

Verschuiving HRM-taken richting lijnmanagement. Goed idee? Of valkuil?



WHITE PAPER



Over de auteur:



Rick Hanssen

Als software consultant heb ik meer dan 8 jaar ervaring opgedaan in het implementeren van software, proces analyse en pre-sales advies. Mijn expertises liggen in purchase to pay, HRM en compliancy processen. Dankzij mijn passie voor reizen, ontmoet ik veel nieuwe mensen. Het daagt me uit om mijn horizon te verbreden en dat is iets wat ik graag integreer in mijn functie.



Inhoudsopgave

Eigen verantwoordelijkheid	5
Voordelen HRM-taken in de lijn	6
1. Lijnmanager staat dichterbij medewerker	6
2. Bepaalde werkzaamheden passen beter bij lijnmanager	7
3. Kostenbesparing	7
4. Flexibeler en minder afhankelijk	7
5. Brug tussen medewerkers en directie	8
Nadelen HRM-taken in de lijn	9
1. Specifieke kennis ontbreekt	9
2. Afbreukrisico	9
3. HRM zit "op" de gegevens	9
4. Communicatie niet op orde	10
Aanpak van de problemen	10
Nut en noodzaak inzien	12
Voor de lijnmanager	12
Voor de HRM-manager	13
Conclusie	13
Verder lezen?	14
Bronnen	14



Een belangrijke trend die we al enige tijd signaleren en ook in diverse onderzoeken (onder meer HRM-Praktijkmonitor en HR Trends 2016-2017) wordt aangehaald, is de verschuiving van een aantal HRM-taken naar het lijnmanagement. Teamleiders, groeps- en afdelingshoofden etc. krijgen steeds vaker taken toebedeeld die voorheen strikt waren voorbehouden



aan de HRM-afdeling of HRM-manager. Voor strategische of complexe zaken, zoals capaciteitsmanagement, talent- en competentieontwikkeling, moet echter specifieke expertise worden aangewend. En die zit bij de HRM-manager. Groot voordeel van genoemde trend: door deze ontwikkeling kan deze manager daar ook meer tijd voor vrijmaken. Voor zowel de lijnmanager als de HRM-manager geldt echter dat ze wel op de juiste wijze dienen te worden ondersteund.

Een toenemende mate van digitalisering op het gebied van informatiebeheer en -management speelt de HRM-manager daarbij in de kaart. Het bespaart niet alleen veel tijd en werk, digitaal informatiemanagement zorgt ook voor sneller en meer waardevolle informatie die hem in staat stelt het strategisch HRM-beleid (mede) vorm te geven. De lijnmanager heeft eveneens profijt van en behoefte aan de juiste ondersteuning in de vorm van digitalisering. Overzicht en inzicht in beschikbaarheid van mensen, hun competenties en aanvullende middelen stellen de lijnmanager steeds beter in staat een



aantal van de operationele taken van de HRM-manager over te nemen. Ook de individuele medewerker heeft hier voordeel van want hij/zij heeft meer contact met de direct leidinggevende dan met de HRM-manager van de organisatie.

Eigen verantwoordelijkheid

Lijnmanagers zijn steeds vaker rechtstreeks verantwoordelijk voor zaken als de begroting van hun afdeling, de bemensing en de inzetbaarheid van personeel.



Niemand die daar wakker van ligt. Zij zitten immers dicht op de werkvloer en weten wat er speelt. Ook de lijnmanagers profiteren daarbij van de toenemende digitalisering en betere beschikbaarheid aan informatie. Komen er echter heel complexe of specialistische zaken aan de orde, zoals issues rondom arbeidsrecht of specifieke wet- en regelgeving, dan moeten die lijnmanagers uiteindelijk terug (kunnen) vallen op uitgebreidere expertise van de HRM-manager.

Volgens het meest recente onderzoek HRM Trends 2016-2017 van Organisatieadviesbureau Berenschot e.a. zien HRM-professionals echter wel beren op de weg: zij maken nog in veel gevallen gebruik van traditionele, en in hun ogen achterhaalde, beoordelingscycli. Om meer beleidsmatig en strategisch van waarde te kunnen zijn voor de organisatie zou daarin verandering moeten komen. Met name omdat er tegenwoordig sprake is van een toenemende flexibiliteit in de inzet van arbeidskrachten (volgens Berenschot ongeveer 14% van het arbeidsvolume) en daar moet de HRM-manager anders mee om (kunnen) gaan. Zij zijn daarbij in principe niet direct verantwoordelijk voor de zzp'ers die als opdrachtnemer actief voor de organisatie zijn. Die mix van de inzet van arbeidskrachten



maakt het HRM-proces al een stuk complexer. Daarin kan de lijnmanager vervolgens weer verlichting bieden, mits ook op de juiste wijze ondersteund.

Voordelen HRM-taken in de lijn

Is het eigenlijk een goede of slechte ontwikkeling dat het lijnmanagement die taken krijgt toebedeeld? Elk voordeel heeft zijn nadeel, maar er zijn zeker goede redenen aan te geven waarom het een voordeel kan zijn, zoals:



1. Lijnmanager staat dichterbij de medewerker

Het lijnmanagement staat dichterbij de medewerkers en heeft daardoor meer inzicht in wat er speelt of nodig is.

In het afstemmen van werkzaamheden en zaken rondom de werkzaamheden is het een voordeel wanneer de (wederzijdse) communicatie langs korte lijnen kan plaatsvinden. De lijnmanager heeft (bijna) dagelijks contact met zijn medewerkers en kan daardoor sneller en beter inspelen op ontwikkelingen die op de werkvloer spelen.



2. Bepaalde werkzaamheden passen beter bij lijnmanager

Bemensing, inzetbaarheid en arbeidsverhoudingen vormen van nature meer het terrein van de lijnmanager, zo vinden zij zelf (HRM-Praktijkmonitor).

De lijnmanager heeft het meest direct te maken met een juiste verdeling van werkzaamheden en optimale bezetting. De organisatie is vervolgens gebaat bij een duurzame goede werkverhouding. De rol van de lijnmanager ligt in deze dus voor de hand.

3. Kostenbesparing

De tijd en energie die de HRM-manager zich nu kan besparen kan hij besteden aan meer strategische zaken en het uitzetten van beleid. Taken die anders niet of onvoldoende aan bod komen door de invulling van allerlei operationele zaken die de HRM-manager op zijn bordje krijgt. Deze zaken kunnen sneller en efficiënter door de lijnmanager worden ingevuld, omdat deze dichterbij de medewerker staat.

4. Flexibeler en minder afhankelijk

Wanneer bepaalde issues al op de werkvloer worden afgehandeld scheelt dat tijd en moeite. Per werkeenheid worden taken dichterbij de werkvloer (meestal al onderling tussen werknemers) geregeld. Op het moment dat er een beslissing genomen moet worden grijpt in eerste instantie de lijnmanager in. Pas in een latere fase komt de HRM-manager in beeld als de zaak dreigt vast te lopen. De acceptatie van deze manier van werken zal voor de mensen op de werkvloer hoger liggen. zij hebben meer het gevoel dat ze, samen met hun directe leidinggevende, zelf (mede-) verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen van hún afdeling.



5. Brug tussen medewerkers en directie

De lijnmanagers vormen een goede brug tussen medewerkers en directie. Zij worden gezien als de mensen met de grootste invloed op het gedrag van de medewerkers.

Het is makkelijker voor een medewerker om contact te hebben met de directe leidinggevende, dan met de directie of HRM-manager. De werksfeer en -verhouding met de medewerkers worden volgens de HRM Praktijkmonitor grotendeels beïnvloed door de lijnmanager.

Door al deze ontwikkelingen wordt voor de HRM-manager de weg vrij gemaakt om zich bezig te houden met de écht strategische vraagstukken, zoals de analyse en het voorspellen van het noodzakelijke potentieel voor de korte en langere termijn. Daarin ligt ook veel meer zijn toegevoegde waarde voor de organisatie. Zijn taak verschuift daarmee naar strategisch adviseur van de directie, maar ook van het lijnmanagement. Want die blijven behoefte houden aan ondersteuning op bepaalde terreinen.

Het is dus, zeker bij grotere bedrijven, niet zo dat de HRM-manager uit beeld verdwijnt. Zodra zaken complexer worden, zoals met ontslagprocedures, specifieke wet- en regelgeving of arbeidsvoorwaarden en personeelsbeheer, wordt gespecialiseerde kennis gevraagd. Die kennis is in veel gevallen niet aanwezig bij de lijnmanager en soms is dat zelfs ook helemaal niet wenselijk. Experts die zich hebben verdiept in de materie kunnen sneller en tot een betere oplossing of invulling komen dan iemand wiens kerntaak het uiteindelijk niet is. Dan fungeert de HRM-manager als leverancier van deskundigheid en in veel gevallen ook als adviseur. In het MKB nemen we wel een trend waar waarbij de HRM-afdeling in zijn geheel verdwijnt. In de meeste gevallen gaat het grootste deel van de verantwoordelijkheden dan naar het (lijn)management. Voor



complexe en specialistische vraagstukken maakt men dan vaak gebruik van een externe HRM-specialist.

Nadelen HRM-taken in de lijn

Als we de nadelen van HRM in de lijn op een rij zetten:

1. Specifieke kennis ontbreekt

Specifieke kennis op onderdelen ontbreekt veelal bij lijnmanagement

Als de kennis ontbreekt is het van belang dat de lijnmanager 'ergens te rade kan gaan' of dat op zijn minst procedures zijn vastgelegd hoe te handelen in voorkomende gevallen. Deels kan ontbrekende kennis worden opgevangen doordat alle beschikbare informatie ook (deels) voor hem toegankelijk wordt gemaakt, met uitzondering van die informatie die buiten zijn bevoegdheden valt.



2. Afbreukrisico

Er bestaat een serieus afbreukrisico als beslissingen moeten worden genomen zonder de benodigde kennis van zaken. Wanneer die informatiebron er niet is en de lijnmanager voor een beslissing wordt gesteld, bestaat de kans dat gebaseerd op onvolledige of ontbrekende kennis een verkeerde beslissing wordt genomen. Dat kan mogelijk verstrekkende gevolgen hebben.

3. HRM zit "op" de gegevens

Onderzoek (van onder meer organisatieadviesbureau Hay Group) wijst uit dat lijnmanagers denken dat HRM nog wel eens op de gegevens 'zit' en deze afschermt.

De indruk bij lijnmanagers (volgens onderzoek van Hay Group)



bestaat dat HRM-managers niet alle informatie beschikbaar stellen die gewenst is voor de lijnmanager om zijn taken te kunnen uitvoeren. Het HRM Trends onderzoek van Berenschot wijst uit dat diezelfde HRM-manager in veel gevallen ook lang niet alle beschikbare informatie gebruikt. Slim datagebruik vindt eigenlijk alleen plaats in de grotere organisaties en dan nog slechts in beperkte mate.

4. Communicatie niet op orde

Communicatie tussen de stakeholders is vaak nog niet op orde, waardoor men van elkaar niet weet wat de status is of onvoldoende informatie door krijgt.

De kans bestaat dat wanneer de lijnmanager steeds meer taken op zich neemt de afstand tussen de HRM-manager en de werkvloer wel erg sterk wordt vergoot. Communicatie wordt minder en daarmee bestaat het risico op miscommunicatie of nog erger, misverstanden die leiden tot verkeerde beslissingen.

Aanpak van de problemen

Uit de opsomming van de nadelen blijkt heel duidelijk hoe groot het belang is van een goede informatievoorziening van alle stakeholders. Het ontbreken van cruciale data op het beslismoment kan leiden tot foute beslissingen met vergaande gevolgen. Zowel de HRM-manager als de lijnmanager zijn dus gebaat bij een optimale informatievoorziening. Die wordt weer mogelijk gemaakt door een doordachte vorm van digitalisering.

Beschikbaarheid van actuele, uniforme en eenvoudig deelbare informatie maakt het uitvoeren van HRM-taken en het bepalen van HRM-beleid een stuk eenvoudiger. Onderwerpen als talentontwikkeling, capaciteitsmanagement en competen-



tie-analyse komen niet uit de verf als de betrokken HRM-manager niet kan beschikken over (digitale) informatie en de juiste instrumenten om die analyses en voorspellingen te maken. Of als die informatie er wel is, maar niet of onvoldoende wordt gebruikt, zoals Berenschot al concludeerde naar aanleiding van haar onderzoek.

Berenschot concludeert vervolgens dat HRM-beleid mede daardoor in veel organisaties achterhaald is, het sluit niet meer aan op de hedendaagse ontwikkelingen. De HRM-manager wil af van routinematige taken. Daar is hij ook eigenlijk niet voor. Dergelijke taken kunnen deels worden geautomatiseerd dan wel op operationeel vlak door lijnmanagers worden overgenomen. De belangrijkste taak en de toegevoegde waarde van de HRM-manager ligt ook niet op dat gebied. Zoals al eerder gesteld, zijn toegevoegde waarde ligt op strategisch niveau, maar ook hij zal daarin moeten worden ondersteund: Door uniformiteit van de beschikbare informatie, is bovendien breed gedeeld moet kunnen worden. Dat kan alleen als die informatie digitaal beschikbaar is. Relevante informatie moet op een eenduidige wijze worden vastgelegd en worden ontsloten. Dat is cruciaal voor zowel de lijnmanager als de HRM-manager om hun taak naar behoren te kunnen doen.

In zijn algemeenheid wordt het belang van deze ontwikkeling wel ingezien, maar het ontbreekt bij veel organisaties nog aan doorzettingsvermogen. Zo zien we dat op de lijst van prioriteiten bij organisaties bijvoorbeeld het automatiseren van (onderdelen van) personeels- en salarisadministratie is gezakt in prioriteit voor 2017. Net als het opzetten van bijscholings- en opleidingsbeleid.

Digitalisering in zijn algemeenheid staat niet direct genoemd bij de HRM-professionals die zijn ondervraagd door Berenschot. Blijkbaar wordt het (nog) niet als een aansluitend be-



leidsthema gezien. Terwijl het wel van cruciaal belang is om juist (digitaal) te kunnen beschikken over actuele, volledige en gestructureerde informatie. Zonder de beschikbaarheid van de juiste informatie is adequaat HRM-beleid nagenoeg onmogelijk.

Uit de analyse van dagelijkse werkzaamheden van HRM-professionals blijkt dat vooral veel tijd gaat zitten in arbeidsverzuim en re-integratie en arbeidsrechtelijke zaken. Gebruik van HRM Analytics staat helemaal onderaan genoemd en ook het ontwikkelen van een meerjaren HRM-strategie staat niet eens in het 'linker rijtje'... Zaken die direct samenhangen met het digitaal beschikbaar hebben van alle relevante informatie.

Nut en noodzaak inzien

De vraag in dit geval luidt echter: wie gaat het initiatief nemen om te komen tot een optimale digitale informatievoorziening die leidt tot (de ontwikkeling van) actueel, effectief en gericht HRM-beleid, inclusief belangrijke strategische onderwerpen als capaciteitsmanagement en talentontwikkeling? Zowel de HRM-manager als de lijnmanager moeten daarvan het nut en de noodzaak van inzien. En beiden moeten hun eigen behoeften daarin vervuld zien worden.

Voor de lijnmanager geldt dat een digitale informatievoorziening hem (onder meer):

- Meer inzicht moet kunnen bieden in inzetbaarheid en beschikbaarheid van medewerkers.
- De gelegenheid geeft om op operationeel niveau eenvoudig pieken en dalen in werkaanbod te overbruggen.
- Minder tijd en moeite moet kosten.
- Directe(re) communicatie met medewerkers mogelijk moet maken.



- Eenvoudiger overleg over medewerkers en werk mogelijk moet maken.
- Inzicht geeft in de werksfeer en arbeidsverhouding.
- Overzicht biedt van wat is gedaan en wat nog moet worden gedaan.

Voor de HRM-manager moet een dergelijke voorziening hem (onder meer):

- Informatie geven over beschikbare competenties.
- De mogelijkheid bieden om gericht capaciteitsmanagement uit te voeren.
- Inzichten geven in competenties en mogelijke talentontwikkeling.
- HRM-beleid te ontwikkelen voor lange(re) termijn.
- Analyses geven op verhouding tussen vraag & aanbod (arbeid en beschikbaarheid).
- Werving & Selectie effectief afstemmen op vraag & aanbod.

Conclusie

Het is zeker een goede ontwikkeling te noemen dat steeds meer (routine)taken vanuit de HRM-manager worden doorgeschoven naar de lijnmanager. Hoewel er ook nadelen te benoemen zijn, overheersen de voordelen. Het is wel belangrijk om in acht te nemen dat zowel voor de lijnmanager als de HRM-manager de juiste ondersteuning noodzakelijk is. Een belangrijke rol is daarin weggelegd voor een brede digitale beschikbaarheid van alle relevante informatie voor iedereen die ermee moet/mag werken. Het kunnen delen van die informatie, inclusief hun onderlinge verbanden, is cruciaal.

Alleen actueel inzicht en overzicht geven de HRM-professional de gewenste handvatten om zijn taak naar behoren te kunnen doen. Dat scheelt de organisatie vervolgens veel tijd,



moeite en dus geld. Nog los van de strategische voordelen: de HRM-manager kan doen waar hij goed in is en waarin zijn toegevoegde waarde ligt. De lijnmanager is in staat een groot aantal taken van de HRM-manager probleemloos over te nemen, met grote voordelen voor de organisatie, zonder dat hij helemaal aan zijn lot wordt overgelaten.

De HRM-manager als specialist (inclusief de beschikbaarheid van relevante informatie) blijft te allen tijde noodzakelijk voor de meer complexe en specifieke vakinhoudelijke onderwerpen. Meten is weten en om te kunnen meten moet informatie beschikbaar zijn. Dat een goed geïmplementeerd en ingericht digitaal informatiebeheersysteem daarmee dus een belangrijke aanjager is voor een adequaat en gericht HRM-beleid daar kan niemand meer aan twijfelen.

Verder lezen?

- White paper: [In 5 overzichtelijke stappen naar digitale personeelsdossiers](#)
- Artikel: [De 5 grootste risico's bij onzorgvuldig beheer van personeelsdossiers](#)
- Artikel: [Hoe digitaal is uw HRM-proces?](#)
- Artikel: [De 7 voordelen van centrale opslag van personeelsdossiers](#)

Bronnen

- *De HRM-praktijkmonitor, Lectoren netwerk*
- *HR Trends 2016-2017, ADP & Berenschot*

BCT, handelsnaam van BCT BV

Postbus 59 • 6130 AB Sittard

Hub Dassenplein 3 • 6131 LB Sittard

T +31 (0)46 442 45 45

info@bctsoftware.com