

# HRM

## PRAKTIJK & ONDERZOEK LECTOREN NETWERK



# DE HRM-PRAKTIJKMONITOR 2016-2017


Verslag van een onderzoek naar de ontwikkeling van de HR-functie in Nederlandse organisaties.  
Tom Morssink, Guido Bruinsma en Nicole van Dartel  
Namens de samenwerkende lectoraten HRM

**SAXION**

Windesheim 

**iholland**  
hogeschool

**IU** HOGESCHOOL  
UTRECHT

 Hanzehogeschool  
Groningen

  
hogeschool  
Leiden

**avans**  
hogeschool

# DE HRM-PRAKTIJKMONITOR

De HRM-praktijkmonitor heeft als doel inzicht te verkrijgen in de invulling van de huidige HR-functie, de ontwikkelingen binnen het HR werkgebied en de verwachtingen en de toekomstige invulling van deze functie. In aanvulling hierop geeft de HRM-praktijkmonitor inzicht in de benodigde competenties voor HR-professionals. De HR-praktijkmonitor wordt jaarlijks uitgevoerd door zes hogescholen: Avans Hogeschool, Saxion, Hogeschool Utrecht, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Leiden en Windesheim. Derde- en vierdejaarsstudenten van deze hogescholen verzamelen tijdens hun praktijkstage binnen diverse organisaties de gegevens die ten grondslag liggen aan de HR-praktijkmonitor. Dit doen ze door een HR-professional, diens leidinggevende en een lijnmanager een gestandaardiseerde vragenlijst omtrent de huidige werkzaamheden voor te leggen. Vervolgens, op basis van de hieruit verkregen resultaten worden verdiepende interviews afgenomen met dezelfde HR-professional, diens leidinggevende en de lijnmanager.

## RESULTATEN 2016-2017

De gegevens die de in deze rapportage worden gepresenteerd zijn verzameld tussen juni 2016 en juli 2017. 617 studenten werkten mee aan het onderzoek. De vragenlijst is in deze periode afgenomen bij 524 HR-professionals, 461 lijnmanagers en 425 HR-leidinggevenden. Daarnaast zijn er in totaal [#] interviews afgenomen bij 376 organisaties.

## ALGEMENE TEVREDENHEID OVER HR

De algemene tevredenheid over de HR dienstverlening wordt door lijnmanagers beoordeeld met een 7,4; dezelfde score als vorig jaar, 2015 – 2016. De toegankelijkheid en bereikbaarheid van de afdeling HRM wordt veel genoemd door lijnmanagers als positief punt. De afdeling is volgens hen 'supersnel met het beantwoorden van vragen' en 'altijd bereikbaar'.

HR-leidinggevenden benadrukken in de interviews vooral de vele veranderingen waarmee hun organisatie te kampen heeft. Ze noemen veranderingen als 'de noodzaak van organisaties om steeds sneller op marktontwikkelingen in te spelen, 'zelfsturende teams', 'continu verandering van processen of procedures in een bedrijf' en 'digitalisering'. De HR-afdeling kan en moet volgens hen hier nog beter op inspelen.

De leidinggevende geven aan dat de HR-professional: (1) "meer kritisch mag zijn op hoe dingen worden gedaan in de organisatie; de HR-professional moet echt mee kunnen praten over de business; (2) de HR-professional moet sneller en pro-actiever inspelen op veranderingen in organisaties in plaats van te vertrouwen op bestaande routines, rituelen of procedures en (3) de HR-professional moet efficiënter handelen door slimmer gebruik te maken van technologie. HR-professionals zelf benoemen daarnaast dat zij: (1) meer gestructureerd en daarmee efficiënter zullen moeten handelen, (2) meer tijd moeten besteden aan het begrijpen van marktontwikkelingen en ontwikkelingen in de business en daar meer pro-actief op moeten inspelen.

## TIJDSBESTEDING

### HR-PROFESSIONALS

Waar het gaat om de tijdsbesteding van HR-professionals wordt in 2016-2017 het grootste deel van de tijd besteed aan het voeren van gesprekken in het kader van werving & selectiesollicitatie- en loopbaangesprekken, het begeleiden van ontslagprocedures en het analyseren van personeelsbehoefte. Wanneer gekeken wordt naar de verschillende taakgebieden, besteden HR-professionals de meeste tijd aan het 'Bemensen/beschikbaarheid van medewerkers' en de 'Arbeidsvoorwaarden'. De tijd die aan 'Arbeidsvoorwaarden' wordt besteed gaat grotendeels op aan het toepassen van arbeidsvoorwaardenregelingen en het adviseren over beloningsvraagstukken. Evenals vorig jaar houdt de HR-professional zich het minst bezig met taken omtrent 'Organisatieontwikkeling'. Deze taak ligt vooral bij de HR leidinggevende.

## TIJDSBESTEDING

### LIJNMANAGERS

De lijnmanager voert voornamelijk taken uit die betrekking hebben op 'Bemensen/ beschikbaarheid van medewerkers', 'Personeelsontwikkeling/inzetbaarheid van medewerkers' en 'Organisatieontwikkeling'. De lijnmanager is voornamelijk gericht op selectiegesprekken (in het kader van Bemensen), loopbaangesprekken voeren (in het kader van Personeelsontwikkeling) en teamontwikkeling (in het kader van Organisatieontwikkeling). De lijnmanagers geven aan binnen de taakgebieden 'Arbeidsvoorwaarden' en 'Personeelsbeheer' het minst actief te zijn. Personeelsbeheer ligt volgens de lijnmanagers in de regel bij een aparte afdeling en activiteiten met betrekking tot arbeidsvoorwaarden vooral bij de HR-medewerkers. Waar het gaat om de 'bemensen en de beschikbaarheid van medewerkers' ligt de uitvoerende rol bij de lijnmanager. De lijnmanager houdt zich).

## TAAKVERDELING

Evenals vorig jaar blijkt uit de HR-praktijkmonitor blijkt dat het personeelsbeheer voor het grootste deel een taak is van HR. Meer dan de helft van de ondervraagden schrijft deze taak grotendeels tot volledig toe aan HR. Ditzelfde geldt voor de arbeidsvoorwaarden, meer dan tweederde vindt dit grotendeels of volledig een HR-taak. Het bemensen, de personeelsontwikkeling, en de organisatieontwikkeling - en in iets mindere mate taken met betrekking tot arbeidsverhoudingen en Arbo-, verzuim- en vitaliteitsgerelateerde taken - worden door de ondervraagden beschreven als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

## BEDREIGINGEN IN DE UITVOERING VAN HR-ACTIVITEITEN DOOR LIJNMANAGERS

Lijnmanagers hechten veel belang aan het ontwikkelen van hun mensen. Ze zien dat als hun kerntaak. Lijnmanagers geven echter aan dat ze over voldoende HR competenties beschikken.

Lijnmanagers geven in de interviews veelvuldig aan dat er allerlei taken op hen afkomen waardoor ze onvoldoende tijd vrij kunnen maken om HR-taken naar eigen voldoening te doen. HR-professionals erkennen dat, zij stellen dat lijnmanagers doorgaans door tijdsdruk, en nadrukkelijk niet door onwil, niet altijd voldoende toekomen aan HR-taken. Dit is niet exclusief voor de lijnmanager. Zowel lijnmanagers, HR-professionals en HR-leidinggevenden ervaren lang niet altijd dat er voldoende tijd is om HR-gerelateerde activiteiten uit te voeren.

## TYPERING VAN DE HR AFDELING

HR-professionals, HR-leidinggevenden en lijnmanagers delen de mening dat de afdeling HR reageert op alle personele problemen die op hun pad komen. Opvallend is dat lijnmanagers, meer dan HR-professionals en HR-leidinggevende, vinden dat de HR-afdeling gericht moet zijn op het ontwikkelen van een visie en strategie op het gebied van HRM. In tegenstelling tot de HR-professionals en HR-leidinggevenden vinden de lijnmanagers dat de verantwoordelijkheid van de HR afdeling bij het realiseren van veranderprocessen minder van belang is.

### MATE WAARIN EEN BEROEP WORDT GEDAAN EEN OP HR COMPETENTIES

In de vragenlijst is de HR-professional en diens leidinggevende gevraagd een oordeel te geven over de mate waarin er binnen zijn of haar functie een beroep wordt gedaan op verschillende competentiegebieden. Evenals vorig jaar blijkt uit de resultaten dat in de uitoefening van het werk bij alle respondentengroepen het meeste beroep wordt gedaan op het competentiegebied 'Management van veranderingen'.

# TYPERING VAN DE HR AFDELING

Persoonlijke integriteit/ geloofwaardigheid bijv. inlevingsvermogen en integer handelen wordt ook als een erg belangrijk competentiegebied gezien door HR-professional, dienst leidinggevende en de lijnmanager. Uit de verdiepende interviews blijkt dat 'bekwaam zijn op het gebied van verandermanagement' van het groot belang te zijn volgens de respondenten.

## HR COMPETENTIEGEBIEDEN DIE IN HUN BELANG ZULLEN TOENEMEN

In lijn met de resultaten van voorgaande metingen vinden de lijnmanagers persoonlijke integriteit en geloofwaardigheid belangrijk. In de verdiepende interviews benadrukken lijnmanagers het belang van integriteit en geloofwaardigheid vanwege het belang dat zij zien in goede omgang met medewerkers. Verder blijkt dat er een verschil is tussen HR-professionals en hun leidinggevenden op het gebied van vakdeskundigheid. De HR-professionals geven vaker aan dat hier een beroep op wordt gedaan vergeleken met de HR-leidinggevenden. Dit verschil kwam ook bij de vorige metingen van de HRM-praktijkmonitor naar voren.

# TOEKOMSTIGE HR THEMA'S

Uit zowel de enquêtes als de interviews komt naar voren dat organisatieontwikkeling als belangrijkste thema wordt gezien voor de komende jaren. Het thema 'bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie' is ook dit jaar weer belangrijker geworden voor HR-professionals.

De thema's die het vaakst werden genoemd zijn:

- de digitalisering en automatisering van het HR vak.
- de ondersteuning van HR bij gevolgen van verandering van inhoud, van werk, loopbanen, vergrijzing en uitstroom van ouderen
- de toenemende rol van HR bij organisatieontwikkeling en organisatieverandering (outsourcing, shared service centra etc)
- Inspelen op veranderingen
- Kennis van de 'business'

Kijk voor meer informatie en publicaties op [www.hrmlectoren.nl](http://www.hrmlectoren.nl).