snelle, gepersonaliseerde en accurate dienstverlening aan werknemers. Ondanks het feit dat de eerstelijnsdienstverlening over gelaten wordt aan HR-partners en lijnmanagers, is het onderhouden van een directe relatie met werknemers ook van belang (Gilbert et al., 2013). Dit aspect is van belang, omdat medewerkers bij problemen een delicate behandeling vereisen. Een werknemer die een overplaatsing of een ouderschapsverlofregeling overweegt, zal namelijk in eerste instantie liever informatie inwinnen bij de HR-afdeling dan bij zijn leidinggevende. Ook het verdedigen van de werknemersbelangen ten opzichte van het management blijft een belangrijke taak van de HR-afdeling, die lijnmanagers niet volledig kunnen overnemen. Ook in situaties, waarbij de relatie tussen werknemer en leidinggevende problematisch is, en de werknemer op zoek is naar een neutrale partij, is HR van belang (Biemans, 1999). Volgens Ulrich (2016) zijn de volgende competenties nodig om als HR-professional effectief te kunnen zijn in de nieuwe rol: credible activist, strategic positioner of culture en change champion (zie bijlage 3: tabel 2).

De relatie tussen de HR-professional en lijnmanager wordt in de literatuur voorgesteld als het partnershipmodel, waarbij zowel werknemer, lijnmanager als HR-professional streven naar hetzelfde doel (Anderson, 2007; Terhalle, 2009). Aangezien de lijnmanager een succesvolle implementatie van HR-praktijken en -systemen moet uitvoeren, vereist dit model wederzijds respect, vertrouwen, gedeelde beslissingsautonomie, gedeelde verantwoordelijkheid en een goede verstandhouding (Nur Naha Abu et al.,

2011). Schuler & Huselid (1997, in Terhalle, 2009) geven aan dat dit partnershipmodel in de praktijk niet altijd werkt. Zo blijkt regelmatig sprake te zijn van conflicten en onenigheden tussen beide partijen (Renwick, 2003). Ook heeft HR vaak zeer beperkt zicht op het primaire proces, omdat de afdeling hier niet of nauwelijks meer mee in contact komt. HR-functionarissen worden lang niet altijd meer betrokken bij de werving en selectie van personeel, bij functionerings- en beoordelingsgesprekken en bij ziekteverzuim, omdat deze zaken nu officieel aan de lijnmanagers zijn toegewezen. Hierdoor dreigt HR vervreemd te raken van de werkvloer en weten HR-professionals niet (meer) wat speelt, is onvoldoende zicht op de gewenste én aanwezige talenten in de organisatie en wordt adequate advisering over talentontwikkeling belemmerd. Juist talentontwikkeling is een onderdeel van HRM-beleid waar de rol van HR-functie nadrukkelijk om de hoek komt kijken (Woering & van Dartel, 2014).

4.3 Beïnvloeden factoren en randvoorwaarden HR in de lijn

Om HR in de lijn succesvol te kunnen integreren in de organisatie is het van belang om rekening te houden met de beïnvloedende factoren en randvoorwaarden. Alleen dan kan HR in de lijn effectief zijn en toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Deze factoren en randvoorwaarden worden in deze paragraaf belicht aan de hand van enkele relevante HR-modellen.

4.3.1 Factoren effectiviteit lijnmanagers: Ability-Motivation-Opportunity (AMO) model

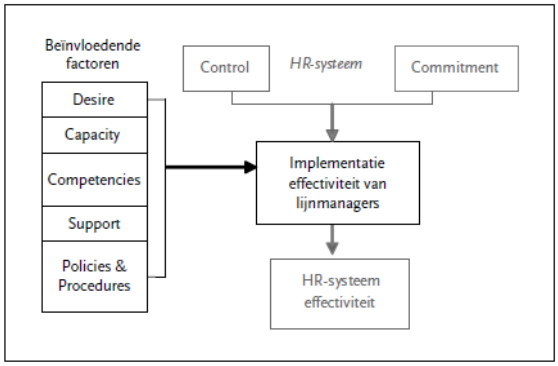
Het Ability-Motivation-Opportunity (AMO) model is een handig hulpmiddel om de factoren te identificeren die een belangrijke rol spelen bij de implementatie van HR in de lijn met betrekking tot de lijnmanagers. Het AMO-model gaat ervan uit dat de prestaties van lijnmanagers rond de implementatie van HRM door drie factoren beïnvloed worden (Appelbaum, Bailey, Berg & Kelleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2003):

1) Lijnmanagers zullen goed presteren als zij het kunnen (ability) en beschikken over de nodige bekwaamheid en kennis hebben,

2) Lijnmanagers zullen goed presteren als zij gemotiveerd zijn (motivation) en hun taken uitvoeren, omdat zij het willen en voor hun gedrag beloond en gewaardeerd worden

3) Lijnmanagers zullen goed presteren als hun omgeving hen de mogelijkheid biedt (ondersteuning en middelen) om te presteren (opportunity).

Aangezien in de praktijk vaak problemen ondervonden worden met de implementatie van HR-in de lijn en niet altijd goed genoeg rekening wordt gehouden met de drie factoren van het AMO-model hebben Nehles et al. (2006) vijf factoren geïdentificeerd, waar rekening mee moet worden gehouden voor een effectieve HR-in de lijn implementatie (zie figuur 4.1 op p.30): (1) een gebrek aan motivatie om HR-taken uit te voeren (Cunningham & Hyman, 1995; Harris, Doughty & Kirk, 2002), (2) een gebrek aan tijd voor HR-verantwoordelijkheden (McConville & Holden, 1999; McGovern, et al., 1997), (3) een gebrek aan HR-gerelateerde competenties (Hallo & Torrington, 1998, Renwick, 2000), (4) een gebrek aan ondersteuning en advies van HR-managers (Bond & Wise, 2003; Whittaker & Marchington, 2003) en (5) een gebrek aan een duidelijk beleid & procedures (Bowen & Ostroff, 2004; Brewster & Larsen, 2000). Hierin is een grote overlap met het AMO-model.



Figuur 4.1: Lijnmanagers en HR, overgenomen van (Nehles et al., 2006)

4.3.2 Factoren afstemming HR-beleid

In de literatuur wordt meerdere malen aangekaart dat een goede verticale afstemming van het HR-beleid met de organisatiestrategie enerzijds en de horizontale afstemming van de verschillende praktijken en instrumenten anderzijds noodzakelijk is voor een effectieve implementatie van HR in de lijn (Biemans, 2008). Dit wordt ook wel aangeduid met de verticale en horizontale fit (Delery & Dory, 1996; Wright & Snell, 1998). Van een goede verticale afstemming is sprake als de doelstellingen van een organisatie en de HRM-strategie en de HRM-activiteiten op elkaar zijn afgestemd (Gratton & Truss, 2003). De HR-praktijken en –systemen dienen dan de overkoepelende doelstellingen van de organisatie te ondersteunen en te bekrachtigen, zodat deze een significante bijdrage kunnen leveren aan de effectiviteit van HR in de lijn. Bij een goede horizontale afstemming zijn de HR-praktijken en –systemen consistent en coherent met de vooropgestelde doelstelling die de organisatie nastreeft (Vanderstraeten, 2010). De HR-managers zijn verantwoordelijk voor zowel de verticale als de horizontale afstemming en de lijnmanagers voor de implementatie in het dagdagelijkse handelen van de organisatie (Terhalle, 2009).

4.4 Implementatie HR in de lijn: roltheorie en procesmodel

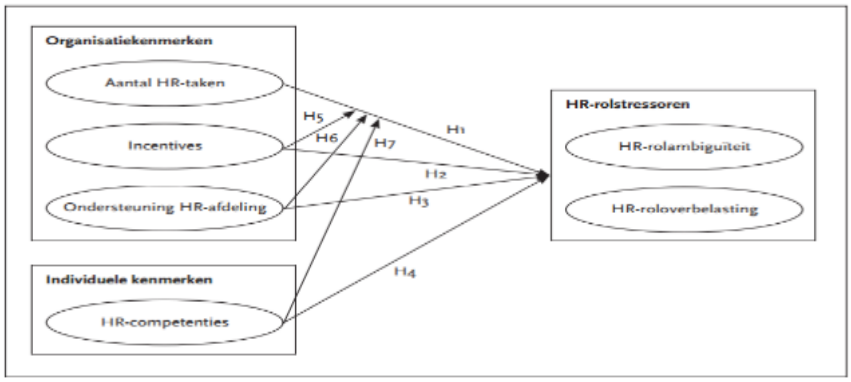
In de literatuur worden twee modellen onderscheiden die de voorwaarden in beeld brengen waar rekening moet worden gehouden bij een succesvolle implementatie van HR in de lijn, de roltheorie en het procesmodel. Deze worden in deze paragraaf nader uitgewerkt.

4.4.1 Voorwaarden volgens de Roltheorie

Gilbert et al. (2013) hebben de cruciale voorwaarden voor een doeltreffende HR-in de lijn implementatie door lijnmanagers in kaart gebracht. Daarbij spelen zowel individuele als organisatie gerelateerde succesfactoren een rol. In dat kader wijzen zij op de roltheorie van Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964, in Gilbert et al., 2013), die ervan uitgaat dat het rolgedrag van een individu in de organisatie afhankelijk is van zijn/haar perceptie van de rolverwachtingen die door verschillende partijen worden geformuleerd. Toegepast op de context van de lijnmanager met een HR-rol, betekent dit dat diens gedrag zal afhangen van hoe hij de HR-rolverwachtingen ervaart die door de HR-afdeling, het top- en middenmanagement, collega's en ondergeschikten worden geformuleerd (Gilbert et al., 2013).

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan specifieke negatieve percepties van rolverwachtingen (rolstressoren), die het rolgedrag of de prestaties in de rol negatief beïnvloeden. De twee meest genoemde rolstressoren zijn rolambiguïteit – het onduidelijk zijn van de verschillende rolverwachtingen voor het individu, en rolconflict – een onverenigbaarheid van verschillende rolverwachtingen. Tevens kunnen verschillende soorten rolconflict worden onderscheiden, zoals een rolconflict tussen twee of meer verschillende zenders van rolverwachtingen (intersender rolconflict) of roloverbelasting, wat een onverenigbaarheid tussen toegekende taken en toegekende tijd betreft. Volgens Kahn et al. (1964, in Gilbert et al., 2013) kunnen zowel organisatiekenmerken als individuele factoren deze rolstressoren beïnvloeden. Zij komen hiermee uit op

onderstaand model (figuur 2), waarin de invloed van de individuele en organisatiekenmerken op HR-stressoren schematisch is weergegeven.



Figuur 4.2: Beïnvloedende factoren HR-rolstressoren, overgenomen van (Gilbert et al., 2013)

Uit het onderzoek is te zien dat beide organisatorisch en individuele voorwaarden van belang lijken te zijn. Individueel gezien is dat de belangrijkste individuele factor de HR-competenties van de lijnmanager. Deze lijkt zowel direct als indirect (via percepties van HR-rolambiguïteit en HR-roloverbelasting) positief gerelateerd te zijn aan de doeltreffendheid van HRM-implementatie door de lijnmanager. Daarnaast zijn de belangrijkste organisatie gerelateerde factoren de ondersteuning van lijnmanagers door de HR-afdeling, en de sterkte van het HRM-systeem. Voor deze laatste factor is echter zowel een indirect positief verband, als een direct negatief verband gevonden met de doeltreffendheid van HRM-implementatie door de lijnmanager (Gilbert et al., 2013).

4.4.2 Voorwaarden implementatie HR in de lijn volgens het Procesmodel

Ten aanzien van de voorwaarden die van belang zijn voor een succesvolle implementatie van HR in de lijn, is het Procesmodel relevant (zie bijlage 1, tabel 3). Het model berust op de gedachte dat de ontwikkeling van een hoogwaardig beleid een net zo grote rol speelt als de effectieve implementatie van het beleid in het bedrijf (Bos-Nehles & Guest, 2015). Het model schetst vier stappen binnen het proces van de implementatie. Het begint met het besluit om een HRM-beleid te introduceren en de ontwikkeling daarvan en eindigt met de evaluatie van de implementatie. Deze vier stappen hoeven niet noodzakelijk sequentieel of separaat van elkaar doorlopen te worden.

Stap 1: Besluit om een HRM-beleid te introduceren: betreft het besluit om voor een bepaald HR-beleid met bijbehorende activiteiten te kiezen, zoals de selectie van medewerkers, arbeidscontracten afsluiten en de beloning van werknemers (Bos-Nehles & Guest, 2015).

Stap 2: Kwaliteit van het HRM-beleid: betreft de kwaliteit van het HR-beleid en de gerapporteerde activiteiten. Als bedrijven zich voor het HRM-pakket aan de wetgeving houden en HRM-activiteiten introduceren die zij wettelijk moeten aanbieden, betekent dat nog niet dat deze activiteiten ook effectief zijn. Tevens kunnen bedrijven ervoor kiezen om HRM-activiteiten te ontwikkelen die de organisatie helpen strategische doelen te halen. Het HRM-aanbod hoeft daarmee niet gelijk te staan aan de HRM-effectiviteit. Om de effectiviteit en kwaliteit te bepalen, moet verder gekeken worden dan het aangeboden HRM-pakket, onder meer naar de mate waarin sprake is van een verticale en horizontale fit (Delery & Doty, 1996; Wright & Snell, 1998). Om de fit te bepalen en vast te kunnen stellen of een beleid werkt of niet, wordt gekeken naar de aanwezigheid van HRM-activiteiten en de beoordeling daarvan door verschillende actoren (HR-managers en lijnmanagers) (Guest & Conway, 2011; Wright et al., 2001). Door de referentiekaders te vergelijken die door HR-managers en lijnmanagers gebruikt worden om HR-innovaties te beoordelen, kunnen verschillen in de perceptie van kwaliteit van beide groepen begrepen worden (Bondarouk et al., 2009).

Stap 3: Implementatie van het HRM-Beleid: betreft de daadwerkelijke implementatie van het beleid door lijnmanagers. Hoewel de topmanagers het besluit genomen hebben, zijn het de lijnmanagers die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het beleid op de werkvloer. Sommige lijnmanagers krijgen daarbij heel veel ruimte voor een eigen interpretatie van het beleid, terwijl anderen sterk beperkt worden in hun ruimte om zeker te zijn dat de uitvoering in lijn met de doelstellingen van de organisatie. Khilji & Wang (2006) hebben een duidelijk verschil aangetoond tussen het voorgenomen en het geïmplementeerde HRM-beleid. Dit komt voort uit het feit dat sommige lijnmanagers de keuze hebben gemaakt bepaalde activiteiten niet te implementeren. Het succes hangt grotendeels af van de betrokkenheid en capaciteiten van het lijnmanagement ten aanzien van hun rol (Den Hartog et al., 2004; Purcell & Hutchinson, 2007).

Stap 4: Effectiviteit van de implementatie: de kwaliteit hangt af van de ruimte die lijnmanagers krijgen, de manier waarop zij daar invulling aan geven en hun motivatie en bekwaamheid. Lijnmanagers krijgen vaak de ruimte om van de implementatie een succes te maken, bijvoorbeeld door een POP-gesprek zo te gebruiken dat medewerkers gestimuleerd worden zich verder te ontwikkelen en concrete stappen te zetten om dat doel te behalen. Zij kunnen het systeem echter ook als een ritueel beschouwen en het alleen gebruiken om de minimumeisen van het systeem te rapporteren. Lijnmanagers verschillen ook in hun motivatie en bekwaamheid om het beleid goed uit te kunnen voeren (Nehles et al., 2006). Verder zouden een gebrek aan betrokkenheid en vertrouwen een reden voor lage kwaliteit van de implementatie kunnen zijn. De HR-afdeling wordt soms als 'leverancier' van een beleid gezien, dat lijnmanagers als onnodige en nutteloze bureaucratie beschouwen (Guest & King, 2004). Ook kan de effectiviteit per lijnmanagers verschillen. Indien sprake is van tijdsbeperkingen, als het gevolg van de vele verantwoordelijkheden, zal de effectiviteit daaronder te lijden hebben (Brewster & Larsen, 1992). De verschillende verantwoordelijkheden kunnen dan tot concurrerende prioriteiten leiden (Lowe, 1992).

4.4.3 Verantwoordelijkheden implementatie

Om tot een succesvolle implementatie te komen, is het van belang dat alle partijen die bij de implementatie betrokken zijn, hun verantwoordelijkheden kennen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de rol van de topmanagers, HR-specialisten en lijnmanagers en medewerkers, vakbonden of ondernemingsraden.

Topmanagement: heeft de verantwoordelijkheid om de HRM-cultuur en het HRM-klimaat vorm te geven. Dat kan op verschillende manieren: zij kunnen de inhoud van het HRM-beleid beïnvloeden, zelf actief bij de implementatie betrokken zijn en een communicatierol spelen. Bowen & Ostrof (2004) geven aan dat het van belang is dat het topmanagement een onderscheidende boodschap over het HRM-beleid duidelijk, ondubbelzinnig en consistent binnen de organisatie communiceert. Daarnaast benoemen Maxwell & Farquharson (2008) dat de houding van het topmanagement ten aanzien van HRM cruciaal is. Immers, de betrokkenheid van de HRM-afdeling bij strategische beslissingen hangt af van wat het topmanagement toestaat. Brandl & Pholer (2010) bekrachtigen dit door drie voorwaarden te schetsen waaraan voldaan moet worden om HR-managers meer dan een traditionele HR-rol toe te staan. Het topmanagement moet allereerst zelf een wijde actie-spanbreedte hebben om het HR-beleid te beïnvloeden. Daarnaast moet zij bereid zijn de verantwoordelijkheid voor HR met anderen te delen en tot slot moet zij de HR-afdeling de mogelijkheid geven deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Indien aan één van deze voorwaarden niet wordt voldaan, wordt het een lastige opgave voor de HR-afdeling om een significante bijdrage aan strategische beslissingen te leveren (Brandl & Pholer, 2010).

HR-professionals: zijn als strategische partner verantwoordelijk voor het ontwerpen en ontwikkelen van HR-praktijken (Terhalle, 2009). Zij dienen een ondersteunende rol voor de lijnmanager aan te nemen (Sakib, 2011). Het is namelijk belangrijk dat de administratieve en technische kant van HR goed ondersteund wordt, zodat lijnmanagers effectief werk kunnen leveren (Brockbank & Ulrich, 2005; Vanden Abeele, 2011). Indien de HR-afdeling onvoldoende begeleiding biedt aan lijnmanagers, kan dit negatief doorwerken op de strategische

integratie, de organisatorische binding, flexibiliteit en kwaliteit van het HR lijnbeleid (Thornhill & Saunders, 1998).

Het aantal HR-medewerkers zal doorgaans verminderd worden, omdat veel taken nu worden overgenomen door de lijnmanagers en zij nu vooral een faciliterende en ondersteunende rol hebben bij de dagelijkse uitvoering van HR in de lijn. Zij dienen een bijdrage te leveren aan het selecteren van lijnmanagers die interesse hebben in *people skills* en zijn verantwoordelijk voor het verbeteren en verhogen van de HR-gerelateerde competenties van de lijnmanager (Nehles et al., 2011). Tevens dienen HR-professionals te zorgen voor duidelijke en bruikbare richtlijnen en instrumenten en dienen zij zichtbaar, beschikbaar en betrokken over te komen en bij de implementatie en uitvoering hun kennis met de lijn te delen. Het voorzien van coherente, gestandaardiseerde procedures en richtlijnen leidt tot een succesvolle implementatie en een consistent HR-beleid (Hall & Torington, 1998; Sakib, 2011). Ook moet gewerkt worden aan de eigen competenties. De veranderende rol vereist van de HR-professional een reeks nieuwe competenties waarvoor goede trainingen noodzakelijk zijn (Whittaker en Marchington, 2003).

Om te beginnen zal HR er voor moeten zorgen dat in de organisatie duidelijk is waar de HR-afdeling voor staat. Wat men wel en niet doet en waarom dit zo is. Ook zal de variëteit in de rol van de HRM'ers verminderd moeten worden, omdat (te) grote variëteit tot verwarring bij lijnmanagers leidt. Daarnaast zal de komende jaren bij HR de focus moeten liggen op de ontwikkeling van HR-competenties van de lijn, waarbij nadrukkelijk nieuwe vormen van leren en professionaliseren worden betrokken. Ook moet gewerkt worden aan de afstand tussen de HR-functie en het primaire proces, die verankerd moet worden door het gezamenlijk bepalen van de agenda op het terrein van mensmanagement en talentontwikkeling. Zo kan HR zich tot échte business partner ontwikkelen, waardoor HR kan professionaliseren. Hierbij ligt de focus op ontwikkeling van bedrijfskundige kennis, in combinatie met gedrags- en veranderkundige aspecten (Biemans, 2013).

Lijnmanagers: zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van het HR lijnbeleid. Zij moeten over motivatie beschikken om hiermee aan de slag te gaan, betrokkenheid tonen bij het beleid en beschikken over de juiste kennis en vaardigheden (Nehles et al., 2006; Bos-Nehles, 2010). Hoewel regels en procedures ervoor moeten zorgen dat dit goed verloopt, kan het soms toch niet goed uitpakken. In dat geval is het van belang om eerst te werken aan het vergroten van de HR-competenties van de lijnmanagers in plaats van nog meer regels en procedures, andere richtlijnen of meer tijd voor HR-taken, beloningsafspraken en controle in te voeren (Hope-Hailey, Farndale, Truss, 2005; Terhalle, 2009). Lijnmanagers hebben duidelijkheid nodig over hun specifieke rol binnen HR en wat hun meerwaarde hierbij is voor het bedrijf (Nehles et al., 2011). Zonder deze informatie kunnen lijnmanagers te maken krijgen met rol-ambiguïteit en een gebrek aan controle over hun verantwoordelijkheden (McConville, 2006, in Nehles,2011).

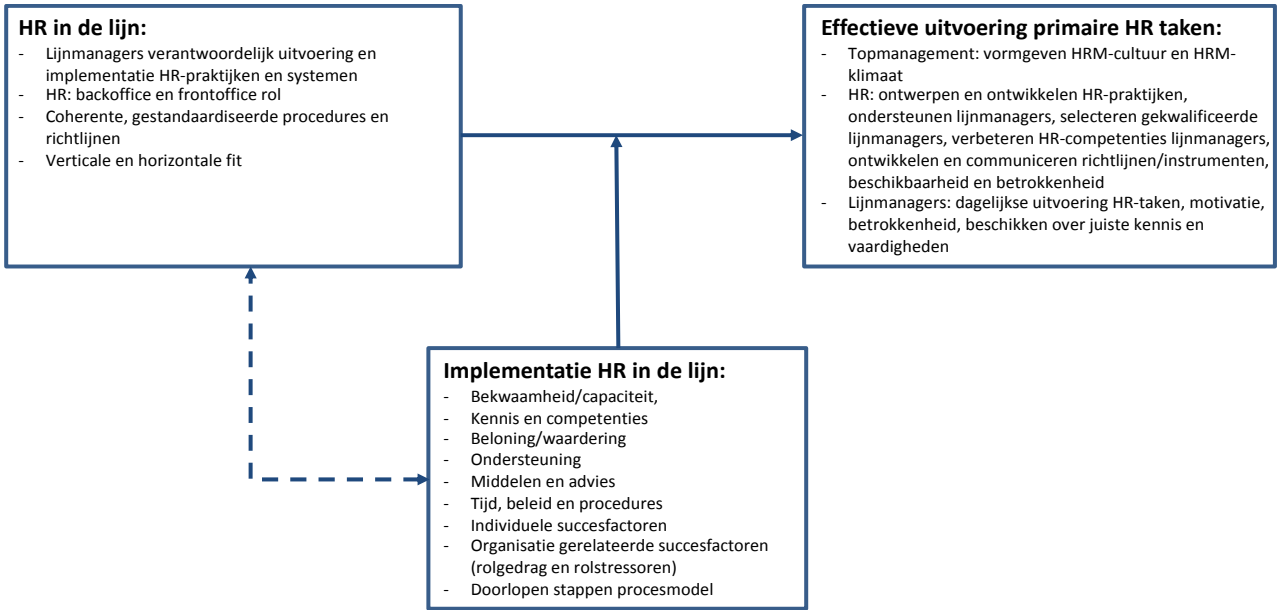
4.5 Samenvatting

Bij HR in de lijn hebben de lijnmanagers de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dagelijkse HR-taken in diverse HR-domeinen en treedt de HR afdeling op in een ondersteunende, faciliterende en adviserende backoffice en frontoffice rol. De lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de implementatie van HR-praktijken en-systemen en het managen van mensen en HR wordt alleen ingeschakeld voor strategische of complexe zaken. Het beleggen van HR-taken bij het lijnmanagement draagt eraan bij dat medewerkers bewuster kunnen worden ingezet en gerichter veranderd kan worden binnen organisaties, waardoor flexibeler ingespeeld kan worden op veranderingen in een branche, (externe) omgeving en stakeholders. Daarnaast verloopt het besluitvormingsproces efficiënter door de kortere lijntjes tussen medewerkers en managers, waardoor sprake is van een verhoogde affectieve betrokkenheid en een kosten- en tijdbesparing. Ook draagt HR- in de lijn eraan bij dat organisaties in staat zijn hun concurrentieposities duurzaam te waarborgen of verbeteren en resulteert dit in een positiever oordeel van werknemers over de dienstverlening van de HR-afdeling.

Om lijnmanagers hun taken zo goed mogelijk te kunnen laten uitvoeren, moet sprake zijn van coherente, gestandaardiseerde procedures en richtlijnen. Dit vraagt om duidelijke HR-procedures en -richtlijnen, waarbinnen HR-verantwoordelijkheden en -bevoegdheden voor de lijnmanagers vastgelegd en gecommuniceerd worden. Om dit te kunnen realiseren, is een goede verticale afstemming van het HR-beleid met de organisatiestrategie (verticale fit) enerzijds en de horizontale afstemming van de verschillende praktijken en instrumenten (horizontale fit) anderzijds noodzakelijk. HR dient duidelijke informatie te verschaffen over de HR-structuur (organogram) en HR-procedures en praktijken (intranetsite) en als aanspreekpunt te fungeren voor de lijnmanagers. Daarnaast moeten valide HR-instrumenten ontwikkeld worden, die onderling consistent zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

De prestaties van lijnmanagers rond de implementatie van HR in de lijn worden volgens de literatuur door een aantal factoren beïnvloed: bekwaamheid, kennis en competenties, motivatie en beloning/waardering, ondersteuning, middelen en advies, tijd, beleid en procedures. Daarnaast spelen zowel individuele als organisatie gerelateerde succesfactoren een rol bij de implementatie van HR in de lijn (rolgedrag en rolstressoren). Ook is het van belang dat de stappen van het procesmodel worden doorlopen: van het besluit tot het introduceren van een HR beleid tot het meten van de effectiviteit van het geïmplementeerde beleid. Om effectief invulling te kunnen geven aan het HR lijnbeleid moeten de verschillende actoren op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheden. Het topmanagement heeft de verantwoordelijkheid om de HRM-cultuur en het HRM-klimaat vorm te geven. De HR-professionals fungeren als strategische partner en zijn verantwoordelijk voor het ontwerpen en ontwikkelen van HR-praktijken, het ondersteunen van de lijnmanager, het selecteren van gekwalificeerde lijnmanagers, het verbeteren van de HR-gerelateerde competenties van de lijnmanager, het ontwikkelen en communiceren van duidelijke, bruikbare richtlijnen en instrumenten, het beschikbaar en betrokken overkomen en delen van kennis met de lijnmanagers. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van HR in de lijn. Zij moeten gemotiveerd zijn, betrokkenheid tonen bij het beleid en beschikken over de juiste kennis en vaardigheden.

Hieronder is het conceptueel model weergegeven waarmee de samenhang tussen de sleutelbegrippen (variabelen) en de beïnvloedende factoren per variabele geïdentificeerd zijn. Hier zijn vervolgens de vragen- en topiclijsten van afgeleid (meetinstrumenten) voor het praktijkonderzoek.

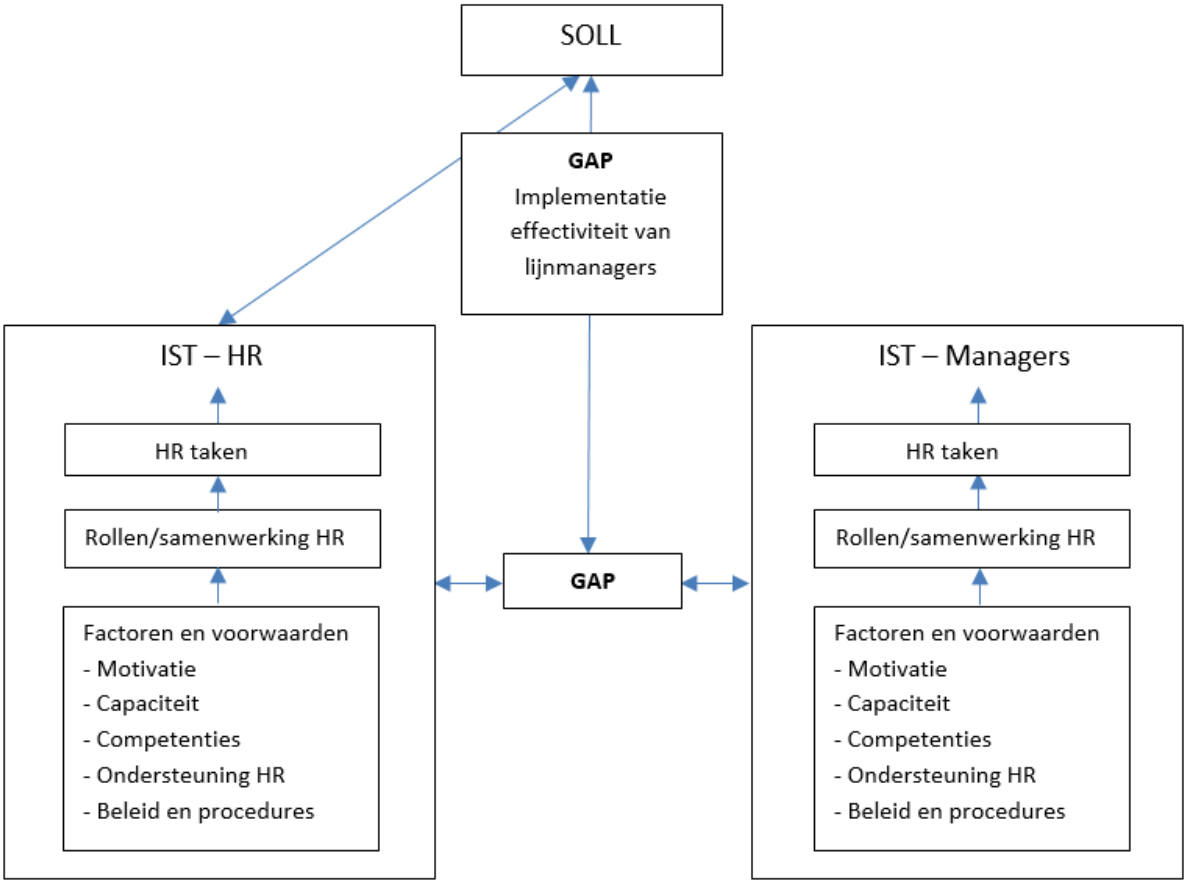


Figuur 4.3: Conceptueel model

5. Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek per onderzoeksactiviteit gepresenteerd. Hiervoor is gekozen aangezien op deze wijze de resultaten van het kwalitatieve onderzoek onder het HR-team en de managers thematisch goed met elkaar vergeleken kunnen worden. Aangezien de resultaten veel omvattend zijn, kunnen zij hierdoor op een structurele wijze gepresenteerd worden. Allereerst worden de resultaten van het groepsinterview met het HR-team weergegeven (5.2). Vervolgens worden de resultaten van de interviews met de lijnmanagers gepresenteerd (5.3). Tot slot worden in paragraaf 5.4 de uitkomsten van het onderzoek onder HR en de managers gezamenlijk geanalyseerd om op deze manier de huidige en de gewenste situatie weer te geven zoals uit het kwalitatieve praktijkonderzoek naar voren is gekomen.



Figuur 5.1: Schematische weergave resultaten

5.2 Resultaten groepsinterview HR met huidige en gewenste situatie

De resultaten van het interview met betrekking tot de huidige en gewenste situatie worden aan de hand van de volgende thema's behandeld: definitie en kenmerken, invulling van HR-taken (in-, door- en uitstroom), rollen en samenwerking HR, factoren en voorwaarden en implementatie. Deze thema's zijn gedefinieerd aan de hand van het theoretisch kader. Voor de gehele uitwerking van het groepsinterview wordt verwezen naar bijlage 4.

5.2.1 Definitie en kenmerken

Tijdens het groepsinterview is HR in de lijn door het HR-team als volgt gedefinieerd: *"Met HR in de lijn neemt de manager verantwoordelijkheid voor people management binnen het eigen team van medewerkers."* Het team is gekomen tot deze definitie, omdat managers verantwoordelijk zijn voor people management en door deze term te gebruiken in de definitie zorgt dit meer voor herkenning. Zo wordt het managen losgekoppeld van HR-

taken en zullen managers inzien dat het hun verantwoordelijkheid is om hun medewerkers te managen. Het woord 'neemt' is bewust gebruikt om te laten zien dat de manager actief zijn/haar verantwoordelijkheid in moet zetten. Om deze reden heeft het team gekozen voor het volgende motto: Activating HR – Textile Care. Hiermee wordt bedoeld dat HR het management met een activerende houding wil stimuleren en motiveren om uiteindelijk samen succesvol te zijn voor de klanten binnen de Textile Care organisatie.

HR wil HR in de lijn, aangezien dit ten eerste een noodzakelijk kwaad is vanwege de gebrekkige bezetting binnen het HR-team. Het draagt volgens hen daarnaast bij aan de ontwikkeling van de managers, wat weer positief doorwerkt op het binden & boeien van medewerkers. Dit alles zal volgens de respondenten resulteren in de ontwikkeling van een Great Place to Work[3] wat uiteindelijk bijdraagt aan een verhoging van de klanttevredenheid, omdat tevreden medewerkers voor tevreden klanten zorgen. Ook denkt het HR-team dat HR in de lijn voor betere bedrijfsresultaten zal zorgen en daardoor een betere concurrentiepositie zal opleveren. Aangezien op deze manier HR op een effectievere en efficiëntere manier wordt ingezet, waardoor managers zelfstandiger kunnen acteren, kan HR zich meer focussen op het leveren van een bijdrage aan strategische doelstellingen. De respondenten geven aan dat HR zo dichterbij de business komt te staan door de nauwe samenwerking met zowel de managers als directie betreffende duurzame oplossingen of ontwikkelingen voor de organisatie. Een voorbeeld hierin zou een goed ondersteunend systeem kunnen zijn voor de managers of dat succession planning en talent management goed wordt ingeregeld binnen de organisatie waardoor men zich ervan bewust is waar en wanneer gewerkt moet worden aan bepaalde kennis of competenties in verband met het vertrek of doorstroom van medewerkers en ontwikkeling van talent.

5.2.2 invulling van HR-taken

Instroom

Ten aanzien van de instroom is er nog veel onduidelijkheid betreft het proces en de verantwoordelijkheden. Op dit moment is de vacature een probleem voor HR en één respondent geeft daarbij aan dat de managers te weinig hun eigen netwerk hiervoor inzetten. De leidinggevende vraagt over het algemeen een vacature aan bij recruitment/HR. De selectiegesprekken verlopen volgens de verschillende respondenten op een andere manier, maar dit ligt ook aan de vacature. Tot slot geven alle respondenten wel aan dat de contractuele zaken en de afronding door HR wordt gedaan, één respondent geeft daarbij het volgende aan: "HR verzorgt tot slot de arbeidsvoorwaarden e.d., maar de manager heeft hier vaak geen weet van." De respondenten geven daarbij aan dat er op dit moment geen eenduidige communicatie is en dat er te weinig afstemming is tussen de HR Business Consultant + Recruitment. In de nieuwe situatie moet het proces er als volgt uit zien: allereerst vraagt de manager een vacature aan en geeft hierbij input voor het wervingsprofiel. Vervolgens stelt HR het wervingsprofiel op en neemt zij contact op met de recruiter voor het posten van de vacature. Vervolgens wordt de eerste screening gemaakt door de HR Business Consultant en de tweede screening door de manager. De selectiegesprekken worden gevoerd door zowel HR als de manager, maar dit verschilt per vacature. Daarna verzorgt de HR Business Consultant zaken als assessments, arbeidsvoorwaarden voorstel en een stukje "Employer branding". De manager regelt daarnaast de formulieren personeelsgegevens en de introductie.

[3] Great Place to Work is de internationale partner voor organisaties in het traject van onderzoek, ontwikkeling en erkenning van goed werkgeverschap. Een 'Great Workplace' is een organisatie waarin medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie zij werken, trots zijn op hun baan en plezier hebben met de mensen met wie zij samenwerken.

Doorstroom

De managers hebben hierin de lead, maar doen op dit gebied nog te weinig volgens de respondenten. Echter, als iets wordt gedaan aan de ontwikkeling van medewerkers is de manager degene die dit als eerste aankaart. HR merkt op dat steeds meer trainingen worden georganiseerd zonder dat HR hierbij betrokken wordt. Bij de afloop van contracten krijgt HR een signaal via ADP waarop de leidinggevende in overleg met HR besluit om een verlenging te geven. Voor de afwikkeling hiervan geeft de HR Business Consultant een signaal naar de HR-administratie (HRA). Daarnaast lijkt verzuim een "HR feestje" te zijn, volgens de respondenten, omdat HR op dit gebeid de meeste zaken regelt, omdat veel stappen niet of niet goed worden uitgevoerd door de managers. De respondenten geven hierbij aan dat de managers hiervoor ook de kennis en kunde missen. Verder wisselt de uitvoering van HR-taken binnen de doorstroom per manager. In de nieuwe situatie geven de respondenten aan dat HR meer actie moet vertonen met betrekking tot de ontwikkeling van doorstroomtaken in het overkoepelende kader. Indien op een vestiging een training nodig wordt geacht, moet dit ook worden uitgezet bij andere vestigingen. Daarnaast wil HR dat totaal begeleiding komt voor de managers met betrekking tot verzuim, omdat managers in de nieuwe situatie verantwoordelijk zijn voor de volgende taken: opvolgen van ADP taken, goedkeuring van Board Members, het PDR proces, ziekteverzuim acties, ontwikkeling, talent development, succession planning en dossieropbouw/vastlegging. De HR Business Consultant is verantwoordelijk voor de volgende taken: contact met het Shared Service Center, bewaken Wet Verbetering Poortwachter voor taken langdurig verzuim, continu PDR opvolging, HR analytics, talent management en succession planning.

Uitstroom

De respondenten zijn het erover eens dat de HR Business Consultant in de lead is met betrekking tot de afwikkeling. De manager schakelt de HR Business Consultant in voor advies over de verlatende medewerker en vervolgens maakt HR een voorstel, wikkelt dit af en de administratie daarvan wordt verzorgd door de HR-administratie. De bewustwording van de belangrijke rol van de manager bij de uitstroom wordt wel steeds groter en de dossieropbouw gaat daarom ook steeds beter, maar nog zeker niet naar wens. Zo gaan managers er nog wel eens vanuit dat dossieropbouw bij HR ligt. Daarnaast verlangt HR ook meer naar een officieel exitgesprek, die wordt afgenomen door de manager, met een goede opvolging. In de nieuwe situatie wordt de manager verantwoordelijke voor: het verbeterplan, de exitgesprekken, contact met de medewerker en het inleveren van de hardware spullen. De HR Business Consultant is verantwoordelijk voor de aanwezigheid bij het exitgesprek, contact met de advocaten en de vaststellingovereenkomst.

5.2.3 Rollen en samenwerking HR

Op dit moment zijn de rolverdeling en de samenwerking verschillend voor de respondenten. De ene respondent heeft nog veel contact met medewerkers terwijl een andere respondent weinig tot geen contact meer heeft met de medewerkers. Daardoor heeft de ene HR Business Consultant een meer uitvoerende rol dan de andere. In de nieuwe situatie is de manager voortaan verantwoordelijk voor alle people management aangelegenheden binnen zijn/haar team. De verantwoordelijkheid van de HR Business Consultant is om de manager te adviseren, te coachen en te helpen om zich verder te ontwikkelen. Het verschil tussen de oude en de nieuwe situatie is dat de medewerker voortaan met alle HR vragen en aangelegenheden bij de manager terecht kan. Als de manager niet in staat is de vragen te beantwoorden dan zal hij contact opnemen met de HR Business Consultant.

5.2.4 Factoren en voorwaarden

1) *Motivatie*

De respondenten geven aan dat de motivatie over het algemeen vrij laag is. Zij geven hierbij aan dat de managers de HR-taken zien als bijzaak en niet als core business. De respondenten vinden dat de stimuli verkeerd ingeregeld is in de organisatie zelf. De managers worden namelijk niet goed gestimuleerd om deze taken te vervullen en worden er te weinig of niet op beoordeeld of afgerekend.

2) Capaciteit

De respondenten geven aan dat de managers het niet als prioriteit zien en investeren hierom ook te weinig van hun eigen tijd voor HR. Daarnaast heerst er een korte termijnvisie. De managers werken liever op korte termijn dan op lange termijn en ze zijn zich daarbij niet van bewust van het feit dat bijvoorbeeld ontwikkeling veel kan opleveren.

3) Competenties

Over het algemeen is er onvoldoende HR kennis en daardoor zijn de managers onzeker om dit toe te passen, geven de respondenten aan. Daarnaast worden de managers ook te weinig getraind en handelen managers uit eigen emoties, waardoor ze subjectief handelen. Ook worden de managers, volgens de respondenten, niet altijd goed geselecteerd op hun managementvaardigheden.

4) Ondersteuning HR

Er is voldoende operationele HR ondersteuning, maar er wordt onvoldoende training en coaching aangeboden aan de managers en wordt er te weinig doorgepakt. Hierbij focust HR ook te veel op korte termijn in plaats van lange termijn en wordt er dus te veel ad hoc gewerkt.

5) Beleid en procedures

Het beleid en de procedures staan veel op papier maar hier wordt niet naar gekeken waardoor er te weinig kennis betreft het beleid en de procedures aanwezig is. Daarnaast wordt het beleid en de procedures ook niet goed onder de aandacht gebracht.

5.2.5 Implementatie

Om het HR-beleid goed van de grond te laten komen hebben de respondenten gezamenlijk nagedacht betreffende de implementatie van het beleid. Allereerst willen de respondenten het HR lijnbeleid uitrollen door eerst goed te communiceren. Hiervoor kijken ze naar de definitie, verwachtingen, veranderingen, kaders van de rollen, handvatten, beslissingsbevoegdheden, etc. Hiervoor geven de respondenten aan dat het van belang is dat het HR-team dezelfde visie deelt en daarmee één front vormt met het uitrollen van deze communicatie, zodat er geen verschillen meer ontstaan. Daarbij willen de respondenten het Single Point of Contact model inschakelen. Dit betekent dat iedere HR Business Consultant gekoppeld is aan een Board Member (MT-lid). Zo willen zij het management en de directie nog beter adviseren.

Om de managers verder te faciliteren willen de respondenten handvatten bieden in de vorm van trainingen en opleidingen op het gebeid van bijvoorbeeld inspirerend leiderschap, Talent Development, gesprekstechnieken, arbeidsrecht en ziekteverzuim.

5.3 Resultaten interviews managers

De resultaten van de interviews worden op dezelfde manier uitgewerkt als de resultaten van het groepsinterview met HR. Hiervoor is gekozen aangezien op deze wijze de resultaten het beste met elkaar vergeleken kunnen worden om uiteindelijk tot een gedegen analyse te komen van de huidige en gewenste situatie. De thema's zijn als volgt weergegeven: invulling van HR-taken (in-, door- en uitstroom), rollen en samenwerking HR, factoren en voorwaarden en implementatie.

5.3.1 HR-taken

Instroom

Ten aanzien van de instroom blijkt dat de meerderheid van de respondenten (zeven), het meeste van het instroomtraject zelf doet. Dit betreft bijna alle productie en logistiek managers. Op een na voeren zij zelf de selectiegesprekken, al dan niet samen met een medewerker van de afdeling. Drie respondenten laten de tweede ronde gesprekken door een medewerker van de afdeling en HR doen en één van hen (logistiek manager) laat de werving ook aan recruitment en/ of HR over. Bij de meerderheid van de respondenten komen de medewerkers via het uitzendbureau binnen. "*Daar begint het bij ons mee en dat hebben wij zelf in de hand,*

dus die laten wij komen, die gaan wij of mijn voorman als ik er niet ben gewoon beoordelen. En dan wordt hij aangenomen of niet. Dat ligt eigenlijk helemaal bij ons en niet door HR." Ook zijn alle managers zelf verantwoordelijk voor de introductie van nieuwe medewerkers. Dat kan via een bestaand introductieprogramma van de afdeling of de manager ontwerpt deze zelf.

Drie respondenten doen naar eigen zeggen alles zelf met betrekking tot de instroom en schakelen HR alleen in bij contractuele zaken. De andere zeven respondenten schakelen voor sommige dingen HR in: voor de documentatie (1 keer genoemd), de afwikkeling (2 keer genoemd), arbeidsvoorwaarden gesprekken (1 keer genoemd), het uitnodigen van kandidaten (1 keer genoemd) en het voeren van selectiegesprekken tijdens de reorganisatie (1 keer genoemd). De meerderheid (acht respondenten) neemt zelf het initiatief bij de werving van personeel en zoekt zelf contact met het uitzendbureau en zet een vraag uit bij recruitment of HR (2 keer genoemd). Twee respondenten laten HR de vraag uitzetten bij recruitment.

Doorstroom

Alle managers voeren zelfstandig de taken uit die horen bij de doorstroom van medewerkers. Zij voeren zelf coachings-, ontwikkel-, functionerings- en/of beoordelingsgesprekken met hun medewerkers. Een respondent benoemt heel stellig dat hij functioneringsgesprekken achterhaalt vindt en liever aan coaching doet. Een andere respondent geeft aan dat HR een melding maakt indien contracten aflopen, maar daar vervolgens zelf over beslist en HR dit verder regelt met een medewerker. Een respondent heeft behoefte aan betere kaders voor wat betreft de doorstroom en te nemen stappen en wenst ook verbeteringen in het ADP systeem, omdat dit volgens hem niet efficiënt is. Een andere respondent heeft behoefte aan meer kaders rondom de verzuimgesprekken, om hier zoveel mogelijk uit te kunnen halen. Alle respondenten geven aan dat zij in principe de verzuimtaken zelf uitvoeren en dit hen goed afgaat, maar dat HR ingeschakeld wordt bij langdurig verzuim, vanwege hun expertise met betrekking tot wetgeving (WIA) en de contacten met UWV.

Eén respondent geeft aan moeite te hebben met ziekteverzuimtrajecten en graag zou zien dat HR hier meer taken zou overnemen, omdat dit grote gevolgen met zich mee kan brengen. *"Als iemand langdurig ziek is, 9 van de 10 keer regelde de HR Business Consultant dat voor ons want daar heb ik niet alle kaas van gegeten. Zij is daar beter in. Als ik daar fout in maak dan kan je gewoon een jaar sancties van het UWV krijgen."*

Uitstroom

Alle managers laten de juridische en administratieve afwikkeling van uitstroom over aan HR, omdat HR daar alle kennis van heeft. Een minderheid (vier respondenten) geeft aan dat zij actief zelf aan dossier opbouw doen. De meerderheid (zes respondenten) voert zelf de gesprekken met vertrekkende medewerkers. Opvallend is dat vijf van hen dit geen exitgesprek willen noemen en maar een manager dit wel als zodanig benoemt en dit zijn verantwoordelijkheid vindt. Een andere respondent geeft juist aan dat HR exitgesprekken voert. Een respondent geeft aan zelf contact op te nemen met de bedrijfsarts indien sprake is van langdurig verzuim, maar geeft alles uit handen aan HR, indien de zaak gecompliceerder wordt en uitstroom onvermijdelijk is.

5.3.2 Rolverdeling

Ten aanzien van de rolverdeling zijn alle respondent het erover eens dat HR een ondersteunende rol vervult. De respondenten wijzen daarnaast nog andere rollen toe aan HR: een meerderheid (zeven respondenten, waarvan alle logistiek managers) is van mening dat HR ook een uitvoerende rol vervult en dan voornamelijk op het gebied van langdurig verzuim en het opstellen van contracten en de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast zijn alle respondenten van mening dat HR een belangrijke rol heeft met betrekking tot langdurig verzuim, al dan niet adviserend of uitvoerend. Verder geven drie respondenten aan dat HR een coachende rol vervult en drie respondenten zien ook dat HR een informerende rol vervult.

Met betrekking tot het uitstippelen van het beleid wordt een minderheid (twee respondenten) daar geheel niet bij betrokken, terwijl drie respondenten neutraal zijn. Vier respondenten zijn echter van mening dat zij een signalerende functie vervullen en aankaarten waar ontwikkeling nodig is en dat HR dit vervolgens verder

oppakt en een beleid en kaders ontwikkelt. Een respondent vindt dat dit geheel bij HR hoort te liggen en dat het daar moet blijven.

De samenwerking en de afstemming met HR en de managers gaat goed, want de meerderheid (9 respondenten) is tevreden, waarvan twee van hen zeer tevreden. Een enkeling geeft aan ontevreden te zijn, omdat HR te veel van de werkvloer afstaat, waardoor HR te weinig kennis heeft over de medewerkers. De respondent geeft hierbij aan dat dit wel vervalt in de nieuwe situatie als de manager dit allemaal zelf gaat oppakken en dit heeft ook zijn voorkeur. Echter, volgens de respondent blijft het van belang dat HR weet in wat voor bedrijf gewerkt wordt en met wat voor medewerkers. De tevreden respondenten geven wel een aantal verbeterpunten of opmerkingen aan: de communicatie mag meer open en transparanter (2 keer genoemd), angst voor minder betrokkenheid HR (2 keer genoemd) en HR mag wat pro-actiever zijn (1 keer genoemd).

5.3.3 Factoren en voorwaarden

1) *Motivatie*

De motivatie van de gemiddelde lijnmanager is voldoende. Twee respondenten geven aan uitstekend gemotiveerd te zijn, vijf respondenten geven aan voldoende gemotiveerd te zijn, één matig en twee onvoldoende gemotiveerd. De twee respondenten die aangeven ongemotiveerd te zijn, noemen als oorzaken de administratieve taken en het verwerken van documenten, zoals de rompslomp omtrent verzuim. De respondent die aangeeft matig gemotiveerd te zijn, is dit vooral doordat het voor hem onduidelijk is wat extra gedaan moet worden. Drie van de tevreden respondenten geven aan dat ze altijd gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen. Twee van de tevreden respondenten geven aan dat de motivatie vooral aanwezig is, doordat ze het een noodzakelijk kwaad vinden en het bij de functie hoort. Daarnaast geven twee tevreden respondenten wel aan dat zij te weinig capaciteit hebben en daarom nu niet gemotiveerd zijn. De twee respondenten die uitstekend gemotiveerd zijn, geven aan dat zij dit zijn, omdat op deze manier de klanten (medewerkers) effectief en efficiënt bediend kunnen worden.

Alle respondenten geven aan dat ze tot een bepaalde hoogte gemotiveerd zijn, maar ze zijn het eens over het feit dat wanneer juridische zaken aan de orde komen, bijvoorbeeld met betrekking tot langdurig verzuim en het UWV, HR hiervoor verantwoordelijk moet blijven en zij geen motivatie hebben om zich hierin volledig te ontwikkelen. De respondenten geven als argument aan dat het te weinig voorkomt om zichzelf hierin goed te kunnen ontwikkelen en HR nodig hebben voor ondersteuning, aangezien een fout op dit gebied veel negatieve gevolgen kan hebben voor de organisatie. Alle respondenten geven tot slot aan dat de business uiteindelijk wel een prioriteit blijft. Mochten HR zaken impact hebben op de business dan zal dit ook een prioriteit worden, maar de klant gaat voor.

Zodra de respondenten gevraagd worden om een generaliserend beeld te geven over de motivatie van de groep lijnmanagers, valt het op dat de meerderheid denkt dat hun collega's er negatiever instaan dan zijzelf. Drie respondenten geven aan dat de lijnmanagers ongemotiveerd zijn, vier matig gemotiveerd, twee gemotiveerd en één respondent is neutraal. Daarbij geven de twee respondenten die denken dat de collega's voldoende gemotiveerd zijn aan, dat deze motivatie er pas is zodra daar voldoende tijd voor is.

2) *Capaciteit*

De helft (vijf) geeft aan onvoldoende capaciteit te hebben voor het uitoefenen van HR-taken. Twee van hen, geven geen prioriteit aan HR-taken en twee anderen hebben geen tijd, omdat het opbouwen van de organisatie nu voorrang heeft. Een van hen zegt: *"Ik denk dat je in de functie op dit moment, en dan praat ik over mijn collega's Textile Care, dat wij op dit moment daar weinig of geen ruimte voor hebben. We zijn die organisatie aan het bouwen. Er zijn ontzettend veel deadlines."* De business gaat daardoor voor en HR-taken hebben geen prioriteit. Een van hen zegt daarover: *"Het takenpakket wat ik nu heb is eigenlijk al te groot met de medewerkers die ik nu heb. En we doen het elke keer wel, maar daar zie je ook overuren aan. Als je kijkt naar mijn assistenten, wat die allemaal aan overuren doen dan zie je eigenlijk ook al dat dit eigenlijk niet op te vangen is."* Vier respondenten geven aan wel voldoende tijd te hebben. Een van hen merkt wel op dat het

afhangt van de stabiliteit van het team. Zodra sprake is van verzuim of langdurige processen en procedures, laat hij dit liever over aan HR, aangezien het personeel dat het werk op dat moment uitvoert de aandacht verdiend. Eén respondent heeft weinig tijd, maar maakt hier wel tijd voor wanneer dit nodig is. Echter, dit is vaak onvoldoende om dit goed te kunnen doen, zoals het coachen op de werkvloer. Vier respondenten geven tenslotte aan dat ruimte en tijd gecreëerd zou kunnen worden door efficiëntere en simpelere systemen in te zetten.

3) Competenties

Ten aanzien van de competenties voor de HR-taken schat de meerderheid (zeven respondenten) zichzelf als redelijk competent in en drie respondenten vinden zichzelf voldoende competent. De zeven die zichzelf redelijk competent vinden, geven aan dat zij weinig tot geen zicht hebben op de scheidslijn van taken voor de toekomstige situatie. Zij denken dat zij zich hiervoor nog verder moeten ontwikkelen, omdat er wel een aantal taken bij zullen komen. Een van hen zegt: *"Niet iedereen heeft daar kaas van gegeten. Wij hebben gekozen voor een logistieke tak en je gaat ervan uit dat je HR ondersteuning daarbij hebt en dat heb je straks niet meer dus je moet jezelf daarin ontwikkelen."* Zij geven daarbij aan vooral HR kennis op te willen doen ten aanzien van verzuim- en ontwikkelgesprekken (1 keer genoemd), schriftelijke vaardigheden betreft verzuim (4 keer genoemd) en dossieropbouw (3 keer genoemd). Vier respondenten geven daarbij aan dat het belangrijk is om kaders te ontwikkelen, zodat duidelijk wordt tot waar de managers zich moeten ontwikkelen.

4) Ondersteuning HR

Alle respondenten zijn tevreden met de huidige ondersteuning die ze krijgen van HR. Ze krijgen gemiddeld genomen altijd de ondersteuning die ze vragen van HR en schakelen zelf HR in. Twee geven wel aan dat de ondersteuning wel steeds minder is geworden, mede als gevolg van de fusie. In de nieuwe situatie geeft de meerderheid (zes respondenten) aan dat zij een nauwe samenwerking met HR van belang vinden en meer ondersteuning nodig hebben van HR. Eén respondent geeft daarbij het volgende aan: *"Ja, ik wil ze natuurlijk niet uitvoeren dus ik ga altijd een beroep doen op HR. Dit wordt veel gevraagd en dat gaat structureel worden. Naja onwil, omdat je inderdaad druk bent met andere dingen en dit heeft mijn prioriteit niet in mijn dagelijkse werk."* Daarnaast geven drie respondenten aan dat het goed zou zijn om trainingen of cursussen in te zetten, waarbij HR meer de rol van coach aanneemt, waarbij zij toetst en bijstuurt. Een van hen zegt daarover: *"De HR Business Consultant kan daar wel een mooie rol in gaan spelen natuurlijk. Een coachende rol of trainer."*

5) Beleid en procedures

De meerderheid (negen respondenten) vindt dat de scheidslijn van de verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie onduidelijk is en dat zij daarover onvoldoende op de hoogte worden gesteld. Slechts een respondent heeft hier geen problemen mee, mits hij de autorisaties krijgt om alle verantwoordelijkheden op zich te kunnen nemen. Vier van de negen respondenten die zich negatief uitlaten over de scheidslijn geven aan dat zij meer betrokken zouden willen worden bij de verschuiving van de verantwoordelijkheden en dit samen met HR wil doen. Eén respondent geeft hierbij het volgende aan: *"En ik herhaal het ook elke keer: together number one. Voor mij is dan ook echt het woord together. Die number one dat worden we zeker, alleen dat together, dat stukje mis ik. Daar hebben ze hier de plank in mis geslagen."* Eén respondent geeft ook aan dat managers HR allemaal op een andere manier inzetten, waardoor onduidelijkheid heerst. Twee van de ontevreden managers geven bovendien aan dat de onzekerheid weerstand oproept.

Daarnaast wordt door vijf respondenten aangegeven dat het HR handboek en de procedures duidelijk zijn en dit ondersteunend is, maar twee respondenten twijfelen of het handboek boek wel recent is en zijn van mening dat hier meer over gecommuniceerd moet worden. Een respondent die van CWS afkomt, geeft aan dat de meerderheid van de managers een Initial achtergrond heeft en hij achterloopt als het gaat om het beleid en procedures, omdat het handboek voor Initial is geschreven. Hij zou het fijn vinden als het handboek interactief gepresenteerd wordt en de nadruk komt te liggen op hoe met bepaalde cases omgegaan dient te worden.

5.3.4 Implementatie

Ten aanzien van dit thema zijn de respondenten allereerst gevraagd op welk gebied zij de meeste behoeften hebben om HR-taken goed te kunnen uitvoeren. Eén respondent heeft geen wensen of behoeften omdat op zijn vestiging al heel lang op deze "nieuwe" manier gewerkt wordt. De andere negen respondenten hadden wel behoeften en wensen, waarbij de volgende op nummer één staan: competenties betreffende vooral HR kennis en vaardigheden betreft wetgeving en verzuim (6 keer genoemd), duidelijkheid omtrent beleid en procedures (3 keer genoemd), capaciteit (3 keer genoemd), een goed ondersteunend systeem (2 keer genoemd) en motivatie (1 keer genoemd). Daarna hebben de negen respondenten behoefte aan de volgende zaken: capaciteit (3 keer genoemd), motivatie (2 keer genoemd), competenties (1 keer genoemd) en ondersteuning vanuit HR (1 keer genoemd).

Vervolgens is gevraagd aan de respondenten om te bedenken hoe zij een HR lijnbeleid zouden implementeren. Vier respondenten geven hiervoor aan dat het van belang is om duidelijkheid en draagvlak te creëren, door helder te communiceren over de nieuwe scheidslijnen in de gewenste situatie. Een van hen zegt: *"Ik zou mensen sowieso meenemen in mijn plan en dat gewoon toelichten en echt in Jip en Janneke taal uitleggen van, dit is die stip op die horizon die ik zie als lijnverantwoordelijkheid."* Ook geven vier respondenten aan dat het van belang is om de competenties te trainen en ontwikkelen en dit de rol van HR is (ondersteunen, coachen en ontwikkelen). Drie anderen willen dat de wensen en behoeften geïnventariseerd worden, zodat samen gekeken kan worden hoe het beleid gerealiseerd kan worden. Twee respondenten wijzen ook op het belang van motivatie en dat dit aangewakkerd moet worden door HR middels het scheppen van duidelijkheid en door de baten te belichten. Drie respondenten geven aan dat het van belang is om tijd en ruimte te creëren, terwijl één respondent wel stelt dat er nu nog geen tijd is, maar verwacht dat dit straks wel komt: *"Als alles loopt, als alles draait als iedereen in zijn positie zit, als iedereen gewend is aan zijn takepakket, als het stof neergedwarreld is van heel de Fusie, dán zal er tijd voor zijn."* Eén van hen geeft aan dat tijd en ruimte gewonnen kan worden door de systemen efficiënter in te richten en een ander (manager logistiek) voorziet een maatschappelijk probleem, namelijk dat er geen duidelijke scheidingen liggen van verantwoordelijkheden tussen afdelingen, waardoor er veel druk komt op logistiek. Daarbij geeft hij aan dat er grote verschillen zijn tussen logistiek van Initial en CWS, waarbij CWS een korte termijn focus heeft, wat mogelijk zorgt voor meer werkdruk, omdat de business voorgaat en HR-taken achterwege dreigen te raken. Eén respondent geeft ook aan dat de nauwe samenwerking met HR van belang blijft, waarbij HR dichtbij de business moet staan.

5.4 Analyse resultaten

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het onderzoek onder HR en de managers gezamenlijk geanalyseerd om op deze manier de huidige en de gewenste situatie weer te geven, zoals uit het kwalitatieve praktijkonderzoek naar voren is gekomen.

5.4.1 Huidige en gewenste situatie Instroom

In de huidige situatie blijken de meeste managers, ongeacht hun achtergrond (leeftijd en opleiding) het grootste deel van de werkzaamheden rondom instroom (bijna geheel) zelfstandig uit te voeren. De meesten zetten de eerste stap van de werving zelf door contact op te nemen met recruitment, HR of het uitzendbureau en bijna allemaal voeren zij zelf de selectiegesprekken, al dan niet samen met een medewerker van de afdeling. Een minderheid laat de tweede ronde gesprekken wel over aan een medewerker van de afdeling. Slechts één manager laat de werving aan HR over. De managers schakelen HR wel in voor bepaalde aspecten rondom instroom: documentatie, de afwikkeling en arbeidsvoorwaarden gesprekken/contractuele zaken en het uitnodigen van kandidaten. Alle managers regelen het inwerken en introductie zelf. Deze zaken worden door HR ook erkend als zijnde taken die door hen worden uitgevoerd, vooral zaken omtrent de contracten en arbeidsvoorwaarden. HR vindt echter wel dat hier meer duidelijkheid over geschept mag worden naar de managers en dat managers meer hun eigen netwerk moeten inzetten in dit proces. Echter, in de nieuwe situatie wenst HR daar wel enige verandering in, met name met betrekking tot de werving en selectie. Daar zou HR graag zelf een leidende rol hebben als het gaat om het opstellen van het wervingsprofiel en de screening. Samen met recruitment moet de vacature worden opgesteld en zou de screening moeten plaatsvinden: pas in

tweede instantie kan de manager deelnemen aan de screening. De selectiegesprekken zullen deels nog wel voornamelijk door de managers gevoerd worden, maar dan samen met HR en soms ook eerst door HR, afhankelijk van de functie. De managers dienen daarnaast actiever de formulieren personeelsgegevens te verzorgen.

5.4.2 Huidige en gewenste situatie doorstroom

Alle managers, ongeacht hun achtergrond (leeftijd en opleiding), voeren zelfstandig de taken uit die horen bij de doorstroom (coachings-, ontwikkel-, functionerings- en/of beoordelingsgesprekken en verzuimregistratie). Dat wordt erkend door HR, die aangeeft dat managers hierin in de lead zijn. Volgens HR doen de managers momenteel echter wel te weinig als het gaat om de ontwikkeling van medewerkers en wordt HR daar soms onvoldoende bij betrokken. Zo worden soms trainingen gevolgd op aanraden van managers, maar weet HR hier soms niets van. Wel is HR betrokken bij de afloop van contracten, iets wat maar door de minderheid van de managers is aangegeven. Ten aanzien van verzuimafwikkeling- en registratie blijken de managers allemaal meer duidelijkheid te willen. Hoewel de 'simpele' verzuimtaken hen volgens eigen mening prima afgaan, hebben zij behoefte aan meer ondersteuning als het gaat om langdurig verzuim en afwikkeling met het UWV. Zij zijn hierin erg onzeker en vallen graag terug op HR. Dit wordt onderschreven door HR, die aangeeft dat managers de verzuimregistratie soms niet goed uitvoeren, omdat zij kennis en kunde missen. In de nieuwe situatie moet daar dan ook iets aan gedaan worden volgens HR. De afdeling moet meer initiatief tonen om een overkoepelend en uniform kader te schetsen, zowel voor verzuimtaken als de overige doorstroomtaken, omdat managers in de nieuwe situatie op dit gebied effectiever moeten handelen met betrekking tot het opvolgen van ADP taken, goedkeuring van Board Members, het PDR proces, ziekteverzuim, ontwikkeling en talent development, succession planning en dossieropbouw. HR wil zorgdragen voor betere begeleiding van de managers, waardoor dit hen mogelijk in de toekomst ook beter afgaat. De minderheid van de managers heeft ook expliciet aangegeven betere kaders te willen en in dat opzicht wordt tegemoetgekomen aan hun wensen, want HR is voornemens dit op zich te nemen en ziet in dat het beter is om de lastige en juridische (langdurig) verzuim zaken uit te besteden aan HR Business Consultant.

5.4.3 Huidige en gewenste situatie uitstroom

Alle managers, ongeacht hun achtergrond (leeftijd en opleiding), laten de juridische en administratieve afwikkeling van uitstroom over aan HR, omdat HR daar alle kennis van heeft en HR bevestigt deze gang van zaken. De meerderheid van de managers vraagt advies bij HR over de verlatende medewerker, maar voert momenteel zelf de afwikkel gesprekken met vertrekkende medewerkers. Bij de minderheid voert HR deze ui, zeker indien de zaak gecompliceerder wordt en uitstroom onvermijdelijk is. De minderheid van de managers doet zelf aan dossieropbouw, maar over verbeterplannen en het inleveren van spullen laten de managers zich niet uit. Dit zijn stuk voor stuk echter, volgens HR, belangrijke zaken en een randvoorwaarde voor een soepele uitstroom. Dit is iets wat nog niet goed genoeg verloopt, maar omdat dit belangrijke gevolgen kan hebben voor de organisatie, moet daar in de gewenste situatie wel meer aandacht aan worden besteed en moeten managers er niet vanuit gaan dat de dossieropbouw volledig bij HR ligt. Waar nu wel door de meerderheid afscheidsgesprekken worden gevoerd, blijkt maar een manager deze als exitgesprekken te bestempelen. Daar komt bij dat sommigen hier weinig ervaring in hebben, omdat zij zelden een exit hebben meegemaakt op initiatief van een medewerker. In de nieuwe situatie wil HR ernaartoe streven dat structureel exitgesprekken worden gevoerd met vertrekkende medewerkers door de managers in het bijzijn van HR en/of advocaten.

5.4.4 Huidige en gewenste situatie rolverdeling

Het valt op dat de managers bijna allemaal tevreden zijn over de huidige rolverdeling en afstemming met HR, en zij HR allemaal een belangrijke rol toedichten: van ondersteunend tot uitvoerend, coachend en informerend. Alle managers hebben HR bovendien nodig bij (langdurig) verzuim, zowel adviserend als uitvoerend. Echter, volgens HR moet ernaar toe worden gewerkt dat alle HR-taken volledig door de managers uitgevoerd gaan worden, HR een stap terug gaat doen en alleen coachend en adviserend op gaat treden en de manager ondersteunt in zijn ontwikkeling op dit gebied. Dit komt niet geheel overeen met de zienswijze van de

meerderheid van de managers, die van mening is dat managers een signalerende rol hebben, maar de uitvoerende taken over willen blijven laten aan HR. Bovendien wenst de meerderheid meer open en transparante communicatie, meer betrokkenheid van HR bij de werkvloer en meer pro-activiteit. Een minderheid wenst ook betrokken te worden bij het ontwikkelen van het beleid en vindt dat HR te veel van de werkvloer afstaat, waardoor HR te weinig kennis heeft over de medewerkers.

5.4.5 Huidige en gewenste situatie factoren en voorwaarden

1) Motivatie

Het is opvallend dat HR ervan overtuigd is dat de motivatie van de managers voor het uitvoeren van HR-taken over het algemeen laag is, terwijl de meerderheid van de managers, ongeacht hun achtergrond (leeftijd en opleiding), aangeeft dat dit voldoende is. Wel blijkt een scheiding te bestaan tussen managers die intrinsiek (6 respondenten) en extrinsiek gemotiveerd (4 respondenten) zijn. Waar de ene manager HR-taken als een noodzakelijk kwaad ziet, is het voor de andere manager een kans om zichzelf te ontwikkelen. Hiervoor is geen duidelijke verklaring vast te stellen. Daarnaast lijkt de factor capaciteit bij sommige managers de motivatie te beïnvloeden. Degenen die van zichzelf vinden dat ze te weinig capaciteiten hebben, hebben over het algemeen ook een lagere motivatie. Alle managers hebben duidelijk een grens: indien het over juridische en (langdurig) verzuim zaken gaat, zakt de motivatie weg. De managers vinden dat HR hier verantwoordelijk voor moet zijn en de business de prioriteit moet hebben. Uiteraard verrichten zij HR-taken, zeker als deze impact hebben op de business, maar de klant gaat altijd voor. HR erkent dat de managers niet goed worden gestimuleerd om HR-taken te vervullen en zij daar te weinig op beoordeeld of afgerekend worden, waardoor de motivatie bij sommigen wat laag is.

2) Capaciteit

De helft van de managers geeft aan onvoldoende tijd te hebben voor het uitvoeren van HR-taken, mede omdat dit niet de prioriteit heeft of door tijdsdruk (voorrang aan het opbouwen van de organisatie). Dit komt overeen met het beeld van HR. Zij denkt dat de HR-taken geen prioriteit hebben en de managers hier te weinig eigen tijd in investeren als gevolg van een korte termijnvisie. De managers die aangeven genoeg tijd te hebben voor HR-taken, plaatsen bovendien een aantal kanttekeningen. Eén van hen geeft aan dat hij verzuim liever aan HR overlaat en een andere respondent wil wel tijd vrij maken wanneer dit nodig is, maar denkt dat dit onvoldoende is om de HR-taken goed te kunnen uitvoeren. Hoewel een minderheid van vier managers denkt dat tijd en ruimte gewonnen kan worden door efficiëntere en simpelere systemen in te zetten, heeft HR hier geen uitgesproken ideeën over.

3) Competenties

De managers, ongeacht hun achtergrond (leeftijd en opleiding), hebben veel behoefte aan een scheidslijn van verantwoordelijkheden voor de toekomstige situatie, zodat het duidelijk wordt tot waar zij zich moeten ontwikkelen. Dit komt voort uit het feit dat zij zich over het algemeen gematigd competent vinden. Hoewel de meerderheid zich competent genoeg voelt voor de uitvoering van de huidige HR-taken, vindt zij ontwikkeling op het gebied van schriftelijke vaardigheden ten aanzien van verzuim en dossieropbouw belangrijk. HR is ook voornemens om de managers hierin te ondersteunen en faciliteren en erkent dat hier op dit moment te weinig aandacht aan besteed wordt, waardoor de managers over onvoldoende HR kennis en kunde beschikken en onzeker zijn bij de uitvoering van deze taken. Een van de middelen die volgens hen ingezet moet worden, is een strengere selectie bij de instroom van nieuwe managers op hun managementvaardigheden.

4) Ondersteuning HR

De managers zijn tevreden over de huidige ondersteuning van HR, maar wensen dat in de nieuwe situatie meer ondersteuning van HR wordt geboden en nauwer samengewerkt gaat worden. HR erkent dit en meent dat de managers vooral veel operationele ondersteuning ontvangen, maar onvoldoende training en coaching

aangeboden krijgen. Dit komt door de huidige ad hoc en korte termijn focus, waardoor weinig doorgepakt kan worden. Dit moet veranderen in de nieuwe situatie.

5) Beleid en procedures

De scheidslijn van de verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie is voor de overgrote meerderheid van de managers onduidelijk. Zij worden daarover te weinig geïnformeerd, waardoor sommigen zich niet betrokken voelen bij de HR-taken of het gevoel hebben dat het nieuwe beleid wordt doorgedrukt. HR geeft toe dat het beleid en de procedures te weinig onder de aandacht gebracht worden, maar is wel van mening dat veel goed op papier staat in het HR handboek, maar dat hier weinig naar gekeken wordt, waardoor managers in de praktijk over weinig kennis over het beleid en de procedures beschikken. De managers beamen dit en erkennen dat het HR handboek weliswaar aanwezig is, maar dat het meer als een ondersteunend element dient, maar hierover meer gecommuniceerd moet worden. Aangezien het handboek voor Initial is geschreven, hebben de managers met een CWS achtergrond hier moeite mee. Een interactieve presentatie van het handboek zou veel kunnen verduidelijken volgens de managers, maar daar heeft HR geen uitspraken over gedaan.

5.4.5 Huidige en gewenste situatie implementatie

Voor de managers is duidelijkheid en het creëren van draagvlak van groot belang voor een succesvolle implementatie van het beleid. Dit kan volgens hen gerealiseerd worden door helder te communiceren over de nieuwe scheidslijnen in de gewenste situatie en door de baten van het beleid te belichten. Dit sluit aan bij de manier waarop HR de implementatie wil vormgeven. Daarbij wil HR het lijnbeleid goed communiceren, zodat iedereen weet welke definitie, verwachtingen, veranderingen, kaders, handvatten en beslissingsbevoegdheden gelden. Hierbij wil het HR-team één front vormen door op eenzelfde manier te communiceren naar de managers en daarbij willen ze het Single Point of Contact model inschakelen, waardoor iedere HR Business Consultant gekoppeld is aan een Board Member (MT-lid).

De managers hebben verder veel behoefte aan HR kennis en vaardigheden betreft wetgeving en verzuim. Ze vinden het van belang om de competenties te trainen en ontwikkelen en zien graag een ondersteunende, coachende en ontwikkelende rol voor HR. Dit komt overeen met de gedachtegang van HR, die handvatten wil gaan bieden in de vorm van trainingen en opleidingen op het gebied van bijvoorbeeld inspirerend leiderschap, Talent Development, gesprekstechnieken, arbeidsrecht en ziekteverzuim.

Verder is de factor capaciteit een grote beïnvloedende factor, vooral aangezien een aantal managers nu geen tijd heeft in het kader van het opzetten van de nieuwe organisatie. Daarvoor moet ruimte en tijd gecreëerd worden, wat gedaan kan worden door het efficiënt inzetten van ondersteunende systemen. Er moet wel voor gezorgd worden dat sprake is van duidelijke scheidingen van verantwoordelijkheden tussen afdelingen, anders komt teveel druk op logistiek. Ook moet de nauwe samenwerking met HR blijven, omdat HR dichtbij de business moet staan.

6. Conclusies

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Dit wordt gedaan aan de hand van de IST-SOLL-GAP constructie, zoals is weergegeven in hoofdstuk 5 (zie figuur 5.1 op p.34). De onderzoeksresultaten van de organisatieanalyse, het theoretisch kader en het kwalitatieve onderzoek worden hierin tegen elkaar afgewogen.

6.2 Beantwoording deelvragen

Aangezien een grote overlap zit in de deelconclusies, is besloten om de deelconclusies te beantwoorden aan de hand van IST-SOLL-Gap analyse. Allereerst worden de conclusies weergegeven met betrekking tot de huidige situatie, daarna van de gewenste situatie en vervolgens van het gat daartussen (GAP).

Kenmerken en implicaties huidig HR lijnbeleid Textile Care divisie binnen Initial/ CWS (deelvragen 1 en 4)

HR in de lijn is het beleggen van de verantwoordelijkheid voor dagelijkse HR-taken in diverse HR-domeinen bij de lijnmanagers (teamleiders, groeps- en afdelingshoofden), waarbij HR optreedt als 'adviseur' en 'service provider' en een backoffice (consulting, coaching en advisering) en frontoffice (ondersteunende, faciliterende en adviserende) rol vervult. De lijnmanagers zijn hoofdverantwoordelijk voor de implementatie van HR-praktijken op operationeel niveau en people management. Zij moeten beschikken over HR-gerelateerde kennis en vaardigheden, waaronder gesprekstechnieken, arbeidsrecht en dossieropbouw en de juiste operationele ondersteuning krijgen van HR. Voor HR zijn competenties op het terrein van coaching en advisering (van de lijn) en conceptueel en analytisch vermogen van belang, evenals overtuigingskracht en pro activiteit.

Over de rolverdeling zijn de managers voornamelijk tevreden. De afstemming met HR verloopt redelijk goed en managers erkennen de belangrijke ondersteunende, coachende en informerende rol van HR. Ook blijkt uit het onderzoek dat de meerderheid van de lijnmanagers in staat is tot het (redelijk) zelfstandig uitvoeren van de dagelijkse HR-taken. Zo voert de meerderheid de HR-taken rondom instroom (werving, selectiegespreken en introductie) autonoom uit en worden de doorstroomtaken (coachings-, ontwikkel-, functionerings- en/of beoordelingsgesprekken en verzuimregistratie) zelfs geheel zelfstandig uitgevoerd. Hoewel HR alleen ter ondersteuning ingeschakeld wordt (documentatie, contracten opstellen, arbeidsvoorwaarden en verzuimzaken), verloopt de uitvoering van deze taken door de lijnmanagers volgens HR nog niet optimaal, omdat HR te weinig zicht heeft op de primaire uitvoering. Dit wordt bevestigd in de literatuur, waarin aangegeven wordt dat het gevaar dreigt dat HR vervreemd raakt van de werkvloer, onvoldoende op de hoogte is wat speelt, onvoldoende zicht heeft op de gewenste én aanwezige talenten binnen de organisatie en adequate advisering over talentontwikkeling wordt belemmerd. Het grootste struikelpunt is echter de verzuimafwikkeling- en registratie. Hoewel de 'simpele' verzuimtaken de managers goed afgaan, zijn zij onzeker als het gaat om langdurig verzuim (dossieropbouw en verbeterplannen) en de afwikkeling van uitstroom. Deze onzekerheid komt voort uit een gebrek aan kennis en kunde. Hoewel de meeste managers wel zelf de gesprekken met vertrekkende medewerkers voeren, laten alle managers de juridische en administratieve afwikkeling van uitstroom over aan HR.

Als gekeken wordt naar de prestaties van lijnmanagers blijken deze volgens de literatuur door een aantal factoren te worden beïnvloed: 1) bekwaamheid, kennis en competenties 2) motivatie en beloning/waardering; 3) ondersteuning, middelen en advies; 4) tijd; 5) beleid en procedures. Hier zijn een aantal opvallende zaken uit naar voren gekomen. Waar HR ervan overtuigd is dat de motivatie van de managers voor HR-taken laag is, vindt de meerderheid van de managers zichzelf juist voldoende gemotiveerd, behalve als het juridische en (langdurig) verzuim zaken betreft. HR denkt dat de motivatie laag is, omdat de managers onvoldoende worden gestimuleerd en te weinig beoordeeld worden op HR-taken, maar de managers voeren als reden op dat zij te weinig tijd hebben voor de uitvoering van HR-taken. Uit de organisatieanalyse blijkt ook de druk meer op het

middenmanagement is komen te liggen door de groeiende span of control. Dit ziet HR ook, maar HR denkt dat de HR-taken geen prioriteit hebben als gevolg van een kortetermijnvisie bij de managers. Als gekeken wordt naar de ervaren bekwaamheid, blijkt dat de managers zich gematigd competent voelen en behoorlijk onzeker zijn over de scheidslijn van verantwoordelijkheden, waardoor zij nu niet goed weten tot waar zij zich moeten ontwikkelen. Schriftelijke vaardigheden ten aanzien van verzuim en dossieropbouw behoeven aandacht. HR erkent dat de managers daar onvoldoende kennis van hebben en daardoor onzeker zijn bij de uitvoering van deze taken. Hoewel de meeste managers wel positief zijn over de ondersteuning door HR is dit voornamelijk operationeel, maar wordt volgens hen onvoldoende training en coaching aangeboden om de competenties verder te kunnen ontwikkelen. Doordat managers momenteel te weinig geïnformeerd worden over de scheidslijnen, het beleid en de procedures, voelen sommige managers zich niet betrokken bij de HR-taken. HR geeft toe dat het beleid en de procedures te weinig onder de aandacht gebracht worden, maar is wel van mening dat veel goed op papier staat in het HR-handboek. Hier wordt in de praktijk echter weinig naar gekeken, waardoor managers in de praktijk over weinig kennis over het beleid en de procedures beschikken. Daarnaast komt in de organisatieanalyse naar voren dat de procedures nog niet zijn afgestemd op de divisie Textile Care, maar nog te veel op Initial. Ook is een duidelijk verschil van cultuur te bemerken tussen Initial en CWS waarvoor een uniform beleid belangrijk is om op deze wijze deze verschillende culturen nader tot elkaar te brengen, zodat de krachten gebundeld kunnen worden.

Het topmanagement heeft de verantwoordelijkheid om de HRM-cultuur en het HRM-klimaat vorm te geven en dient een onderscheidende boodschap over het HRM-beleid duidelijk, ondubbelzinnig en consistent binnen de organisatie te communiceren. Het topmanagement moet een wijde actie-spanbreedte hebben om het HR-beleid te beïnvloeden, bereid zijn om de verantwoordelijkheid voor HR met anderen te delen en de HR-afdeling de mogelijkheid geven deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Uit het praktijkonderzoek zijn hier geen dingen over naar voren gekomen, maar aangezien de Regional HR manager vrij spel heeft gekregen van het topmanagement om aan de slag te gaan met het implementeren van HR in de lijn, kan geconcludeerd worden dat het topmanagement dit beleid uitdraagt en hier volledig achterstaat.

Gewenste HR lijnbeleid Textile Care divisie van Initial/CWS (deelvragen 2 en 5)

Om lijnmanagers hun taken zo goed mogelijk te kunnen laten uitvoeren en HR in de lijn effectief te kunnen implementeren, moeten duidelijke, coherente, gestandaardiseerde HR-procedures en –richtlijnen worden ontwikkeld, waarbinnen HR-verantwoordelijkheden en -bevoegdheden vastgelegd en gecommuniceerd worden. Om dit te kunnen realiseren, moet volgens HR meer duidelijkheid verschaft worden aan de lijnmanagers over de instroomtaken en moeten de managers erop gewezen worden dat zij hun eigen netwerk meer moeten inzetten ten behoeve van de werving. Daarnaast is input van de lijnmanagers gewenst voor het opstellen van het wervingsprofiel en de screening, zodat in samenspraak met recruitment de vacature kan worden opgesteld. De selectiegesprekken zullen in de nieuwe situatie voornamelijk door de managers gevoerd worden, samen met HR en soms eerst door HR, afhankelijk van de functie.

Ten aanzien van doorstroom en uitstroom wil HR werken aan het schetsen van een overkoepelend en uniform kader, zowel voor de uitvoering van verzuimtaken, het voeren van exitgesprekken als overige doorstroomtaken. Dit is van belang, omdat managers in de nieuwe situatie effectiever moeten handelen met betrekking tot het opvolgen van ADP taken, goedkeuring van Board Members, het PDR proces, ziekteverzuim, ontwikkeling en talent development, succession planning, dossieropbouw en het voeren van exitgesprekken. De managers dienen in de nieuwe situatie actiever de formulieren personeelsgegevens te verzorgen ten behoeve van de efficiënte afhandeling van de in- en doorstroomtaken. HR is voornemens om een ondersteunend systeem te ontwikkelen voor managers, zodat succession planning en talent management ontwikkeld worden, waardoor managers zich meer bewust zijn waar en wanneer gewerkt moet worden aan bepaalde kennis of competenties in verband met het vertrek of doorstroom van medewerkers en ontwikkeling van talent. Dit komt overeen met de literatuur, waarin wordt benadrukt dat het voor een effectieve

implementatie van HR in de lijn van belang is dat HR zich richt op strategische en/of complexe zaken als capaciteitsmanagement, talent- en competentieontwikkeling.

Tevens zal meer duidelijkheid worden verschaft ten aanzien van de scheidslijn van verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie. Het huidige HR-handboek lijkt compleet, maar daar wordt weinig over gecommuniceerd, waardoor managers daar nog te weinig kennis van hebben en onzeker zijn. Voor de gewenste situatie wil HR het lijnbeleid beter communiceren, zodat iedereen weet welke definitie, verwachtingen, veranderingen, kaders, handvatten en beslissingsbevoegdheden gelden. Hierbij wil het HR-team één front vormen door op eenzelfde manier te communiceren naar de managers en daarbij wordt het Single Point of Contact model ingeschakeld, waardoor iedere HR Business Consultant gekoppeld wordt aan een Board Member (MT-lid).

Voor HR is het voor de gewenste situatie van belang dat zij zich ontwikkelen in een reeks nieuwe competenties. Hierbij zijn de al eerder benoemde competenties op het terrein van coaching en advisering (van de lijn) en conceptueel en analytisch vermogen om de aansluiting te kunnen maken met andere beleidsterreinen binnen de organisatie, evenals overtuigingskracht en pro activiteit van belang. Ook moet gewerkt worden aan de afstand tussen de HR-functie en het primaire proces, die verankerd moet worden door het gezamenlijk bepalen van de agenda op het terrein van mensmanagement en talentontwikkeling. Hierbij ligt de focus op ontwikkeling van bedrijfskundige kennis, in combinatie met gedrags- en veranderkundige aspecten. In hoeverre de HR professionals hierin verder ontwikkeld willen en/of moeten worden, is niet duidelijk geworden uit het praktijkonderzoek.

Voor de succesvolle implementatie van HR in de lijn is het van belang om zorg te dragen voor een goede verticale afstemming van het HR-beleid met de organisatiestrategie (verticale fit) en een goede horizontale afstemming van de verschillende praktijken en instrumenten (horizontale fit). Voor de verticale fit dienen de HR-praktijken en –systemen de overkoepelende doelstellingen van de organisatie te ondersteunen en te bekrachtigen, zodat deze een significante bijdrage kunnen leveren aan de effectiviteit van HR in de lijn. De HR-managers zijn verantwoordelijk voor zowel de verticale als de horizontale afstemming en de lijnmanagers voor de implementatie in het dagelijkse handelen van de organisatie. Om het onderscheidend vermogen van het HR-systeem voor lijnmanagers te verduidelijken, dient HR duidelijke informatie te verschaffen over de HR-structuur (organogram) en HR-procedures en praktijken (intranetsite) en regelmatig fysiek aanwezig te zijn als aanspreekpunt voor de lijnmanagers. Dit blijkt uit de literatuur, maar ook zijn deze wensen en behoeften uitgesproken tijdens het onderzoek. Niet alleen moeten valide HR-instrumenten ontwikkeld worden, maar deze moeten ook onderling consistent zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De HR-afdeling dient inspanningen te leveren om de neuzen van verschillende HRM-beslissingsnemers (HR-management, topmanagement) in dezelfde richting te krijgen en om ambiguïteit bij lijnmanagers te vermijden. De mening vragen van lijnmanagers bij het ontwikkelen, evalueren en aanpassen van HR-tools is van belang, omdat dit ervoor kan zorgen dat zij loyale verdedigers van het HR-systeem worden. Voor een horizontale fit moeten de HR-praktijken en –systemen consistent en coherent zijn met de doelstelling die de organisatie nastreeft.

Gap huidige en gewenste lijnbeleid binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS (deelvragen 3, 6 en 7)
Uit de analyse van de huidige en gewenste situatie zijn zes punten naar voren gekomen die aandacht behoeven, wil een effectief en uniform HR lijnbeleid geïmplementeerd kunnen worden.

1) Duidelijkheid, communicatie en het creëren van draagvlak: is van groot belang voor een succesvolle implementatie. Dit kan alleen gerealiseerd worden als zowel het topmanagement als HR helder blijft communiceren over de nieuwe scheidslijnen en de baten, regels en richtlijnen van het beleid goed belicht. Alleen zo kunnen de lijnmanagers voldoende op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheden. Uit het onderzoek is gebleken dat het topmanagement belang hecht aan het uitdragen van het HR-klimaat, maar hier moet wel consequent aandacht aan besteed blijven, zodat sprake van een uniform en effectief HR lijnbeleid kan zijn.

2) Verticale fit: voor de verticale fit dienen de HR-praktijken en –systemen de overkoepelende doelstellingen van de organisatie te ondersteunen en te bekrachtigen, zodat deze een significante bijdrage kunnen leveren aan de effectiviteit van HR in de lijn. Uit de organisatieanalyse is gebleken dat voor de verticale fit nog een aantal aanpassingen doorgevoerd moeten worden. Zo heeft de verandering in de structuur en de groei in de span of control ervoor gezorgd dat meer druk is komen te liggen op het middenmanagement. Dit komt overeen met de resultaten van het onderzoek, waarbij de factor capaciteit een grote beïnvloedende factor blijkt te zijn, die ervoor zorgt dat managers de HR-taken niet optimaal uit (kunnen) voeren. Aangezien veel managers nu geen tijd hebben, omdat het opzetten van de nieuwe organisatie veel tijd kost, is het van belang dat hier door de directie ruimte en tijd voor gecreëerd wordt en geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling en/of aanschaf van ondersteunende systemen.

3) Horizontale fit: uit het onderzoek is gebleken dat nog niet alle systemen en ondersteunende maatregelen getroffen zijn om het onderscheidend vermogen van het HR-systeem voor lijnmanagers te verduidelijken. Zo is het vooral belangrijk dat ingezet wordt op informatieverstrekking over de HR structuur en scheiding van taken/rollen en dient HR vaker fysiek aanwezig te zijn als aanspreekpunt voor de lijnmanagers. De mening vragen van lijnmanagers bij het ontwikkelen, evalueren en aanpassen van HR-tools is belangrijk, zodat de managers het HR-systeem uniform en effectief uitvoeren. De HR-managers zijn verantwoordelijk voor de implementatie hiervan in het dagelijkse handelen van de organisatie. Daarbij is het van belang dat de procedures voor de divisie Textile Care, uniform worden vastgelegd en up-to-date zijn.

4) Rolverdeling: ten aanzien van de rolverdeling is het voor de managers belangrijk dat een meer open en transparante communicatie plaats gaat vinden vanuit HR, HR meer betrokkenheid gaan tonen bij de werkvloer en proactiever is. Ook moet er voor gezorgd worden dat sprake is van duidelijke scheidingen van verantwoordelijkheden tussen afdelingen, want dit leidt soms tot individuele afwegingen, interpretatieverschillen en vertekeningen en rolambiguïteit met betrekking tot het te voeren beleid. Wel moet de nauwe samenwerking met HR blijven, omdat HR dichtbij de business moet staan. HR moet hier helder over communiceren naar de managers toe, zodat iedereen op de hoogte is van de taken en bevoegdheden.

5) Competenties en vaardigheden managers: hoewel de meeste managers zich competent genoeg voelen voor de uitvoering van de HR-taken, is het voor de gewenste situatie van belang dat managers hun schriftelijke vaardigheden, verzuimkennis en dossieropbouw vaardigheden uitbreiden. De managers hebben vooral veel behoefte aan HR kennis en vaardigheden betreft arbeidswetgeving en verzuim. Hiertoe is het nodig dat de managers beter begeleid worden door HR, zodat de doorstroom- en uitstroomtaken hen in de toekomst beter afgaan. Om dit gat te overbruggen, gaat HR handvatten ontwikkelen en aanbieden in de vorm van trainingen en opleidingen op het gebied van inspirerend leiderschap, Talent Development, gesprekstechnieken, arbeidsrecht en ziekteverzuim. Managers staan hiervoor open en vinden het trainen van competenties met betrekking tot people management belangrijk en juichen een ondersteunende, coachende en ontwikkelende rol voor HR in dat kader toe. Ook een strengere selectie bij het aannemen van managers kan eraan bijdragen dat managers competenter zijn bij de uitvoering van HR-taken. Voor de organisatie zou het efficiënt en kostenbesparend zijn als HR deze trainingen zelf zou gaan geven, in ieder geval met betrekking tot coachend leiderschap. Hierdoor leert HR zelf ook om de coachende rol meer op zich te nemen en kan dit vervolgens overdragen worden aan de managers. Ten behoeve van het partnerschap, is dit gunstig.

6) Competenties en vaardigheden HR-professionals: de HR-professionals moeten fungeren als strategische partner en zij zijn verantwoordelijk voor het ontwerpen en ontwikkelen van een passend HR lijnbeleid. Daarbij horen competenties en vaardigheden, waardoor zij in staat zijn om te coachen en adviseren, een goed ontwikkeld conceptueel en analytisch vermogen te hebben en over overtuigingskracht en proactiviteit te beschikken. Uit de analyse van de huidige en gewenste situatie kwam echter niet naar voren dat zich hier momenteel knelpunten voordoen, evenals de wensen en behoeften op dit gebied. Aangezien uit de literatuur wel naar voren komt dat het van groot belang is dat de genoemde competenties in voldoende mate aanwezig

moeten zijn voor een succesvol HR lijnbeleid, moet wel goed nagegaan worden in hoeverre HR voorbereid is op deze nieuwe rol. Hierbij is het van belang dat zij in ieder geval goed de coachende leiderschapsstijl kunnen overdragen naar de managers, zodat zij deze op hun beurt weer kunnen toepassen op hun medewerkers.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: "Op welke manier kan een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie worden vormgegeven en geïmplementeerd, zodat de primaire HR-taken effectief worden uitgevoerd door de managers?"

Hoewel veel HR-taken al (redelijk) zelfstandig worden uitgevoerd door de lijnmanagers en managers zich over het algemeen redelijk competent voelen, is momenteel nog geen sprake van een uniform HR lijnbeleid binnen de Textile Care divisie van Initial/CWS, omdat managers op sommige punten nog onzeker zijn en er een aantal knelpunten zijn die de overgang van de huidige naar de gewenste situatie bemoeilijken. Deze moeten eerst weggenomen worden, wil het HR lijnbeleid effectief geïmplementeerd kunnen gaan worden.

De volgende zes punten zijn naar voren gekomen die aandacht behoeven, wil een effectief en uniform HR lijnbeleid geïmplementeerd kunnen worden.

1) Duidelijkheid, communicatie en het creëren van draagvlak: zowel het topmanagement als HR dienen helder te blijven communiceren over de nieuwe scheidslijnen en de baten, regels en richtlijnen goed te blijven belichten.

2) Verticale fit: de HR-praktijken en –systemen dienen de overkoepelende doelstellingen van de organisatie te ondersteunen en te bekrachtigen, zodat deze een significante bijdrage kunnen leveren aan de effectiviteit van HR in de lijn. Dit behoeft nog een aantal aanpassingen. Zo is het van belang dat geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling en/of aanschaf van ondersteunende systemen, zodat de managers hun verantwoordelijkheid betreft HR in de lijn kunnen nemen en hun HR-taken effectief en efficiënt kunnen uitvoeren.

3) Horizontale fit: hiertoe dienen de verschillende praktijken en instrumenten op elkaar afgestemd te zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat nog niet alle systemen en ondersteunende maatregelen getroffen zijn om het onderscheidend vermogen van het HR-systeem voor lijnmanagers te verduidelijken. Op dit moment is nog geen sprake van een uniform beleid en procedures binnen Textile Care, waardoor rolambiguïteit bestaat. Hiervoor is informatieverstrekking over de HR structuur en scheiding van taken/rollen van belang en dient HR vaker fysiek aanwezig te zijn als aanspreekpunt voor de lijnmanagers.

4) Rolverdeling: het is voor de managers belangrijk dat een meer open en transparante communicatie plaats gaat vinden vanuit HR, HR meer betrokkenheid gaan tonen bij de werkvloer en proactiever is. Tevens moet gezorgd worden voor (communicatie over) duidelijke scheidslijnen van verantwoordelijkheden tussen afdelingen, om rolambiguïteit te voorkomen. Een nauwe samenwerking met HR is noodzakelijk, omdat HR dichtbij de business moet staan.

5) Competenties en vaardigheden managers: hoewel de meeste managers zich competent genoeg voelen voor de uitvoering van de HR-taken, is het voor de gewenste situatie van belang dat managers hun schriftelijke vaardigheden, verzuimkennis, arbeidswetgeving en dossieropbouw vaardigheden uitbreiden. Daarvoor moeten managers beter begeleid en ondersteund worden door HR (in de vorm van trainingen/cursussen), zodat de doorstroom- en uitstroomtaken hen in de toekomst beter afgaan.

6) Competenties en vaardigheden HR-professionals: de HR-professionals moeten fungeren als strategische partner en zijn verantwoordelijk voor het ontwerpen en ontwikkelen van een passend HR lijnbeleid. Daarbij horen competenties en vaardigheden, die hen in staat stellen om te coachen en adviseren en over een conceptueel en analytisch vermogen, overtuigingskracht en proactiviteit te beschikken. In hoeverre HR hier al aan voldoet en wat daarvoor nog nodig is, dient nader in kaart gebracht te worden.

7. Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn de huidige en gewenste situatie betreffende HR in de lijn binnen Initial/CWS besproken en is de GAP benoemd tussen deze twee situaties. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen weergegeven, die voortgekomen zijn uit de conclusies en die ieder bijdragen aan het overbruggen van de GAP. Per aanbeveling wordt aangegeven wat ondernomen moet worden om deze aanbeveling uit te voeren en hoe de aanbeveling praktisch gezien het best geïmplementeerd kan worden. Ten behoeve van het opstellen van deze aanbevelingen is nader onderzoek verricht.

7.1 Aanbeveling 1: Creëren HR-klimaat en draagvlak HR in de lijn

Het HR-klimaat moet ondersteund en gedragen worden vanuit de top. Hoewel de top commitment heeft voor HR in de lijn en de Regional HR manager vrij spel heeft om dit beleid vorm te geven, is het van belang voor een effectieve implementatie dat de top frequent en eenduidig blijft communiceren over HR in de lijn, zowel naar HR als de managers. Hiervoor is het van belang dat de Regional HR-manager van de Textile Care divisie het topmanagement mee blijft nemen in de ontwikkelingen omtrent het te implementeren HR lijnbeleid. Daarvoor moet de Regional HR-manager nauwe communicatielijnen behouden met het topmanagement. Daarnaast moet het hele HR-team uiteraard ook werken aan het creëren van een HR-klimaat en draagvlak onder de managers. Het creëren van draagvlak kan door heldere communicatie en ondersteunende systemen in te voeren. Op de praktische uitvoering daarvan wordt nader ingegaan bij de volgende aanbevelingen.

7.2 Aanbeveling 2: Aanpassen HR handboek

Duidelijke HR-procedures en –richtlijnen en heldere communicatie daarover zijn van groot belang. Om die reden moet worden ingezet op het verbeteren van de schriftelijke vastlegging van de HR-taken en het HR-beleid. Op dit moment is het HR-beleid schriftelijk vastgelegd in het HR-handboek, maar aangezien de managers hier nauwelijks gebruik van maken, is het van belang dat HR het HR lijnbeleid ook op een andere manier kenbaar gaat maken, aanvult en/of wijzigt, specifiek gericht op Textile Care, zodat zowel de Initial als CWS managers binnen de divisie hier goed mee uit de voeten kunnen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat dit beleid nog (te) veel gericht is op Initial, weten managers niet of dit de laatste versie betreft en wordt het handboek daardoor niet consequent toegepast. Om hieraan te kunnen werken, is het verstandig om op korte termijn een HR Business Consultant de verantwoordelijkheid te geven, die, in overleg met de Regional HR-manager en de HR-administratie, hieraan moet gaan werken. Het HR-handboek moet dienen als hulpmiddel en naslagwerk voor in-, uit- en doorstroomtaken. Dit zullen geen grote wijzingen zijn, aangezien het beleid grotendeels al staat, maar op deze wijze wordt een concrete basis gelegd met betrekking tot HR in de lijn en wordt een stap gezet in de richting van het uniforme HR-beleid voor Textile Care, wat van belang is voor de horizontale fit.

7.3 Aanbeveling 3: Eenduidige presentatie HR met heldere communicatie

Om de taken en bevoegdheden en scheiding van rollen helder over te brengen op de managers, is het van belang dat het HR-team zich eenduidig presenteert om de consistentie van dit beleid te waarborgen, wat betekent dat alle HR Business Consultants op één lijn moeten zitten en hun werkzaamheden in dezelfde kaders met dezelfde scheiding van verantwoordelijkheden uit gaan oefenen. Tijdens het onderzoek is het gehele HR-team bij elkaar gekomen om tot een gedeelde visie te komen aangaande HR in de lijn, waardoor de afdeling is gestart met het opbouwen van een eenduidige presentatie van het nieuwe beleid. De HR-afdeling dient echter nog verdere inspanningen te leveren om de neuzen van verschillende HR-beslissingsnemers in dezelfde richting te krijgen en om ambiguïteit bij lijnmanagers te vermijden. Het HR-handboek is een goede basis waar managers naartoe verwezen kunnen worden, maar is op zichzelf niet toereikend. De managers hebben namelijk de behoefte uitgesproken aan meer duidelijkheid over de scheiding van taken. Aangezien het HR-handboek ook niet fanatiek toegepast werd/wordt, verdient het aanbeveling om de regels die hierin zijn beschreven ook mondelings te communiceren. Ook is herhaling noodzakelijk, zodat bewustwording ontstaat. De recente studie

van Bos-Nehles & Meijerink (2018) is in dat kader relevant en benadrukt dat lijnmanagers meer gemotiveerd zijn om zich bezig te houden met HRM-implementatie wanneer zij een ondersteunende HRM afdeling ervaren. Het advies is dan ook dat de HR Business Consultants het beleid verder moeten promoten in de organisatie wil het beleid succesvol kunnen zijn. Daarbij moet HR dichterbij de business staan om de afstand tussen de HR-functie en het primaire proces te verankeren in de organisatie door zich zichtbaar, beschikbaar en betrokken op te stellen. Daartoe wordt geadviseerd om de HR Business Consultants standaard aan te laten sluiten bij overleggen met lijnmanagers van hun desbetreffende vestigingen, bijvoorbeeld de regiomeetings. Op deze wijze kunnen de HR Business Consultants gelijk vragen beantwoorden en onduidelijkheden wegnemen van de managers en wordt geinvesteerd in draagvlak voor HR in de lijn. Daarbij is het van belang om allereerst een interactieve presentatie te geven over HR in de lijn, zodat de inhoud daarvan nog meer gaat leven binnen de organisatie en om eventuele weerstand en onduidelijkheden weg te nemen. Om hier extra gewicht aan te geven, wordt geadviseerd om allereerst de Regional HR-manager te laten aansluiten bij de regiomeetings van de drie regio's. Deze aanbeveling zou per direct kunnen worden geïmplementeerd, parallel met het invoeren van wijzigingen in het HR-handboek en het op meer manieren communiceren daarvan. Daarnaast wordt geadviseerd om, per ontwikkeling en/of verandering van het HR-beleid helder intern te communiceren, zodat de managers zich ook echt betrokken voelen bij de veranderingen. In het verleden is gebleken dat memo's goed werken binnen de organisatie, aangezien op deze manier efficiënt en digitaal gecommuniceerd kan worden. Om die reden zou nu ook worden aangeraden om memo's te gebruiken.

7.4 Aanbeveling 4: Investeren in ondersteunende uniforme HR-systemen

Om het beleid goed te kunnen uitvoeren, moeten HR-instrumenten ontwikkeld worden, maar deze moeten ook onderling consistent zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen om zowel de horizontale als verticale fit te verwezenlijken. Voor de HR-instrumenten is het van belang dat de administratieve en technische kant van HR goed ondersteund worden, zodat lijnmanagers effectief werk kunnen leveren.

Met de fusie is gekozen voor de Customer Intimacy strategie, wat ervoor heeft gezorgd dat de structuur gewijzigd is en de span of control van de managers is gegroeid. Daarmee is de druk op het middenmanagement toegenomen. Dit vraagt om nieuwe afstemming van de HR-instrumenten, zodat door managers en HR op een effectieve en efficiënte wijze invulling gegeven kan worden aan de nieuwe strategie. Het is in dat kader van belang dat de Regional HR-manager samen met het HR-team de bestaande HR-instrumenten naloopt en deze, indien, bijstelt of uitbreidt, zodat de HR-instrumenten van toegevoegde waarde kunnen zijn bij het nastreven van de Customer Intimacy en het succesvol implementeren van HR in de lijn. Hierbij is het van belang dat ADP Workforce optimaal wordt ingezet. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat de meeste managers ADP fijn vinden werken, maar dat zij behoefte hebben aan ontwikkeling van het systeem. Daarnaast willen zij de HR-taken op een simpele wijze kunnen uitvoeren en met behulp van wat aanpassingen aan het systeem kan dat gerealiseerd worden. Daartoe moet geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van het ADP systeem en dienen de managers hierbij betrokken te worden. De behoefte van de managers moet geanalyseerd worden om vervolgens te kunnen kijken welke aangepassingen noodzakelijk zijn in het systeem, in samenspraak met ADP. Tenslotte is het van belang dat bij het ontwikkelen, evalueren en aanpassen van de HR-tools, de lijnmanagers in de toekomst ook betrokken worden, zodat zij loyale verdedigers van het HR-systeem worden en blijven.

7.5 Aanbeveling 5: Ontwikkeling HR kennis en vaardigheden van lijnmanagers

De lijnmanagers zijn hoofdverantwoordelijk voor de implementatie van HR-praktijken op operationeel niveau en people management. Zij moeten beschikken over HR-gerelateerde kennis en vaardigheden, waaronder gesprekstechnieken, arbeidsrecht en dossieropbouw. Uit het onderzoek is gebleken dat naast behoefte aan duidelijkheid omtrent het HR lijnbeleid, ook behoefte is aan ontwikkeling van HR kennis en vaardigheden, met name omtrent ziekteverzuim. De managers willen zekerder worden met betrekking tot de arbeidswetgeving en achten ontwikkeling omtrent het uitvoeren van HR-taken met betrekking tot het ziekteverzuim zeer belangrijk. Volgens het AMO-model, dat centraal stond in het onderzoek, blijken met name de twee factoren 'Competenties' en 'Support' de sleutel te vormen voor een succesvolle implementatie. Dit zijn factoren die

versterkt worden indien sprake is van gebrek aan tijd en middelen. In feite zijn het communicerende vaten: minder van het één betekent dat meer nodig is van het andere. Met andere woorden; minder support van HR betekent dat de lijn over meer en betere HR kennis en vaardigheden moet beschikken (Biemans, 2013). Binnen Initial/CWS heeft de fusie ervoor gezorgd dat HR minder 'Support' zal gaan kunnen bieden door zowel de groeiende span of control van HR als de reductie van het HR-team, waardoor de urgentie wordt vergroot om de managers zich verder te laten ontwikkelen in hun competenties. Dit wordt benadrukt door Bos-Nehles, Riemsdijk & Looise (2011), die aangeven dat vooral HR-competenties de HR-prestatie van lijnmanagers positief beïnvloeden.

Hierom is het advies aan HR om een trainingsmodule op te starten voor de lijnmanagers gericht op kennis en vaardigheden omtrent verzuim en arbeidswetgeving. Het wordt geadviseerd om hiervoor per kwartaal een training aan te bieden met een specifiek thema. Aangezien de managers uiteenlopende achtergronden hebben als het gaat om opleidingsniveau, moet hier wel rekening mee worden gehouden. Zo dienen bijvoorbeeld trainingen a la carte aangeboden te worden, zodat de managers zichzelf kunnen opgeven voor een training die het meest aansluit op hun niveau. Er zijn twee trainingen op zijn minst noodzakelijk. Een betreft arbeidsrecht en dossieropbouw. Deze training kan worden gegeven in samenwerking met de arbeidsrecht advocaat van Initial via Buren Legal. Dit werkt efficiënt en effectief aangezien de advocaat al bekend is met de organisatie en de communicatielijnen daardoor kort zijn. Daarnaast is een training noodzakelijk betreffende de omgang met ziekteverzuim. Daarin moet stil worden gestaan bij het nemen van de eigen regie, de wettelijke taken uit hoofde van de Wet Verbetering Poortwachter, alsmede een nadere uitleg omtrent de module ziekteverzuim in ADP. Deze training kan samen met de arbodienst Equilar ontwikkeld en gehouden worden. Daarbij is het van belang dat de genoemde trainingen interactief zijn en dat er bijvoorbeeld geoefend wordt met verschillende cases. In de praktijk komen langdurige verzuimcases namelijk niet vaak voor en op deze wijze kunnen de managers goed oefenen met betrekking tot langdurig/ingewikkeld verzuim.

Het wordt geadviseerd om iedere training op twee verschillende locaties aan te bieden, zodat de managers de kans krijgen een locatie te kiezen die voor hen het voordeligst is, waardoor de kans groot is dat zij deze ook zullen volgen. Deze trainingen zorgen voor een goede basis, maar daarna dient HR de managers wel verder te coachen en ondersteunen. Daarnaast moeten de managers naslagwerk ontvangen, zodat zij dit kunnen gebruiken als geheugensteuntje en om de zelfstandigheid te bevorderen.

7.6 Aanbeveling 6: Ontwikkeling in vernieuwde rol van de HR-professional en het partnershipmodel

Niet alleen de rol van de manager is aan ontwikkeling onderhevig, maar ook de rol van de HR-professional verandert met de komst van het HR lijnbeleid. Dit betreft de ondersteuning (consulting, coaching en advisering) van lijnmanagers, zodat zij op hun beurt kunnen zorgen voor een doeltreffende HR-implementatie en het verzorgen van een betrouwbare, snelle, gepersonaliseerde en accurate dienstverlening aan de werknemer. Daartoe moet gewerkt worden aan de afstand tussen de HR-functie en het primaire proces. Deze moet verankerd worden in de organisatie door het gezamenlijk bepalen van de agenda op het terrein van mensmanagement en talentontwikkeling en door te investeren in het partnershipmodel. Zo kan HR zich tot échte business partner ontwikkelen, waardoor HR kan professionaliseren en kan bijdragen aan de Customer Intimacy strategie.

Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen wat de behoefte en noodzaak is qua ontwikkeling van de competenties voor HR. Toch verdient het aanbeveling om met het HR-team samen te komen om de behoefte en noodzaak van de ontwikkeling van de competenties te bespreken in het kader van de visie op HR in de lijn. Indien dit nodig zou blijken, kan de Regional HR-manager hiervoor een training inzetten. Daarnaast wordt het geadviseerd, gezien de efficiëntie en het bevorderen van de eenduidigheid en betrokkenheid van het HR-beleid, om de HR Business Consultants in ieder geval te trainen in het hanteren van een coachende leiderschapsstijl. Indien zij hierover beschikken, kunnen zij namelijk aanvullende trainingen geven aan

managers, zodat deze hier naar hun medewerkers toe ook over kunnen beschikken. Dit zorgt niet alleen voor eenduidigheid in de organistie, maar is ook nog eens kostenbesparend.

Gekeken is naar een mogelijke training waarbij allereerst de competenties van de HR Business Consultants worden versterkt om de leidinggevenden te ondersteunen. Tevens moet de training de mogelijkheid bieden om coachend leidinggeven verder te implementeren binnen de organisatie middels een 'train de trainer' programma. Op deze wijze kan HR ervoor zorgen dat een coachende leiderschapsstijl binnen de organisatie ontwikkeld kan worden. Zo wordt geïnvesteerd in de betrokkenheid van HR en het partnershipmodel. Een offerte is opgevraagd bij Koneksi, een organisatie die maatwerk levert op het gebied van trainingen. Het voorstel hierbij is om de training van zes dagen te volgen waarbij de training er als volgt uit ziet (voor de gehele offerte wordt verwezen naar bijlage 7):

- *Dag 1 en 2*: In de eerste twee dagen van de training wordt de focus gelegd op begripsvorming rond coachend leidinggeven en persoonlijk leiderschap van de individuele HR Business Consultant.
- Dag 3 en 4: In de volgende twee dagen gaan de HR Business Consultant aan de slag met het versterken van de coaching vaardigheden.
- Dag 5: Het doel van dag vijf is tweeledig: verder verdiepen in de coaching vaardigheid en aanzet tot het maken van een 'train de trainer' rondom coachend leidinggeven.
- Dag 6: Tijdens dag zes geven de HR Business Consultants zelf een workshop, zodat deze uitgezet kan worden binnen de organisatie.

Daarnaast moet de focus liggen op ontwikkeling van bedrijfskundige kennis, in combinatie met gedrags- en veranderkundige aspecten. Hierbij past het eerdergenoemde advies, waar de HR Business Consultants standaard aansluiten bij de meetings van hun desbetreffende lijnmanagers. Op deze wijze kan beter worden aangesloten bij de business en kunnen tegelijkertijd stappen ondernomen worden, zodra in de business een bepaalde behoefte, probleem of implicatie wordt aangemerkt. Biemans (2013) bevestigt dit in haar onderzoek naar de ontwikkeling van de HRM-rol van lijnmanagers en de HR-afdeling. Biemans (2013, p.31) geeft hierbij aan dat ontwikkeling van de eigen functie een must is: *"Meer aansluiting bij het primaire proces, begrijpen waar managers mee worstelen, feeling met de problematiek van de werkvloer en een integrale benadering zijn randvoorwaarden. Niet alleen vanuit het vak HR, niet alleen met een visie, maar met een proactieve benadering waarbij bedrijfskundig inzicht wordt gecombineerd met zicht op talenten en de benodigde talentonwikkeling. Uiteraard worden hierbij de nieuwe visies op leren en ontwikkelen geïntegreerd. 'Hard' en 'zacht' gecombineerd dus. Dat wordt de kunst. Een kunst die HRM nog niet beheerst maar zich de komende jaren snel eigen zal moeten maken."*

7.7 Aanbeveling 7: Het rekruteren van people managers

Naast het ontwikkelen van competenties en vaardigheden van de lijnmanagers dient HR een bijdrage te leveren aan het selecteren van lijnmanagers die ervaren zijn in people management en gewend zijn om primaire HR-taken uit te voeren. Daartoe is het van belang om bij de werving managers te selecteren op hun people management skills, desgewenst door middel van een casus en/of assessment. In de gewenste situatie dient HR meer betrokken te zijn bij het recruitment proces, waardoor gerichter geselecteerd kan worden op de aanwezigheid van de benodigde competenties, zoals deze in het nieuwe profiel van de lijnmanagers beschreven worden. Daarbij wordt geadviseerd om in het wervingsprofiel aandacht te besteden aan de people skills en de vijf nieuwe gedeelde waarden van de organisatie. Zo wordt de kans groter dat de juiste managers worden aangetrokken, die ook daadwerkelijk en aantoonbaar bedreven zijn in de uitvoering van people management en primaire HR-taken. Het laten ondergaan van een assessment voor potentiële kandidaten, verdient daarbij aanbeveling. Dit kan op de lange termijn de organisatie veel geld besparen, doordat geen extra trainingen nodig zijn voor nieuwe managers en deze mensen in staat zijn om de primire HR-taken efficient en effectief uit te voeren, wat bijdraagt aan het realiseren van de Customer Intimacy strategie.

8. Financiële consequenties

Een aandachtspunt bij de aanbevelingen zijn de kosten die daar mee gemoeid zijn. In deze paragraaf zal hierop verder worden ingegaan. Aangezien enkele bedragen afhangen van veel verschillende aspecten kunnen de prijzen niet exact vastgesteld worden. De genoemde kosten geven daarmee een indicatie. Allereerst wordt er per aanbeveling een kostenanalyse gemaakt van de extra kosten. Hierbij is Loonwijzer.nl ingeschakeld als referentie om de kosten van de verschillende salarissen in te schatten. Vervolgens worden de baten toegelicht wat uiteindelijk resulteert in een ROI (Return On Investment) berekening voor de organisatie.

8.1 Kosten

Aanbeveling 1: Creëren HR-klimaat en draagvlak HR in de lijn
Voor deze aanbeveling zijn er geen duidelijke bijkomende kosten te benoemen. De Regional HR-manager heeft tot nu toe ervoor gezorgd dat er commitment is vanuit de top, maar dit zal hij wel goed moeten onderhouden en bij het onderhouden van deze open en transparante communicatielijnen zijn geen extra kosten berekend. Dit valt binnen het huidige takenpakket van de Regional HR-manager.

Aanbeveling 2: Aanpassen HR handboek
Voor het aanpassen van het HR handboek zal allereerst met het HR-team besproken moeten worden hoe dit vernieuwde HR handboek eruit moet zien. Vervolgens moet een HR Business Consultant (HRBC) dit HR handboek aanpassen en de mutaties verwerken, samen met de HR-administratie. Hier zijn de volgende kosten mee gemoeid:

Wat?	***Wie?***	***Kosten (bruto)***
Bespreken inhoud HR handboek voor Textile Care	3 HRBC's + Regional HR-manager	3 x €24.03 x 1 uur = €72.09 €36.25 x 1 uur = €36.25
Bijwerken HR handboek	1 HRBC + 1 medewerker HR-administratie	€24.03 x 4 uur = €96,12 €13.55 x 4 uur = €54,20

Aanbeveling 3: Eenduidige presentatie HR met heldere communicatie
Voor een eenduidige presentatie van HR is het van belang dat de HR Business Consultants standaard aansluiten bij overleggen van hun desbetreffende vestigingen. Elke week vindt er een regiomeeting plaats waar de HR Business Consultants bijvoorbeeld kunnen aansluiten. Deze standaard aansluiting van de regio meetings wordt niet gezien als bijkomende kosten, maar een verandering in het takenpakket van de HR Business Consultant. Echter, is het wel van belang dat er allereerst extra gewicht wordt gegeven aan het topic HR in de lijn om eventuele weerstand en onduidelijkheden weg te nemen. Hiervoor is geadviseerd om de Regional HR-manager aan te laten sluiten bij de drie regiomeetings. Hiervoor is het goed om de Regional HR-manager een interactieve presentatie te laten geven, waarin HR in de lijn en de scheiding van verantwoordelijkheden nogmaals benadrukt worden. Voor deze eerste regiomeeting zijn de volgende extra kosten berekend:

Wat?	***Wie?***	***Kosten (bruto)***
Voorbereiding regio meeting betreffende HR in de lijn	3 HRBC's + Regional HR-manager	3 x €24.03 x 1 uur = €72.09 €36.25 x 1 uur = €36.25
Drie regiomeetings Regional HR-manager	Regional HR-manager	3 x €36.25 x 1 uur = €108.75

Aanbeveling 4: Investeren in ondersteunende uniforme HR-systemen

Om te komen tot een uniform HR-systeem is het van belang dat het gehele HR-team samen komt om hierover doelstellingen op te stellen en taken te verdelen. Hiervoor zullen ongeveer drie meetings nodig zijn, te verdelen onder instroom, doorstroom en uitstroom of een hele middag. Daarbij is het van belang om de managers te betrekken en tijdens de regiomeetings hun input te vragen. Daarnaast moet er een bespreking komen met ADP om te kunnen afwegen op wat voor manier de doelstellingen bereikt kunnen worden door middel van aanpassingen in het systeem. Dit zal wellicht in twee meetings volbracht kunnen worden. Vervolgens dienen de veranderingen of nieuwe toepassingen gecommuniceerd te worden naar de business door middel van een workshop. Hieronder wordt een inschatting gemaakt van de bijkomende kosten:

Wat?	***Wie?***	***Kosten (bruto)***
Drie meetings met het HR-team, bespreking afstemming HR-systeem en processen	3 HRBC's + Regional HR-manager	3 x €24,03 x 3 uur = €72.09 €36.25 x 3 uur = €108.75
Twee meetings met ADP voor optimaliseren en toepassing veranderingen of aanvullingen van het HR-systeem	3 HRBC's + Regional HR-manager + adviseur van ADP	3 x €24,03 x 4 uur = €96.12 €36.25 x 3 uur = €108.75 €19,80 x 3 uur = €59.40
Voorbereiding workshop HR-systeem + uitvoeren van de workshop (iedere HRBC geeft één workshop in hun desbetreffende regio)	3 HRBC's	3 x €24,03 x 3 uur = €72.09

Aanbeveling 5: Ontwikkeling HR kennis en vaardigheden van lijnmanagers

Het ontwikkelen van de kennis en kunde van de managers door middel van een trainingsmodule brengt extra kosten met zich mee. Het advies is om per kwartaal een training aan de managers te geven over een specifiek thema. Hiervoor is allereerst een training betreffende het arbeidsrecht en dossieropbouw geadviseerd. Deze training wordt als voorbeeld gebruikt om de kosten weer te geven voor een dergelijke training. Het wordt geadviseerd om de training intern te houden door de arbeidsrecht advocaat van Buren Legal. Hierbij is het wel van belang dat het HR-team aansluit, om de betrokkenheid de vergroten. Voor de training betreffende het arbeidsrecht, zijn de hierna te benoemen extra kosten berekend voor de training:

Wat?	***Wie?***	***Kosten***
Bespreking vormgeving training	Regional HR-manager + Advocaat	€36.25 x 1 uur = €36.25 €30.75 x 1 uur = €30.75
Voorbereiding training	Advocaat	€30.75 x 2 uur = €61.5
Uitvoering training	3 HRBC's + Regional HR-manager + Advocaat + Managers	€24.03 x 3 (aantal HRBC's) x 5 uur = €360.45 €36.25 x 5 uur = €181.25 €30.75 x 5 uur = €153.75 €25.06 x 14 (aantal managers) x 5 uur = €1754.2

Aanbeveling 6: Ontwikkeling in vernieuwde rol van de HR-professional en het partnershipmodel

De vernieuwde rol van de HR-professional moet onder de loep worden genomen en hier zijn ook extra kosten aan verbonden. Allereerst zal het HR-team samen moeten komen om de behoefte en noodzaak van de

ontwikkeling in de competenties te bespreken, kijkende naar de visie die HR voor ogen heeft met HR in de lijn. Daarnaast wordt het geadviseerd om te investeren in de coachende leiderschapsstijl van de HR Business Consultants, zodat zij dit vervolgens weer kunnen overbrengen naar de managers toe door middel van een 'train de trainer' model. Voor een voorbeeld van een dergelijke 'train de trainer' training is een offerte opgevraagd bij Koneksi voor een mogelijke training (zie bijlage 7 voor de offerte). Hieronder wordt een inschatting gemaakt van de bijkomende kosten voor dit advies:

Wat?	***Wie?***	***Kosten***
Bespreken behoefte en noodzaak omtrent ontwikkeling competenties van HR	3 HRBC's + Regional HR-manager	€36.25 x 1 uur = €36.25 3 x €24.03 x 1 uur = €72.09
Training Koneksi	Trainer + 3 HRBC's + Regoinal HR-manager	Totale investering €12.000,- excl btw, excl reiskosten €0,19 per km Investering is bij 5 deelnemers €2400,- per persoon. 3 x €24,03 X 12 x 3 (dagdelen x uur) = €2595,24 €36.25 x 12 x 3 = €1305,00

Aanbeveling 7: Het rekruteren van people managers

Om goed te kunnen selecteren op people managers zal allereerst de wervingsprofielen aangepast moeten worden waarbij aandacht besteed wordt aan people management competenties en vaardigheden. Daarnaast kunnen assessments ingezet worden om de managers te kunnen beoordelen op hun people management skills. Hiervoor is gekeken naar het Bureau van Slagmaat. Zij leveren maatwerk in assessment en ontwikkeling (Bureau van Slagmaat, 2018). Hiermee gaan de volgende kosten gemoeid:

Wat?	***Wie?***	***Kosten***
Aanpassen wervingsprofiel	Recruiter + 3 HRBC's + Regional HR-manager	€22.63 x 1 uur = €22.63 €36.25 x 1 uur = €36.25 3 x €24.03 x 1 uur = €72.09
Assessment voor selectie managers op people skills	Assessment bureau	Van €1300 tot €1700 per assessment

8.2 Baten

Aangezien het moeilijk is om de exacte baten van het advies in cijfers uit te drukken, is ervoor gekozen om uit te leggen hoe deze adviezen kunnen bijdragen aan het toenemen van de winst. Zodra deze aanbevelingen worden ingevoerd, draagt dit bij aan het goed implementeren van HR in de lijn, wat uiteindelijk tot de volgende baten kunnen leiden:

1. Efficiënter besluitvormingsproces: de lijnmanagers staan dichter bij de medewerkers, waardoor medewerkers eerder naar hen toe komen bij problemen en managers eerder zicht hebben op mogelijke problemen en conflicten hierom sneller opgelost kunnen worden, wat resulteert in verhoging productiviteit en verbetering van de processen en dus betere service voor de klant.
2. Kosten- en tijdbesparing: de kortere lijntjes tussen medewerkers en managers zorgen bovendien voor een kosten- en tijdbesparing, omdat de HR-manager zich dan bezig kan houden met de échte strategische HR-vraagstukken. Daarnaast zorgt HR in de lijn ervoor dat het verzuim beter wordt bijgehouden waardoor de organisatie sterker tegenover het UWV staat en proceskosten kan besparen. Aansluitend daaraan kan ook beter en sneller worden ingespeeld in de re-integratie van de

medewerkers, zodat zij sneller terugkeren in hun functie. Daarnaast kan een goede selectieprocedure voor managers, met de nadruk op het selecteren op people skills, ervoor zorgen dat managers worden aangenomen die passend zijn in het nieuwe profiel van de managers, waardoor opleidingen in de toekomst minder noodzakelijk zijn en zij hun people skills kunnen investeren in de medewerkers, waardoor de medewerkers weer kunnen zorgen voor een goede service.

3. Verbeteren van de concurrentiepositie: als gevolg van de kortere lijntjes en de verhoogde affectieve betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie resulteert HR in de lijn voor een verbetering van de prestaties, waardoor de organisatie in staat is haar concurrentieposities duurzaam te waarborgen of verbeteren.
4. Verbetering algemene prestatie van de organisatie: de manier waarop lijnmanagers HR-praktijken en –systemen implementeren, heeft ook invloed op de percepties en uiteindelijke gedragingen van medewerkers, wat zich uit in verbeterde algemene prestatie van de organisatie.
5. Verbetering HR dienstverlening: een sterkere affectieve betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie hangt niet alleen samen met een positiever oordeel over de HRM-implementatie en het leiderschapsgedrag van de lijnmanager, maar ook met een positiever oordeel van de werknemers over de dienstverlening van de HR-afdeling, met betere prestaties als gevolg.

8.3 Return on Investment (ROI)

Om de verhouding tussen het rendement en de investering aan te geven kan het Return On Investment (ROI) instrument worden gebruikt. De opgestelde kosten in paragraaf 8.1 kunnen hiervoor bij elkaar worden opgeteld. De baten zijn echter moeilijker concreet in cijfers te beredeneren. Hiervoor kan de organisatie wel over een aantal jaar nagaan of de investering ervoor gezorgd heeft of HR in de lijn succesvol geïmplementeerd is. Hiervoor kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de verbetering in dossieropbouw en de kostenbesparing door te vergelijken met vorige cases betreft verzuim. Deze baten kunnen uiteindelijk afgewogen worden tegen de kosten betreft de training omtrent het verzuim voor de managers met de volgende formule:

$$ROI = \frac{(\text{omzet uit investering - investering})}{\text{investering}}$$

9. Discussie

Terugkijkend op het onderzoek kan geconcludeerd worden dat een aantal punten invloed hebben gehad op de validiteit en de betrouwbaarheid en daarmee op de kwaliteit van het onderzoek. Allereerst kan iets gezegd worden over de externe validiteit. Hoewel de externe validiteit van het groepsinterview met HR volledig gewaarborgd is, omdat alle medewerkers en de manager daaraan deel hebben genomen, is dat bij de interviews met de lijnmanager iets minder het geval. Van de 14 lijnmanagers binnen de Textile Care divisie, kon niet iedereen meegenomen worden in het onderzoek en is op tien respondenten uitgekomen. Echter, de verschillende afdelingen zijn wel naar rato vertegenwoordigd binnen het onderzoek, zodat toch een zo representatief mogelijk beeld is verkregen van de mening van de gehele groep. De managers van de afdelingen Logistiek, Productie, Customer Care en Sales met de meeste span of control zijn geïnterviewd, waardoor de uitkomsten van de interviews toch te generaliseren zijn naar de totale onderzoeksgroep. Om bepaalde dingen nog nader te controleren, zou het wenselijk zijn om in de toekomst de overige vier managers nog te interviewen in bijvoorbeeld een groepsinterview, zodat de uitkomsten en conclusies van de interviews met hen gedeeld worden en zij eventueel nog aanvullingen kunnen doen.

De interne validiteit van het onderzoek is over het geheel genomen in orde, maar de interne validiteit van de interviews met de lijnmanagers is hoger. Hoewel beide meetinstrumenten gebaseerd zijn op het uitgebreide literatuuronderzoek en het conceptueel model, was de topiclijst van het groepsinterview minder uitgebreid dan de topiclijst van de interviews met de lijnmanagers. Daarin is gedetailleerder stilgestaan bij de factoren per sleutelbegrip en bovendien kon, doordat deze interviews een op een waren, beter doorgevraagd worden en stond de mening van een manager centraal in plaats van meerdere personen, waardoor vertekeningen zo goed als uitgesloten zijn. Bij het groepsinterviews met HR speelde de manager een vrij belangrijke rol, omdat de sessie ook door hem was geïnitieerd en hij HR in de lijn heel belangrijk vindt en zijn visie daarop duidelijk verkondigde. De hiërarchische verhoudingen hebben er wellicht voor gezorgd dat de overige medewerkers minder aan het woord zijn geweest en mogelijk toch geneigd zijn geweest om in te stemmen met de manager en minder makkelijk een eigen afwijkende mening hebben durven te geven, ondanks dat wel een membercheck heeft plaatsgevonden.

De interne betrouwbaarheid van het onderzoek is mogelijk niet geheel gewaarborgd, doordat de onderzoekster alleen is geweest en niet gecontroleerd is geweest door een andere onderzoeker of neutrale partij. Hierdoor is het mogelijk dat (lichte) vertekeningen van de onderzoeksresultaten hebben plaatsgevonden. Hoewel binnen een kwalitatief onderzoek de interne betrouwbaarheid vergroot kan worden door het gebruik van meerdere methoden of onderzoekers (bijvoorbeeld interviews en (participerende) observaties of eenzelfde methode door verschillende onderzoekers), waardoor sprake is van triangulatie, was dit niet mogelijk binnen de scope en tijd van de opdracht.

De externe betrouwbaarheid is gegarandeerd, want zowel het groepsinterview als de interviews met de lijnmanagers zijn getranscribeerd, gedetailleerd uitgewerkt, samengevat en geanalyseerd en van alle stappen binnen het onderzoeksproces is melding gemaakt en zijn bijlagen opgenomen.

Bibliografie

- ADP. (z.d.). *ADP Workforce*. Geraadpleegd op 9 november 2017, van https://www.adp.nl/producten/adp-workforce/
- Anderson, V. (2007). *The value of learning. A new model of value and evaluation. Change Agenda.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Appelbauw, E., Bailey, T. Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: *Why high-performance work systems pay off.* Ithaca, NY: Cornell University Press.
- 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.
- Beratergruppe Newaldegg. (z.d.). *Who we are*. Geraadpleegd op 8 november 2017, van http://www.neuwaldegg.at/about-135
- Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, II-I, p. 5-31.
- Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM 1,* p. 22-50.
- Biemans, P.J. (1999). Professionalisering van de personeelsfunctie. Delft: Eburon.
- Biemans, P.J. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM'ers; Fictie of feit?.* Hogeschool INHOLLAND.
- Blau, P.M. (1967). Exchange and power in social life (2nd edition). New York: John Wiley and Sons.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(I), 58-72.
- Bondarouk, T., Looise, J.C. and Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals versus line managers in a construction company. *Personnel Review,* 38 (5), p. 472-91.
- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering: een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties.* 's-Gravenhage: Stichting Management Studies.
- Bos-Nehles, A..C & Gues, D. (2015). Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen. *Tijdschrift voor HRM*, p. 1-19.
- Bos-Nehles, A.C., Riemsdijk, M. van, & Looise, J.K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 14-3, p. 32-45.
- Bos-Nehles, A.C. (2010). *The line makes the difference: Line managers as effective HR partners*. Twente: Universiteit van Twente.
- Bos-Nehles, A.C. & Meijerink, J.G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *The International Joural of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2018.1443958
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), p. 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. *3rd Edition.* New York: Palgrave-Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department Section 1 s role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEO's. *Human Resource Management*, 49(6), p. 1025-1046.
- Brewster, C. & Larsen, H. H. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25, p. 228-244.
- Brewster, C., & Larsen, H.H. (1992). Human resource management in Europe: Evidence from ten countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), p. 409-434.

- Brewster, C., & Larsen, H.H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In C. Brewster & H.H. Larsen (Eds.), *Human resource management in Northern Europe* (pp.195-218). Oxford: Blackwell.
- Budhwar, P.S. (2000) Evaluating Levels of Strategic Integration and Development of Human Resource Management in de UK, Personnel Review, 29, p. 141-157.
- Budhwar, P.S., Sparrow, P.R. (1997) Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management in India. The international journal of Human Resource Management, 8(4), p. 476-494.
- Bureau van Slagmaat. (2018). *Selectieassessment*. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van https://www.bvslagmaat.com/assessment/selectieassessment/
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18, p. 275-294.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change. *Employee Relations*, 17, p. 5-20.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999). Devolving human resources responsibilities to the line. *Personal Review*, 28(1/2), p. 9-27.
- Delaney, J.T. Huselid, M.A. (1996) The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organisational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, p. 949-69.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predicitons. *Academy of management Journal*, 39(4), p. 802-835.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), p. 556-569.
- Gibbs, S. (2003). Line Manager Involvement in Learning and Development: Small Beer or Big Deal? *Employee Relations*, 25, p. 281-93.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2013). Doeltreffend HRM door lijnmanagers. *Tijdschrift Voor HRM*, 16(1), p. 5–21.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), p. 74-86.
- Guest, D. & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 17 strongSection 1 HR system on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management,* 22(8), p.1686-1702.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), p. 503-521.
- Guest, D. & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies,* 41(3), p. 401-423.
- Hall, L. & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on – The devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(I), p. 41-55.
- Hall, L., Doughty, D. & Kirk, S. (2002). The Devolution of HR Responsibilities – Perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), p. 218-229.
- Hanssen, R. (2017). *Verschuiving HRM-taken richting lijnmanagement. Goed idee? Of valkuil? BCT Enterprise Information Management.* Geraadpleegd op 10 november 2017, van https://download.bctsoftware.com/white-paper-hrm-naar-de-lijn
- Harris, L., Doughty, D. & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26, p. 218-229.
- Bhasin, H. (2017). *Gap analysis*. Geraadpleegd op 2 januari 2018, vanhttps://www.marketing91.com/gap-analysis/
- Hope Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), p. 49-66.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38, p. 635-72.
- Initial & CWS. (2017). Group Conference Summary. Een presentatie van een Group Conference betreft de Joint Venture. Den Haag: Auteur.
- Initial & CWS. (2017). Joint Venture Future Lab. Een presentatie betreft de toekomst van de organisatie met de Joint Venture. Den Haag: Auteur.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Confl ict and Ambiguity.* New York: John Wiley and Sons.
- Khilji, S.E. & Wang, X. (2006). 18 IntendedSection 1 and 18 implementedSection 1 HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management,* 17(7), p. 1171-1189.
- Kulik, C.T. & Perry, E .L. (2008). When less is more: The effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47, p. 541-558.
- Kulik, C.T. & Bainbridge, T. J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44 (2), p. 240-256.
- Lado, A. A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19, p. 699-727.
- Larsen, H. H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee relations* 25 (3), p. 228-244.
- 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 & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 148-168). Londen: Sage.
- Maxwell, G. & Farquharson, L. (2008). Senior managers Section 1 perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations,* 30(3), p. 304-322.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review,* 35(6), p. 637-653.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997). Human Resource Management on the line. *Human Resource Management Journal, 7, p.* 12-29.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: designing effective organizations.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MnConville, T. & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector, *Personnel Review*, 28(5/6), p. 406-424.
- Nehles, A. C., Riemsdijk, van M. J., Kok, I. & Looise, J. C. (2006). HRM implementeren op de werkvloer: een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 9, p. 75-93.
- Nur Naha Abu, M., Norhalimah, I., Olufemi, T. & Azzman, M. (2011). Devolving HRD to Line Managers: The Case of a higher Education Institute in Europe. *2nd International Conference on Business and Economic Research.*
- Pascala, R. & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. Penguin Books Ltd.
- Pfeffer, J. (1995). Producting sustainable competitive advantage though the effective management of people. *Acadamy of Management Executive*, 9, (I), p. 55-72.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, p. 3-20.
- Quinn, R.E. & Cameron, K. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3e druk). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur.* Schoonhoven: Academic Service.

- Renwick, D. (2000). HR – line work relations: a review, pilot case and research agenda. Employee Relations, 22 (2), p. 179-205.
- Renwick, D. (2003). Line Manager Involvement in HRM: An inside View. *Employee Relations,* 25, p. 262-280.
- Sakib, I. K. (2011). *HR Devolution: Rhetoric or Reality?* Auckland: University of Technology.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Terhalle, A. M. (2009). *Line managers as implementers of HRM*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Thornhill, A. & Saunders, M. N. K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons from an organisation experiencing rapid change. *Personnel Review,* 27, p. 460-476.
- Torrington, D.& Hall, L. (1996) Chaising the Rainbow, How Seeking Status Through Strategy Misses the Point for the Personnel Function, Employee Relations, 18(6), p. 79-97.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Three paths to market leadership. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, January-February 1993, p. 84-93.
- Ulrich D. & W. Brockbank (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Ulrich, D. (2016) 2016 HR Competency Model. Presentatie op de human resource competency conference. Retrieved from: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Ulrich, D. & Brockbank, W., (2005). *The HR value proposition*, Bosten: Harvard Business School Press.
- Vanden Abeele, D. (2011). *De rol van de eerstelijnsmanager in competentiemanagement en zijn perceptie op zijn rol bij de implementatie van competentiemanagement bij Stad Gent.* Gent: Hogeschool Gent.
- Vanderstraeten, A. (2010). *Human Resource Management en performantie. Een strategische kijk op medewerkers en organisatie*. Brugge: Die Keure Publishing Group
- Von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design and creativity*. London: John Wiley & Sons.
- Vos, M., Corporaal, S., Dartel, van D., Peters, S. & Morssink, T. (2017). De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional. *Tijdschrift voor HRM* 3, p. 1-26.
- Watson, S., Maxwell, G.A. & Farquharson, L. (2007). Line Managers' views on adopting human resources roles: The case of Hilton (UK) hotels. *Employee Relations*, 29, p. 30-49.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR Responsibility to the Line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations,* 36, p. 245-261.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Developing HR responsibility to the line – Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), p. 245-261.
- Woering, E. & Dartel, van, N. (2014). De alledaagse werkelijkheid van HRM. *Tijdschrift voor HRM*. 17(I), p. 1-26.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), p. 756-772.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives Section 1 perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management,* 40(2), p. 111-123.