

Nederlandse versus Amerikaanse en Britse Human Resourcerollen

De Nederlandse Human Resourcefunctie voor het voetlicht

Jaap Paauwe en Elaine Farndale

SAMENVATTING Er is nauwelijks empirisch onderzoek gedaan naar de typerende rollen van de Human Resourcefunctie (HR-functie) in Nederland. In publicaties wordt veelal een beroep gedaan op Amerikaanse of Engelse literatuur voor het aanduiden van mogelijke rollen, zonder dat wordt nagegaan of deze ook van toepassing zijn in de Nederlandse context. De bekendste roltypologie is die van Ulrich, met het onderscheid tussen strategic partner, change agent, employee champion en administrative expert. Hoog tijd dus voor empirisch onderzoek naar de invloed van de Nederlandse context. Hierbij maken we een onderscheid in nationale context, organisatiecontext en factoren op individueel niveau. De uitkomsten leiden tot de conclusie dat er gedeeltelijk sprake is van overlap en (h)erkenning van de rollen van Ulrich (vooral als het gaat om strategic partner en change agent), maar dat er daarnaast sprake is van een specifieke Nederlandse invulling (overlegpartner voor de vakbond) die blijkt geeft van de Nederlandse inbedding van de HR-functie in het zogenaamde Rijnlandse model van arbeidsverhoudingen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK In deze bijdrage geven we op basis van empirisch onderzoek de contouren weer van de Nederlandse Human Resourcefunctie (HR-functie) en gaan we na in hoeverre dat afwijkt van het veelal als universeel gepresenteerde model van Ulrich (1997). Het zal geen verbazing wekken dat ook in Nederland de strategische en veranderkundige bijdrage van belang zijn, maar daarnaast zien we – sterker dan in het model van Ulrich – het Nederlandse poldermodel weerspiegeld in rollen als vakbondspartner en partner van het personeel. Dat onderstreept het belang om niet klakkeloos management-concepten en typologieën over te nemen, maar goed rekening te houden met het specifieke van de eigen context van ons 'poldermodel' en hoe dat doorwerkt in de uitoefening van de Nederlandse HR-functie.

1 Inleiding

De HR-functie wordt veelal getypeerd in zogenaamde rollen. Het gaat dan om de HR-functie als specialistische staffunctie, zoals die bekleed en vervuld wordt door iemand die professioneel te boek staat als HR-manager of personeelsmanager. Voor de aanduiding van die rollen nemen we dan in Nederland maar al te gemakkelijk de populaire Amerikaanse of Engelse typologieën over, alsof ze universeel geldend zouden zijn. Maar net als bij de arbeidsverhoudingen en de vormgeving van het personeelsmanagement kunnen HR-rollen ook onderhevig zijn aan de invloed van de nationale context en die van de sector en organisatie waar de betrokken HR-functionaris werkzaam is. Tot nu toe is daar maar weinig aandacht aan besteed. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de typerende rollen in een Nederlandse context, hoe die zich verhouden tot de bestaande Amerikaanse en Engelse rolmodellen en welke factoren (op nationaal, organisatie- en individueel niveau) daarop van invloed zijn. Gebaseerd op empirisch onderzoek kunnen we een meer onderbouwd en genuanceerd beeld geven van de HR-functie in de Nederlandse context, waarbij we ook de invloed van factoren op organisatie- en individueel niveau in ogenschouw nemen. De vergelijking van onze uitkomsten met die van zogenaamd universele modellen (bijvoorbeeld van Ulrich) geeft een beeld dat past bij het welbekende poldermodel, maar laat ook zien dat we in Nederland empirisch ondersteuning vinden voor datgene wat bij Ulrich en Brockbank (2005) in hun laatste boek vooralsnog alleen maar verondersteld wordt. In het navolgende gaan we allereerst vanuit de theorie in op de diverse beschikbare typologieën (paragraaf 2). Vervolgens bespreken we de noodzaak hierbij beter dan voorheen rekening te houden met de invloed van de context, waarbij we een drietal niveaus onderscheiden te weten: de nationale context (paragraaf 3), organisatiecontext (paragraaf 4) en individuele verschillen (paragraaf 5). Bij de bespreking daarvan zullen we in samenhang met de theorie een aantal hypothesen ontwikkelen, De wijze waarop we deze aan nader

empirisch onderzoek en voor zover mogelijk aan een nadere toetsing zullen onderwerpen, komt aan bod in paragraaf 6. Vervolgens presenteren we in paragraaf 7 de resultaten, gevolgd door discussie en conclusies in paragraaf 8.

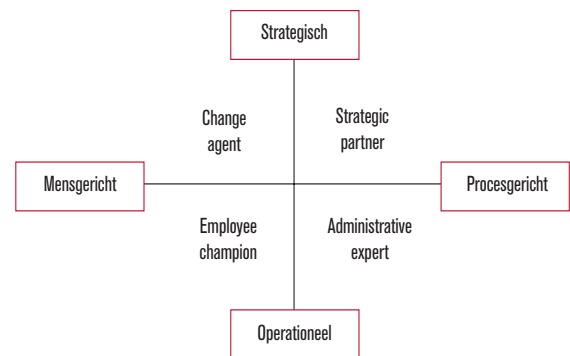
2 HR-rollen: diverse typologieën

De rol van de HR-functie geeft niet alleen een indicatie van het takenpakket van de HR-functie en de accenten daarin, maar is ook bepalend voor de wijze waarop er binnen de organisatie naar de HR-functie wordt gekeken (Paauwe, 2004; Ulrich en Brockbank, 2005). Verschillende auteurs onderscheiden op basis van uiteenlopende dimensies een aantal mogelijke HR-rollen. Zo maakt Legge (1978) op basis van de mate waarin de HR-functie actief of reactief is, onderscheid tussen de *conformist*- en *deviant innovator*-rol. Tyson en Fell (1978) beschrijven drie mogelijke HR-rollen op basis van de betrokkenheid van de HR-functie bij de ontwikkeling en uitvoering van de organisatiestrategie, te weten de *architect* (strategisch), *contracts manager* (operationeel) en de *clerk of works* (administratiebeheersmatig). Storey (1992) combineert twee dimensies (proactief versus reactief, alsmede strategisch versus operationeel) in zijn typologie en maakt onderscheid tussen *changemakers* (proactief en strategisch), *advisers* (reactief en strategisch), *regulators* (proactief en operationeel) en *handmaidens* (reactief en operationeel). Guest (1990) maakt weer gebruik van de dimensies unitaristisch/pluralistisch en conservatief/traditioneel om vier HR-rollen te beschrijven. Ook Ulrich (1997) identificeert vier HR-rollen, maar dan op basis van de dimensies mensgericht/procesgericht en strategisch/operationeel.

De typologie van Ulrich (1997), die bijna 200 keer geciteerd is in academische artikelen volgens de Social Sciences Citation Index en zelfs vaker in vakpublicaties, onderscheidt de HR-rollen *administrative expert*, *strategic partner*, *change agent* en *employee champion* (zie figuur 1). Deze door Ulrich ontwikkelde typologie is mede gebaseerd op het Global Human Resource Competence Survey dat elke vijf jaar gehouden wordt vanuit de Michigan Business School, maar is ook sterk geënt op Ulrich's eigen adviespraktijk en intensieve gesprekken met HR-managers. De *administrative expert* is een procesgeoriënteerde rol met een operationele focus op de dagelijkse gang van zaken en ondersteunt de infrastructuur van de organisatie. De andere procesgeoriënteerde rol, de *strategic partner*, richt zich op de toekomst en is gebaseerd op het strategisch managen van mensen en de afstemming van het Human Resource Management (HRM) op de organisatiestrategie. Deze rol wordt gezien als degene waarmee HRM de meeste toegevoegde waarde kan creëren. De strategische HR-rol met een mensgerichte focus is de *change agent*, die verantwoordelijk is voor het soepel laten verlopen van veranderingen en

het transformeren van de cultuur door het opbouwen van vertrouwensrelaties, het identificeren van problemen en de benodigde oplossingen en het ontwikkelen van actieplannen. De operationele tegenhanger hiervan is de *employee champion* die zich richt op de behoeften en problemen van de werknemers en daarbij het individuele intellectuele kapitaal identificeert en exploiteert met als doel het verbeteren van de competenties en betrokkenheid van de werknemers. In 2005 hebben Ulrich en Brockbank (2005) een aangepaste versie van het model uit 1997 gepresenteerd dat meer nadruk legt op HR-leiderschap. Maar veel onderzoek concentreert nog steeds op het oorspronkelijke model en tot op heden is er weinig empirisch bewijs gevonden voor deze herziene versie.

Figuur 1: Ulrich's (1997) typologie van HR-rollen



De hiervoor genoemde typologieën van Tyson en Fell (1986), Legge (1987), Guest (1990), Storey (1992) en Ulrich (1997) stellen de inhoud van de HR-rollen centraal. Monks (1992) daarentegen houdt rekening met de context van de organisatie, en stelt dat in een stabiele omgeving een eenvoudig personeelsbeleid voldoende is. Alleen wanneer de organisatie actief is in een complexe omgeving is een geavanceerde HR-benadering noodzakelijk. Andere onderzoekers onderschrijven deze relatie tussen de aard van de HR-activiteiten en de eisen van de organisatiecontext (Caroll, 1991; Guest, 1991; Paauwe, 1995). In sommige gevallen leidt dit ertoe dat de ambitie van de personeelsfunctie niet in overeenstemming is met de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast is het moeilijk om de operationele en strategische activiteiten te combineren in één afdeling, omdat er vanuit de organisatie, met name het lijnmanagement, meer nadruk wordt gelegd op een professionele uitvoering van de operationele HR-activiteiten dan op strategische betrokkenheid (Beer, 1997).

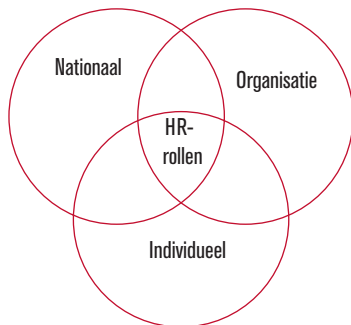
Het belang van de context

Het merendeel van de beschreven HR-typologieën is gebaseerd op Amerikaans of Brits onderzoek met weinig

aandacht voor verschillen in de organisatiecontext, terwijl dat belang steeds meer naar voren komt in de internationale HR-literatuur (zie bijvoorbeeld Budhwar en Sparrow, 2002; Farndale en Paauwe, 2005). Daarom is het interessant om na te gaan of deze typologieën ook toegepast kunnen worden in een andere context. Er bestaan grote verschillen tussen de Nederlandse context en de Amerikaanse en Britse context op cultureel en institutioneel gebied. Nederland is een typisch voorbeeld van het Rijnlandmodel, terwijl Groot-Brittannië en de Verenigde Staten het Angelsaksische model vertegenwoordigen (Albert, 1991; Visser, 1999). Op basis hiervan kunnen we verwachten dat er verschillen zijn tussen de HR-activiteiten en HR-rollen.

Het bestuderen van de context geeft ons ook meer inzicht in de wijze waarop de onderzoeksresultaten toegepast kunnen worden in de praktijk. In dit onderzoek identificeren we drie niveaus, te weten het nationale niveau, het organisatieniveau en het individuele niveau (zie figuur 2). We verwachten dat er op elk niveau factoren zijn die de rol van de personeelsfunctie kunnen beïnvloeden.

Figuur 2: De contextuele invloed op HR-rollen



De inbedding van de personeelsfunctie in een specifieke omgeving leidt ertoe dat er een groot aantal variabelen is die de vorming en uitvoering van de HR-rol kunnen beïnvloeden (Paauwe, 1995; Andreescu, 2003). Organisatievariabelen zoals de structuur, de grootte, ontwikkelingsfase, cultuur en bestuurlijk-organisatorische erfenis kunnen allemaal een rol spelen. Kenmerken van het personeelsbestand (onder andere opleidingsniveau en salariskosten) zijn eveneens van invloed. De variabelen op het individuele niveau beïnvloeden de capaciteit van de betrokken personen om een bepaalde rol uit te kunnen voeren zoals de opgedane ervaringen en opleiding. Naast deze interne variabelen zijn ook externe variabelen zoals de institutionele context, de arbeidsmarkt, de mate van technologische vooruitgang en de nationale cultuur van belang. Hierna gaan we achtereenvolgens in op de drie onderscheiden niveaus van nationale context, organisatie context en individueel niveau.

3 Nationale context

Vanuit een institutioneel perspectief zijn het factoren als nationale wet- en regelgeving, standaarden (vanuit een sector of beroepsgroep) en tradities die de wijze waarop de HR-functie de taken uitvoert, beïnvloeden. Macro-instituten kunnen van zodanige invloed op de organisatiestructuur zijn dat de organisatieprocessen een afspiegeling zijn van nationale patronen (Schuler en Rogovsky, 1998; Khilji, 2003). De neo-institutionele theorie stelt dat er dwingende ('coercive'), normatieve en imiterende krachten aanwezig zijn in de organisatiecontext waardoor de vrijheid van organisatie wordt ingeperkt (DiMaggio en Powell, 1983). Door arbeidswetgeving kan een organisatie bijvoorbeeld verplicht zijn bepaalde groepen werknemers in dienst te nemen, deze volgens geldende richtlijnen te belonen en ze te laten meebeslissen in organisatievraagstukken. Wanneer er standaarden zijn geformuleerd door een bedrijfstak, sector en/of professionele beroepsorganisaties (denk aan beroepscode in dit verband), dan kunnen deze een normatief effect hebben op de taken van de personeelsfunctie. Daarnaast kunnen 'imiterende' krachten zoals benchmarking met concurrenten en andere succesvolle ondernemingen leiden tot de introductie van andere werkwijzen voor de HR-functie (zie Paauwe en Boselie, 2003 voor een uitgebreidere beschrijving van de relatie tussen HRM en de institutionele omgeving).

Door een sterk geïnstitutionaliseerde omgeving wordt niet alleen de speelruimte van de organisatie ingeperkt, maar dus ook de speelruimte van de personeelsfunctie. Bijvoorbeeld, hoe complexer de arbeidswetgeving hoe meer tijd en energie HR-professionals moeten besteden aan de administratief-beheersmatige taken die hier mee gepaard gaan, wat ten koste gaat van de meer strategische activiteiten (Brewster e.a., 2006; Sparrow en Hiltrop, 1997). En in het geval de onderlinge afhankelijkheid tussen werkgever en werknemer groot is (bijvoorbeeld bij dienstverlening door hoog opgeleide professionals), dan moet er ook meer aandacht worden besteed aan betrokkenheid en participatie van werknemers. Als laatste is de nationale cultuur van invloed op de wijze waarop de organisatie haar activiteiten uitvoert en op de HR-rol van de personeelsfunctie (Farndale, 2005). Culturele verschillen uit zich in verschillen in het belang dat wordt gehecht aan de kwaliteit van het leven, de aard van de relatie tussen werkgever en werknemer en de mate van individualisering.

De nationale culturen van de landen waarmee we onze Nederlandse HR-rollen willen vergelijken, komen op een aantal punten overeen. Op basis van de Hofstede's (1980) typologie scoren de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Nederland alle drie hoog op individualisme, laag op machtsafstand en laag op het mijden van risico. De

dimensie waarop de landen verschillen is de dimensie femininiteit versus masculiniteit. Nederland scoort op deze dimensie beduidend hoger op femininiteit dan de andere twee landen. In landen met een hogere score op femininiteit hebben werknemers meer mogelijkheden voor medezeggenschap en inspraak (Hofstede, 1980). Ook is in deze landen onderling overleg en het bereiken van consensus van groot belang, wat vaak versterkt wordt door nationale wetgeving (Hickson, 1993). Dit is ook zeer herkenbaar in de Nederlandse context door onder andere de nadruk op het welzijn van de werknemers en arbeidsverhoudingen die gebaseerd zijn op consensus en partnerschap.

De werksituatie binnen Nederland is aan meer wetgeving onderhevig dan de werksituatie in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. In Nederland zijn er bijvoorbeeld regels opgesteld omtrent de arbeidsrelatie, arbeidsovereenkomsten, arbeidsomstandigheden, de rechten van de vakbonden, diversiteitsmanagement en flexibele arbeidsmogelijkheden (Albert, 1991; Pot, 1998). In Nederland worden werknemers gezien als één van de partners/stakeholders van de onderneming, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Verenigde Staten waar het management samen met de aandeelhouders de macht in handen heeft (Pot, 1998). Overigens zien we vandaag de dag in Nederland door het opkomend militantisme van aandeelhouders, private equity en durfkapitaal dat werknemers en hun vertegenwoordigers (vakbonden) steeds minder inbreng lijken te hebben.

Pot (1998) concludeerde, op basis van een vergelijking tussen HR-activiteiten in Nederland en in de Verenigde Staten, dat in Nederland functie- en taakontwerp uitgebreider zijn, er een grotere focus is op resultaten behaald in teamverband in plaats van individuele prestaties, meer werknemers een beroepsopleiding hebben en er meer belang wordt gehecht aan breed ontwikkelde vaardigheden. Performance management in de Verenigde Staten concentreert zich op zeer goede of zeer slechte prestaties, terwijl er in Nederland meer aandacht is voor werknemers met gemiddelde prestaties. Ook verschillen beide landen in de vormgeving van de beloningssystemen. Terwijl in de Verenigde Staten meer nadruk wordt gelegd op tastbare beloningen zoals salaris, wordt er in Nederland meer belang gehecht aan de intrinsieke beloning, zoals werktevredenheid en een prettige werksituatie. Ook zijn de arbeidsverhoudingen tussen de beide landen verschillend. Voor wat betreft de arbeidsverhoudingen draagt het Nederlandse systeem bij aan het verkleinen van de machtsafstand tussen werknemers en werkgevers en is er ruimte voor medezeggenschap, terwijl in de Verenigde Staten de arbeidsverhoudingen meer zijn gebaseerd op autoritaire machtspatronen, en de managers het – althans in de onderneming – exclusief voor het zeggen hebben, zonder reke-

ning te hoeven houden met allerlei inspraakorganen en -rechten.

In het systeem voor arbeidsverhoudingen binnen Nederland, wijd en zijd bekend geworden onder de noemer Poldermodel, staat het bereiken van overeenkomsten en afspraken op sociaaleconomisch gebied tussen de werkgeversorganisaties, vakbonden en overheid door middel van het bereiken van consensus centraal. Deze vorm van arbeidsverhoudingen en medezeggenschap is ook typerend voor het Rijnlandse model, waarvan Nederland bij uitstek een voorbeeld is. Wetgeving, instituties en stakeholders spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van HR-beleid en -activiteiten (Boselie, Paauwe en Richardson, 2003). De focus binnen het Rijnlandse model ligt niet, zoals bij het Angelsaksische model, op de aandeelhouders, maar op een brede groep belanghebbenden (stakeholders). In de Nederlandse situatie heeft dit bijvoorbeeld geleid tot een zeer gereguleerd salarisbeleid (via wetgeving en CAO) waardoor de mogelijkheden voor bijvoorbeeld het invoeren van prestatiebeloning beperkt zijn (Paauwe en Boselie, 2003). Door de verschillen in de nationale, institutionele en culturele context van Nederland, de Verenigde Staten en Groot-Brittannië verwachten wij in de Nederlandse situatie een andere HR-rollentypologie dan de eerder beschreven universele typologieën, hetgeen leidt tot de volgende hypothese:

H1: De diverse culturele en institutionele aspecten van verschillende nationale contexten beïnvloeden de HR-rollen.

4 Verschil in organisatiecontext

Looise, Riemsdijk en De Lange (1998) stellen dat de institutionele invloed in Nederland aan het afnemen is, alhoewel hiervan alleen sprake is in een paar sectoren (voornamelijk in de financiële dienstverlening, toerisme en ICT). Sectoren met nog steeds een sterk institutionele omgeving zijn de publieke sector (met name de gezondheidszorg), de metaalnijverheid en de bouw. Het is dus van belang om de variabele 'sector' op te nemen als een organisatievariabele die de HR-rol beïnvloedt. De HR-functie binnen een organisatie die weinig concurrentie ervaart, zal waarschijnlijk zijn traditionele rol blijven uitvoeren, terwijl de HR-functie binnen een organisatie waarbij er sprake is van hevige en/of internationale concurrentie, zich eerder zal richten op strategische ontwikkeling en zelfs activiteiten zal uitbesteden (Williams, Paauwe en Keegan, 2000, p. 30). De mate waarin de organisatie concurrentie heeft, kan dus de rol die HR-functie uitvoert beïnvloeden. Ook Truss (2003, p. 58) stelt dat de complexe structuur van de publieke sector de ontwikkeling van een meer strategische HR-rol beperkt. Dit leidt tot de eerste hypothese met betrekking tot de karakteristieken van de organisatie:

H2a: De HR-rollen variëren tussen de verschillende bedrijfstakken en sectoren.

De mate van internationalisatie is als derde contextvariabele van invloed op de invulling van de HR-rol. Naar verwachting zijn er verschillen in HR-rollen tussen internationaal opererende organisaties en organisaties die sterk verankerd zijn in de nationale context. De dochtermaatschappijen van buitenlandse multinationals kunnen bijvoorbeeld verschillen in hun benadering van de HR-functie als gevolg van het *country-of-origin-effect*. Ferner (1997) stelt dat de kenmerken van de nationale context, waarin een multinationale onderneming zijn oorsprong vindt, de wijze waarop de organisatie haar Human Resource Management vorm geeft, beïnvloedt. Hoewel er volgens de globalisatiethese een convergentie plaatsvindt in de richting van het ongereguleerde en individualistische Angelsaksische model (Almond e.a., 2003; Brookes e.a., 2005; Poutsma e.a., 2005), zijn er ook alternatieve opvattingen die de blijvende invloed van nationale contexten en verschillende kapitalismemodellen op het gedrag van de organisatie benadrukken (Hirst en Thompson, 1996). We hebben daarom de volgende hypothese inzake het *country-of-origin-effect* geformuleerd:

H2b: Buitenlandse organisaties verschillen in HR-rollen als gevolg van het *country-of-origin-effect*.

Andere factoren die de HR-functie beïnvloeden zijn gerelateerd aan de HR-functie zelf, zoals de grootte van de HR-afdeling in relatie tot de grootte van de organisatie (Brewster e.a., 2006). In een crossnationaal onderzoek naar de beschikbare middelen van de HR-functie concluderen Brewster en anderen (2006) dat de HR-afdelingen binnen grotere organisaties meer mogelijkheden hebben om zich te richten op strategische activiteiten, omdat veel van de administratieve en beheersmatige taken zijn uitbesteed. Bij kleinere HR-afdelingen zijn deze taken vaak niet uitbesteed en alle middelen worden dan voornamelijk ingezet voor het uitvoeren van de administratief-beheersmatige activiteiten. Sels en anderen (2006) geven in hun onderzoek naar de relatie tussen HRM en de prestaties van organisaties in het midden- en kleinbedrijf aan dat in kleinere organisaties vaak maar één persoon verantwoordelijk is voor het HR-beleid. In sommige kleinere organisaties is er zelfs niemand verantwoordelijk voor het HR-beleid en de HR-strategie kan dan worden gekarakteriseerd als 'mere tactics speak', met een zwakke horizontale en verticale afstemming en weinig actie (Truss en Gratton, 2003, p. 78). In grotere organisaties heeft de personeelsfunctie vaker een strategische en proactieve rol. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2c: Kleinere HR-afdelingen zullen minder vaak een dominante strategische rol hebben.

Farndale (2005) onderzoekt de relatie tussen de positie van de HR-directeur in de Raad van Bestuur in Britse ondernemingen en de betrokkenheid van de personeelsfunctie bij

het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie. Uit dit onderzoek concludeert zij dat het lidmaatschap van de Raad van Bestuur een significante en positieve correlatie heeft met de strategische betrokkenheid. De HR-afdelingen waarvan de directeur lid is van de Raad van Bestuur worden vaker vanaf het begin betrokken bij het formuleren van de strategie. Dit in tegenstelling tot andere personeelsfuncties die pas in een latere fase bij de implementatie worden betrokken of in sommige gevallen helemaal niet. Overigens wijzen Brewster en anderen (2006) erop dat een plaats van de HR-directeur in de Raad van Bestuur niet per definitie een strategische rol impliceert. De uitkomsten van voorgaand onderzoek zijn dus niet eenduidig. Derhalve stellen we de volgende hypothese:

H2d: Wanneer de HR-directeur lid is van de Raad van Bestuur zal de strategische rol van de HR-afdeling groter zijn.

5 Verschillende individuele achtergronden

De achtergrond van de respondenten (in casu de HR-manager) hangt mogelijk samen met de HR-rol die zij vervullen (Hall en Torrington, 1998). Dit onderzoek richt zich daarom ook op de invloed van opleiding en werkervaring. Uit onderzoek bij Portugese ondernemingen door Cabral-Cardoso (2004) blijkt er een relatie te bestaan tussen het opleidingsniveau en de werkervaring van de HR-manager en de verschuiving van het traditionele personeelsmanagement naar het strategische HRM. Ook het gebruik van de term HRM draagt bij aan de strategische betrokkenheid van de HR-functie (Cabral-Cardoso, 2004, p. 971). Boselie en Paauwe (2005) concluderen dat HR-professionals over kennis en vaardigheden op vijf belangrijke gebieden moeten beschikken, te weten strategische bijdrage, persoonlijke geloofwaardigheid, adequate uitvoering van de traditionele HR-activiteiten op het gebied van de in-, door- en uitstroom van personeel, kennis van de sector waarin de organisatie opereert en het kunnen toepassen van geavanceerde HR-technologieën. De kennis en vaardigheden van HR-managers worden gevormd door het arbeidsverleden en de genoten opleiding. De laatste hypothesen zijn daarom als volgt:

H3a: HR-professionals met werkervaring in andere functionele gebieden hebben een grotere strategische rol.

H3b: De rol van een HR-professional is gerelateerd aan zijn of haar opleidingsachtergrond.

6 Methode van onderzoek en dataverzameling

In 2005-2006 hebben we een vragenlijst uitgezet aangaande de rollen van de HR-functie binnen organisaties die werkzaam zijn in Nederland. De vragenlijst was bestemd voor de HR-managers van deze organisaties en daarom is er gekozen om de vragenlijst te verspreiden via het populaire vaktijdschrift *Intermediair*PW. Een papieren versie van de vragenlijst en een antwoordenvelop met adresgegevens

van de onderzoekers waren meegezonden met de editie van juli 2005. In totaal zijn er 364 ingevulde vragenlijsten ontvangen, ondanks herhaaldelijke oproepen in het tijdschrift om de vragenlijst alsnog in te vullen. Door dit teleurstellende resultaat werd besloten om naar alternatieve kanalen te kijken. Daarom is de vragenlijst daarna ook per post verstuurd aan alumni van een post-experience HRM-opleiding en aan alumni van een HRM-opleiding van een Nederlandse universiteit. Vanuit deze twee groepen ontvingen we nog eens 63 vragenlijsten, waardoor het totaal uitkomt op 427 ingevulde vragenlijsten.

Een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten als gevolg van het lage responspercentage is onderzocht door middel van een tijdtrend-extrapolatietest, waarbij de eerdere en latere respondenten met elkaar werden vergeleken op basis van een aantal belangrijke variabelen (zoals voorgesteld door Oppenheim, 1966). Deze methode veronderstelt dat latere respondenten vergelijkbaar zijn met non-respondenten. Op basis van t-testen, waarbij de steekproef is opgesplitst in de eerdere en latere respondenten, werden significante verschillen gevonden. Hieruit blijkt dat de steekproef minder representatief is voor binnenlandse, non-profit organisaties en organisaties waar de vakbonden weinig invloed hebben op belangrijke beslissingen die het personeel aangaan.

Vanwege het ontbreken van eerder onderzoek op dit gebied in Nederland is de vragenlijst door onszelf ontwikkeld op basis van een uitgebreide literatuurstudie. Deze bestaat uit vragen over de organisatie van de respondent (zoals de grootte, structuur, sector, mate van internationalisatie en prestatie-indicatoren), de HR- of personeelsafdeling (zoals de grootte, structuur, mate waarin de HR-activiteiten zijn geformaliseerd en innovatie), welke dienstverleningskanalen voor HR-activiteiten worden gebruikt (zoals shared service centers, uitbesteding, eHRM en lijnmanagement), de rol van de personeelsvertegenwoordiging (zoals vakbonden, CAO en ondernemingsraad) en de achtergrond van de respondent (zoals geslacht, leeftijd, opleiding en werkervaring). Op basis van de eerder besproken typologieën zijn daarnaast 23 vragen opgenomen die de rol van personeelsfunctie betreffen. Ook bevat de vragenlijst een aantal stellingen op het gebied van strategische betrokkenheid, functionele impact, beleidsuitvoerende opstelling, al dan niet afhankelijke opstelling van het lijnmanagement, risicomangement, ondersteuning van de medewerkers, ondersteuning van het management, relatie met de vakbonden en veranderingsmanagement. De respondenten werd gevraagd naar de mate waarin ze het eens of oneens waren met de stellingen op basis van een 5-punts Likertschaal. Een voorbeelditem/stelling voor strategische betrokkenheid is de volgende: *De HR-functie is een partner van het management bij het uitvoeren*

van de ondernemings- en organisatiestrategie. Zie voor een uitgebreid overzicht van de gehanteerde items appendix A. De stellingen vertegenwoordigen de verschillende accenten in de eerder besproken typologieën.

In de steekproef van 427 respondenten zijn de vrouwen en mannen evenredig vertegenwoordigd en de meerderheid (72 procent) valt in de leeftijdscategorie 31-50 jaar. De helft van de respondenten heeft een beroepsopleiding genoten en de andere helft heeft een universitaire opleiding afgerond. Hiervan studeerde 32 procent HRM, 24 procent sociale wetenschappen en 15 procent bedrijfskunde. De meeste respondenten zijn HR-manager (58 procent) en verder is negen procent HR-directeur, 18 procent HR-adviseur en maar 8 procent is lijnmanager zonder specifieke HR-rol. Eerder heeft 49 procent als manager gewerkt op een ander vakgebied dan HRM, vaak in algemeen management of administratie danwel beheer. Gemiddeld is men vijf jaar werkzaam in de huidige functie en zes jaar in de huidige organisatie. Daarnaast is men gemiddeld 13 jaar werkzaam op HR-gebied en is men gemiddeld drie keer van organisatie veranderd. Overigens merken we hierbij op dat het derde sample (onder alumni van een universitaire HR-opleiding – 36 respondenten in totaal) significant meer mensen bevat met een universitaire opleiding. Zij vertegenwoordigen echter slechts acht procent van de totale steekproef.

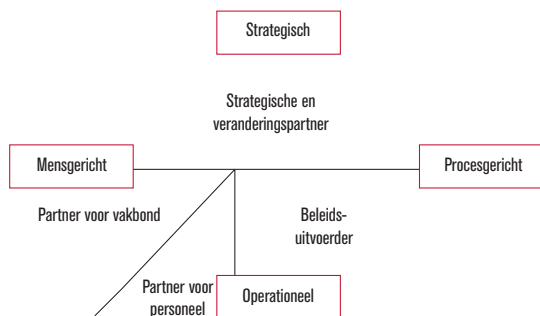
De onderzoeksdata zijn geanalyseerd met behulp van het statistisch programma SPSS. Op basis van een descriptieve data-analyse kon worden geconcludeerd dat geen van de vragen een hoog non-responspercentage had, behalve dan de optionele vragen die afhankelijk waren van eerder gegeven antwoorden. Verder werden er ook geen onregelmatigheden gevonden in de data.

7 Resultaten

Als eerste bespreken we de HR-rollen die onderscheiden kunnen worden in de Nederlandse context. Daarbij bekijken we ook de mate waarin deze rollen afwijken van de rollen beschreven in de Amerikaanse en Britse universele typologieën. Met behulp van een factoranalyse (zie appendix A) hebben we vier HR-rollen in Nederlandse organisaties geïdentificeerd (57 procent van de variatie wordt hiermee verklaard). Deze HR-rollen zijn de strategische en veranderingspartner, overlegpartner voor de vakbonden, gesprekspartner voor de werknemers en beleidsuitvoerder (zie figuur 3 voor een schematische weergave van de verschillen in vergelijking met het oorspronkelijke schema van Ulrich, zoals afgebeeld in figuur 1). In de factoranalyse zijn drie items verwijderd, omdat deze niet onder één samenhangende groep factoren konden worden gecategoriseerd.

De strategische en veranderingspartner is het sterkst

Figuur 3: HR-rollen in Nederland



vertegenwoordigd in het onderzoek ($\alpha = 0,848$)¹ en overschaduwde alle andere rollen. Deze HR-rol betreft onder meer veranderingsmanagement, verschillende dimensies van strategievorming en het zijn van een gesprekspartner voor het management en cultuurmanagement. Opvallend hierbij is dat het vergroten van de betrokkenheid van werknemers in de Nederlandse context als een onderdeel van de strategische rol en niet als onderdeel van de ‘gesprekspartner voor het personeel’-rol wordt gezien.

De HR-rol met betrekking tot de arbeidsverhoudingen heeft twee dimensies met aan de ene kant de overlegpartner voor de vakbonden en aan de andere kant de gesprekspartner voor het personeel. De overlegpartnerrol voor de vakbonden komt het sterkst naar voren ($\alpha = 0,813$), omdat onderhandelingen met de vakbonden en de raadpleging van het personeel een belangrijke rol spelen in de Nederlandse context. De gesprekspartnerrol voor de werknemers kwam minder sterk naar voren ($\alpha = 0,316$) met als belangrijkste reden dat er voor deze factor maar twee items overbleven. Overigens moeten we hierbij als beperking opmerken dat als gevolg van het feit dat onze steekproef niet volledig recht doet aan organisaties waarin vakbonden minder actief zijn, er sprake kan zijn van een enigszins vertekend beeld in die zin dat de rol van partner voor vakbond

hierdoor wat teveel nadruk krijgt. Zie ook onze eerdere opmerking hierover bij de beschrijving van de steekproef. Om die reden wordt deze niet meer meegenomen in onze verdere analyse.

Als laatste is er dus de beleidsuitvoerende rol gericht op het op adequate wijze zorgdragen voor de personeelstaken op het gebied van in-, door- en uitstroom van personeel. Het is hierbij weer interessant op te merken dat risicomanagement in de Nederlandse context gerelateerd is aan de administratief-beheersmatige ondersteuning van de personeelsfunctie en niet wordt gezien als een onderdeel van de strategische benadering van HRM. Echter, de betrouwbaarheid van deze rol was heel zwak ($\alpha = 0,403$). Daarom hebben wij ook besloten die rol niet verder te gebruiken.

De voorstaande resultaten bieden wel gedeeltelijk steun aan de eerste hypothese: er is wel wat verschil in HR-rollen in Nederland in vergelijking met het model uit de VS. Het verschil is echter meer een nuancering van de rollen dan een grote afwijking ervan.

Voor de twee overgebleven HR-rollen (strategische/ veranderingspartner en overlegpartner vakbonden) is er per respondent een totaalscore berekend, zodat de aanwezigheid van de HR-rollen op verschillende niveaus kan worden vergeleken. De beschrijvende statistieken voor de belangrijkste variabelen inclusief de HR-rollen staan in tabel 1.

In het voorgaande deel hebben we de twee belangrijkste HR-rollen in de Nederlandse context geïdentificeerd. De volgende stap in de analyse van de onderzoeksresultaten is te bekijken welke invloed de verschillen in de organisatiecontext hebben op deze HR-rollen. Voor de analyse van deze relatie hebben we gebruikgemaakt van multiple-regressietechnieken. De resultaten hiervan staan weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 laat heel weinig significante effecten zien. Dit bete-

Tabel 1: Beschrijvende statistieken en correlaties tussen de belangrijkste variabelen

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Grote organisatie (FTE)	605,92	1906,80							
2. Country-of-origin ^a	1,17	0,37	0,04						
3. Grote HR-functie (FTE)	15,38	45,57	0,35**	-0,06					
4. Positie HR in Raad van Bestuur ^b	2,13	0,90	0,03	0,19**	0,07				
5. Opleiding ^c	2,67	0,77	0,11*	-0,05	0,09	0,06			
6. Werkervaring ^d	0,49	0,50	-0,04	-0,05	0,10*	-0,00	0,01		
7. Strategische/ veranderingsrol ^e	45,98	6,23	-0,01	0,08	-0,05	0,30**	0,03	0,04	
8. Overlegpartner vakbonden ^f	9,54	2,73	0,11*	0,04	0,08	0,10	0,11*	0,01	0,30**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

^a Binnenlands = 1; Internationaal = 2

^b Ja, besluitvormingsrol = 3; Ja, geen besluitvormingsrol = 2; Nee = 1

^c Deze factor bestaat uit vier variabelen die het opleidingsniveau in toenemende mate weergeven

^d Gewerkt op andere afdeling en/of in andere managementrol: Ja = 1; Nee = 0

^e Deze factor bestaat uit 12 items met een maximale score van 60

^f Deze factor bestaat uit drie items met een maximale score van 15

De getallen in de kolommen 1 tot en met 7 zijn de Pearson correlatiecoëfficiënten.

Tabel 2: Resultaten voor de relatie tussen de contextvariabelen en HR-rollen

	Strategische partnerrol	Overlegpartner voor de vakbonden
	β	β
Groote organisatie	0,00	0,09
H2a Sector	-0,06	-0,13**
H2b Country-of-origin	0,00	-0,01
H2c Groote HR-afdeling	-0,10	0,03
H2d Positie HR in Raad van Bestuur	-0,31***	-0,10*
H3a Opleiding	0,01	0,05
H3b Werkervaring	0,07	0,01
R ²	0,11	0,05
Total F	6,44***	2,38**
Adjusted R ²	0,10	0,03
N	353	349

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

kent dat er geen steun is gevonden voor hypothesen 2a t/m 2c voor de strategische partnerrol, maar wel voor hypothese 2d: als HR een plaats heeft in de Raad van Bestuur, heeft hij of zij meer kans een strategischer partner te zijn. Sector (H2a) en positie HR in Raad van Bestuur (H2d) hebben allebei een significant effect op de overlegpartner-voor-de-vakbonden-rol. Met betrekking tot de meer individuele kenmerken, wordt er geen steun gevonden voor hypothesen 3a en 3b.

De mate waarin de HR-functie betrokken is bij de strategie is dus vooral afhankelijk van de positie van de HR-directeur binnen de Raad van Bestuur. Uit verdere crosstabulatiesanalyses blijkt dat in 39 procent van de organisaties waar de HR-functie betrokken is bij de besluitvorming, HRM een strategische bijdrage levert. Dit in tegenstelling tot de organisaties waar de HR-manager niet lid is van de Raad van Bestuur of geen rol speelt in de besluitvorming, respectievelijk twintig procent en 18 procent. Een door ons uitgevoerde ANOVA-analyse laat echter zien dat die verschillen niet significant zijn.

De mate waarin de HR-functie een vakbondsgerichte rol vervult, wordt ook beïnvloed door de context. Hierbij is de belangrijkste variabele in de omgeving van de HR-functie de sector waarin de organisatie zich bevindt (sig. = 0,025). Gebaseerd op nadere analyse, is de vakbondsgerichte rol het sterkst aanwezig in de industriële sector (maar dertig procent van de organisaties gaf aan deze rol niet of in beperkte mate uit te voeren) en het minst sterk aanwezig in de detailhandel en de onderwijssector (respectievelijk 52 procent en vijftig procent gaven aan deze rol niet of in beperkte mate uit te voeren). Ook in de publieke sector is de HR-functie minder vaak een gesprekspartner voor de vakbonden. Bij de lokale overheden, de rijksoverheid en de

zorgsector is bij respectievelijk 42 procent, 54 procent en 47 procent deze rol niet of in beperkte mate aanwezig. De positie van de HR-manager binnen de Raad van Bestuur heeft ook invloed op de uitvoering van de vakbondsgerichte rol. Uit crosstabulaties blijkt dat wanneer de HR-functie betrokken is bij de besluitvorming, deze eerder zal fungeren als gesprekspartner voor de vakbonden (33 procent) dan wanneer de HR-functie niet betrokken is bij de besluitvorming of lid is van de Raad van Bestuur (27 procent). Die verschillen zijn echter niet statistisch significant.

8 Discussie en conclusies

De aanleiding voor dit onderzoek is de populariteit van de verschillende zogenaamde universele HR-rollen en -typologieën. Dit onderzoek bekijkt in hoeverre deze typologieën inderdaad universeel toepasbaar zijn of dat de rol van de HR-functie wordt beïnvloed door de context op nationaal, individueel en organisatieniveau. Uit de literatuur blijkt dat er sprake is van convergentie en divergentie in HR-activiteiten (in overeenstemming met Brewster e.a., 2004) en op basis hiervan verwachten wij dat de kenmerken van de nationale context van invloed zijn op de rol van de personeelsfunctie (in overeenstemming met Andreescu, 2003; Brewster e.a., 2006; Farndale, 2005; Khilji, 2003; Schuler en Rogovsky, 1998; Sparrow en Hiltrop, 1997). De typologieën die op basis van de Amerikaanse en Britse context zijn ontwikkeld identificeren mogelijke rollen van de HR-functie binnen liberale markteconomieën, waarin weinig wetgeving ten aanzien van arbeidsverhoudingen is opgesteld (in overeenstemming met Looise en Pauwe, 2001). Deze context wijkt in belangrijke mate af van het poldermodel voor arbeidsverhoudingen binnen Nederland (Visser, 1999; Van der Meer en Van den Toren, 2001), dat gekenmerkt wordt door industriële democratie en een gereguleerd arbeidssysteem.

Op basis van onze verwachting inzake de verschillen in context bekijken we of er onderscheid gemaakt kan worden tussen de HR-rollen geïdentificeerd in de Nederlandse context en de HR-rollen uit de eerder beschreven universele typologieën. Uit de factoranalyse van de 427 teruggestuurde vragenlijsten kwamen vier HR-rollen naar voren, die niet identiek zijn aan de rollen geïdentificeerd door Ulrich (1997). Als de we de eerder besproken figuren 1 en 3 met elkaar vergelijken, valt als eerste op dat in de Nederlandse context er één gecombineerde strategische rol aanwezig is. Deze rol combineert de elementen van Ulrich's (1997) strategische partner en change agent, waarvoor wij de term 'strategische en veranderingsgerichte partner' gebruiken. De conclusie dat in de Nederlandse context deze twee rollen samenvallen, komt overeen met de latere conclusies van Ulrich en Brockbank (2005) op grond waarvan zij een nieuwe typologie voorstellen (waarin stra-

tegische partner en change agent zijn gecombineerd in één rol), alhoewel deze niet empirisch getest zijn.

Ten tweede komt naar voren dat de employee champion HR-rol van Ulrich (1997) in de Nederlandse context een sterke focus op de relatie met de vakbonden heeft. Gezien het belang van vakbonden en medezeggenschap in de Nederlandse context (in overeenstemming met Looise en Drucker, 2000) is dit niet geheel onverwacht, maar in de universele typologieën wordt dit aspect wel over het hoofd gezien. De HR-manager werkt nauw samen met de vakbonden om consensus over de arbeidsverhoudingen en -voorwaarden te bereiken. Dit bevestigt ook de aanwezigheid van een overlegcultuur binnen de Nederlandse context, wat kenmerkend is voor de feminiene cultuur ervan (in overeenstemming met Hickson, 1993).

Samengevat kunnen we stellen dat de HR-rollen uit ons eigen onderzoek in de Nederlandse context gedeeltelijk overlappen met de typologie van Ulrich (1997). Tegelijkertijd kunnen we ook vaststellen dat de HR-rollen onderling verschillen doordat er binnen de HR-rollen op verschillende aspecten de nadruk wordt gelegd. Er is wel meer onderzoek nodig op dit terrein, mede omdat wij twee rollen uit onze analyse moesten verwijderen vanwege een te lage betrouwbaarheid.

In het onderzoek richtten wij ons naast het ontwikkelen van een algemeen overzicht van HR-rollen in Nederland ook op de invloed van verschillen op individueel en organisatieniveau. De verschillende contextuele niveaus zijn een belangrijke dimensie bij onderzoek naar organisaties (Johns, 2006). Er kan worden gesteld dat de sector (in overeenstemming met Truss, 2003; Williams e.a., 2000), de organisatiegrootte (in overeenstemming met Truss en Gratton, 2003) en het country-of-origin-effect (in overeenstemming met Ferner, 1997; Hirst en Thomson, 1996) van invloed zijn op de HR-functie binnen organisaties. Wij vonden echter alleen steun voor het effect van de sector (hypothese 2a). Ook de specifieke kenmerken van de personeelsfunctie zelf, zoals de positie binnen de Raad van Bestuur en de grootte ervan ten opzichte van de rest van de organisatie (in overeenstemming met Brewster e.a., 2006) kunnen van belang zijn voor de rol die HR-managers uitvoeren. Echter, alleen hypothese 2d over de positie in de Raad van Bestuur werd bevestigd.

Op basis van onze steekproef onder Nederlandse bedrijven kunnen we concluderen dat de belangrijkste kenmerken van de organisatie die de HR-rollen beïnvloeden, de positie van de HR-functie binnen de Raad van Bestuur en de bedrijfssector zijn. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer de HR-manager lid is van de Raad van Bestuur, de HR-functie zowel eerder een strategische en veranderingsgerichte rol als een overlegpartnerrol voor de vakbonden heeft.

De relatie tussen het toegang hebben tot de besluitvormende organen van de organisatie (bijvoorbeeld Raad van Bestuur, deel uitmaken van het managementteam) en de mogelijkheid tot het uitvoeren van een meer strategische rol bevestigt de uitkomsten van eerder onderzoek (in overeenstemming met Farndale, 2005). De relatie tussen de positie van de HR-functie binnen de Raad van Bestuur en het zijn van een overlegpartner voor de vakbonden is daarentegen nieuw. In de Nederlandse context is het creëren van een goede verstandhouding met de vakbonden en de medewerkers een belangrijk strategisch element van de rol van de personeelsfunctie. Door de directe toegang tot bedrijfsinformatie en besluitvormingsprocessen via het deel uitmaken van de Raad van Bestuur wordt het mogelijk om deze HR-rol op adequate wijze te vervullen. Overigens kan het ook zo zijn dat de Raad van Bestuur van mening is dat onderhandelen met de vakbond gezien wordt als haar eigen taak en zij die taak toch vervult, ook al is de HR-functie niet vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur.

Naast de strategische betrokkenheid wordt de vakbondsgerichte HR-rol vooral beïnvloed door de sector waarin de organisatie actief is. Met name in de persoonlijke dienstverlening, farmaceutische industrie en de industriële sectoren is de HR-functie een gesprekspartner voor de vakbonden. Maar deze HR-rol is minder aanwezig in de horeca, transportsector en de zakelijke dienstverlening. Hoewel dit op het eerste gezicht verrassend lijkt, kwam uit het onderzoek ook naar voren dat HR-functionarissen in de publieke sector (zoals onderwijs, gezondheidszorg, de lokale overheden en rijksoverheid) minder vaak een vakbondsgerichte rol hadden. Een logische verklaring hiervoor is dat het overleg met de vakbonden bij deze sectoren op overkoepelend niveau plaatsvindt (via veelal per bedrijfstak of sector georganiseerde vakbonden en werkgeversorganisaties) en dat de individuele HR-managers niet betrokken zijn bij deze onderhandelingen. Nader onderzoek is vereist voor het verschaffen van meer inzicht in de wijze waarop de specifieke kenmerken van de sector mede bepalend zijn voor de invulling van de vakbondsgerichte rol per sector. Dit onderzoek laat in ieder geval zien dat de sector een belangrijke variabele is voor de HR-rol.

In tegenstelling tot de hypothesen 2b en 2c is er geen significante relatie gevonden tussen de HR-rollen en het country-of-origin-effect of de grootte van de HR-afdeling. De grootte van de HR-afdeling kan misleidend zijn in termen van mogelijke personeelsactiviteiten, vanwege de huidige trend om verschillende HR-activiteiten uit te besteden. Een grote organisatie kan bijvoorbeeld een kleine HR-afdeling hebben waar voornamelijk strategische activiteiten worden uitgevoerd en waar de transactionele

beheersmatige activiteiten zijn uitbesteed. Een kleine HR-afdeling in een kleine organisatie kan tegelijkertijd alleen maar tijd en energie hebben voor het uitvoeren van de administratief-beheersmatige taken (in overeenstemming met Brewster e.a., 2006). Hieruit blijkt dat twee 'kleine' HR-afdelingen verschillende rollen kunnen vervullen. De invloed van het country-of-origin-effect behoeft ook nader onderzoek, omdat verschillen tussen HR-activiteiten voornamelijk worden veroorzaakt door het verschil tussen hoe organisaties opereren in het land van oorsprong in vergelijking met het vestigingsland (Gooderham e.a., 1999). Naar verwachting zou ditzelfde onderscheid ook de verschillen in HR-rollen kunnen verklaren.

Als laatste dimensie van de contextuele variabelen bespreken we de invloed van de achtergrond van de HR-professionals zelf op de rol van de personeelsfunctie. Eerder onderzoek heeft de relatie tussen het opleidingsniveau en de werkervaring van de HR-professionals en de rol van de personeelsfunctie aangetoond (in overeenstemming met Boselie en Paauwe, 2005; Cabral-Cardoso, 2004). In dit onderzoek hebben we geen relatie tussen de rol van de HR-functie en de primaire opleiding en werkervaring van de HR-professional kunnen toetsen. Nader onderzoek is ook hier van belang.

Resumerend kunnen we stellen dat HR-rollen vanuit de Angelsaksische literatuur niet zonder meer één op één en klakkeloos kunnen worden overgenomen. Context heeft

een dusdanig effect dat we andere rollen meer accent zien krijgen en een andere invulling. Het meest concreet komt dit tot uiting in de andere invulling van de employee championrol die in de Nederlandse context veel meer het accent krijgt van het zijn van overlegpartner voor de vakbonden. Daarnaast zien we natuurlijk ook wel een overeenkomst als het gaat om de strategische en veranderkundige rol. Zelfs zodanig dat die in de Nederlandse context samenvallen, daar waar het model van Ulrich uit 1997 die nog als aparte rollen ziet, terwijl Ulrich en Brockbank in hun jongste boek (2005) die rollen laten samenvallen. Kortom, wat dat aspect betreft, sluit de Nederlandse HR-functie qua roltypering en evolutie nauw aan bij de ontwikkelingen zoals geschetst door Ulrich en Brockbank (2005). ■

Prof. dr. J. Paauwe is als hoogleraar/voorzitter verbonden aan het Departement HR-Studies, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg en daarnaast als deeltijdhoogleraar verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen. Dr. E. Farndale is universitair docent bij het Departement HR-Studies, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg.

Literatuur

- Albert, M. (1991). *Capitalisme contre Capitalisme*. Paris: Soeil.
- Almond, P., T. Edwards en I. Clark (2003), Multinationals and changing national business systems in Europe: towards the 'shareholder value' model? *Industrial Relations Journal*, vol. 34, no. 5, pp. 430-445.
- Andreescu, F. (2003), Changing HR roles in two commercializing public sector organizations: Challenges and constraints in mapping out a new role for the function, *Management Research News*, vol. 26, no. 9, pp. 6-10.
- Beer, M. (1997), The transformation of the Human Resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 1, pp. 49-56.
- Boselie, P. en J. Paauwe (2005), Human resource function competencies in European companies, *Personnel Review*, vol. 34, no. 5, pp. 550-566.
- Boselie, P., J. Paauwe en R. Richardson (2003), Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 8, pp. 1407-1429.
- Brewster, C., W. Mayrhofer en M. Morley (eds.) (2004), *European Human Resource Management: Evidence of Convergence?*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Brewster, C., G. Wood, M. Brookes en J. van Ommeren (2006), What determines the size of the HR function? A cross-national analysis, *Human Resource Management*, vol. 45, no. 1, pp. 3-21.
- Brookes, M., C. Brewster en G. Wood (2005), Social relations, firms and societies: a study of institutional embeddedness, *International Sociology*, vol. 20, no. 4, pp. 403-426.
- Budhwar, P.S. en P.R. Sparrow (2002), An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, *Human Resource Management Review*, vol. 12, pp. 377-403.
- Cabral-Cardoso, C. (2004), The evolving Portuguese model of HRM, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no. 6, pp. 959-977.
- Caldwell, R. (2003), The changing roles of Personnel Managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 4, pp. 983-1004.
- Carroll, S.J. (1991), The new HRM roles, responsibilities, and structures, in: R.S. Schuler (ed.), *Managing human resources in the information age*, Washington DC: Bureau of National Affairs, pp. 204-226.
- DiMaggio, P.J. en W.W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.

- Farndale, E. (2005), HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no. 5, pp. 660-675.
- Farndale, E. en J. Paauwe (2005), *The role of corporate HR functions in MNCs: the interplay between corporate, regional/national and plant level*, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/12/>.
- Farndale, E. en J. Paauwe (2006), Context-bound modelling of the role of corporate HR functions in MNCs, *Academy of Management Meeting*, Atlanta, USA, 14-16 August.
- Ferner, A. (1997), Country of origin effects and HRM in multinational companies, *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 19-37.
- Ferner, A. en M.Z. Varul (2000), Internationalization and the personnel function in German multinationals, *Human Resource Management Journal*, vol. 10, no. 3, pp. 79-96.
- Flood, P.C., M.J. Gannon en J. Paauwe (1995), *Managing without traditional methods*, London: Addison-Wesley.
- Gooderham, P.N., O. Nordhaug en K. Ringdal (1999), Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 3, pp. 507-531.
- Guest, D.E. (1990), Human resource management and the American dream, *Journal of Management Studies*, vol. 27, no. 4, pp. 377-397.
- Guest, D.E. (1991), Personnel management: the end of orthodoxy?, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, no. 2, pp. 149-175.
- Hall, L. en D. Torrington (1998), Letting go or holding on - the devolution of operational personnel activities, *Human Resource Management Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 41-55.
- Hickson, D.J. (1993), *Management in Western Europe: society, culture and organization in twelve nations*, Berlijn: De Gruyter.
- Hirst, P. en G. Thompson (1996), *Globalization in question*, Cambridge: Polity.
- Hofstede, G. (1980), Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad, *Organizational Dynamics*, vol. 9, no. 1, pp. 42-63.
- Johns, G. (2006), The essential impact of context on organizational behaviour, *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 2, pp. 386-408.
- Khilji, S.E. (2003), 'To adapt or not adapt'. Exploring the role of national culture in HRM - a study of Pakistan, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, no. 1, pp. 109-132.
- Legge, K. (1978), *Power, innovation and problem-solving in personnel management*, London: McGraw-Hill.
- Looise, J.K. en M. Drucker (2000), De ondernemingsraad in tijden van overgang, *Tijdschrift voor HRM*, no. 4, pp. 115-140.
- Looise, J.K. en J. Paauwe (2001), HR research in the Netherlands: imitation and innovation, *International Journal of Human Resource Management*, vol.12, no. 7, pp. 1203-1217.
- Looise, J.C., M. van Riemsdijk en F. de Lange (1998), Company labour flexibility strategies in The Netherlands: an institutional perspective, *Employee Relations*, vol. 20, no. 5, pp. 461-472.
- Meer, M. van der, en J.P. van den Toren (2001), Wordt medezeggenschap uitbesteed? De veranderde institutionele posities van belanghebbenden in het Nederlandse poldermodel, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 17, no. 1, pp. 95-110.
- Monks, K. (1992), Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices?, *Human Resource Management Journal*, vol. 3, no. 2, pp. 29-41.
- Oppenheim, A.N. (1966), *Questionnaire design and attitude measurement*, Basic Books: New York, NY.
- Paauwe, J. (1995), Personnel Management without personnel managers, Chapter 6 in: Flood, P.C., M.J. Gannon en J. Paauwe (1995), *Managing without traditional methods*, London: Addison-Wesley, pp. 185-234
- Paauwe, J. (1988), Key issues in Strategic Human Resource Management in the Netherlands: Lessons from the Netherlands, *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 76-93.
- Paauwe, J. (2004), *Human resource management and performance: achieving long term viability*, New York: Oxford University Press.
- Paauwe, J. en P. Boselie (2003), Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting, *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no. 3, pp. 56-70.
- Paauwe, J. en R. Richardson (1997), Editorial introduction: HRM and performance: confronting theory and reality, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 7, pp. 1085-1091.
- Pot, F. (1998), *Continuity and change of human resource management: a comparative analysis of the impact of global change and cultural continuity on the management of labour in the Netherlands and the United States*. Tinbergen Institute Research Series, nr. 188. Amsterdam: Thela Thesis Publishers.
- Poutsma, E., P.E.M. Ligthart en R. Schouteten (2005), Employee share schemes in Europe. The influence of US multinationals, *Management Revue*, vol. 16, no. 1, pp. 99-122.
- Schuler, R.S. en N. Rogovsky (1998), Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 1, pp. 159-177.
- Sels, L., S. De Winne, J. Delmotte, D. Faems en A. Forrier (2006), Unravelling the HRM-performance link: value-creating and cost-increasing effects of small business HRM, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 2, pp. 319-342.
- Sparrow, P.R. en J.M. Hiltrop (1997), Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, vol. 36, no. 2, pp. 201-219.
- Sparrow, P., R.S. Schuler en S.E. Jackson (1994), Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no. 2, pp. 267-299.
- Storey, J. (1992), *Developments in Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.
- Truss, C. (2003), Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, no. 1, pp. 48-60.
- Truss, C. en L. Gratton (2003), The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action, *Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 3, pp. 74-86.
- Tyson, S. en A. Fell (1986), *Evaluating the personnel function*, London: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press.

■ Ulrich, D. en W. Brockbank (2005), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press.

■ Visser, J. (1999), Societal support for social dialogue Europe's trade unions and employers' associations, in: G. Huemer, M. Mesch en F. Traxler, *The role of employer associations and labour*

Unions in EMU, Aldershot: Ashgate, pp. 85-114.

■ Williams, R., J. Paauwe en A. Keegan (2000), *Possible futures for the HR function in different market situations*, Working paper ERS-2000-54-ORG, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.

Noten

1 ■ Cronbach's alpha (α) is een maatstaf voor de betrouwbaarheid, waarbij de hoogst mogelijke waarde 1 is en waarden boven de 0,7 als goed kunnen worden beschouwd.

Appendix

Factor 1: Strategische rol ($\alpha = 0,848$)

De HR-functie is een partner van het management bij het uitvoeren van de ondernemings- en organisatiestrategie	0,803
De HR-functie neemt actief deel aan veranderings- of reorganisatieprocessen	0,798
De HR-strategie is afgestemd op de ondernemings- en organisatiestrategie	0,786
De HR-functie speelt een actieve rol in het geven van adviezen en het aanbieden van HR-expertise aan het management	0,756
De HR-functie ontwikkelt processen en programma's die de organisatie helpen zich aan te passen aan veranderingen	0,718
De HR-functie neemt actief deel aan het verbeteren van de betrokkenheid van medewerkers	0,712
De HR-functie stelt nieuwe oplossingen voor betreffende HRM-gerelateerde problemen	0,640
De HR-functie neemt actief deel aan het ontwikkelen van efficiënte HR-processen	0,624
De HR-functie ontwikkelt processen en programma's die het delegeren van HRM-taken aan het algemene management ondersteunen (faciliteren)	0,595
De HR levert alleen HR-diensten aan het management indien zij hier om vragen	-0,578
De HR-functie vervult een leidende rol in het veranderen van de organisatiecultuur	0,547

Factor 2: Vakbondsgerichte rol ($\alpha = 0,810$)

Het is de taak van de HR-functie om problemen met de vakbonden te voorkomen	0,818
Het onderhandelen en omgaan met vakbonden is de kerntaak van de HR-functie	0,815
Het is de taak van de HR-functie om een relatie gekenmerkt door samenwerking te creëren tussen de vakbonden en management	0,812

Factor 3: Beleidsuitvoerende rol ($\alpha = 0,403$)

Het leveren van foutloze administratieve diensten is een kerntaak van de HR-functie	0,752
De HR-functie ziet er op toe dat regels en voorschriften nageleefd worden	0,614
Het anticiperen op en minimaliseren van risico's is een kerntaak van de HR-functie	0,504

Factor 4: Werknemersgerichte rol ($\alpha = 0,316$)

De HR-functie vertegenwoordigt de medewerkers tegenover het management	0,751
De HR-functie neemt actief deel aan het luisteren naar en reageren op medewerkers	0,608