

De Stem Van Ulrich



Een onderzoek naar de rolpositionering
van de HR functie

Inhoud

Lijst tabellen en figuren

Inleiding

1. Methodologie

2. Wie nam deel aan het onderzoek

2.1. *Organisatiekenmerken*

2.2. *HR Organisatiekenmerken*

2.3. *Persoons- en functiekenmerken*

3. De vier HR rollen van Ulrich

3.1. *Scores op de verschillende uitspraken*

3.2. *Rapportcijfer per HR rol*

3.2.1. *Samenstelling van de HR rollen*

3.2.2. *HR rolscores*

3.2.3. *Samenhang tussen de HR rollen*

4. Verschillen in HR rolscores naar een aantal achtergrondvariabelen

4.1. *HR rollen naar organisatiekenmerken*

4.2. *HR rollen naar HR organisatiekenmerken*

Samenvatting

Literatuur

Bijlage



Lijst tabellen en figuren

Figuur 1.	De vier rollen voor de HR professional
Tabel 1.	Leeftijd van de organisatie (in klassen)
Tabel 2.	Type, structuur en aard van de hoofdactiviteit van de organisatie
Tabel 3.	Sector van de activiteit van de organisatie
Tabel 4.	Aantal werknemers in de vestiging (in klassen)
Tabel 5.	Aantal werknemers in de totale organisatie, indien van toepassing (in klassen)
Tabel 6.	Turbulentie
Tabel 7.	Is de invloed van de HR- of personeelsafdeling door de economische en financiële crisis gestegen, gelijk gebleven of gedaald?
Tabel 8.	Heeft uw organisatie een afzonderlijke HR- of personeelsafdeling?
Tabel 9.	Aantal werknemers op de HR afdeling
Tabel 10.	Aantal werknemers waarvoor de HR afdeling verantwoordelijk is
Tabel 11.	HR headcount (n=634)
Tabel 12.	Grootte van de HR afdeling en HR headcount naar vestigingsgrootte
Tabel 13.	Afbakening volgens zelfstandigheid van het personeelsbeleid
Tabel 14.	Heeft het hoofd van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke van de vestiging zitting in de directie of een gelijkwaardig managementorgaan binnen de vestiging?
Tabel 15.	In welke mate wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke betrokken bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie?
Tabel 16.	Tevredenheid met functioneren HR afdeling in de organisatie (op 10)
Tabel 17.	Aard van de functie
Tabel 18.	Tevredenheid met de eigen job in de HR afdeling in de organisatie (op 10)
Tabel 19.	Uitspraken HR rollen: administratieve expert (n=694)
Tabel 20.	Uitspraken HR rollen: employee champion (n=694)
Tabel 21.	Uitspraken HR rollen: change agent (n=694)
Tabel 22.	Uitspraken HR rollen: strategisch partner (n=694)
Tabel 23.	HR rollen: gemiddelde, mediaan, standaardafwijking, minimum en maximum
Tabel 24.	HR rollen. Correlatiematrix op basis van de Pearson Correlation
Tabel 25.	Rolscores volgens leeftijd van het bedrijf
Tabel 26.	Rolscores volgens type organisatie
Tabel 27.	Rolscores volgens structuur van de organisatie
Tabel 28.	Rolscores volgens aard van de activiteit
Tabel 29.	Rolscores volgens hoofdsector van de activiteit van de organisatie
Tabel 30.	Rolscores volgens aantal werknemers in de vestiging
Tabel 31.	Rolscores volgens aantal werknemers in de totale organisatie (indien van toepassing)
Tabel 32.	Rolscores volgens omgevingsfactoren
Tabel 33.	Rolscores volgens evolutie van de invloed van HR
Tabel 34.	Rolscores volgens aantal werknemers in de HR afdeling
Tabel 35.	Rolscores volgens het aantal werknemers waarvoor HR verantwoordelijk is
Tabel 36.	Correlatie tussen de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling en de rollen
Tabel 37.	Rolscores volgens mate van zelfstandigheid van het personeelsbeleid
Tabel 38.	Rolscores naar positie van de HR
Tabel 39.	Strategische betrokkenheid van HRM in de organisatie
Tabel B1.	Resultaten factoranalyse HR rollen (n=694) (rotatiemethode: varimax)



DE STEM VAN ULRICH

Inleiding

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) brengt meer dan 6000 P&O professionals samen in een uitgebreid netwerk waarbinnen de vakontwikkeling van de leden centraal staat. Via netwerkbijeenkomsten, workshops, congressen en andere vakgerelateerde activiteiten bouwt de NVP mee aan kennis omtrent thema's als HR strategie, arbeidsverhoudingen, werving & selectie, beloningssystemen, arbeidsvoorwaarden en opleidingsplannen. De NVP streeft ernaar om haar leden zo goed mogelijk te informeren en voortdurend op de hoogte te houden van het meest recente onderzoek binnen het domein van personeelsmanagement en organisatieontwikkeling.

Eén van de meest recente initiatieven in dit kader is een *onderzoek naar de rolpositionering van de HR functies binnen organisaties*, die de NVP uitvoert in samenwerking met iNostix: 'De Stem Van Ulrich'.

In 1997 kwam Dave Ulrich, professor aan de University of Michigan, met een boek op de markt dat de afgelopen tien jaar een erg grote invloed heeft gehad op het HR beroepsveld. In zijn boek: *"Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results"* onderscheidt hij vier verschillende rollen die HR zou moeten vervullen om een bijdrage aan de organisatie te leveren: administratief expert, employee champion, change agent en strategisch partner. Het onderzoek 'De Stem Van Ulrich' richt zich op de impact van HRM in de organisatie waarbij de door Ulrich (1997) benoemde HR rollen als uitgangspunt zijn genomen.

De vier HR rollen plaatst Ulrich op twee assen. De *horizontale as* geeft aan of de rol eerder gericht is op processen, dan wel op mensen. De *verticale as* omvat de activiteiten en geeft aan of de nadruk ligt op operationele processen (korte termijn), dan wel op strategie (lange termijn). Figuur 1 geeft een visuele voorstelling van de vier rollen die kunnen gevormd worden op basis van deze twee assen.

Figuur 1. De vier rollen voor de HR professional



Bron: Ulrich D. (1997, p. 24)



Het model van Ulrich benadrukt dat, om een volwaardig business partner te worden, de HR afdeling vier verschillende HR rollen moeten vervullen:

- De *administratief expert* zorgt ervoor dat de dagelijkse HR processen goed verlopen.
- Als *employee champion* luistert HR naar medewerkers en hun problemen om er vervolgens adequaat op te reageren zodat de betrokkenheid van werknemers bevordert wordt.
- De *change agent* is betrokken bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie.
- De *strategisch partner* ten slotte zorgt voor een succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie door de bedrijfsdoelen te vertalen in concrete HR strategieën en HR prioriteiten.

Het bovenstaande rolmodel dateert van 1997. Bij het onderzoek 'De Stem van Ulrich' werd dit rolmodel als uitgangspunt genomen. Daar zijn verschillende redenen voor. Op de eerste plaats is het model *erg transparant, herkenbaar en eenvoudig*. Op de tweede plaats is dit model een *vaak toegepast* model waardoor het voor iedereen binnen HR gekend is. Tot slot is geeft dit model goed weer *op welke domeinen HR professionals zich moeten bezighouden*. HR moet niet alleen strategisch bezig zijn, maar ook operationeel. De boodschap van Ulrich is dat alle vier de HR rollen evenveel aandacht behoeven en dat binnen elk van die rollen de HR functie waarde moet toevoegen.

Belangrijk om weten is dat Ulrich en zijn collega's de voorbije tien jaar een evolutie in hun denken hebben doorgemaakt. Zo kwamen Ulrich en Brockbank in 2005 met een aangepaste versie van het model uit 1997. Dat model bestaat uit *vijf HR rollen*. Ze leggen in het nieuw model sterk de nadruk op de som van de vier rollen. De som van de vier rollen levert HR leadership op, de vijfde HR rol. Een 'HR leider' zorgt ervoor dat HR op zodanige wijze op de agenda staat dat mens en organisatie samen business succes kunnen realiseren. In 2008 presenteerde Ulrich dan zijn meest recente model. Hij onderscheidt nu *zes HR competenties*. Omwille van de bovenstaande redenen werd in dit onderzoek het rolmodel uit 1997 als uitgangspunt genomen.

De *structuur van het voorliggend rapport* ziet er als volgt uit. We starten met een beschrijving van de onderzoeksmethodologie en de respons. In een tweede deel wordt dieper ingegaan op een aantal achtergrondvariabelen van het onderzoek. Hierbij wordt ingezoomd op (a) organisatiekenmerken, (b) HR organisatiekenmerken en (c) persoonskenmerken. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten met betrekking tot de vier HR rollen van Ulrich behandeld. In dat deel gaan we dieper in op de scores van de verschillende uitspraken en op de analyse van de HR rolscores (scores op 10 per HR rol). In het vierde deel komt dan de relatie tussen de vier HR rollen en de achtergrondvragen aan bod. We gaan daar meer specifiek na in hoeverre de scores op de vier HR rollen verschillen naargelang een aantal relevante achtergrondvragen. We sluiten af met een samenvatting van de voornaamste onderzoeksresultaten.

Dit rapport werd ontwikkeld door iNostix in opdracht van de NVP.

iNostix (www.inostix.com) ondersteunt organisaties door middel van het ontwikkelen en valideren van wetenschappelijk onderbouwde diagnostische instrumenten en onderzoeksmodellen op het vlak van mens en organisatie. iNostix kan beschouwd worden als een extra 'intelligence arm' voor organisaties, HR-professionals, researchers en consultants.

Het iNostix onderzoeksteam,
Eef Stevens (Research Analyst)
Dr. Jeroen Delmotte (Co-Owner en Wetenschappelijke leiding)
Luk Smeyers (Co-Owner en Conceptuele leiding)
Frans Beerling (Associate Nederland)

Februari 2010



1. Methodologie

De vragenlijst van het onderzoek 'De Stem van Ulrich' werd vanaf 16 november 2009 aangeboden op de website van de NVP. De leden van de NVP kregen een persoonlijke e-mail om deel te nemen aan het onderzoek. De niet NVP-leden konden deelnemen via een open link op de NVP website. Het onderzoek werd afgesloten op 20 december 2009. Na een grondige data-cleaning bleek dat 694 respondenten de vragenlijst volledig hadden ingevuld. Het overgrote merendeel, namelijk 588 respondenten (84,7%), is lid van de NVP. De overige respondenten zijn geen lid van de NVP (106 respondenten, 15,3%).

Het instrument om de sterkte van de vier HR rollen te evalueren werd ontwikkeld in het kader van het proefschrift van Jeroen Delmotte (2008). Elke HR rol uit het model van Ulrich wordt gemeten met behulp van tien uitspraken. Op basis van de resultaten worden individuele scores (op 10) berekend die weergeven hoe de HR professional zich positioneert ten aanzien van de vier HR rollen. Deze scores bieden enerzijds inzicht in het eigen functioneren van de HR professional in zijn of haar organisatie en anderzijds kan men aan de hand van deze scores nagaan aan welke HR rollen nog kan worden gesleuteld. De resultaten van het onderzoek kunnen ook gebruikt worden bij bijzondere ontwikkelingen zoals de aanstelling van een nieuwe HR verantwoordelijke, de herformulering of herziening van de HR strategie, de versterking van het HR business partnership of de reorganisatie van de HR afdeling.

Daarnaast en los van deze eerder individuele inzichten ten voordele van de HR professional zelf, streeft het onderzoek er ook naar het algemene beeld van de HR professional in Nederland scherp te stellen. Op die manier zou het onderzoek 'De stem van Ulrich' een bijdrage kunnen leveren aan de verdere professionalisering van HRM alsook aan de discussie over de impact, rol en positionering van de HR functie binnen organisaties.

Tot slot is het nog belangrijk om weten dat in het onderzoek "De Stem Van Ulrich" HR professionals bevroegd werden over de HR rollen die ze vervullen in de organisatie. Het gaat hier dus over *self-assessments (zelfpercepties)*. Dit is een bewuste keuze geweest bij het opzetten van het onderzoek. Bij onderzoek in organisaties is het essentieel om naast de mening van HR professionals ook de percepties van *andere belangrijke HR stakeholders* (leidinggevenden, topmanagement en werknemers) aan bod te laten komen. Een *multiple stakeholder benadering* is dus de norm bij het inzetten van het instrument in organisaties. Op die manier kunnen HR professionals het instrument gebruiken om de beoordeling van verschillende interne HR klanten in de organisatie met elkaar te vergelijken. Dergelijke *multiple stakeholder assessments* laten toe om *gap analyses* (bijvoorbeeld verschil tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevenden) uit te voeren. Waar komen de meningen overeen (match) en waar wijken ze van elkaar af (mismatch)? Op die manier kan men komen tot een 360 graden feedback van zijn of haar rolpositionering in de organisatie.



2. Wie nam deel aan het onderzoek?

2.1. Organisatiekenmerken

Leeftijd van de organisatie

Wanneer we kijken naar de leeftijd van de bedrijven van de respondenten die deelnamen aan het onderzoek dan blijkt dat de meeste bedrijven langer dan 10 jaar bestaan (tabel 1). De grootste groep wordt gevormd door de bedrijven die 10 tot 49 jaar bestaan (38,2%). Nog eens 24,6% van de bedrijven is 50 tot 99 jaar oud en 22,1% oefent al 100 tot 199 jaar haar activiteiten uit. Dit brengt de gemiddelde leeftijd van de bedrijven van de respondenten op 69,86 jaar.

Tabel 1. Leeftijd van de organisatie (in klassen)

	Aantal	%
0-4 jaar	32	5,3
5-9 jaar	51	8,5
10-49 jaar	230	38,2
50-99 jaar	148	24,6
100-199 jaar	133	22,1
> 500 jaar	8	1,3
Totaal	602	100,0
Gemiddelde leeftijd (in jaren)		69,86

Type, structuur en aard van de hoofdactiviteit

In tabel 2 wordt gekeken naar het type, de structuur en de aard van de bedrijven. Naar type blijkt dat zes op de tien bedrijven private bedrijven (60,4%) zijn. In ongeveer een kwart van de gevallen (23,8%) gaat het om een publiek bedrijf, volledig in handen van de overheid. Tot slot is 15,9% van de bedrijven semi-publiek.

Tabel 2. Type, structuur en aard van de hoofdactiviteit van de organisatie

	Aantal	%
<i>Type organisatie (n= 694)</i>		
Privaat, namelijk volledig in handen van privé-kapitaal of personen	419	60,4
Publiek, namelijk volledig in handen van de overheid	165	23,8
Semi-publiek, namelijk gedeeltelijk in handen van privé-kapitaal of personen en gedeeltelijk in handen van de overheid	110	15,9
<i>Structuur organisatie (n=693)</i>		
Een zelfstandig opererende organisatie	308	44,4
Een organisatie die onderdeel is van een moederorganisatie	267	38,5
Een hoofdkantoor met vestigingen in binnen- en/of buitenland	118	17,0
<i>Aard van de hoofdactiviteit (n=682)</i>		
Profit-karakter	396	58,1
Not-for-profit-karakter	286	41,9

Naar structuur blijkt dat de grootste groep, met 44,4%, bestaat uit de zelfstandig opererende organisaties. Daarnaast is 38,5% een organisatie die deel uitmaakt van een moederorganisatie. In slechts 17% van de gevallen gaat het om een hoofdkantoor met vestigingen in binnen- en/of buitenland. Uit de aard van de hoofdactiviteit is op te maken dat 58,1% van de bedrijven winst nastreeft, terwijl 41,9% een non-profit-karakter heeft.



Sector

Naar sector (tabel 3) blijkt dat de meeste bedrijven van de respondenten actief zijn in de dienstensectoren: 39,9% heeft een activiteit in de tertiaire sector die voornamelijk commerciële diensten bundelt en 30,7% is actief in de quartaire sector waar vooral publieke diensten zijn terug te vinden. Binnen de tertiaire sector is de zakelijke dienstverlening met 14,7% de sector waar de meeste bedrijven zijn terug te vinden. Bij de quartaire sector is de sociale, medische en maatschappelijke dienstverlening met 13,7% van de bedrijven het grootst. De secundaire sector omvat 13,1% van de bedrijven waarbij het in 11,2% van de gevallen om industriële bedrijven gaat en slechts 1,9% een bouw- of installatiebedrijf is. Tot slot blijkt uit tabel 3 dat nauwelijks 1% van de bedrijven is te vinden in de primaire sector, zijnde de landbouw en de visserij.

Tabel 3. Sector van de activiteit van de organisatie

	(n)	(%)
<i>Primaire sector: landbouw en visserij</i>	6	0,9
<i>Secundaire sector</i>	91	13,1
Bouwnijverheid en installatiebedrijven	13	1,9
Industrie	78	11,2
<i>Tertiaire sector</i>	277	39,9
Bank, verzekeringswezen, participatiemaatschappijen	35	5,0
Communicatiebedrijven	15	2,2
Computer- softwarebedrijven	20	2,9
Handel: groot- en detailhandel	21	3,0
Horeca	5	0,7
HR- en organisatieadviesbureaus	21	3,0
Nutsbedrijven	11	1,6
Transport-, opslag- en vervoersbedrijven	26	3,7
Uitzendbureaus	12	1,7
Werving en selectie, Loopbaanadvies en Outplacementbureaus	9	1,3
<u>Zakelijke dienstverlening</u>	102	14,7
<i>Quartaire sector</i>	213	30,7
Algemene overheid	67	9,7
Onderwijs	51	7,3
Sociale, medische en maatschappelijke dienstverlening	95	13,7
<i>Overige (niet vallend onder een van de bovenstaande rubrieken)</i>	107	15,4
Totaal	694	100,0

Aantal werknemers in de vestiging en aantal werknemers in de totale organisatie (indien van toepassing)

Tabel 4 leert dat de bedrijven uit de 'Stem van Ulrich' gemiddeld 1372,31 werknemers tellen. De mediaan bedraagt 300 werknemers wat betekent dat 50% van de bedrijven minder en 50% van de bedrijven meer dan 300 werknemers telt. Als we de details bekijken, dan blijkt dat de twee grootste groepen worden gevormd door de bedrijven met 100 tot 249 werknemers en de bedrijven met 1000 tot 4999 werknemers (beiden 20,3%).



Tabel 4. Aantal werknemers in de vestiging (in klassen)

	Aantal	%
1-9 werknemers	19	2,7
10-49 werknemers	73	10,6
50-99 werknemers	68	9,8
100-249 werknemers	140	20,3
250-499 werknemers	130	18,8
500-999 werknemers	99	14,3
1000-4999 werknemers	140	20,3
meer dan 5000 werknemers	22	3,2
Totaal	691	100,0
<i>Gemiddeld aantal werknemers in de vestiging</i>	<i>1372,31</i>	

In het geval dat het bedrijf waar de respondent werkt deel uitmaakt van een groter geheel, werd ook gepeild naar het werknemersaantal van de totale organisatie. Tabel 5 vat de cijfers samen. De gemiddelde bedrijfsgrootte van de totale organisatie, indien van toepassing, bedraagt 22042 werknemers. Dit aantal is erg hoog en wordt verklaard door een aantal erg grote bedrijven. Daarom dat de mediaan misschien meer vertelt. De mediaan bedraagt 4350 werknemers wat betekent dat 50% van de bedrijven behoort tot een totale organisatie van minder dan 4350 werknemers en de andere 50% tot een totale organisatie van meer dan 4350 werknemers.

Tabel 5. Aantal werknemers in de totale organisatie, indien van toepassing (in klassen)

	Aantal	%
1-9 werknemers	2	0,5
10-49 werknemers	4	0,9
50-99 werknemers	8	1,8
100-249 werknemers	26	5,9
250-499 werknemers	26	5,9
500-999 werknemers	30	6,8
1000-4999 werknemers	132	30,0
meer dan 5000 werknemers	212	48,2
Totaal	440	100,0
<i>Gemiddeld aantal werknemers in de totale organisatie</i>	<i>22042</i>	

Turbulentie

Uit tabel 6 blijkt dat maar liefst drie kwart (73,9%) van de organisaties die de enquête invulden, de laatste drie maanden voor de bevraging in één of andere organisatieverandering betrokken was. Meer dan de helft (53,9%) kende een reorganisatie en in 45,7% was er sprake van een verlies van werkgelegenheid. Telkens ongeveer een kwart van de bedrijven werd tijdens de laatste drie maanden geconfronteerd met de opstart van een nieuwe vestiging of een nieuw organisatieonderdeel (26,1%), met het afstoten of de sluiting van een vestiging of organisatieonderdeel (24,8%) en met fusies of overnames (23,7%). Slechts 5,1% van de bedrijven in de drie maanden voorafgaand aan de bevraging werd geconfronteerd met een sociaal conflict, zoals werkonderbrekingen, een staking of een stiptheidsactie. Wanneer alle cijfers worden samengenomen, blijkt dat maar liefst 85,9% van de bevroegde bedrijven te maken had met één of meerdere van de vermelde omgevingsfactoren. Algemeen gesteld kunnen we dus spreken van erg turbulente organisaties. De economische en financiële crisis biedt (moment van de bevraging) biedt hier zeker een verklaring.



Tabel 6. Turbulentie

Is er de laatste drie maanden sprake geweest van:	Ja		Nee	
	Aantal	%	Aantal	%
Organisatieverandering (n=693)	512	73,9	181	26,1
Reorganisatie (n=685)	369	53,9	316	46,1
Verlies van werkgelegenheid (n=685)	313	45,7	372	54,3
Opstart van een nieuwe vestiging/organisatieonderdeel (n=686)	179	26,1	507	73,9
Afstoten/sluiting van een vestiging of organisatieonderdeel (n=682)	169	24,8	513	75,2
Fusies of overnames (n=689)	163	23,7	526	76,3
Sociale conflicten (werkonderbreking, staking, stiptheidsactie,...) (n=683)	35	5,1	648	94,9

Evolutie invloed HR

Hierbij aansluitend, wordt in tabel 7 gekeken naar de invloed van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke in de organisatie tijdens de economische en financiële crisis. Uit de cijfers blijkt dat de invloed van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke in 69% van de organisaties gelijk is gebleven door de economische en financiële crisis. In 28,3% is de invloed gestegen. Slechts in 2,7% van de gevallen is de invloed gedaald.

Tabel 7. Is de invloed van de HR- of personeelsafdeling door de economische en financiële crisis gestegen, gelijk gebleven of gedaald?

	Aantal	%
Gedaald	19	2,7
Gelijk gebleven	478	69,0
Gestegen	196	28,3
Totaal	693	100,0



2.2. HR organisatiekenmerken

HR- of personeelsafdeling

Tabel 8 laat zien dat de overgrote meerderheid van de bedrijven (92,5%) van de respondenten die deelnamen aan het onderzoek een afzonderlijke HR of personeelsafdeling heeft. Daarnaast beschikt 7,5% niet over een afzonderlijke afdeling, maar wel over een personeelsverantwoordelijke.

Tabel 8. Heeft uw organisatie een afzonderlijke HR- of personeelsafdeling?

	Aantal	%
Ja	642	92,5
Nee, maar er is wel een personeelsverantwoordelijke, d.w.z. iemand die voltijds of deeltijds bezig is met het personeelsbeleid	52	7,5
Totaal	694	100,0

Aantal HR medewerkers en HR headcount

De HR afdeling telt gemiddeld 23,96 werknemers (tabel 9). Dit gemiddelde wordt sterk beïnvloed door een aantal bedrijven met erg grote HR afdelingen. Immers, de mediaan bedraagt 6 werknemers. Dit betekent dat 50% van de bedrijven een HR afdeling heeft van minder dan 6 werknemers en 50% van meer dan 6 werknemers. Tabel 9 toont ook dat op de meeste HR afdelingen (62,7%) 10 werknemers of minder werken. Daarnaast omvat 27,6% van de HR afdelingen 10 tot 49 werknemers. Opgeteld betekent dit dat slechts 10% van de HR afdelingen meer dan 50 werknemers telt.

Tabel 9. Aantal werknemers op de HR afdeling

	Aantal	%
1-9 werknemers	402	62,7
10-49 werknemers	177	27,6
50-99 werknemers	27	4,2
100-249 werknemers	25	3,9
250-499 werknemers	6	0,9
500-999 werknemers	3	0,5
1000-4999 werknemers	1	0,2
meer dan 5000 werknemers	0	0,0
Totaal	641	100,0
Gemiddeld aantal werknemers op de HR afdeling	23,96	

Op basis van tabel 10 blijkt dat de HR afdeling gemiddeld verantwoordelijk is voor 2042 werknemers. Ongeveer een kwart van de HR afdelingen (23,9%) staat in voor 1000 tot 5000 werknemers.

Tabel 10. Aantal werknemers waarvoor de HR afdeling verantwoordelijk is

	Aantal	%
1-9 werknemers	57	8,3
10-49 werknemers	51	7,4
50-99 werknemers	54	7,9
100-249 werknemers	109	15,9
250-499 werknemers	116	16,9
500-999 werknemers	96	14,0
1000-4999 werknemers	164	23,9
meer dan 5000 werknemers	39	5,7



Totaal	686	100,0
Gemiddeld aantal werknemers waarvoor de HR afdeling verantwoordelijk is	2042	

In tabel 11 wordt de grootte van de HR afdeling en het aantal werknemers waarvoor de HR afdeling verantwoordelijk is, samengenomen. Er wordt enkel rekening gehouden met de bedrijven waarvoor beide aantallen gekend zijn. De *HR headcount* geeft het aantal medewerkers op de HR afdeling weer per 100 werknemers.

Tabel 11. HR headcount (n=634)

	Gemiddelde	Mediaan	Standaard-afwijking	Minimum	Maximum
Aantal werknemers op de HR afdeling	24,1	6,0	73,2	0,1	1000,0
HR headcount	1,1	1,4	178,8	0,01	4000,0

*mediaan= de middelste waarde: 50% van de respondenten zit onder die waarde en 50% zit boven die waarde

**HR headcount= (aantal medewerkers op HR afdeling/aantal medewerkers waarvoor HR verantwoordelijk is)*100

Uit tabel 11 blijkt dat de HR headcount op 1,1 ligt. Dit betekent dat er gemiddeld 1,1 HR medewerker is per 100 werknemers. De mediaan (middelste waarde) van de HR headcount ligt op 1,4. Dit betekent dat bij 50% van de deelnemende organisaties er minder dan 1,4 HR medewerkers zijn per 100 werknemers en dat bij 50% van de organisatie er meer dan 1,4 HR medewerkers zijn per 100 werknemers. In een gelijkaardig onderzoek in België (iNostix, 2009) kwam men op een mediaanwaarde van 1,53, wat vrij goed overeen komt met een HR headcount van 1,4.

Tabel 12. Grootte van de HR afdeling en HR headcount naar vestigingsgrootte

Vestigingsgrootte	Gemiddeld aantal werknemers in de HR afdeling	HR Headcount
Minder dan 100 werknemers	5,9	1,6
100-499 werknemers	12,4	1,6
Meer dan 500 werknemers	44,9	1,0
Totaal	24,1	1,1

Tabel 12 geeft het aantal medewerkers op de HR afdeling en de HR headcount weer naar grootte van de vestiging. Hieruit blijkt dat het aantal medewerkers op de HR afdeling stijgt met de organisatiegrootte. Hoe groter de organisatie, hoe meer mensen er werken op de HR afdeling. Echter, relatief gezien (ten opzichte van het aantal werknemers) zijn er binnen kleinere bedrijven meer mensen in personeelsbeleid werkzaam. De HR headcount (gemiddelde) ligt op 1,6 bij bedrijven met minder dan 100 werknemers, alsook bij bedrijven tussen 100 en 500 werknemers en 1,0 bij bedrijven met 500 werknemers of meer. Voor het feit dat er in kleine organisaties relatief gezien meer personen tewerkgesteld zijn op de HR afdeling kunnen twee mogelijke verklaringen gegeven worden. Enerzijds kunnen grote bedrijven schaalvoordelen realiseren waardoor ze efficiënter kunnen werken en waardoor ze (relatief gezien) minder medewerkers nodig hebben op de HR afdeling (lagere HR headcount). Anderzijds komt uit onderzoek naar voor dat grote organisaties meer uitbesteden dan kleine organisaties (zie o.a. Delmotte & Sels, 2005; Klaas et al., 2001). Voor bijna alle HR activiteiten wordt gemiddeld gezien meer uitbesteed in grotere organisaties. Door bepaalde taken uit te besteden, zijn er minder medewerkers nodig op de HR afdeling. Dezelfde resultaten vond iNostix (2009) in hun gelijkaardig Belgisch onderzoek.

Zelfstandigheid personeelsbeleid

Tabel 13 geeft meer informatie over de mate waarin het management een zelfstandig personeelsbeleid kan voeren. Hieruit blijkt dat er in 28,7% van de bedrijven geen overkoepelende organisatie aanwezig is. In deze organisaties kan het management een volledig zelfstandig personeelsbeleid voeren. Daarnaast kan 15,7% eveneens een zelfstandig (volledig of



grotendeels) personeelsbeleid voeren. Bij deze organisaties is er wel een overkoepelende organisatie, maar die laat hen wat het personeelsbeleid betreft volledig vrij. Bijna de helft (47,1%) van de organisaties kan voor een deel een zelfstandig personeelsbeleid voeren. Bij deze organisaties wordt een aantal zaken bepaald op het niveau van de overkoepelende organisatie en een aantal zaken op vestigingsniveau. Bij 8,5% van de deelnemende organisaties worden bijna alle beslissingen rond personeelszaken genomen op het niveau van de overkoepelende organisatie.

Tabel 13. Afbakening volgens zelfstandigheid van het personeelsbeleid

Kan het management van uw organisatie of vestiging een zelfstandig personeelsbeleid voeren, d.w.z. volledig of gedeeltelijk onafhankelijk van de overkoepelende organisatie of overheidsinstantie?	Aantal	%
Ja, volledig zelfstandig, want er is geen overkoepelende organisatie of overheidsinstantie.	199	28,7
Ja, volledig of grotendeels zelfstandig. De overkoepelende organisatie of overheidsinstantie laat ons volledig vrij wat het personeelsbeleid betreft.	109	15,7
Ja, gedeeltelijk zelfstandig. Een aantal zaken wordt bepaald op het niveau van de overkoepelende organisatie of overheidsinstantie en een aantal zaken op vestigingsniveau.	327	47,1
Nee, (bijna) alle beslissingen rond personeelszaken worden genomen op het niveau van de overkoepelende organisatie of overheidsinstantie.	59	8,5
Totaal	694	100,0

Zitting van het hoofd van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke in het directiecomité?

Tabel 14 leert meer over de rol van de HR afdeling of -verantwoordelijke in het bedrijf. In zeven op de tien bedrijven (70,1%) heeft het hoofd van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke van de vestiging zitting in de directie.

Tabel 14. Heeft het hoofd van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke van de vestiging zitting in de directie of een gelijkwaardig managementorgaan binnen de vestiging?

	Aantal	%
Ja	486	70,1
Nee	207	29,9
Totaal	693	100,0

Strategische betrokkenheid van HRM in de organisatie

Zitting hebben in het directiecomité betekent niet automatisch dat HR volwaardig betrokken is bij de uitstippeling van de organisatiestrategie. Tabel 15 toont immers dat slechts in 28,5% van de gevallen de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke volwaardig betrokken wordt bij het uitstippelen van de organisatiestrategie en beslissingsbevoegdheid heeft. In het merendeel van de gevallen (65,3%) wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke betrokken als adviseur (op vraag van), maar zonder beslissingsbevoegdheid. In 6,2% van de bedrijven wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke zelfs niet betrokken bij het uitstippelen van de organisatiestrategie en is er dus ook geen sprake van beslissingsbevoegdheid.

Tabel 15. In welke mate wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke betrokken bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie?

De HR afdeling of personeelsverantwoordelijke wordt...	Aantal	%
...volwaardig betrokken bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie en heeft beslissingsbevoegdheid	197	28,5
...betrokken als adviseur (op vraag van), maar heeft geen beslissingsbevoegdheid	452	65,3
...niet betrokken	43	6,2
Totaal	692	100,0

Tevredenheid met functioneren HR afdeling

De respondenten noteren een gemiddelde tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling in de organisatie van 6,75 op 10 (tabel 16). Men is dus al bij al best tevreden met de HR afdeling



en haar werkzaamheden. Belangrijk om weten is dat het hier steeds om zelfpercepties gaat. HR professionals geven de eigen HR afdeling dus een score van 6,75 op 10.

Tabel 16. Tevredenheid met functioneren HR afdeling in de organisatie (op 10)

	Aantal	%
0	0	0,0
1	0	0,0
2	6	0,9
3	3	0,4
4	30	4,3
5	53	7,6
6	131	18,9
7	296	42,7
8	158	22,8
9	14	2,0
10	3	0,4
Totaal	694	100,0
<i>Gemiddelde tevredenheid</i>	6,75	



2.3. Persoons- en functiekenmerken

Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau

Er zijn meer vrouwen dan mannen bij de respondenten: 59,6% tegenover 40,8% (niet in tabel opgenomen). De gemiddelde leeftijd van de respondenten 43,7 jaar. Naar opleidingsniveau blijkt dat nagenoeg alle respondenten een hogere opleiding genoten: 65% behaalde een bachelor-diploma (HBO of WO) en 33,1% heeft een master- of doctoraatsdiploma op zak.

Organisatie- functie en HR anciënniteit

De gemiddelde respondent is reeds 5,74 jaren werkzaam in de huidige functie. De gemiddelde respondent werkt reeds 7,07 jaren bij de organisatie waar hij of zij op dit moment is tewerkgesteld. Tot slot blijkt dat de respondenten een gemiddelde ervaring van 13,96 jaren in HR kunnen voorleggen. Wanneer de vraag wordt gesteld naar de ervaring van de respondenten buiten HR, dan blijkt dat driekwart (74,9%) van de respondenten in zijn of haar loopbaan al in een andere afdeling dan HR gewerkt heeft. Omgekeerd betekent dit dat een kwart van de respondenten altijd al op een HR afdeling heeft gewerkt.

Aard van de functie

Tabel 17 bekijkt de aard van de functie. Het is meteen duidelijk dat de meerderheid van de respondenten, namelijk 97,4%, kan beschouwd worden als HRM professional. Slechts 2% van de respondenten behoort tot de groep van HRD professional. Tot slot beschouwen slechts 4 respondenten (0,6%) zichzelf als salarisprofessional.

Tabel 17. Aard van de functie

	Totaal	
	(n)	(%)
<i>Totaal</i>	690	100,0
HRM Professionals	672	97,4
HR Manager	260	37,7
HR Adviseur	215	31,2
Personeelsfunctionaris	56	8,1
Directeur HR	54	7,8
HR Interim Manager	29	4,2
HR Consultant	26	3,8
Medewerker personeelszaken	15	2,2
Werving- en selectiefunctionaris	8	1,2
Compensation- & Benefits functionaris	5	0,7
Stafmedewerker juridische zaken	1	0,1
Arbo-coördinator	3	0,4
HRD Professionals	14	2,0
Loopbaanadviseur	5	0,7
Opleidingsfunctionaris	5	0,7
Opleidingsmanager	4	0,6
Salaris professional	4	0,6
Hoofd salarisadministratie	2	0,3
Salarisadministrateur	2	0,3

Wanneer we de grootste groep, die van de HRM professionals, nader bekijken, blijkt dat hierbinnen de grootste groep gevormd wordt door de HR managers met 37,7% van de respondenten, gevolgd door de HR adviseurs waartoe 31,2% van de respondenten behoren. Daarnaast is nog eens 8,1% personeelsfunctionaris en 7,8% HR directeur.



HR job tevredenheid

In de vragenlijst werd aan de respondenten ook gevraagd om hun tevredenheid met de eigen job in de HR afdeling in de organisatie aan te geven op een schaal van 0 tot en met 10. Een score van 0 betekent dat men heel erg ontevreden is, terwijl een score van 10 het omgekeerde aanduidt. Tabel 18 laat zien dat een gemiddelde respondent de eigen job een score van 7,21 geeft. Men is dus, gemiddeld genomen, best tevreden met de eigen job. De verdeling over de schaal laat inderdaad zien dat ruim driekwart (77,7%) van de respondenten zichzelf een score van 7 of meer toekent.

Tabel 18. Tevredenheid met de eigen job in de HR afdeling in de organisatie (op 10)

Verdeling	Totaal	
	(n)	(%)
0	2	0,3
1	1	0,1
2	6	0,9
3	9	1,3
4	21	3,1
5	33	4,8
6	81	11,8
7	189	27,6
8	260	37,9
9	75	10,9
10	9	1,3
Totaal	686	100,0
Gemiddelde tevredenheid (gemiddelde= 7,21)		



3. De vier HR rollen van Ulrich

3.1. Scores op de verschillende uitspraken

In wat volgt, gaan we dieper in op de resultaten met betrekking tot de vier HR rollen. Om de resultaten op de uitspraken op een gestructureerde manier te bespreken, geven we elke uitspraak een 'groene', 'oranje' of 'rode' kleur. We doen dit door de percentages 'eerder eens' en 'helemaal eens' bij elkaar op te tellen. Een *groene kleur* wordt toegewezen wanneer 60% of meer van de respondenten 'eerder eens' of 'helemaal eens' antwoordt. Een *oranje kleur* wordt toegekend wanneer het percentage ligt tussen 50 en 60 % en een *rode kleur* wanneer het percentage 'eerder eens' of 'helemaal eens' onder de 50% ligt. Uiteraard houden we rekening met de omgekeerd geformuleerde uitspraken (aangeduid met (R)=reversed) (bijvoorbeeld de laatste uitspraak bij de rol van administratief expert; zie tabel 19). Daar worden de percentages 'helemaal oneens' en 'eerder oneens' bij elkaar opgeteld. De algemene regel is dus hoe hoger het percentage, hoe beter men scoort op de uitspraak. De (opgetelde) percentages staan telkens achter iedere uitspraak (zie 'score').

Administratief expert

In tabel 19 staan tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van administratieve expert. Hieruit blijkt dat de HR afdelingen op het vlak van de puur operationele en administratieve taken erg goed scoren. Bijna elke uitspraak krijgt een groene kleur. Toch krijgen twee items een rode kleur. Ten eerste geeft 44,7% van de respondenten aan dat ze op het vlak van de automatisering van HR nog een lange weg af te leggen hebben. Op basis van dit resultaat kan besloten worden dat de mogelijkheden met betrekking tot ICT (e-HRM, HRIS,...) nog niet ten volle worden benut door HR professionals. Ten tweede geeft slechts 36,6% van de respondenten aan dat de HR afdeling zich profileert als administratief expert. Dat deze laatste uitspraak een rode kleur krijgt, kan te maken hebben met de eerder negatieve connotatie verbonden met het woord 'administratief'. Tegenwoordig besteden vele HR afdelingen de administratieve taken uit waardoor ze zichzelf niet meer als administratief expert beschouwen. Hierop wijzen ook Ulrich en Brockbank: zij herbenoemen in 2005 de administratief expert tot 'functioneel expert'. Ze geven hierbij de volgende definitie: *'In this role, HR professionals design and implement technically sound HR activities. This includes activities like recruitment, promotions, rewards, training and development'* (Ulrich & Brockbank, 2005). De term 'functioneel expert' zou allicht beter beoordeeld worden door de respondenten. Toekomstig onderzoek zal dit moeten uitwijzen.



Tabel 19. Uitspraken HR rollen: administratieve expert (n=694)

Uitspraken :	Gem*	Score	Helemaal oneens (%)	Eerder oneens (%)	Noch eens, noch oneens (%)	Eerder eens (%)	Helemaal eens (%)
We zorgen ervoor dat werknemers steeds op tijd en correct uitbetaald worden.	4,61	93,4	1,2	1,9	3,6	21,5	71,9
Wij zijn in staat om vragen van werknemers en lijnmanagers i.v.m. de lonen correct te beantwoorden.	4,43	92,2	0,7	2,9	4,2	37,3	54,9
Als HR afdeling zijn we goed in het oplossen van sociaal-juridische problemen.	4,18	86,6	0,1	4,5	8,8	50,4	36,2
Wij spelen als HR afdeling altijd tijdig in op wijzigingen in sociale/fiscale wetgeving.	4,09	82,8	0,4	2,9	13,8	53,3	29,5
Wij kampen in onze loonadministratie soms met achterstanden, onvolledigheden of onjuistheden.(R)	1,77	82,0	51,9	30,1	7,9	8,9	1,2
We slagen er in om HR instrumenten te ontwikkelen die door de lijn gemakkelijk gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld beoordelingsinstrument).	3,93	77,2	1,2	7,3	14,3	51,7	25,5
Wij slagen er in om een belangrijke bijdrage te leveren in het ontwikkelen en beheren van personeels- en loonadministratie.	3,87	74,8	2,7	7,3	15,1	49,7	25,1
We kunnen ons garant stellen voor een doeltreffende organisatie van operationele HR processen (in-,door- en uitstroom).	3,84	73,8	0,4	8,6	17,1	54,2	19,6
Als HR afdeling profileren we ons als administratief expert.	2,98	36,6	9,4	27,2	26,8	29,5	7,1
Op het vlak van de automatisering van HR processen hebben wij nog een lange weg af te leggen.(R)	3,13	36,4	8,6	27,8	18,9	31,4	13,3

* het gemiddelde geeft de gemiddelde score op de uitspraak weer. Bijvoorbeeld: de gemiddelde score op stelling 1 is 4,61 op 5. Dit is een erg goed score voor deze uitspraak.

Employee champion

In tabel 20 staan tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van 'employee champion'. Hieruit blijkt dat de HR afdeling op het vlak van de operationele 'employee champion' rol minder goed scoort. Er zijn evenwel een aantal positieve punten. Zo is 65,9% van de respondenten ervan overtuigd dat de werknemers bij geval van persoonlijke problemen gemakkelijk de weg naar de HR afdeling vinden. Ook vindt 76,5% dat de HR afdeling voldoet aan de behoeften van de werknemers (noot: uitspraak 1 was omgekeerd verwoord) en is 73,1% van de respondenten het (helemaal) eens met de stelling dat de HR afdeling erin slaagt de individuele klachten van werknemers op te lossen. Tot slot vindt 65,7% dat de HR afdeling sterk begaan is met het welzijn van de werknemers.

Er zijn dus vier uitspraken waarbij de respondenten goed scoren; bij de overige punten liggen de scores een stuk lager. Zo blijkt dat amper 21,4% van de respondenten meent dat de HR afdeling wordt beschouwd als belangenbehartiger van de werknemers. Een gelijkaardig aandeel (slechts 22,3%) vindt dat de HR afdeling het eerste aanspreekpunt is voor de werknemers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het eerder de direct leidinggevende zijn die als eerste aanspreekpunt voor de werknemers gelden. De HR afdeling heeft hier waarschijnlijk een eerder ondersteunende rol ten aanzien van de direct leidinggevenden. Allicht kan dit ook verklaren waarom men de HR afdeling zich niet als ombudsdienst beschouwt (34,8%). Eén uitspraak geeft aan dat de HR afdelingen moeite hebben om de betrokkenheid van de werknemers te verhogen via de HR strategie (45,6%). Deze uitspraak heeft al een link met strategisch partner. In wat volgt, zal ook blijken dat de strategische rol nog niet ten volle wordt opgenomen in de organisaties. Dat is misschien de reden waarom het aandeel op deze uitspraak relatief laag ligt.



Tabel 20. Uitspraken HR rollen: employee champion (n=694)

Uitspraken	Gem*	Score	Helemaal oneens (%)	Eerder oneens (%)	Noch eens, noch oneens (%)	Eerder eens (%)	Helemaal eens (%)
Wij kunnen als HR afdeling zelden voldoen aan de behoeften van de werknemers. (R)	2,08	76,5	23,2	53,3	16,3	6,5	,7
Als HR afdeling slagen wij er in om individuele klachten van werknemers op te lossen.	3,80	73,1	0,9	7,1	19,0	57,1	16,0
Bij persoonlijke problemen vinden werknemers gemakkelijk de weg naar de HR afdeling.	3,73	65,9	0,4	11,7	22,0	46,3	19,6
Als HR afdeling zijn wij sterk begaan met het welzijn van de werknemers.	3,72	65,7	0,6	5,2	28,5	52,6	13,1
Het is in dit bedrijf aan HR om de contacten met de vakbond te onderhouden	3,40	53,8	9,9	12,8	23,5	34,9	18,9
Wij slagen er als HR afdeling niet in om de betrokkenheid van de werknemers via de HR strategie te verhogen. (R)	2,72	45,6	7,1	38,5	31,3	22,0	1,2
Het is in dit bedrijf aan HR om in te spelen op de behoeften en zorgen van werknemers.	3,15	41,5	3,6	27,1	27,8	33,9	7,6
Wij vervullen als HR in deze organisatie een belangrijke ombudsfunctie voor de werknemers.	3,04	34,8	4,2	26,4	34,6	30,5	4,3
HR is in dit bedrijf het eerste aanspreekpunt voor werknemers	2,56	22,3	15,6	39,2	22,9	18,6	3,7
HR wordt in deze organisatie beschouwd als een belangenbehartiger van werknemers.	2,80	21,4	6,9	31,8	39,8	17,1	4,3

* het gemiddelde geeft de gemiddelde score op de uitspraak weer

Change agent

In tabel 21 staan tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van 'change agent'. Uit tabel 21 blijkt een eerder reactieve dan proactieve houding van HR tegenover 'change'. Dat blijkt onder meer uit het feit dat nog niet de helft van de respondenten (48,4%) het eens is met de stelling dat de bijdrage van HR op het vlak van 'change' beperkt blijft tot het inschatten van de gevolgen voor de werknemers. Zorgen dat werknemers steeds mee zijn met veranderingen wordt dan ook maar door 50,8% van de respondenten aanzien als een belangrijke taak voor de HR afdeling.

Een andere opmerkelijke vaststelling is dat HR door de organisatie niet echt wordt beschouwd als 'change agent'. Dat blijkt uit het feit dat slechts 30,4% van de HR afdelingen door de organisatie aanzien wordt als echte deskundigen in 'change management' en dat slechts 32% van de HR afdelingen afgerekend wordt op het vermogen om veranderingsprocessen te begeleiden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een relatief laag aandeel HR afdelingen (44,8%) door het lijnmanagement wordt aangesproken in de rol van veranderingsdeskundigen. Het is duidelijk dat HR nog niet helemaal de rol van change agent opneemt.

Toch blijkt uit de resultaten dat HR graag de rol van change agent wil opnemen. Zo geeft drie kwart van de respondenten (75,2%) aan dat de HR afdeling inspeelt op veranderingen - bijvoorbeeld de hertekening van het organogram - zodra ze zich voordoen. Daarnaast stelt bijna 70% dat de HR afdeling werknemers helpt om zich aan te passen aan veranderingen en zo'n 60% beschouwt de HR afdeling als begeleider van veranderingsprocessen. Concluderend kan men stellen dat er binnen HR de wil leeft om de rol van change agent op te nemen. Tot nu toe echter, neemt HR die rol in de praktijk nog veel te weinig op.



Tabel 21. Uitspraken HR rollen: change agent (n=694)

Uitspraken	Gem*	Score	Helemaal oneens (%)	Eerder oneens (%)	Noch eens, noch oneens (%)	Eerder eens (%)	Helemaal eens (%)
Zodra we voelen dat er zaken gaan veranderen (bijvoorbeeld hertekening organogram), proberen we daar als HR afdeling meteen op in te spelen.	3,87	75,2	1,3	6,9	16,6	54,0	21,2
Als HR helpen wij de werknemers om zich aan te passen aan veranderingen.	3,73	69,9	0,4	6,6	23,1	59,5	10,4
Veel van onze HR initiatieven worden in veranderingsprocessen ervaren als een blok aan het been. (R)	2,37	62,7	16,7	46,0	23,1	12,4	1,9
HR is in deze organisatie de begeleider van belangrijke veranderingsprocessen.	3,60	60,7	2,3	15,3	21,8	41,5	19,2
Zorgen dat werknemers steeds mee zijn met veranderingen, is een belangrijke taak voor de HR afdeling.	3,36	50,8	2,3	18,3	28,7	42,7	8,1
De bijdrage van HR op het vlak van 'change', blijft in deze organisatie beperkt tot het inschatten van de gevolgen voor de werknemers. (R)	2,78	48,4	10,2	38,2	18,0	31,0	2,6
We slagen er als HR afdeling zelden in om werknemers warm te maken voor belangrijke veranderingsprocessen. (R)	2,65	48,3	7,2	41,1	33,4	16,3	2,0
We worden door het lijnmanagement erg vaak aangesproken in onze rol van veranderingsdeskundigen.	3,15	44,8	6,8	22,8	25,6	37,9	6,9
We worden in deze organisatie afgerekend op ons vermogen om veranderingsprocessen te begeleiden.	2,88	32,0	8,6	30,3	29,1	28,4	3,6
We worden in deze organisatie beschouwd als echte deskundigen in 'change management'.	2,92	30,4	7,5	27,7	34,4	25,8	4,6

* het gemiddelde geeft de gemiddelde score op de uitspraak weer

Strategisch partner

In tabel 22 staan tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van strategisch partner. Hieruit blijkt dat de HR afdeling op het vlak van de strategische rol niet zo sterk scoort.

Vooreerst blijkt dat slechts iets minder dan de helft van de respondenten (48,8%) van mening is dat ze in hun organisatie erkend worden als volwaardige partner in strategische dossiers. Daarnaast wordt bij slechts 49% van de respondenten de HR afdeling tijdig betrokken bij belangrijke strategische dossiers, zoals bij het betreden van een nieuw marktsegment of bij een overname. Ook geeft slechts 55,6% van de respondenten aan dat ze als HR afdeling een klare kijk missen op de lange termijn ontwikkeling van het bedrijf. Deze resultaten duiden er op dat men door de andere managers/functies in de organisatie niet als een volwaardig partner in strategie wordt beschouwd.

Wat daarnaast opvalt, is dat slechts de helft van de HR afdelingen de strategische bijdrage van HR probeert op te volgen via ken- en stuurgetallen (50,4%) en regelmatig de bijdrage van het HR beleid toetst aan de werking van de organisatie (50,1%). Het meten en evalueren van de bijdrage van HRM wordt zowel in de praktijk als in de theorie aangehaald als een belangrijke voorwaarde om de geloofwaardigheid van de HR afdeling te verhogen. Bovendien kan men door te meten en



te evalueren het strategisch zitje aan tafel verkrijgen en/of versterken. Hier hebben HR afdelingen dus nog een lange weg af te leggen.

Op de derde plaats valt op dat HR afdelingen de wil hebben om hun rol als strategisch partner op te nemen. Zo blijkt dat 62,1% van de respondenten aangeeft dat de HR afdeling erin slaagt om een HR beleid te ontwikkelen dat in overeenstemming is met de organisatiestrategie. Bovendien heeft 72,8% van de HR afdelingen een duidelijk zicht op de competenties die ze moeten aantrekken of bij het personeel moeten ontwikkelen met het oog op de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Dat is alvast een positief teken.

Concluderend kan men stellen dat de scores op de strategische rol relatief zwak zijn en dat er nog wel wat werk aan de winkel is alvorens HR haar zitje aan de strategische tafel zal hebben.

Tabel 22. Uitspraken HR rollen: strategisch partner (n=694)

Uitspraken	Gem*	Score	Helemaal oneens (%)	Eerder oneens (%)	Noch eens, noch oneens (%)	Eerder eens (%)	Helemaal eens (%)
We weten duidelijk welke competenties we moeten aantrekken of bij het personeel moeten ontwikkelen met het oog op de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.	3,81	72,8	0,9	10,2	16,1	52,2	20,6
Voor we nieuwe HR initiatieven lanceren, proberen we eerst aan te tonen hoe ze de bedrijfsdoelstellingen helpen realiseren.	3,73	69,9	0,9	11,1	18,2	54,2	15,7
Wij slagen er moeilijk in om een HR beleid te ontwikkelen dat in overeenstemming is met de organisatiestrategie. (R)	2,41	62,1	16,9	45,2	19,2	17,0	1,7
Wij bespreken frequent met het topmanagement op welke wijze HR kan bijdragen aan de lange termijn strategie.	3,52	59,7	3,6	17,7	19,0	42,1	17,6
Als HR afdeling slagen wij er in om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatiestrategie.	3,51	59,2	3,6	18,4	18,7	41,8	17,4
Als HR afdeling missen wij een klare kijk op de lange termijn ontwikkeling van het bedrijf. (R)	2,59	55,6	20,7	34,9	16,1	21,3	6,9
Via ken- en stuurgetallen proberen we de strategische bijdrage van HR in deze organisatie op te volgen.	3,26	50,4	6,3	18,9	24,4	43,1	7,3
Wij toetsen regelmatig de bijdrage van het HR beleid aan de werking van de organisatie.	3,29	50,1	4,8	20,3	24,8	41,2	8,9
We worden als HR afdeling tijdig betrokken bij belangrijke strategische dossiers (bijvoorbeeld betreden nieuw marktsegment, overname,...).	3,26	49,0	7,2	25,1	18,7	32,4	16,6
HR wordt in deze organisatie erkend als volwaardige partner in strategische dossiers.	3,30	48,8	5,3	22,8	23,1	34,1	14,7

* het gemiddelde geeft de gemiddelde score op de uitspraak weer



3.2. Rapportcijfer per HR rol

3.2.1. Samenstelling van de HR rollen

Alvorens dieper in te gaan op de rapportcores op 10 per HR rol, focussen we eerst even op de factoranalyse. Factoranalyse is een data-reductietechniek die het mogelijk maakt om verschillende uitspraken in één cijfer weer te geven. De voorgaande analyses (en uitspraken) geven al heel wat informatie, maar ze laten niet toe een specifiek cijfer toe te kennen aan elke HR rol. Bovendien zou het erg omslachtig zijn om bijvoorbeeld elke uitspraak te relateren met de achtergrondvariabelen. Een data-reductietechniek dringt zich dus op.

In plaats van rekening te houden met de vele uitspraken, kan men de uitspraken die een sterke relatie met elkaar vertonen, samennemen tot één factor. Factoren zijn constructen die dus gebruikt worden om de complexiteit te reduceren. Voor meer informatie omtrent de factoranalyse verwijzen we de lezer door naar de bijlage. Uit de exploratieve factoranalyse en de inhoudelijke analyse van de factoren, kwamen de vier HR rollen van Ulrich naar boven. Ze worden hierna opgesomd en uitgelegd.

1. Administratief Expert (code AE)

De rol van administratief expert betreft het beheer van de HR infrastructuur van de organisatie. Dit impliceert dat HR professionals efficiënte en effectieve HR processen ontwikkelen met betrekking tot personeelsbeleid. Kortom, het betekent dat HR ervoor moet zorgen dat de verschillende stromen in de organisatie goed verlopen: de instroom, de doorstroom en de uitstroom van werknemers.

De factoranalyse splitst de rol van administratief expert op in een functionele en een administratieve component. De *functionele component* heeft betrekking op verschillende functionele HR praktijken en processen zoals werving&selectie, opleiding, promotie en beloning. De *administratieve component* heeft betrekking op de puur administratieve processen zoals loonadministratie en personeelsadministratie. Enkel waar zinvol zullen deze componenten aangehaald worden in de verdere analyses.

2. Employee Champion (code EC)

De rol van 'employee champion' houdt in dat HR professionals zich inlaten met het 'welzijn' van de werknemers. De focus ligt bij deze rol op het verhogen van de betrokkenheid en het engagement van de werknemers. In deze rol creëert HR een meerwaarde door dagelijkse problemen van werknemers op te lossen en door aandacht te hebben voor hun specifieke behoeften, zorgen en wensen.

3. Change Agent (code CA)

De rol van 'change agent' houdt in dat HR een rol speelt in de processen die organisaties doorvoeren om tegemoet te komen aan veranderende omgevingsfactoren. HR professionals staan de werknemers bij tijdens deze veranderingsprocessen en helpen hen bij het aannemen van nieuwe rollen en een nieuwe organisatiecultuur. De rol van 'change agent' neemt alle items op die inhoudelijk betrekking hebben op de rol van 'change agent'. Het gaat hierbij enerzijds om items focussen op wat HR zelf doet met betrekking tot verandering en anderzijds om items die focussen op de manier waarop anderen (zoals lijnmanagers) HR zien met betrekking tot verandering. Waar zinvol zal dit onderscheid worden opgenomen in de analyses.

4. Strategisch Partner (code SP)

Als strategisch partner neemt HR een rol op bij het bepalen van de HR strategie van de organisatie en bij het bereiken van bepaalde strategische doeleinden. Het komt er op aan om de HR praktijken op dezelfde golflengte te brengen als de organisatiestrategie. Deze HR rol neemt alle items op die inhoudelijk betrekking hebben op de rol van strategisch partner.



Om de betrouwbaarheid van de schalen (factoren) te meten werd gebruik gemaakt van de cronbach's alpha. De cronbach's alpha geeft aan in welke mate de items die tot 1 factor samengesmolten worden wel degelijk hetzelfde concept meten. Het is een maat voor de interne consistentie (samenhang). Een cronbach's alpha score hoger dan 0,80 kan beschouwd worden als zeer goed, een cronbach's alpha tussen 0,70 en 0,80 als goed, tussen 0,60 en 0,70 als aanvaardbaar, tussen 0,50 en 0,60 als matig en onder de 0,50 als onaanvaardbaar. We vinden de volgende cronbach's alpha's: administratief expert: 0,70; employee champion: 0,77; change agent: 0,65; strategisch partner: 0,56. We kunnen dus stellen dat de schalen betrouwbaar zijn.

3.2.2. HR rolscores

Tabel 23 geeft de gemiddelde scores op 10 per HR rol. Op basis hiervan blijkt dat HR managers zichzelf de beste score geven voor de rol van *administratief expert* (7,48/10). De andere HR rollen krijgen heel wat lagere scores.

Zo blijkt dat HR managers zichzelf een gemiddelde score geven van 5,94/10 voor hun rol als *'employee champion'*. Dit betekent niet zozeer dat HR managers niet begaan zijn met het welzijn van de werknemers, dan wel dat allicht direct leidinggevendende deze taak binnen de organisatie opnemen. In een nieuwe versie van het rolmodel maken Ulrich en Brockbank (2005) daarom een onderscheid binnen de *'employee champion'* rol in die van *'human capital developer'* enerzijds en die van *'employee advocate'* anderzijds. Met de eerste rol wil men meer nadruk leggen op het ontwikkelen van talent voor de toekomst, terwijl de tweede rol er is voor de werknemers die de organisatie vandaag in dienst heeft. De eerste rol wordt dan voornamelijk door HR opgenomen, terwijl de tweede rol tot het takenpakket van de direct leidinggevendende behoort.

Ook op de strategische rollen scoren HR professionals opmerkelijk lager. De gemiddelde score voor de rol van *'strategisch partner'* (SP) bedraagt 5,96/10.

In de rol van *'change agent'* geven HR managers zichzelf zelfs nog een lagere score nl. 5,86/10. Blijkbaar slagen HR afdelingen er nog niet in om volledig erkend te worden als strategische business partner.

Tabel 23. HR rollen: gemiddelde, mediaan, standaardafwijking, minimum en maximum

	(n=694)	Gemiddelde	Mediaan	Standaardafwijking	Minimum	Maximum
AE	Administratief Expert	7,48	7,50	1,23	2,81	10,00
EC	Employee Champion	5,94	5,83	1,55	1,25	10,00
CA	Change Agent	5,86	5,94	1,67	0,94	10,00
SP	Strategisch Partner	5,96	6,25	2,17	0,00	10,00

3.2.3. Samenhang tussen de HR rollen

In tabel 24 wordt gekeken naar de samenhang tussen de verschillende HR rollen. Er wordt met andere woorden nagegaan of een hoge score op één HR rol samengaat met een hoge score op een andere HR rol.

Tabel 24. HR rollen. Correlatiematrix op basis van de Pearson Correlation

		AE	EC	CA	SP
AE	Administratief Expert	1			
EC	Employee Champion	,366**	1		
CA	Change Agent	,211**	,228**	1	
SP	Strategisch Partner	,216**	,112*	,749**	1

Correlatie is significant: *p<0.01 en **p<0.001.



Wanneer gekeken wordt naar de samenhang tussen de *operationele HR rollen*, dan blijkt een positieve en significante correlatie tussen de rol van administratief expert en de rol van 'employee champion'. De correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,366 (hoe hoger de correlatiecoëfficiënt, hoe sterker de samenhang). Dit betekent dat een hoge score op de rol van administratief expert samengaat met een hoge score op de rol van 'employee champion' en vice versa.

Voorts valt ook op dat de *strategische HR rollen* zeer sterk samenhangen. De correlatiecoëfficiënt tussen de rol van 'change agent' en de rol van strategisch partner is 0,749. Deze coëfficiënt is eveneens positief en significant. Dit betekent dat een hoge score op de rol van 'change agent' samengaat met een hoge score op de rol van strategisch partner en vice versa.

Ook blijkt dat de *HR rollen langs de mensenkant* samenhangen, weliswaar minder sterk. De correlatiecoëfficiënt tussen de rol van 'change agent' (CA) en van 'employee champion' (EC) bedraagt 0,228. Deze coëfficiënt is positief en significant. Dit betekent dat een hoge score op de rol van 'change agent' samengaat met een hoge score op de rol van 'employee champion' en vice versa.

Tot slot valt op dat de *HR rollen langs de proceskant* samenhangen, eveneens minder sterk. De correlatie tussen de rol van strategisch partner (SP) en van administratief expert bedraagt 0,216. Ook deze coëfficiënt is positief en significant. Dit betekent dat een hoge score op de rol van strategisch partner samengaat met een hoge score op de rol van administratief expert en vice versa.



4. Verschillen in HR rolscores naar een aantal achtergrondvariabelen

4.1. HR rollen naar organisatiekenmerken

Leeftijd van de organisatie

Uit de tabel 25 blijkt dat er naar de leeftijd van de organisatie geen significante verschillen bestaan voor de scores op de HR rollen. Men kan dus concluderen dat oudere bedrijven het niet slechter of beter doen op de verschillende HR rollen dan jongere bedrijven.

Tabel 25. Rolscores volgens leeftijd van het bedrijf

	N	AE	EC	CA	SP
(1) 0-4 jaar	32	7,29	6,29	6,24	6,48
(2) 5-9 jaar	51	7,61	6,17	6,05	6,32
(3) 10-49 jaar	230	7,56	6,11	5,96	6,13
(4) 50-99 jaar	148	7,58	6,04	5,81	5,93
(5) 100-199 jaar	133	7,47	5,64	5,74	5,78
(6) > 500 jaar	8	7,85	6,04	6,52	6,46
Totaal	602	7,54	6,00	5,90	6,04
F		0,53	1,99	0,98	1,04
Sig		0,753	0,078	0,432	0,392

Type organisatie

Naar type organisatie (privaat-publiek en semi-publiek) zijn er wel significante verschillen: HR professionals in private ondernemingen schrijven zichzelf steeds hogere rolscores toe dan hun collega's in publieke of semi-publieke ondernemingen (tabel 26). Een uitzondering is de 'administratief expert' rol. Daar scoren de verschillende types van organisaties nagenoeg gelijk. Voor de sub-rol administratief expert-administratief HRM zijn er geen significante verschillen waar te nemen. Dit betekent dat elk type van organisatie de puur transactionele en administratieve taken goed opneemt en dus dat de 'basis' (bijvoorbeeld het correct en op tijd betalen van lonen) bij elk type van organisatie in orde is. Wanneer we echter kijken naar de sub-rol administratief expert - functioneel HRM merken we toch een verschil (niet in tabel opgenomen). Zo scoren de private ondernemingen (7,67/10) op die sub-rol significant ($F=8,24$; $p<0,0001$) hoger dan de publieke ondernemingen (7,13/10).

Op de andere HR rollen noteren de ondernemingen die volledig in handen zijn van de overheid doorgaans de laagste scores. Private ondernemingen scoren op de rol van 'employee champion' 6,22/10 terwijl het bij publieke ondernemingen om 5,44/10 gaat ($F=18,92$; $p<0,0001$). De semi-publieke organisaties liggen met een score van 5,59/10 tussen beide types. Hetzelfde patroon verschijnt bij de rol van 'change agent'. De HR managers in private ondernemingen geven zichzelf hiervoor een score van 6,10/10 tegenover 5,35/10 in publieke ondernemingen ($F=13,46$; $p<0,0001$). De semi-publieke organisaties liggen met een score van 5,67/10 tussen beide types. En ook de rol van strategisch partner krijgt een significant hogere score bij private ondernemingen: 6,21/10 tegenover 5,41/10 bij publieke ondernemingen ($F=8,56$; $p<0,0001$).

Kortom, uit deze cijfers blijkt dat HR professionals zichzelf een algemeen betere score geven op hun HR rollen in private ondernemingen dan in ondernemingen die in handen zijn van de overheid.



Tabel 26. Rolscores volgens type organisatie

	N	AE	EC	CA	SP
Privaat, namelijk volledig in handen van privé kapitaal of personen	419	7,54	6,22	6,10	6,21
Publiek, namelijk volledig in handen van de overheid	165	7,35	5,44	5,35	5,41
Semi-publiek, namelijk gedeeltelijk in handen van privé kapitaal of personen en gedeeltelijk in handen van de overheid	110	7,42	5,59	5,67	5,81
<i>Totaal</i>	694	7,48	5,94	5,86	5,96
F		1,47	18,92	13,46	8,56
Sig		0,230	0,000	0,000	0,000

Structuur van de organisatie

Uit tabel 27 blijkt dat er naar de structuur van de organisatie geen significante verschillen bestaan voor de scores op de HR rollen. Men kan dus concluderen dat zelfstandig opererende organisaties het niet slechter of beter doen op de verschillende HR rollen dan organisaties die een onderdeel zijn van een groter geheel.

Tabel 27. Rolscores volgens structuur van de organisatie

	N	AE	EC	CA	SP
Een zelfstandig opererende organisatie	308	7,50	5,84	5,87	6,10
Een organisatie die onderdeel is van een moederorganisatie	267	7,45	6,00	5,94	5,89
Een hoofdkantoor met vestigingen in binnen- en/of buitenland	118	7,46	6,05	5,62	5,75
<i>Totaal</i>	693	7,47	5,94	5,86	5,96
F		0,16	1,14	1,53	1,32
Sig		0,854	0,319	0,217	0,267

Aard van de activiteit

HR managers in profit organisaties geven zichzelf voor elke HR rol een hogere score dan HR managers in non-profit organisaties (tabel 28). Het verschil is het meest opvallend bij de rol van 'employee champion' (EC). In profit organisatie krijgt deze rol een score van 6,27/10 tegenover 5,49/10 in non-profit ondernemingen (F=44,86 en p<0,0001). Maar ook bij de administratief expert, de change agent en strategisch partner zijn de verschillen significant.

Tabel 28. Rolscores volgens aard van de activiteit

	N	AE	EC	CA	SP
Profit karakter	396	7,55	6,27	6,08	6,15
Not-for-profit karakter	286	7,37	5,49	5,56	5,71
<i>Totaal</i>	682	7,48	5,94	5,86	5,97
F		3,77	44,86	16,51	7,00
Sig		0,053	0,000	0,000	0,008

Sector

De verschillen naar hoofdsector zijn eveneens significant (tabel 29). HR professionals in de quartaire sector, die vooral publieke dienstensectoren omvat, scoren op alle rollen lager. Dit strookt met de eerdere vaststelling dat HR professionals in private ondernemingen beter scoren dan in ondernemingen die in handen zijn van de overheid.

Wat eveneens opvalt, is dat de secundaire sector - vooral bestaande uit industrie en bouwnijverheid - met 6,51/10 opmerkelijk beter scoort op de rol van 'employee champion' dan de dienstensectoren en deze verschillen zijn significant (F=20,13 en p<0,0001). De HR professionals in de tertiaire sector, met vooral commerciële diensten, geven zichzelf gemiddeld



6,09/10 voor deze rol. In de quartaire sector, met dus vooral publieke diensten, gaat het om 5,43/10.

Ook bij de rol van 'change agent' doen de industriële sectoren het significant beter dan de dienstensectoren. De HR managers in de secundaire sector scoren hier 6,26/10 tegenover 6,13/10 in de tertiaire en 5,44/10 in de quartaire sector ($F=13,66$ en $p<0,0001$).

De HR managers in de tertiaire sector doen het dan weer beter in de rol van strategisch partner: ze scoren hier een 6,38/10. In de secundaire sector gaat het om 6,00/10 en in de quartaire sector om 5,61/10 ($F=7,98$ en $p<0,0001$).

Tabel 29. Rolscores volgens hoofdsector van de activiteit van de organisatie

Sector*	N	AE	EC	CA	SP
(2) Secundaire sector	91	7,63	6,51	6,27	6,00
(3) Tertiaire sector	277	7,55	6,09	6,13	6,38
(4) Quartaire sector	213	7,32	5,43	5,44	5,61
Totaal	581	7,48	5,91	5,90	6,04
F		3,00	20,13	13,66	7,98
Sig		0,051	0,000	0,000	0,000

* Er wordt geen rekening gehouden met de primaire sector wegens te kleine aantallen ($n=6$)

Aantal werknemers in de vestiging

Uit tabel 30 blijkt dat de rolscores van administratief expert niet significant variëren volgens grootte van de vestiging. HR professionals in kleine en grote ondernemingen nemen deze rol in dezelfde mate ter harte.

Significante verschillen zien we wel bij de andere HR rollen. Zo blijkt dat de score op de rol van 'employee champion' (EC) afneemt naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt. HR managers in vestigingen met minder dan 100 werknemers scoren hier 6,52/10. Bij hun collega's in vestigingen met 100 tot 499 werknemers gaat het om 6,11/10 en in grote bedrijven wordt dit 5,40/10 ($F=31,65$ en $p<0,0001$). HR professionals in kleinere organisaties voelen zich blijkbaar nauwer betrokken bij het wel en wee van de werknemers en vinden van zichzelf dat ze beter inspelen op hun dagdagelijkse zorgen. Een gelijkaardig resultaat vond iNostix (2009) in hun Belgisch onderzoek. Eenzelfde patroon zien we bij de rollen van strategisch partner en change agent: hoe groter het aantal werknemers in de vestiging, hoe lager de HR managers zichzelf scoren. Een mogelijke verklaring is het feit dat HR professionals in kleinere organisaties meer directe impact kunnen hebben op het algemeen beleid. In grotere organisaties is het voor HR professionals moeilijker om impact te hebben op het algemeen beleid. De afstand tussen de beslissingen en het beleid is er immers groter.

Tabel 30. Rolscores volgens aantal werknemers in de vestiging

		AE	EC	CA	SP
(1) < 100 werknemers	157	7,50	6,52	6,10	6,21
(2) 100-499 werknemers	270	7,55	6,11	5,88	6,04
(3) > 500 werknemers	261	7,39	5,40	5,64	5,67
Totaal	688	7,48	5,93	5,84	5,94
F		1,11	30,91	3,94	3,62
Sig		0,330	0,000	0,020	0,027

* De HR consultants met een vestigingsgrootte van 0-9 werknemers werden uitgesloten

Aantal werknemers in de totale organisatie (indien van toepassing)

Wanneer de vestiging deel uitmaakt van een grotere organisatie blijkt dat enkel de rol van 'employee champion' (EC) significant schommelt (tabel 31). In kleinere bedrijven scoren HR managers hoger dan in grotere bedrijven: 6,28/10 voor organisaties met minder dan 100



werknemers en 6,47/10 voor organisaties van 100-499 werknemers tegenover 5,88/10 voor organisaties van meer dan 500 werknemers.

Tabel 31. Rolscores volgens aantal werknemers in de totale organisatie (indien van toepassing)

	(n)	AE	EC	CA	SP
(1) < 100 werknemers	14	7,21	6,28	6,41	6,13
(2) 100-499 werknemers	52	7,57	6,47	5,75	5,75
(3) > 500 werknemers	373	7,37	5,88	5,76	5,78
<i>Totaal</i>	439	7,39	5,96	5,78	5,78
F		0,72	3,99	1,04	0,20
Sig		0,487	0,019	0,354	0,820

* De HR consultants met een vestigingsgrootte van 0-9 werknemers werden uitgesloten

Turbulentie

Tabel 32 geeft een overzicht van de scores op de HR rollen bij organisaties die al dan niet geconfronteerd werden met turbulente omstandigheden. Niet alle bedrijven kregen hiermee te maken en niet alle verschillen zijn significant. We halen de voornaamste bevindingen aan.

Organisaties die de laatste drie maanden met een *sociaal conflict* (werkonderbrekingen, staking, stiptheidsactie, enzovoort) geconfronteerd werden, scoren significant lager op de administratief expert rol. Deze organisaties hebben een score van 7,01/10 op de rol van administratief expert tegenover 7,50/10 bij organisaties die geen sociale conflicten kenden. Een sociaal conflict lijkt dus te zorgen voor moeilijkheden in het vervullen van de administratieve verplichtingen van de HR afdeling. Voorts scoren organisaties die de laatste drie maanden met een sociaal conflict geconfronteerd werden significant hoger op de 'change agent' rol. Deze organisaties hebben een score van 6,46/10 op de rol van change agent tegenover 5,83/10 bij organisaties die geen sociale conflicten kenden.

Een groot aantal bedrijven had de voorbije maanden te maken met een of andere *organisatieverandering*. Dit heeft een invloed op de manier waarop HR professionals hun functie beoordelen. Zo blijkt dat HR managers die te maken kregen met organisatieveranderingen zichzelf lager scoren op de rol van administratief expert en op de rol van 'employee champion' dan hun collega's die niet geconfronteerd werden met veranderingen (respectievelijk 7,41/10 tegenover 7,66/10 en 5,84/10 tegenover 6,19/10). Daarnaast blijkt wel dat de gemiddelde score op de rol van 'change agent' hoger ligt wanneer er zich organisatieveranderingen voordeden: 5,95/10 tegenover 5,58/10. Bij organisatieverandering krijgt het begeleiden van 'change' meer aandacht dan de operationele, dagdagelijkse werking.

Eenzelfde patroon toont zich bij bedrijven die een *reorganisatie* meemaakten: de rol van administratief expert (7,38/10 tegenover 7,59/10) en de rol van 'employee champion' (5,83/10 tegenover 6,06/10) ligt telkens lager ten aanzien van bedrijven die geen reorganisatie kenden. Daartegenover staat dat de rol van 'change agent' gemiddeld een hogere score krijgt in geval van reorganisatie (5,98/10 tegenover 5,73/10).

Wanneer bedrijven geconfronteerd werden met een *verlies van werkgelegenheid* blijkt ook dat de focus meer komt te liggen op het begeleiden van 'change' dan op de dagdagelijkse, operationele werking. De rol van administratief expert bedraagt 7,35/10 bij bedrijven die hun werkgelegenheid zagen dalen tegenover 7,58/10 bij bedrijven die geen jobs verloren. Bij de rol van 'change agent' ligt de verhouding anders: bedrijven met verlies van werkgelegenheid (6,01/10) noteren een hogere score dan bedrijven zonder verlies van jobs (5,74/10).

Tot slot blijkt dat de aandacht voor het welzijn van de werknemers verscherpt wanneer er sprake is van zowel *de opstart als het sluiten van een vestiging of een organisatieonderdeel*. HR



professionals significant hoger scoren in hun rol van 'employee champion'. Organisaties waar er geen sprake was van dergelijke veranderingen hebben een lagere scores op deze rol.

Tabel 32. Rolscores volgens omgevingsfactoren

		(n)	AE	EC	CA	SP
Sociale conflicten	Ja	35	7,01	5,94	6,46	6,37
	Nee	648	7,50	5,93	5,83	5,95
	Totaal	683	7,48	5,94	5,86	5,98
	F		5,47	0,00	4,69	1,22
	Sig		0,020	0,984	0,031	0,269
Fusies of overnames	Ja	163	7,42	5,81	6,01	6,17
	Nee	526	7,49	5,97	5,81	5,91
	Totaal	689	7,47	5,93	5,86	5,97
	F		0,40	1,41	1,65	1,84
	Sig		0,529	0,235	0,199	0,175
Organisatieverandering	Ja	512	7,41	5,84	5,95	6,03
	Nee	181	7,66	6,19	5,58	5,77
	Totaal	693	7,48	5,93	5,86	5,96
	F		5,30	6,74	6,56	1,87
	Sig		0,022	0,010	0,011	0,172
Reorganisatie	Ja	369	7,38	5,83	5,98	5,87
	Nee	316	7,59	6,06	5,73	6,09
	Totaal	685	7,48	5,94	5,86	5,97
	F		4,80	3,86	3,94	1,69
	Sig		0,029	0,050	0,048	0,194
Verlies van werkgelegenheid	Ja	313	7,35	5,99	6,01	5,93
	Nee	372	7,58	5,89	5,74	6,00
	Totaal	685	7,48	5,94	5,86	5,97
	F		5,86	0,76	4,68	0,18
	Sig		0,016	0,383	0,031	0,670
Opstart van een nieuwe vestiging/organisatieonderdeel	Ja	179	7,37	5,73	5,94	6,14
	Nee	507	7,52	6,01	5,84	5,91
	Totaal	686	7,48	5,94	5,86	5,97
	F		2,04	4,52	0,54	1,40
	Sig		0,154	0,034	0,463	0,238
Afstoten/sluiting van een vestiging of organisatieonderdeel	Ja	169	7,37	5,71	6,06	6,02
	Nee	513	7,52	6,01	5,79	5,97
	Totaal	682	7,48	5,93	5,86	5,98
	F		1,98	4,76	3,30	0,05
	Sig		0,160	0,029	0,070	0,827

Evolutie invloed HR

Wat betreft het functioneren als administratief expert, gaat er weinig invloed uit van schommelingen in de invloed van de HR afdeling door de financiële en economische crisis (tabel 33). Met of zonder crisis: de HR afdeling blijft haar rol als administratief expert in dezelfde mate vervullen. Hetzelfde geldt voor de rol van 'employee champion'. Wel is er een opvallend verschil



bij de strategische HR rollen. Wanneer HR professionals aangeven dat de invloed van de HR afdeling daalde ten gevolge van de crisis, dan geven ze zichzelf een score van 4,45/10 voor de rol van strategisch partner. Wanneer deze invloed gelijk bleef, gaat het om een score van 5,84/10 en wanneer er sprake is van een toename in de invloed van de HR afdeling, stijgt ook de score, met name naar 6,42/10 ($F=10,07$ en $p<0,0001$). Ook bij de change agent rol merken een gelijkaardig resultaat. Wanneer HR professionals aangeven dat de invloed van de HR afdeling daalde ten gevolge van de crisis, dan geven ze zichzelf een score van 5,10/10 voor de rol van change agent. Wanneer deze invloed gelijk bleef, gaat het om een score van 5,70/10 en wanneer er sprake is van een toename in de invloed van de HR afdeling, stijgt ook de score, met name naar 6,31/10 ($F=11,48$ en $p<0,0001$).

Tabel 33. Rolscores volgens evolutie van de invloed van HR

	N	AE	EC	CA	SP
Gedaald	19	7,48	5,77	5,10	4,45
Gelijk gebleven	478	7,47	5,88	5,70	5,84
Gestegen	196	7,49	6,08	6,31	6,42
Totaal	693	7,48	5,93	5,86	5,96
F		0,02	1,30	11,48	10,07
Sig		0,976	0,274	0,000	0,000

4.2. HR rollen naar HR organisatiekenmerken

In wat volgt wordt gekeken of de scores op de onderscheiden HR rollen variëren naargelang een aantal HR organisatiekenmerken.

Aantal HR medewerkers

In tabel 34 valt op dat HR professionals in kleine HR afdelingen zichzelf doorgaans hogere rolscores toekennen dan hun collega's in grote HR afdelingen. Zo zien we een significant verschil bij de rol van 'employee champion'. Wanneer er slechts één personeelsverantwoordelijke is, bedraagt de rolscore 6,53/10. Deze score zakt naar 5,31/10 bij de HR afdelingen met meer dan 50 werknemers ($F=11,83$ en $p<0,0001$). Hetzelfde zien we bij de rol van 'change agent' en 'strategisch partner'. Dit betekent dat hoe kleiner de HR afdeling, hoe hoger de HR professionals zichzelf scoren op de verschillende rollen.

Tabel 34. Rolscores volgens aantal werknemers in de HR afdeling

		AE	EC	CA	SP
1 wn	70	7,49	6,53	6,44	6,41
2-4 wn	182	7,52	6,30	6,13	6,25
5-9 wn	143	7,52	5,82	5,77	5,81
10-49 wn	184	7,57	5,52	5,62	5,83
50+ wn	62	7,13	5,31	5,38	5,38
Totaal	641	7,49	5,90	5,86	5,97
F		1,56	11,83	5,95	3,12
Sig		0,183	0,000	0,000	0,015

Aantal werknemers waarvoor HR verantwoordelijk is

Het aantal werknemers waarvoor de HR afdeling verantwoordelijk is, heeft een effect op de scores die HR managers zichzelf geven op de HR rollen. Zo zien we in tabel 35 dat HR managers minder goed scoren op de rol van 'employee champion' naarmate het aantal werknemers onder hun hoede stijgt: van 6,46/10 bij een verantwoordelijkheid over minder dan 100 werknemers naar een rolscore van 5,45/10 wanneer men instaat voor meer dan 500 werknemers ($F=29,88$ en $p<0,0001$). Bij de rollen van 'change agent' en strategisch partner verschijnt hetzelfde patroon.



Tabel 35. Rolscores volgens het aantal werknemers waarvoor HR verantwoordelijk is

	N	AE	EC	CA	SP
(1) < 100 werknemers	165	7,45	6,46	6,21	6,20
(2) 100-499 werknemers	225	7,69	6,22	5,97	6,23
(3) > 500 werknemers	299	7,34	5,45	5,61	5,66
<i>Totaal</i>	689	7,48	5,94	5,87	5,97
F		5,12	29,88	7,76	5,76
Sig		0,006	0,000	0,000	0,003

Tevredenheid functioneren HR afdeling

Om de samenhang tussen de vier HR rollen en de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling te onderzoeken, worden in tabel 36 de correlatiecoëfficiënten berekend. Hieruit blijkt een positieve en significante ($p < 0.0001$) samenhang tussen alle rollen en de tevredenheid. Met andere woorden: hoe meer tevreden men is over de werking en het functioneren van de HR afdeling, hoe hoger de HR professional zichzelf scoort in zijn of haar rol van administratief expert, 'employee champion', 'change agent' en strategisch partner en vice versa. Wat vooral opvalt is dat de sterkte van de samenhang vooral bij de strategische HR rollen erg hoog is ($r = 0,39$ bij de change agent en $0,44$ bij de strategisch partner). Dit betekent dat de samenhang tussen de strategische rollen en de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling sterker is dan de samenhang tussen de operationele HR rollen en de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling.

Tabel 36. Correlatie tussen de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling en de rollen

N=689	Correlatiecoëfficiënt t.a.v. tevredenheid
AE	,169**
EC	,151**
CA	,390**
SP	,442**

Correlatie is significant: * $p < 0.01$ en ** $p < 0.001$.

Zelfstandigheid personeelsbeleid

Wanneer wordt gekeken naar de mate van zelfstandigheid van het personeelsbeleid (tabel 37) dan blijkt dat de HR rollen die verband houden met de processen in een organisatie significant verschillen naargelang de zelfstandigheid van het personeelsbeleid. Wanneer het personeelsbeleid volledig, grotendeels of gedeeltelijk zelfstandig kan worden uitgevoerd, dan bedraagt de score op de rol van administratief expert $7,52/10$ en van strategisch partner $6,03/10$. Wanneer er geen zelfstandigheid van het personeelsbeleid is, gaat het om respectievelijk $6,99/10$ en $5,14/10$.

De HR rollen die verband houden met de menselijke kant van een organisatie, verschillen niet significant. De mate van zelfstandigheid van het personeelsbeleid heeft met andere woorden invloed op de manier waarop HR professionals zichzelf zien als manager van processen, maar heeft geen invloed in de manier waarop HR professionals omgaan met de werknemers in de organisatie.

Tabel 37. Rolscores volgens mate van zelfstandigheid van het personeelsbeleid

	N	AE	EC	CA	SP
Volledig, grotendeels of gedeeltelijk zelfstandig	635	7,52	5,95	5,89	6,03
Niet zelfstandig	59	6,99	5,86	5,52	5,14
<i>Totaal</i>	694	7,48	5,94	5,86	5,96
F		10,07	0,16	2,54	9,27
Sig		0,002	0,694	0,111	0,002



Zitting in het directiecomité?

Wanneer het hoofd van de HR afdeling zitting heeft in de directie of een gelijkwaardig managementorgaan, dan geven de HR professionals zichzelf hogere rolscores (tabel 38). De verschillen zijn significant voor alle rollen. Voor de administratief expert rol is het verschil net niet significant ($p=0,071$).

Een opvallend verschil doet zich voor bij de rol van strategisch partner. Wanneer de HR afdeling een stem heeft in de directie komt hier een rolscore van 6,41/10 naar voor. Wanneer er geen sprake is van deelname in de directie zakt deze score naar 4,91/10 ($F=77,03$ en $p<0,0001$). Het zitting hebben in de directie blijkt dus een van de essentiële elementen om de rol van strategisch partner waar te maken.

Hetzelfde geldt voor de rol van 'change agent', zij het iets minder uitgesproken. De HR managers geven zichzelf hier een score van 6,16/10 wanneer de afdeling zitting heeft in de directie en een score van 5,14/10 wanneer dit niet het geval is ($F=57,68$ en $p<0,0001$).

Tabel 38. Rolscores naar positie van de HR

	N	AE	EC	CA	SP
Ja	486	7,53	6,03	6,16	6,41
Nee	207	7,35	5,71	5,14	4,91
Totaal	693	7,48	5,94	5,85	5,96
F		3,27	6,06	57,68	77,03
Sig		0,071	0,014	0,000	0,000

Strategische betrokkenheid van HRM in de organisatie

Het is allicht geen grote verrassing dat wanneer de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke wordt betrokken bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie, er dan een hogere score genoteerd wordt bij de rol van strategisch partner. Zo blijkt uit de tabel dat HR managers zichzelf een score geven van 7,31/10 op de rol van strategisch partner wanneer ze volwaardig worden betrokken, een score van 5,67/10 wanneer ze gedeeltelijk worden betrokken en een score van amper 2,75/10 wanneer ze niet worden betrokken ($F=119,31$ en $p<0,0001$). Hetzelfde patroon wordt ook teruggevonden bij de rol van 'change agent'. Dit betekent dat HR professionals hun eigen functioneren gunstiger beoordelen naarmate ze meer betrokken worden bij het uitstippelen van de organisatiestrategie waarbij ze ook beslissingsbevoegdheid hebben.

Tabel 39. Strategische betrokkenheid van HRM in de organisatie

De HR afdeling of personeelsverantwoordelijke wordt...	N	AE	EC	CA	SP
...volwaardig betrokken bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie en heeft beslissingsbevoegdheid	197	7,55	6,07	6,61	7,31
...betrokken als adviseur (op vraag van), maar heeft geen beslissingsbevoegdheid	452	7,48	5,90	5,72	5,67
...niet betrokken	43	7,09	5,78	3,78	2,75
Totaal	692	7,48	5,94	5,85	5,96
F		2,54	1,08	64,55	119,31
Sig		0,080	0,340	0,000	0,000



Samenvatting

Context van 'De Stem van Ulrich'

Het onderzoek 'De Stem van Ulrich' is gebaseerd op het werk van Dave Ulrich (1997). Zijn rolmodel kan beschouwd worden als één van de meest bekende typologieën van HR rollen. Ulrich ziet verschillende manieren waarop HR professionals waarde kunnen toevoegen: door een efficiënte HR infrastructuur uit te bouwen (administratief expert), de betrokkenheid en bijdragen van de werknemers te verzekeren (employee champion), de interne transformatie en verandering te organiseren (change agent) en de uitvoering van de strategie te ondersteunen (strategisch partner). Deze vier rollen plaatst Ulrich op twee assen. De horizontale as geeft aan of een rol eerder gericht is op processen, dan wel op mensen. De verticale as omvat de activiteiten en geeft aan of de nadruk ligt op operationele processen (korte termijn), dan wel op strategie (lange termijn).

De opbouw van 'De Stem van Ulrich'

Het instrument om de sterkte van de vier HR rollen te evalueren werd ontwikkeld in het kader van het proefschrift van Jeroen Delmotte (2008). Elke HR rol uit het model van Ulrich wordt gemeten met behulp van tien uitspraken. Op basis van de resultaten worden individuele scores (op 10) berekend die weergeven hoe de HR professional zich positioneert ten aanzien van de vier HR rollen. Deze scores bieden enerzijds inzicht in het eigen functioneren van de HR professional in zijn of haar organisatie en anderzijds kan men aan de hand van deze scores nagaan aan welke HR rollen nog kan worden gesleuteld. De resultaten van het onderzoek kunnen gebruikt worden bij de aanstelling van een nieuwe HR verantwoordelijke, bij de herformulering of herziening van de HR strategie, bij de versterking van het HR business partnership of bij de reorganisatie van de HR afdeling.

De respondenten van 'De Stem van Ulrich'

De vragenlijst van het onderzoek 'De Stem van Ulrich' werd vanaf 16 november 2009 aangeboden op de website van de NVP. De leden van de NVP kregen een persoonlijke e-mail om deel te nemen aan het onderzoek. De niet NVP-leden konden deelnemen via een open link op de NVP website. Het onderzoek werd afgesloten op 20 december 2009. Na een grondige data-cleaning bleek dat 694 respondenten de vragenlijst volledig hadden ingevuld. We halen kort de voornaamste kenmerken van hun profiel aan.

Organisatiekenmerken:

- Het overgrote merendeel, namelijk 588 respondenten (84,7%), is lid van de NVP. De overige respondenten zijn geen lid van de NVP (106 respondenten, 15,3%).
- Zes op de tien organisaties zijn private bedrijven.
- Naar structuur blijkt dat de grootste groep bestaat uit de zelfstandig opererende organisaties (44,4%), terwijl 38,5% een organisatie is die deel uitmaakt van een moederorganisatie en het in slechts 17% van de gevallen gaat het om een hoofdkantoor met vestigingen in binnen- en/of buitenland.
- Meer dan de helft van de bedrijven (58,1%) heeft een profit karakter.
- De meeste bedrijven zijn actief in de dienstensectoren: 39,9% heeft een activiteit in de tertiaire sector die voornamelijk commerciële diensten bundelt en 30,7% is actief in de quartaire sector waar vooral publieke diensten zijn terug te vinden.
- De bedrijven uit de 'Stem van Ulrich' tellen gemiddeld 1372,31 werknemers. De mediaan bedraagt 300 werknemers wat betekent dat 50% van de bedrijven minder en 50% van de bedrijven meer dan 300 werknemers telt.
- Maar liefst 85,9% van de bevroegde bedrijven had te maken met een sociaal conflict, fusies, overnames, een organisatieverandering, de sluiting of de opstart van een vestiging of organisatieonderdeel. Algemeen gesteld kunnen we dus spreken van erg turbulente organisaties. De economische en financiële crisis biedt hier zeker een verklaring.



HR organisatiekenmerken:

- De overgrote meerderheid van de bedrijven (92,5%) heeft afzonderlijke HR of personeelsafdeling.
- De HR afdeling telt gemiddeld 23,96 werknemers. Dit gemiddelde wordt sterk beïnvloed door een aantal bedrijven met erg grote HR afdelingen. Immers, de mediaan bedraagt 6 werknemers. Dit betekent dat 50% van de bedrijven een HR afdeling heeft van minder dan 6 werknemers en 50% van meer dan 6 werknemers.
- De HR headcount ratio bedraagt 1,1. Dit betekent dat er gemiddeld 1,1 HR medewerker is per 100 werknemers.
- In de meerderheid van de organisaties (91,5%) kan het personeelsbeleid volledig, grotendeels of gedeeltelijk zelfstandig worden ontwikkeld.
- In zeven op de tien bedrijven (70,1%) heeft het hoofd van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke van de vestiging zitting in de directie.
- In het merendeel van de gevallen (65,3%) wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke betrokken als adviseur bij het ontwikkelen van de organisatiestrategie, weliswaar zonder beslissingsbevoegdheid. Bij 28,5% van de gevallen wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke volwaardig betrokken bij het uitstippelen van de organisatiestrategie en heeft de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke beslissingsbevoegdheid. In 6,2% van de bedrijven wordt de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke zelfs niet betrokken bij het uitstippelen van de organisatiestrategie en is er dus ook geen sprake van beslissingsbevoegdheid.
- De respondenten noteren een gemiddelde tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling in de organisatie van 6,75 op 10.

Persoons- en functiekenmerken:

- Er zijn meer vrouwen (59,6%) dan mannen (40,8%) bij de respondenten.
- De gemiddelde leeftijd van de respondenten 43,7 jaar.
- Naar opleidingsniveau blijkt dat nagenoeg alle respondenten een hogere opleiding genoten.
- De gemiddelde respondent is reeds 5,74 jaren werkzaam in de huidige functie.
- De gemiddelde respondent werkt reeds 7,07 jaren bij de organisatie waar hij of zij op dit moment is tewerkgesteld.
- De respondenten kunnen een gemiddelde ervaring van 13,96 jaren in HR voorleggen.
- De meerderheid van de respondenten (97,4%) is HRM professional.
- Gevraagd naar de tevredenheid met de eigen job, geeft een gemiddelde respondent een score van 7,21 op 10.

De vier rollen van Ulrich: scores op de uitspraken

Administratief expert

Wanneer wordt gekeken naar de tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van administratieve expert blijkt dat de HR afdelingen zichzelf op het vlak van de puur operationele en administratieve taken een goede score geven. Zo is telkens meer dan 90% van de respondenten het (helemaal) eens met de stelling 'We zorgen ervoor dat werknemers steeds op tijd en correct uitbetaald worden' en 'Wij zijn in staat om vragen van werknemers en lijnmanagers in verband met de lonen correct te beantwoorden'.

Employee champion

Op basis van de tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van 'employee champion' blijkt dat de HR afdeling hier minder goed scoort. Zo blijkt dat slechts een minderheid van de respondenten meent dat de HR afdeling wordt beschouwd als belangenbehartiger of als eerste aanspreekpunt voor de werknemers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het eerder de direct leidinggevende zijn die als eerste aanspreekpunt voor de werknemers gelden. Toch zijn er ook een aantal positieve punten. Zo vindt 76,5% dat de HR afdeling voldoet aan de behoeften van de



werknemers en is 73,1% van de respondenten het (helemaal) eens met de stelling dat de HR afdeling erin slaagt de individuele klachten van werknemers op te lossen.

Change agent

Wanneer wordt gekeken naar de tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van 'change agent', blijkt een eerder reactieve dan proactieve houding van HR tegenover 'change'. Zo blijkt onder meer dat slechts een relatief laag aandeel van de HR afdelingen (44,8%) door het lijnmanagement wordt aangesproken in de rol van veranderingsdeskundigen. Toch blijkt uit de resultaten ook dat HR graag de rol van change agent wil opnemen. Zo geeft drie kwart van de respondenten (75,2%) aan dat de HR afdeling inspeelt op veranderingen - bijvoorbeeld de hertekening van het organogram - van zodra ze zich voordoen. Daarnaast stelt bijna 70% dat de HR afdeling werknemers helpt om zich aan te passen aan veranderingen en zo'n 60% beschouwt de HR afdeling als begeleider van veranderingsprocessen.

Strategisch partner

Uit de tien uitspraken die betrekking hebben op de rol van strategisch partner blijkt dat de HR afdeling hier niet zo sterk scoort. Nog niet de helft van de respondenten is van mening dat ze in hun organisatie erkend worden als volwaardige partner in strategische dossiers. Ook blijkt dat slechts de helft van de HR afdelingen de strategische bijdrage van HR probeert op te volgen via ken- en stuurgetallen (50,4%) en regelmatig de bijdrage van het HR beleid toetst aan de werking van de organisatie (50,1%). Het meten en evalueren van de bijdrage van HRM wordt zowel in de praktijk als in de theorie aangehaald als een belangrijke voorwaarde om de geloofwaardigheid van de HR afdeling te verhogen. Bovendien kan men door te meten en te evalueren het strategisch zitje aan tafel verkrijgen en/of versterken. Hier hebben HR afdelingen dus nog een lange weg af te leggen, maar de wil om als strategisch partner erkend te worden is aanwezig. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de vaststelling dat 62,1% van de respondenten aangeeft dat de HR afdeling erin slaagt om een HR beleid te ontwikkelen dat in overeenstemming is met de organisatiestrategie. Bovendien heeft 72,8% van de HR afdelingen een duidelijk zicht op de competenties die ze moeten aantrekken of bij het personeel moeten ontwikkelen met het oog op de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Dat is alvast een positief teken.

Gemiddelde rolscores

Wanneer we kijken naar de globale scores op de vier rollen van Ulrich, dan blijkt dat HR managers zichzelf de beste score geven voor de *rol van administratief expert* (7,48/10). De andere HR rollen krijgen heel wat lagere scores.

De gemiddelde score op de rol van '*employee champion*' bedraagt 5,94/10. Dit betekent niet zozeer dat HR managers niet begaan zijn met het welzijn van de werknemers, dan wel dat allicht direct leidinggevenden deze taak binnen de organisatie opnemen. In een nieuwe versie van het rolmodel maken Ulrich en Brockbank (2005) daarom een onderscheid binnen de '*employee champion*' rol in die van '*human capital developer*' enerzijds en die van '*employee advocate*' anderzijds. Met de eerste rol wil men meer nadruk leggen op het ontwikkelen van talent voor de toekomst, terwijl de tweede rol er is voor de werknemers die de organisatie vandaag in dienst heeft. De eerste rol wordt dan voornamelijk door HR opgenomen, terwijl de tweede rol tot het takenpakket van de direct leidinggevenden behoort.

Ook op de strategische rollen scoren HR professionals merkkelijk lager. De gemiddelde score voor de *rol van 'strategisch partner'* (SP) bedraagt 5,96/10.

In de *rol van 'change agent'* geven HR managers zichzelf zelfs nog een lagere score namelijk 5,86/10. Blijkbaar slagen HR afdelingen er nog niet in om volledig erkend te worden als strategische business partner.



Verschillen naar achtergrondvariabelen

- Naar *type organisatie*: HR professionals geven zichzelf een algemeen betere score op hun HR rollen in private ondernemingen dan in publieke of semi-publieke organisaties.
- Naar *aard van de activiteit*: HR managers in profit organisaties geven zichzelf voor elke HR rol een hogere score dan HR managers in non-profit organisaties.
- Naar *sector*: HR professionals in de quartaire sector, die vooral publieke dienstensectoren omvat, scoren op alle rollen lager. Dit strookt met de eerdere vaststelling dat HR professionals in private ondernemingen beter scoren dan in ondernemingen die in handen zijn van de overheid.
- Naar *grootte*: de rolscores van administratief expert variëren niet significant volgens grootte van de vestiging. HR professionals in kleine en grote ondernemingen nemen deze rol in dezelfde mate ter harte. Significante verschillen zien we wel bij de andere HR rollen hoe groter het aantal werknemers in de vestiging, hoe lager de HR managers zichzelf scoren.

Zo blijkt dat de score op de rol van 'employee champion' (EC) afneemt naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt. HR professionals in kleinere organisaties voelen zich blijkbaar nauwer betrokken bij het wel en wee van de werknemers en vinden van zichzelf dat ze beter inspelen op hun dagdagelijkse zorgen. Eenzelfde patroon zien we bij de rollen van strategisch partner en change agent: hoe groter het aantal werknemers in de vestiging, hoe lager de HR managers zichzelf scoren. Een mogelijke verklaring is het feit dat HR professionals in kleinere organisaties meer directe impact kunnen hebben op het algemeen beleid. In grotere organisaties is het voor HR professionals moeilijker om impact te hebben op het algemeen beleid. De afstand tussen de beslissingen en het beleid is er immers groter.

- Naar *omgevingsfactoren*: bedrijven die zich geconfronteerd zagen met een sociaal conflict, fusies, overnames, een organisatieverandering, de sluiting of de opstart van een vestiging of organisatieonderdeel, noteren een hogere score op de rol van 'change agent' dan op de rol van administratief expert. Bij turbulentie krijgt het begeleiden van de veranderingsprocessen meer aandacht dan de dagdagelijkse werking van de organisatie.
- Naar *aantal werknemers in de HR afdeling*: HR professionals in kleine HR afdelingen geven zichzelf doorgaans hogere rolscores dan hun collega's in grote HR afdelingen.
- Naar *tevredenheid met de werking van de HR afdeling*: hoe meer tevreden men is over de werking en het functioneren van de HR afdeling, hoe hoger de HR professional zichzelf scoort in zijn of haar rol van administratief expert, 'employee champion', 'change agent' en strategisch partner. De samenhang tussen de strategische rollen en de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling is bovendien sterker dan de samenhang tussen de operationele HR rollen en de tevredenheid met het functioneren van de HR afdeling.
- Naar *zelfstandigheid van het personeelsbeleid*: De mate van zelfstandigheid van het personeelsbeleid heeft invloed op de manier waarop HR professionals zichzelf zien als manager van processen (administratief expert en strategisch partner), maar heeft geen invloed in de manier waarop HR professionals omgaan met de werknemers in de organisatie (employee champion en change agent).
- Naar *al dan niet zitting in de directie*: wanneer het hoofd van de HR afdeling zitting heeft in de directie, dan geven de HR professionals zichzelf hogere rolscores. Het opvallendste verschil doet zich voor bij de rol van strategisch partner. Het zitting hebben in de directie blijkt dus een van de essentiële elementen om de rol van strategisch partner waar te maken.
- Naar *strategische betrokkenheid van HRM in de organisatie*: wanneer de HR afdeling of personeelsverantwoordelijke wordt betrokken bij het uitstippelen van de ruimere organisatiestrategie, dan wordt er een hogere score genoteerd bij de rol van strategisch partner en 'change agent'.



Dit rapport werd ontwikkeld door iNostix in opdracht van de NVP. iNostix (www.inostix.com) ondersteunt organisaties door middel van het ontwikkelen en valideren van wetenschappelijk onderbouwde diagnostische instrumenten en onderzoeksmodellen op het vlak van mens en organisatie. iNostix kan beschouwd worden als een extra 'intelligence arm' voor organisaties, HR professionals, researchers en consultants.

Het iNostix onderzoeksteam,
Eef Stevens (Research Analyst)
Dr. Jeroen Delmotte (Co-Owner en Wetenschappelijke leiding)
Luk Smeyers (Co-Owner en Conceptuele leiding)
Frans Beerling (Associate Nederland)

Februari 2010



Literatuur

- Delmotte, J. & Sels, L. (2005). *HR-outsourcing: kans of bedreiging?* Leuven/Brussel: K.U.Leuven/Federgon, 79p.
- Delmotte J. (2008). *Evaluating the HR function: empirical studies on HRM architecture and HRM system strength*. Doctoraatsverhandeling Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen. Leuven: K.U.Leuven, 285p.
- Klaas, B.S., McClendon, J.A. & Gainey, T.W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40 (2): 125-138.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard University Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.



Factoranalyse

In een eerste exploratieve fase werden de uitspraken over de HR rollen omgevormd tot vijf schalen. Ze worden hierna opgesomd en uitgelegd:

- 1) Administratief Expert (code AE)
 - a. Functioneel HRM (code AE-F)
 - b. Administratief HRM (code AE-A)

De rol van administratief expert betreft het beheer van de HR infrastructuur van de organisatie. Dit impliceert dat HR professionals efficiënte en effectieve HR processen ontwikkelen met betrekking tot personeelsbeleid. Kortom, het betekent dat HR ervoor moet zorgen dat de verschillende stromen in de organisatie goed verlopen: de instroom, de doorstroom en de uitstroom van werknemers.

De factoranalyse splitst de rol van administratief expert op in een functionele en een administratieve component. De functionele component heeft betrekking op verschillende functionele HR praktijken en processen zoals werving&selectie, opleiding, promotie en beloning. De administratieve component heeft betrekking op de puur administratieve processen zoals loonadministratie en personeelsadministratie.

- 2) Employee Champion (code EC)

De rol van 'employee champion' houdt in dat HR professionals zich inlaten met het 'welzijn' van de werknemers. De focus ligt bij deze rol op het verhogen van de betrokkenheid en het engagement van de werknemers. In deze rol creëert HR een meerwaarde door dagelijkse problemen van werknemers op te lossen en door aandacht te hebben voor hun specifieke behoeften, zorgen en wensen.

- 3) Change Agent (code CA+)

De rol van 'change agent' houdt in dat HR een rol speelt in de processen die organisaties doorvoeren om tegemoet te komen aan veranderende omgevingsfactoren. HR professionals staan de werknemers bij tijdens deze veranderingsprocessen en helpen hen bij het aannemen van nieuwe rollen en een nieuwe organisatiecultuur. De rol van 'change agent' omvat vooral items die focussen op wat HR zelf doet met betrekking tot verandering.

- 4) Strategisch Partner Plus (code SP+)

Als strategisch partner neemt HR een rol op bij het bepalen van de HR strategie van de organisatie en bij het bereiken van bepaalde strategische doeleinden. Het komt er op aan om de HR praktijken op dezelfde golflengte te brengen als de organisatiestrategie. Deze HR rol omvat enerzijds items die focussen op het strategische aspect. Anderzijds gaat het ook om items die focussen op de manier waarop anderen (zoals lijnmanagers) HR zien met betrekking tot verandering. Het zijn eigenlijk change agent items die laten op de strategisch partnerrol.

Tabel B1 geeft meer details over deze eerste fase en de items die laden op de vijf beschreven rollen.



Tabel B1. Resultaten factoranalyse HR rollen (n=694) (rotatiemethode: varimax)

Kaiser's measure of sampling adequacy = 0.912		Factorloadingen				
	Correlatie met totaal	Strategisch Partner Plus	Employee Champion	Adm Expert - functioneel HRM	Adm Expert - administratief HRM	Change Agent
<i>Items</i>		SP+	EC	AE-F	AE-A	CA+
Als HR afdeling zijn we goed in het oplossen van sociaal-juridische problemen.	,435	,190	,078	,593	,208	-,016
We slagen er in om HR instrumenten te ontwikkelen die door de lijn gemakkelijk gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld beoordelingsinstrument).	,437	,291	,102	,570	,056	,187
Wij spelen als HR afdeling altijd tijdig in op wijzigingen in sociale/fiscale wetgeving.	,387	-,028	,158	,521	,424	,074
We kunnen ons garant stellen voor een doeltreffende organisatie van operationele HR processen (in-, door- en uitstroom).	,520	,213	,135	,648	,161	-,036
We zorgen ervoor dat werknemers steeds op tijd en correct uitbetaald worden.	,432	,029	,022	,099	,721	,183
Wij zijn in staat om vragen van werknemers en lijnmanagers i.v.m. de lonen correct te beantwoorden.	,460	,000	,100	,322	,691	,091
Wij slagen er in om een belangrijke bijdrage te leveren in het ontwikkelen en beheren van personeels- en loonadministratie.	,526	,009	,144	,105	,729	-,087
Als HR afdeling profileren we ons als administratief expert.	,335	-,205	,291	-,155	,529	-,359
Bij persoonlijke problemen vinden werknemers gemakkelijk de weg naar de HR afdeling.	,509	,093	,621	,264	,046	,046
HR wordt in deze organisatie beschouwd als een belangenbehartiger van werknemers.	,524	,093	,726	-,071	,032	-,076
Het is in dit bedrijf aan HR om in te spelen op de behoeften en zorgen van werknemers.	,485	,046	,640	,015	,128	,106
Als HR afdeling slagen wij er in om individuele klachten van werknemers op te lossen.	,507	,012	,612	,087	,202	,109
Wij vervullen als HR in deze organisatie een belangrijke ombudsfunctie voor de werknemers.	,586	-,063	,763	,023	,007	,028
Als HR afdeling zijn wij sterk begaan met het welzijn van de werknemers.	,500	-,023	,596	,247	,048	,276



(vervolg)

	Correlatie met totaal	Strategisch Partner Plus	Employee Champion	Adm Expert - functioneel HRM	Adm Expert - administratief HRM	Change Agent
Items		SP+	EC	AE-F	AE-A	CA+
Zorgen dat werknemers steeds mee zijn met veranderingen, is een belangrijke taak voor de HR afdeling.	,410	,326	,340	-,134	,087	,559
Zodra we voelen dat er zaken gaan veranderen (bijvoorbeeld hertekening organogram), proberen we daar als HR afdeling meteen op in te spelen.	,357	,312	,055	,455	-,014	,487
Als HR helpen wij de werknemers om zich aan te passen aan veranderingen.	,560	,257	,323	,207	,059	,674
Als HR afdeling slagen wij er in om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatiestrategie.	,638	,730	,078	,190	-,003	-,017
We worden als HR afdeling tijdig betrokken bij belangrijke strategische dossiers (bijvoorbeeld betreden nieuw marktsegment, overname,...).	,660	,800	,048	,141	,016	-,029
HR wordt in deze organisatie erkend als volwaardige partner in strategische dossiers.	,730	,831	,090	,195	-,035	-,036
Wij bespreken frequent met het topmanagement op welke wijze HR kan bijdragen aan de lange termijn strategie.	,574	,671	,065	,228	-,082	,116
Wij toetsen regelmatig de bijdrage van het HR beleid aan de werking van de organisatie.	,466	,497	-,021	,434	-,072	,056
Als HR afdeling missen wij een klare kijk op de lange termijn ontwikkeling van het bedrijf - originele codering	-,546	-,604	,060	-,334	,062	-,041
HR is in deze organisatie de begeleider van belangrijke veranderingsprocessen.	,662	,760	,035	,129	,026	,225
We worden in deze organisatie afgerekend op ons vermogen om veranderingsprocessen te begeleiden.	,476	,576	-,029	-,198	,163	,305
We worden in deze organisatie beschouwd als echte deskundigen in 'change management'.	,671	,776	,070	,075	,074	,148
De bijdrage van HR op het vlak van 'change', blijft in deze organisatie beperkt tot het inschatten van de gevolgen voor de werknemers - originele codering	-,578	-,699	,075	-,065	,074	-,098
We worden door het lijnmanagement erg vaak aangesproken in onze rol van veranderingsdeskundigen.	,652	,725	,079	-,010	,032	,305
Eigenwaarde		7,333	3,621	1,962	1,307	1,057
Verklaarde variantie	55%	0,26	0,13	0,07	0,05	0,04
Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbach's Alfa)		,700	,772	,663	,644	,624



Als kwaliteitsmaat voor de factoranalyse kijken we naar twee maatstaven. Vooreerst kijken we naar de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling). Een KMO index groter dan 0,50 is geschikt voor factoranalyse. Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de KMO op 0,912 ligt, ruim boven de grens van 0,50. Daarnaast kijken we naar de CBA (Cronbach's alpha). De CBA geeft aan in welke mate de items die tot 1 factor samengesmolten worden wel degelijk hetzelfde concept meten. Het is een maat voor de interne consistentie (samenhang). Een CBA score hoger dan 0,80 kan beschouwd worden als zeer goed, een CBA tussen 0,70 en 0,80 als goed, tussen 0,60 en 0,70 als aanvaardbaar, tussen 0,50 en 0,60 als matig en onder de 0,50 als onaanvaardbaar.

Na grondige inhoudelijke analyse werd besloten om verder te gaan met de volgende vier rollen:

- **Administratief expert** (Code AE). Deze rol neemt alle items van de administratief expert op, zowel de functionele als de administratieve component.
- **Employee champion** (Code EC). Deze rol neemt alle items van de employee champion rol.
- **Change agent** (Code CA). Deze rol neemt alle items op die inhoudelijk betrekking hebben op de rol van 'change agent', inclusief die items die laden op de rol van 'Strategisch Partner +'.
- **Strategisch partner** (Code SP) Deze rol neemt alle items op die inhoudelijk betrekking hebben op de rol van strategisch partner, zonder rekening te houden met de items die inhoudelijk betrekking op de rol van change agent' en laden op 'strategisch partner +'.

