

HRMprocessen.com

De nationale HRM-enquête

INHOUD

1.	Inleiding	3
1.1	Enkele kengetallen Nationale HRM-enquête	3
1.2	Algemene Conclusie	4
2.	De resultaten	5
2.1	Strategie en Beleid	5
2.1.2	Samengevat	7
2.2	HRM en Leiderschap	8
2.2.1	Samengevat	9
2.3	Processen	10
2.3.1	Samengevat	11
	Medewerkers	12
2.4.1	Samengevat	13
2.4	Waardering Personeel	14
2.5.1	Samengevat	15
Tot slot	16
Over HRM-processen.com	17

1. Inleiding

Met deze paper geven we de resultaten weer van het online onderzoek “De nationale HRM-enquête” die we in mei en juni van dit jaar hebben uitgevoerd. Dit onderzoek meet het streven naar kwaliteitsverbetering van de dienstverlening van HRM-afdelingen. De online vragenlijst is opgesteld aan de hand van diverse kwaliteitsmodellen, zoals het EFQM en de HR-scorecard. Met dit onderzoek hebben we de inrichting van strategisch HRM-beleid in organisaties gemeten aan de hand van 5 pijlers, nl. Strategie en Beleid, HRM en leiderschap, Processen, Medewerkers en Waardering Personeel.

Onder strategisch HRM-beleid wordt verstaan: ‘De koppeling van de dagelijkse HR-praktijk, instrumenten en HRM-beleid aan de organisatiedoelstellingen en behoeften’. HRM-afdelingen moeten steeds meer hun toegevoegde waarde kunnen aantonen bij het behalen van het bedrijfsresultaat. Om dit te bereiken dienen HRM-ers dan ook de instrumenten en tools te gebruiken die daadwerkelijk meerwaarde opleveren voor de organisatie en dienen ze ook het effect van de gebruikte instrumenten te meten. In deze enquête hebben we daarom gevraagd hoe HRM-afdelingen de kwaliteit van de dienstverlening hebben geregeld en hoe dit verbeterd zou kunnen worden.

Het doel van de nationale HRM-enquete is tweeledig. Het biedt organisaties de gelegenheid een beeld te krijgen van de kwaliteit van het HRM-beleid en -processen van de eigen organisatie en het geeft organisaties de gelegenheid de eigen scores af te zetten t.o.v. de HRM-vakgenoten in Nederland. Daarnaast geeft het organisaties de mogelijkheid om te beoordelen waar de verbetermogelijkheden binnen de eigen HRM-organisatie liggen.

1.1 Enkele kengetallen Nationale HRM-enquête

De gegevens van dit onderzoek zijn verkregen uit een online vragenlijst, waaraan ruim 80 organisaties met een HRM-afdeling deelnamen. Uiteindelijk hebben 73 HR-functionarissen van 70 verschillende organisaties de vragenlijst volledig ingevuld.

Datum onderzoek: September 2010

Doel: Kwaliteit binnen HRM-afdelingen en de beleving hiervan in kaart brengen

Deelnemers: 73 respondenten

1.2 Algemene Conclusie

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat HRM-afdelingen een goed besef hebben dat kwaliteitsverbetering van het gevoerde HRM-beleid een belangrijke bijdrage kan leveren aan het functioneren van de medewerkers, de totale organisatie en het bedrijfsresultaat. Echter, uit de gegeven antwoorden blijkt ook dat binnen veel HRM-afdelingen de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening nog niet structureel wordt opgepakt. Bij bijna de helft van de onderzochte HRM-afdelingen vindt geen vertaling plaats van strategische doelen van de organisatie naar meetbare P&O-diensten. Daarnaast worden de klanten van HRM (de managers en medewerkers) nog te weinig betrokken bij verbetering van de dienstverlening en is de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de medewerkers nog te weinig gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen. Wel zijn veel HRM-afdelingen voornemens te starten met de verbetering van de kwaliteit van de diensten en het meten van de effecten hiervan.



2. De resultaten

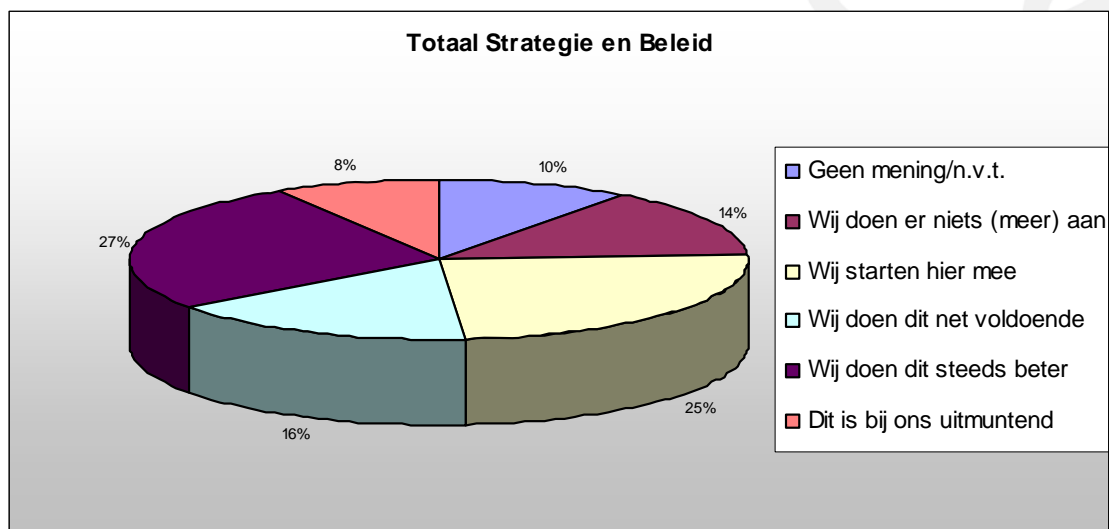
De resultaten zijn onderverdeeld in de vijf genoemde pijlers: Strategie en Beleid, HRM en leiderschap, Processen, Medewerkers en Waardering Personeel.

2.1 Strategie en Beleid

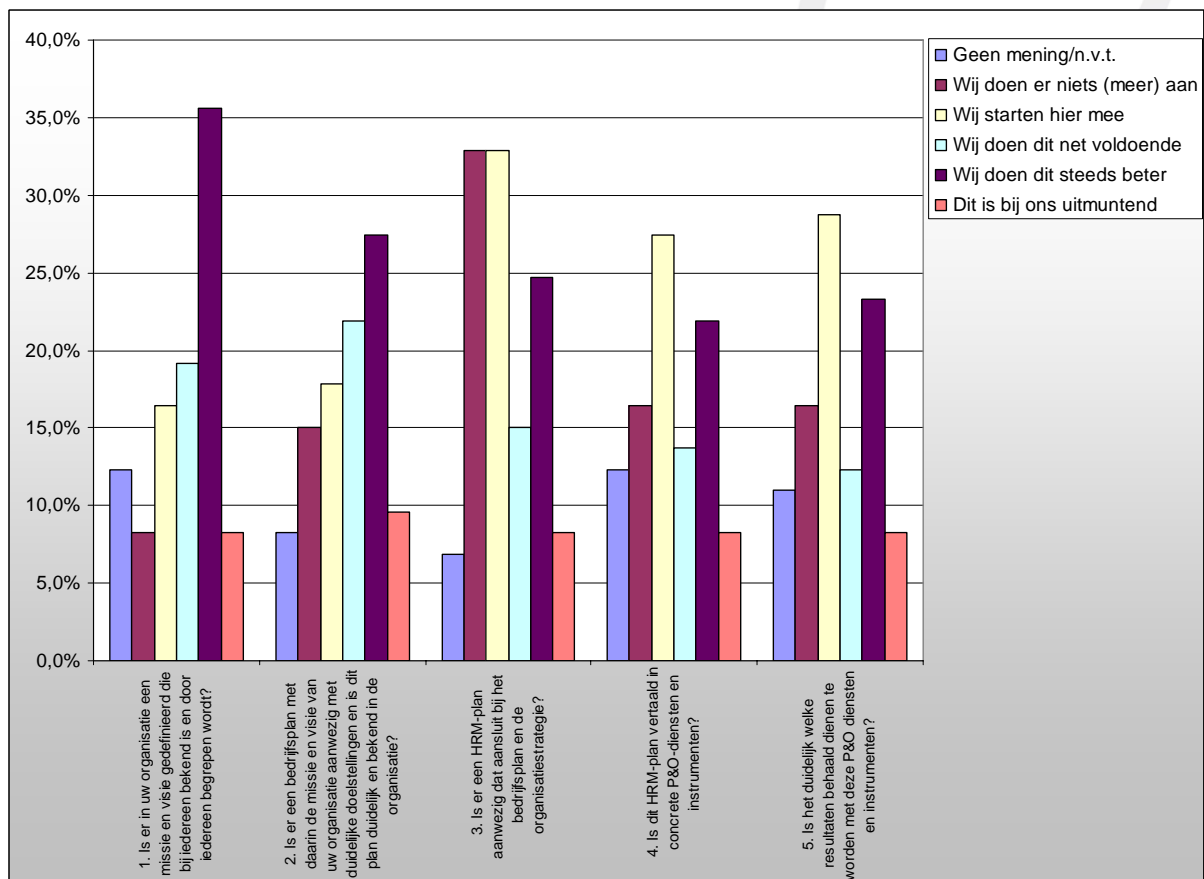
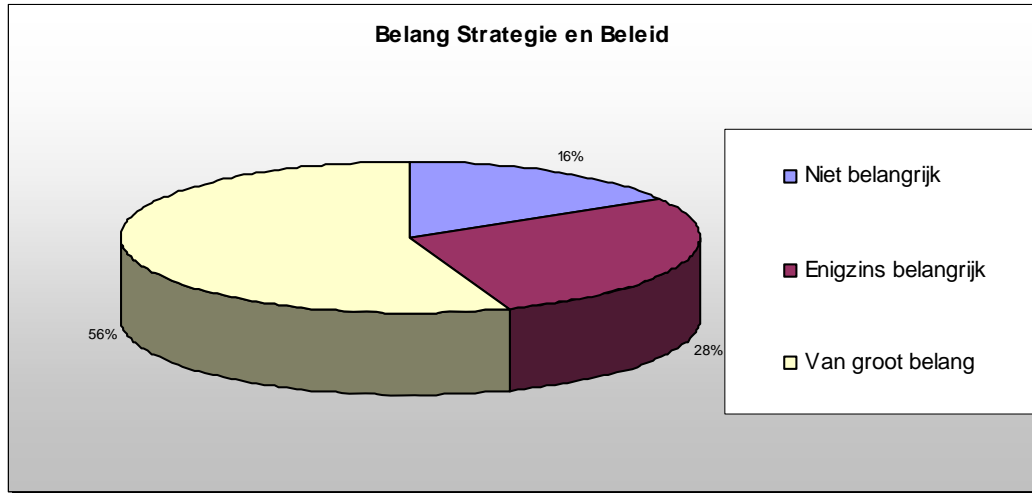
Omdat strategie en beleid richting geven aan een organisatie en de vertaling hiervan naar kwaliteitdoelstellingen een kritische succesfactor is, begonnen wij de HRM-enquete met vragen op dit deelgebied.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat een grote meerderheid vindt dat P&O-diensten en instrumenten afgeleid dienen te zijn van de organisatiestrategie (afbeelding 1). Echter een concrete vertaling van de Strategie naar de dagelijkse praktijk (P&O dienstverlening) wordt op dit moment maar door iets meer dan de helft van de respondenten gemaakt (51%). Wel is een groot aantal respondenten (25%) momenteel bezig met de vertaling van strategie naar HRM-beleid en instrumenten.

Afbeelding 1 Gemiddelde totaalscore "Strategie en Beleid":



Afbeelding 2 Gemiddelde totaalscore "Belang Strategie en Beleid":



Afbeelding 3 Gemiddelde score per vraag "Strategie en Beleid":

2.1.2 Samengevat

- De vertaling van de missie en visie van de organisatie naar meetbare P&O diensten is van groot belang.
- Iets meer dan de helft van de respondenten maakt momenteel een vertaling van strategie naar de dagelijkse HR-praktijk. Een kwart van de HRM-afdelingen start er binnenkort mee.
- Het HRM-plan is bij > 55% van de HRM-afdelingen nog niet vertaald naar concrete en meetbare P&O-instrumenten.

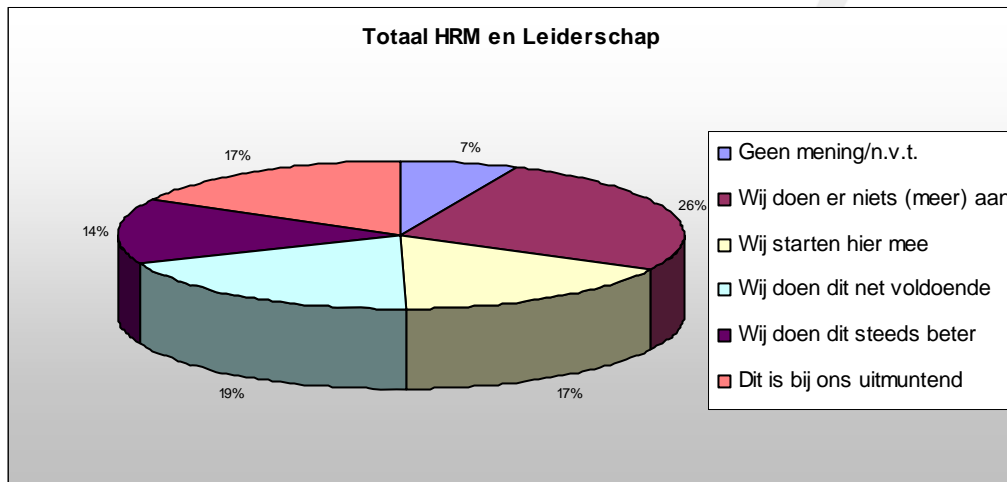


2.2 HRM en Leiderschap

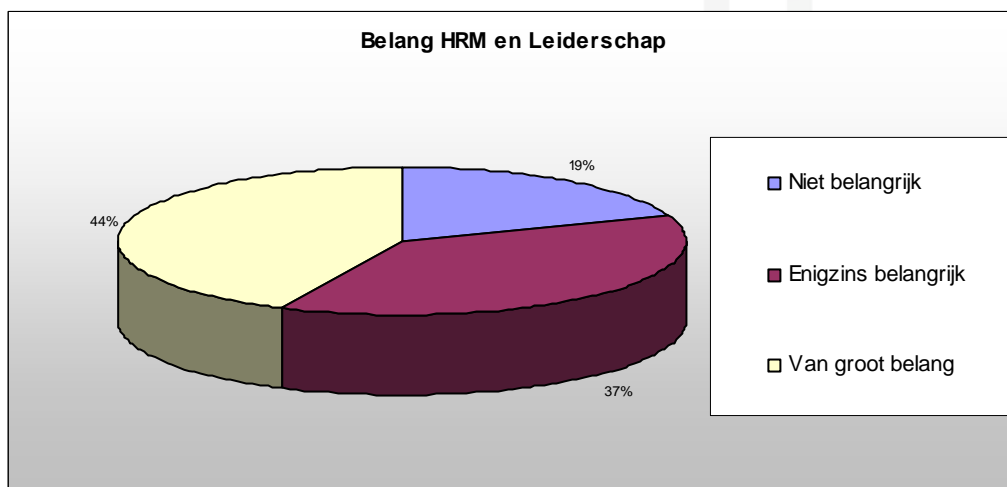
HRM en Leiderschap meet het vermogen van de HRM-afdeling om invloed uit te oefenen op het totale organisatiebeleid. Daarnaast wordt gemeten in hoeverre de HRM-afdelingen de resultaten evalueren van het gevoerde HRM-beleid.

Ondanks het grote belang dat wordt gehecht aan HRM en Leiderschap, 81% vindt deze pijler enigszins belangrijk tot van groot belang, is maar een kleine meerderheid van de HRM-afdelingen in staat om invloed uit te oefenen op het beleid van de totale organisatie. Daarnaast komt uit de antwoorden uit het onderzoek naar voren dat het eigen beleid weinig wordt geëvalueerd. Aan de klanten van de HRM-afdeling wordt weinig gevraagd of het gevoerde HRM-beleid voldoet en ook benchmarking vindt nog weinig plaats (< 28%).

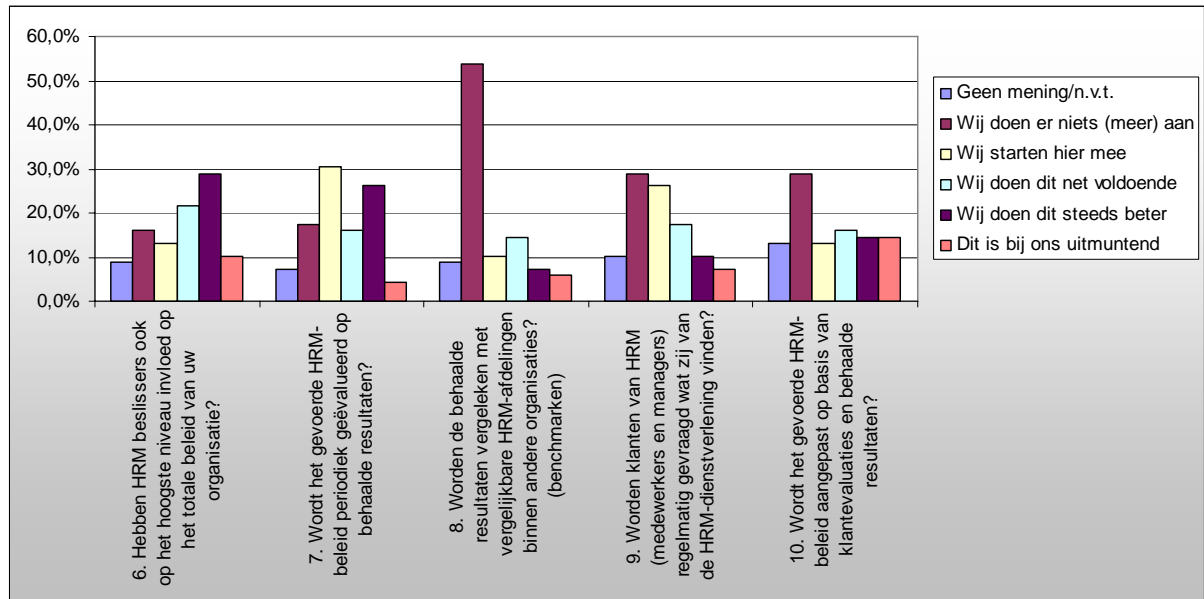
Afbeelding 4 Gemiddelde totaalscore "HRM en Leiderschap":



Afbeelding 5 Gemiddelde totaalscore "Het belang van HRM en Leiderschap":



Afbeelding 6 Gemiddelde score per vraag "HRM en Beleid":



2.2.1 Samengevat

- HRM-afdelingen willen invloed hebben op het gevoerde organisatiebeleid en vinden dit zeer belangrijk, maar weten dit maar in iets meer dan de helft van de onderzochte organisaties te realiseren.
- Iets meer dan de helft van de respondenten evalueert regelmatig het gevoerde HRM-beleid.
- Bij de evaluaties wordt nog weinig gebruik gemaakt van de ervaringen van de klanten. Met andere woorden, aan medewerkers en managers wordt momenteel weinig gevraagd wat zij van het gevoerde HRM-beleid vinden.
- Benchmarking tussen HRM-afdelingen komt nog weinig voor.

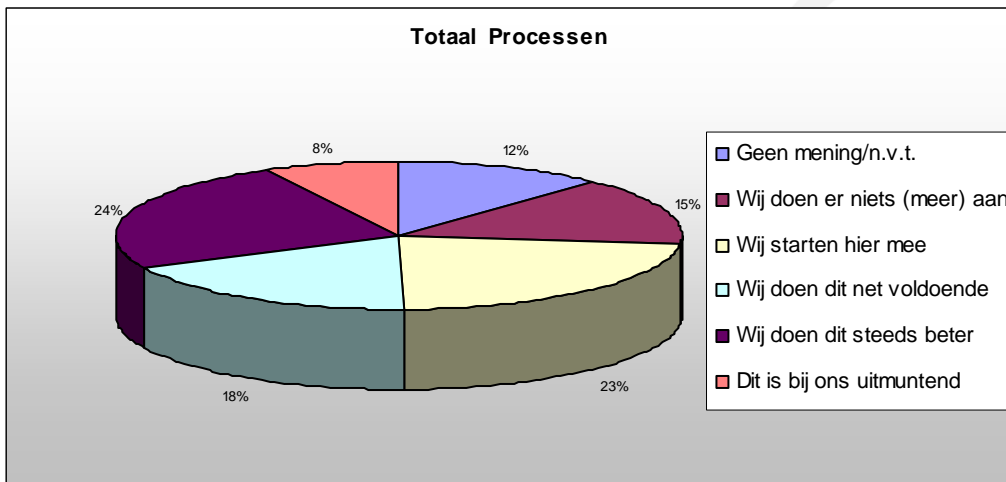
2.3 Processen

Met procesbeschrijvingen kan de dienstverlening van HRM naar eindgebruikers (de klanten) in stappen worden vastgelegd. Door zicht te hebben op de processen kunnen organisaties snel reageren op interne of externe veranderingen. Ook HRM-afdelingen hebben continue te maken met veranderingen in de interne organisatie. Maar ook extern verandert er vaak veel door wettelijke regelgeving en veranderingen in de markt.

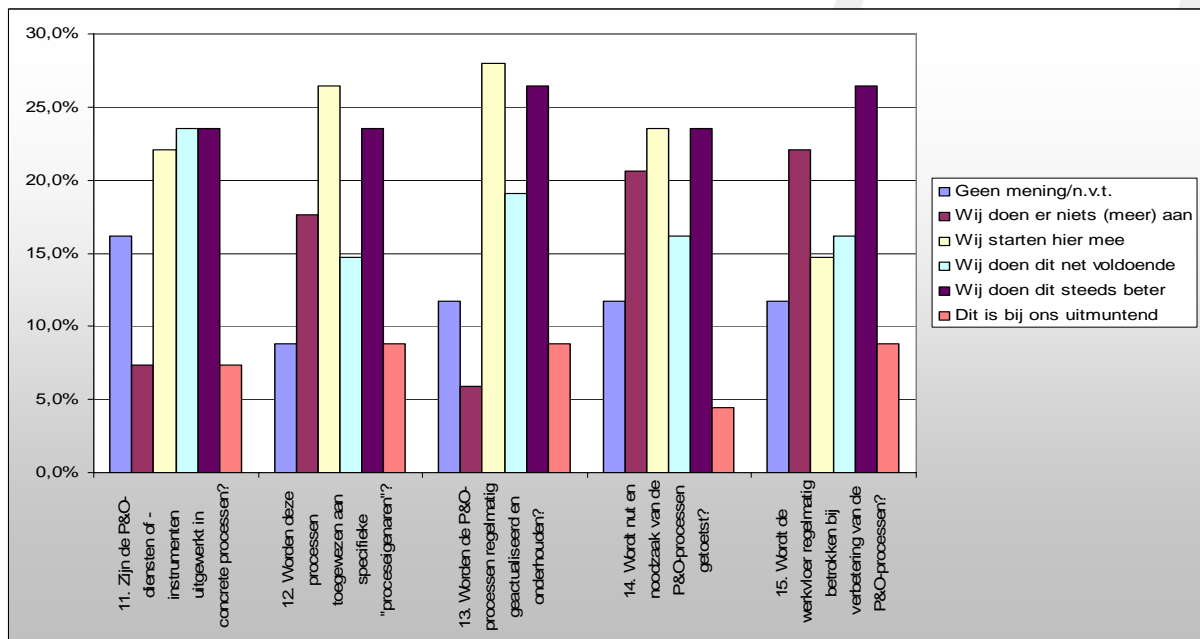
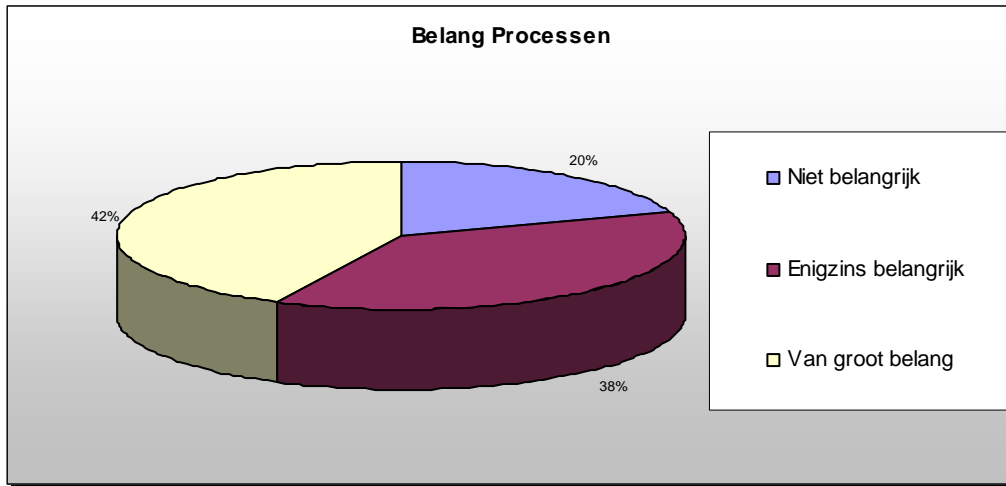
Procesbeschrijving en verbetermanagement scoren redelijk op de agenda van de HRM-afdelingen, 50% van de respondenten geeft aan hier mee bezig te zijn en 23% wil hiermee aan de slag gaan. De organisaties die de HRM-processen hebben beschreven en vastgelegd, zorgen er in de meeste gevallen voor dat deze belegd zijn bij een verantwoordelijke (proceseigenaar) en dat de processen regelmatig worden geactualiseerd en onderhouden. 85% van de bedrijven die de processen hebben beschreven draagt hiervoor zorg. Ook wordt de werkvloer betrokken bij verbetering van de processen. Opvallend is wel dat van de HRM-afdelingen die zeggen hun processen op orde te hebben, 25% aangeeft niet te onderzoeken of deze processen ook hun nut of noodzaak voor de organisatie kunnen aantonen.

Het belang van het op orde hebben van de HRM-processen wordt niet in alle gevallen onderkend, 20% van de respondenten vindt het niet belangrijk. Daar staat tegenover dat een groot deel van de onderzochte HRM-afdelingen het van groot belang vindt (42%) en 38% enigszins belangrijk.

Afbeelding 7 Gemiddelde totaalscore "Processen":



Afbeelding 8 Gemiddelde totaalscore "Het Belang van processen":



Afbeelding 9 Gemiddelde score per vraag "Processen":

2.3.1 Samengevat

- Procesbeschrijvingen staan bij meer dan 50% van de onderzochte HRM-afdelingen op de agenda, ongeveer 25% van de afdelingen gaan hiermee starten.
- Organisaties die hun HRM-processen hebben beschreven zorgen in de meeste gevallen ervoor dat deze regelmatig worden geactualiseerd en zorgen ervoor dat elk proces gekoppeld is aan een verantwoordelijke binnen de afdeling of organisatie.
- 25% van de organisaties die aangeven hun processen te hebben vastgelegd, onderzoeken niet of deze processen aansluiten op de klantvraag.
- Het hebben van HRM-procesbeschrijvingen wordt door een groot deel van de respondenten belangrijk geacht. 1/5 deel (20%) van de respondenten vindt het totaal onbelangrijk.

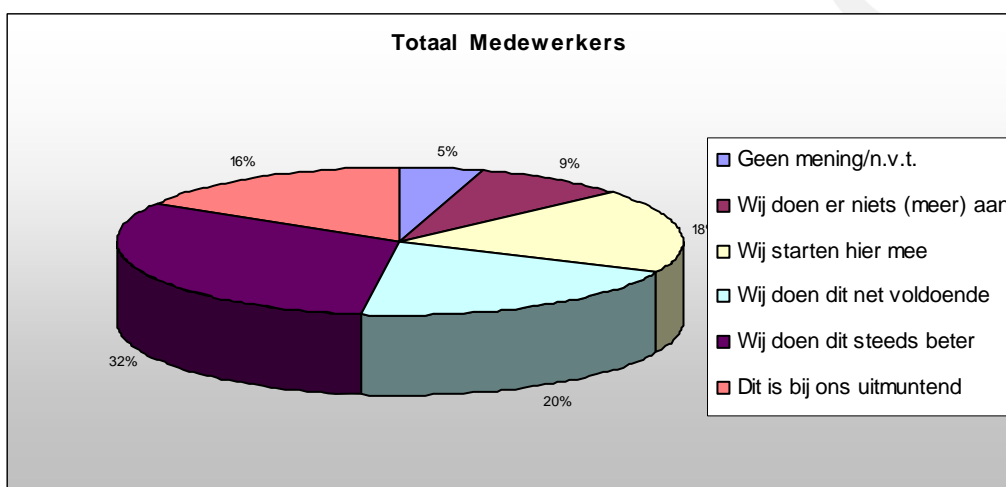
Medewerkers

Met de pijler “Medewerkers” binnen dit onderzoek meten we in hoeverre de organisatiestrategie en de organisatiedoelstellingen afgestemd worden met de medewerkers. En in hoeverre dit doorvertaald wordt naar de medewerkers in persoonlijke doelstellingen en ontwikkelingsplannen. Wanneer dit evenwicht goed in balans is, zijn organisaties in staat het beste uit hun mensen te halen!

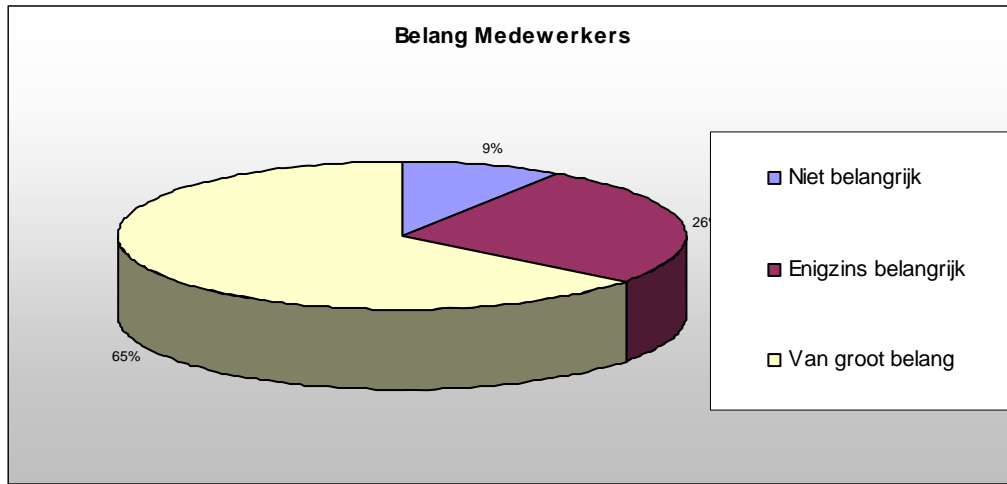
Door het vertalen van bedrijfsdoelstellingen naar concrete diensten en producten wordt het duidelijk over welke vaardigheden medewerkers dienen te beschikken om de diensten die zij leveren te kunnen uitvoeren. Deze kennis over de vaardigheden kan dan worden opgenomen in trainingsprogramma's voor verdere ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast krijgen ook de medewerkers zelf beter inzicht in de verwachte kennis en vaardigheden.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat HRM-afdelingen dit vaak goed op orde hebben. Een overtuigende meerderheid zegt voldoende instrumenten in te zetten om de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden aan te laten sluiten op wat nodig is in de organisatie (73%). Van deze 73% zegt 24% zelfs dat dit in uitmuntende mate is geregeld.

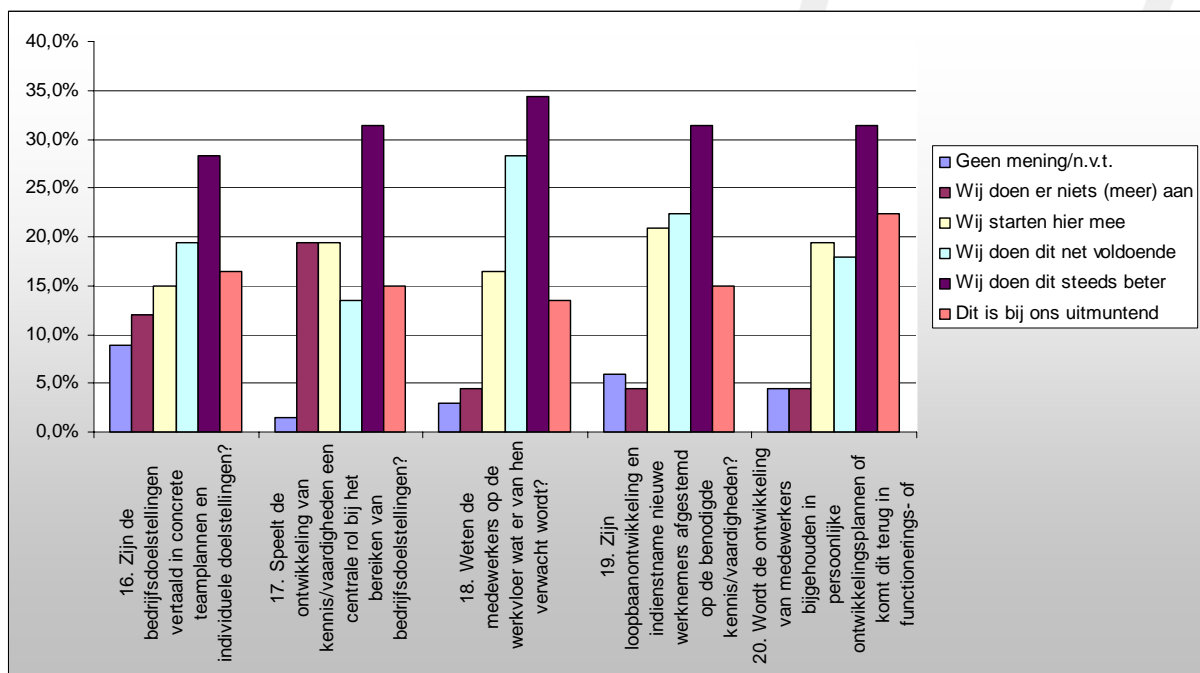
Afbeelding 10 Gemiddelde totaalscore “Medewerkers”:



Afbeelding 11 Gemiddelde totaalscore "Het Belang van Medewerkers":



Afbeelding 12 Gemiddelde score per vraag "Medewerkers":



2.4.1 Samengevat

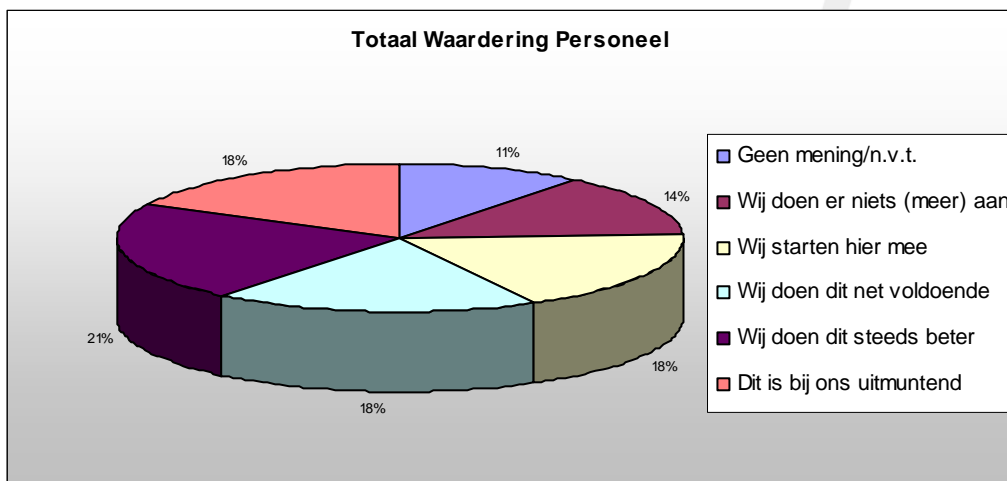
- De ontwikkeling van medewerkers en de aansluiting van kennis en vaardigheden van medewerkers op organisatiedoelstellingen wordt van groot belang geacht. Een groot deel van de respondenten heeft dit ook in voldoende mate ingeregeld.
- Volgens de HRM'ers die onze vragen hebben ingevuld weten medewerkers op de werkvloer wat door de organisatie van hen wordt verwacht. Slechts een klein deel (5%) geeft aan dat hiervoor niets is geregeld binnen de organisatie.
- De ontwikkeling van medewerkers wordt door een groot deel van de organisaties gevolgd in persoonlijke ontwikkelingsplannen of in andere structurele gespreksmomenten.

2.4 Waardering Personeel

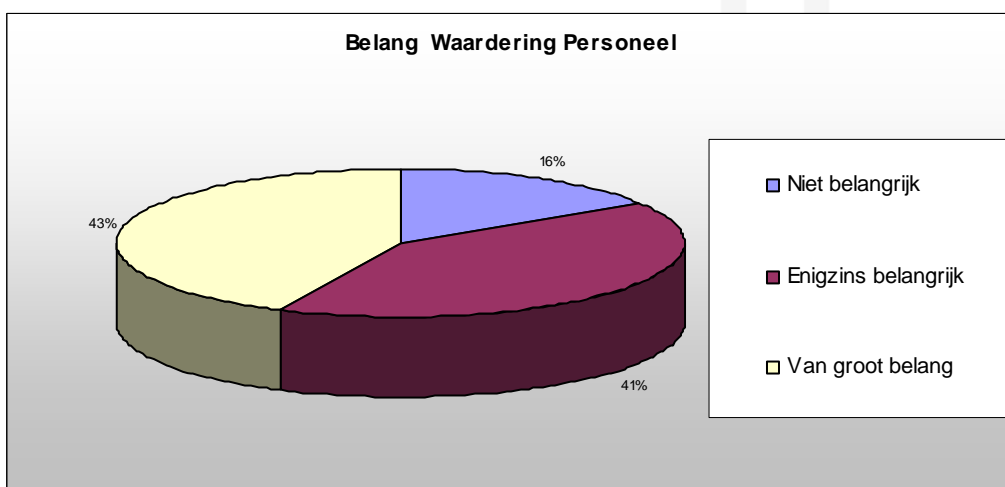
Met de laatste pijler van ons onderzoek "Waardering van Personeel" hebben we de verbeteractiviteiten gemeten die worden uitgevoerd naar aanleiding van gespreksmomenten of interne tevredenheidsonderzoeken. Ook werd onderzocht in hoeverre ontwikkeling van personeel belangrijk wordt gevonden en in hoeverre dit terugkomt in bijvoorbeeld doorlooptmogelijkheden of interne promoties.

Van de onderzochte bedrijven geeft bijna 60% aan dat zij minimaal in voldoende mate de aandachtspunten vanuit het personeel verwerkt naar concrete verbeterpunten. Deze organisaties hebben een concrete structuur voor het coachen en monitoren van de prestaties van de medewerkers. Ook de ontwikkelmogelijkheden is bij > 50% van de respondenten goed geregeld. Opvallend is wel dat 15% van de respondenten aangeeft geen onderzoek te doen naar de waardering van personeel binnen organisaties of zegt niets te doen met de resultaten.

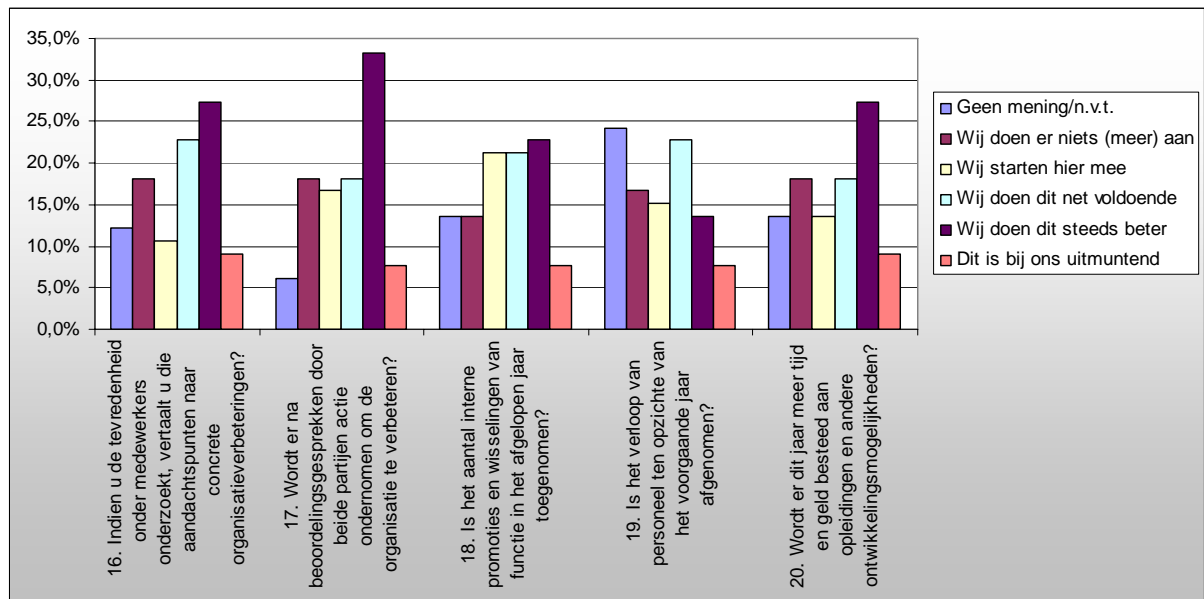
Afbeelding 13 Gemiddelde totaalscore "Waardering Personeel":



Afbeelding 14 Gemiddelde totaalscore "Belang Waardering Personeel":



Afbeelding 15 Gemiddelde score per vraag "Waardering Personeel":



2.5.1 Samengevat

- 60% van de respondenten onderneemt actie op aandachtspunten die medewerkers aandragen. Echter 40% onderzoekt niet of er aandachtspunten zijn of neemt dit (nog) niet mee in organisatieverbeteringen.
- Ontwikkeling van medewerkers wordt erg belangrijk gevonden en bijna 55% geeft er dit jaar ook weer meer geld aan uit en besteedt er meer tijd aan.
- 15% van de respondenten geeft aan geen onderzoek te doen naar de waardering van personeel binnen organisaties of zegt niets te doen met de resultaten.

Tot slot

De HRM-afdeling dient steeds meer haar toegevoegde waarde te kunnen vaststellen en te kunnen vertalen naar meetbare diensten. HRM'ers beseffen dat zij invloed kunnen hebben op het bedrijfsresultaat en de performance van het personeel van de organisatie. Ze hechten hier ook een groot belang aan. Echter het regelen hiervan heeft in veel gevallen nog niet de hoogste prioriteit en vindt nog niet structureel plaats. Vertaling van organisatiestrategie naar meetbare HRM-doelen is bij 50% van de onderzochte organisaties nog niet goed geregeld. Als we naar de inzet van HRM-instrumenten op het gebied van performance van personeel kijken dan zie je dat dit veel beter is. Echter, doordat een heldere structuur voor kwaliteitsverbetering ontbreekt en er vaak ook geen meeteenheden zijn om de dienstverlening van HRM te meten, blijft het bij veel organisaties de vraag of de HRM-instrumenten bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

Door de dienstverlening van de afdeling HRM structureel te meten wordt het eenvoudiger aan te sluiten bij de verwachtingen van de organisaties en medewerkers. Zonder het meten van het beoogde effect van de dienstverlening van de afdeling HRM, blijft het vraag of het de organisatie wel iets oplevert. Door de dienstverlening van HRM vast te leggen in werkprocessen en deze meetbaar te maken kan het nut en noodzaak van processen aangetoond worden en kunnen er ook keuzes gemaakt worden in de in te zetten P&O-instrumenten. Daarnaast worden ook de benodigde verbeteringen in de dienstverlening zichtbaar en kunnen ontwikkelingen gemakkelijker worden doorgevoerd. Door zicht te hebben op de werkprocessen, worden de benodigde verbeteringen in de dienstverlening helderder en kunnen veranderingen snel worden doorgevoerd.

De laatste jaren wordt er ook van HRM steeds meer een zichtbaar en meetbaar resultaat gevraagd van haar dienstverlening. Willen HRM-afdelingen hun meerwaarde aantonen dan zullen zij moeten zorgdragen voor een meetbaar en transparant HRM-beleid die aansluit bij de organisatiestrategie.

Het volgende stappenplan kan helpen bij het structureel verbeteren van de HRM-afdeling:

1. Bepaal de missie / visie en de doelstellingen van de organisatie (organisatiestrategie).
2. Vertaal de organisatiestrategie naar de doelstellingen voor HRM (bv. in een jaarplan).
3. Bepaal welke HRM-instrumenten ingezet kunnen worden om bovenstaande doelstellingen te bereiken.
4. Vertaal de HRM-instrumenten in dienstverlening en werkprocessen.
5. Koppel aan de werkprocessen meetbare indicatoren (wanneer is het proces een succes, wat dient het op te leveren).
6. Meet regelmatig de dienstverlening met targets.
7. Bekijk waar de processen en dienstverlening verbeterd kunnen worden. (Doen we de juiste dingen, waar zijn kostenbesparingen en efficiency mogelijk).
8. Toets of de verbeteringen werken en zorg ervoor dat interne of externe ontwikkelingen continue worden meegenomen in de werkprocessen en de dienstverlening.

Over HRM-processen.com

HRM-processen.com is een initiatief van De Sensus-methode Procesmanagement B.V. De Sensus-methode is de expert op het gebied van procesverbetering en heeft specifieke kennis van HRM.

De HRM-consultants van Sensus-methode zijn gespecialiseerd in het verbinden van beslissingen op strategisch niveau met HRM-processen op beleidsniveau. Onze adviseurs redeneren altijd vanuit processen. Ze benaderen knelpunten in uw HRM-beleid op een gestructureerde en eenduidige manier. Ambities en doelstellingen van uw organisatie worden vertaald naar meetbare P&O-diensten (= processen) en ze leren u dit op een structurele manier blijvend op te pakken. Daarnaast beschikken ze over een uitgebreide gereedschapskist met procesverbeterstechnieken en vakinhoudelijke technieken om uw dienstverlening te verbeteren. Kijk voor meer informatie over onze dienstverlening op www.sensus-methode.nl

De redenen om uw processen vast te leggen of te verbeteren zijn vaak divers. Of het nu gaat om een fusie, het verbeteren van de kwaliteit van uw dienstverlening of het invoeren van een nieuw personeelsinformatiesysteem, processen vormen de basis om snel veranderingen te kunnen doorvoeren. Procesinrichting binnen organisaties is altijd maatwerk, doordat de uitgangspunten zo verschillend kunnen zijn. Toch zijn er processen die dusdanig gestuurd worden door wettelijke regelgeving en best practises dat een blauwdruk een heel handig hulpmiddel kan zijn.

Human Resource Management kent een groot aantal regelmatig terugkerende processen. Of het nu gaat om instroom, doorstroom of uitstroom, veel stappen zijn keer op keer hetzelfde. Van verlofaanvraag tot het opstellen van een risico-inventarisatie: de inhoud varieert, de processen zijn identiek. Wij hebben daarom voor alle HRM-processen digitale processjablonen opgesteld. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in HRM-processen.com. De processen van HRM-processen.com kunnen als referentiemodel fungeren om snel uw processen te beschrijven en af te stemmen op de doelstellingen van uw HRM-beleid. Dit scheelt u veel tijd!

Wilt u meer weten over de dienstverlening van onze consultants of vrijblijvend onze HRM-processen raadplegen, kijk dan op www.hrm-processen.com.