



---

# Internationale HRM Enquête 2017

Dit onderzoek is uitgevoerd door  HRM-processen

 HRM en Leiderschap

 Procesmanagement

 Medewerkers



---

*“Zuid-Amerika hecht meeste belang aan procesmanagement.”*

*“Procesmanagement steeds belangrijker binnen de HRM-afdelingen, maar wordt van hogerhand opgelegd.”*

*“Ontwikkeling en functioneren medewerkers veruit de belangrijkste pijler.”*

Zomaar enkele resultaten uit de Internationale HRM enquête 2017! Lees verder en u zult een beeld krijgen van de kwaliteit van HRM-processen en het HRM-beleid bij organisaties wereldwijd. Bovendien geven we u tips en adviezen om hierop structureel te verbeteren.

## **Inleiding**

In dit onderzoeksrapport wordt uitgebreid ingegaan op de resultaten van het onderzoek “HRM Enquête 2017”, een onderzoek dat eind 2016 wereldwijd is uitgevoerd door HRM-processen.com. HRM-processen.com is een onderdeel van Sensus-methode, specialist op het gebied van procesmanagement. Met dit onderzoek meet HRM-processen.com het streven naar kwaliteitsverbetering van de dienstverlening van HRM-afdelingen. De enquête is opgesteld aan de hand van diverse kwaliteitsmodellen, zoals het EFQM en de HR-scorecard. De enquête meet de inrichting van het strategisch HRM-beleid in organisaties aan de hand van **3 pijlers, namelijk HRM & Leiderschap, Processen en Medewerkers**. Verdere toelichting over de onderzoeksopzet wordt gegeven in bijlage 1.

## **Strategisch HRM-beleid**

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. Deze enquête richt zich daarom op hoe HRM-afdelingen de kwaliteit van de dienstverlening hebben geregeld en hoe dit verbeterd zou kunnen worden.

## **Wat levert het onderzoek op?**

Het doel van de internationale HRM-enquête is tweeledig. Het levert een benchmark op waarmee organisaties de gelegenheid krijgen de kwaliteit van het HRM-beleid en -processen af te zetten ten opzichte van HRM-vakgenoten wereldwijd. Daarnaast levert het onderzoek een interessant kennisdocument op, met resultaten, tips en adviezen waar organisaties van kunnen leren en op kunnen verbeteren. Bovendien zal de HRM-enquête 2017 worden afgezet tegen de HRM-enquête 2010, een soortgelijk onderzoek dat wij in 2010 uitvoerden. Hieruit zullen trends en ontwikkelingen die de afgelopen 6 jaar hebben plaatsgevonden, kunnen worden afgelezen.

---

## Samenvatting

### ***“Uitgewerkt HRM-beleidsplan belangrijk voor functioneren medewerkers”***

Naar aanleiding van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat organisaties wereldwijd zich bewust zijn van het belang van kwaliteitsverbetering van het HRM-beleid en zich beseffen dat dit een belangrijke bijdrage kan leveren aan het functioneren van medewerkers, de totale organisatie en het bedrijfsresultaat. Hoewel het belang onderkend wordt, blijft de uitvoering op sommige punten nog achter. Met name de uitwerking van de strategie, doelstellingen en te behalen resultaten in het HRM-beleidsplan, ontbreekt bij veel organisaties. P&O-processen zijn redelijk goed op orde bij organisaties en organisaties houden zich **steeds bewuster bezig met het verbeteren van de HRM-dienstverlening**. Toch worden kansen om processen ook daadwerkelijk te verbeteren en de werkvloer hierbij te betrekken niet voldoende benut. Wel zijn veel organisaties voornemens hiermee te starten. Tenslotte wordt de ontwikkeling van medewerkers redelijk goed afgestemd op de organisatiedoelstellingen en regelmatig geëvalueerd.

We kunnen daarnaast ook een trend zien ten opzichte van 2010. Uit de onderzoeken blijkt dat het **HRM-beleidsplan serieuzere vormen gaat aannemen**. Te behalen doelstellingen en resultaten worden vaker geformuleerd en vastgesteld en het HRM-beleid wordt vaker periodiek geëvalueerd op behaalde resultaten. **Procesmanagement speelt een steeds belangrijkere rol** binnen de HRM-afdelingen, maar de werkvloer wordt er steeds minder bij betrokken.

Ook kunnen we concluderen dat **Zuid-Amerika** het meeste belang hecht aan procesmanagement. Afrika scoort zeer laag op HRM & Leiderschap. Dat wil zeggen dat zij nog niet zo ver zijn met het vormgeven van HRM-beleidsplannen, waarin strategie en te behalen doelstellingen en resultaten worden geformuleerd en zij weinig invloed kunnen uitoefenen op het totale beleid van de organisatie.

---

## Resultaten

De resultaten van de HRM-enquête 2017 zijn onderverdeeld in de genoemde 3 pijlers.

### 1. HRM & Leiderschap

#### ***“Organisaties houden zich steeds bewuster bezig met het verbeteren van de HRM-dienstverlening”***

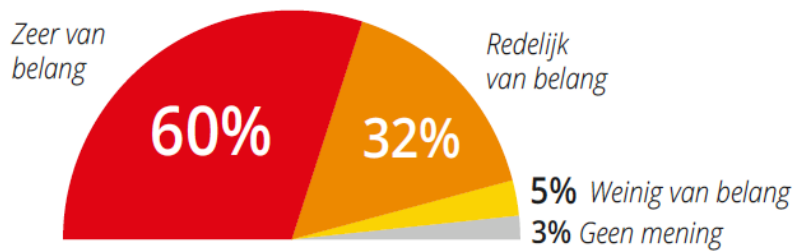


In het onderwerp HRM & Leiderschap wordt ingegaan op het HRM-beleid in de organisatie en het vermogen van de HRM-afdeling om invloed uit te oefenen op het totale organisatiebeleid.

	Voornemens hiermee te starten	Actief mee bezig
Is er een HRM-beleidsplan aanwezig dat aansluit bij het businessplan en de organisatiestrategie?	34 %	49 %
Hebben HRM beslissers de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het totale beleid van de organisatie?	21 %	63 %
Zijn er doelstellingen/resultaten geformuleerd in het HRM-beleidsplan die behaald dienen te worden?	25 %	59 %
Wordt het gevoerde HRM-beleid periodiek geëvalueerd op behaalde resultaten?	29 %	53 %
Worden klanten van HRM (medewerkers en managers) regelmatig gevraagd wat zij van de HRM-dienstverlening vinden?	34 %	38 %

*Tabel 1: Percentage van de respondenten/organisaties dat start of actief bezig is met de onderdelen van de pijler: HRM & Leiderschap.*

Ondanks het grote belang dat aan HRM & Leiderschap wordt gehecht, maar liefst 92 % van de respondenten vindt deze pijler redelijk tot zeer van belang, is slechts bij minder dan de helft (49%) van de organisaties een HRM-beleidsplan aanwezig dat aansluit bij het businessplan en de organisatiestrategie. Wel is 34 % voornemens hiermee te starten. Daarnaast valt op dat bij 63 % van de organisaties HRM-beslissers de mogelijkheid hebben invloed uit te oefenen op het totale beleid van de organisatie. Tenslotte blijkt uit de resultaten dat er maar zeer zelden aan klanten van HRM (management en medewerkers) wordt gevraagd wat zij van de HRM-dienstverlening vinden (slechts bij 38 % van de organisaties).



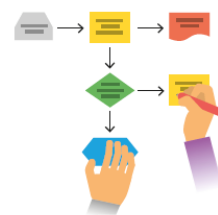
**Figuur 1:** Gemiddelde totaalscore van het Belang van HRM & Leiderschap. Deze figuur geeft weer hoeveel procent van de deelnemende organisaties weinig of veel belang hechten aan het onderdeel HRM & Leiderschap.

### Trends

Als we de resultaten vergelijken met 2010, dan zien we dat er **vaker te behalen doelstellingen/resultaten zijn geformuleerd in het HRM-beleidsplan** (bij 44% van de organisaties in 2010 tegenover 59% in 2016). De behaalde resultaten van het HRM-beleid worden ook steeds vaker periodiek geëvalueerd (bij 46 % in 2010 tegenover 53% in 2016), wat betekent dat organisaties zich bewuster bezighouden met het verbeteren van de HRM-dienstverlening. Men vindt deze pijler ook aanzienlijk **belangrijker** dan in 2010. Een interessante trend.

## 2. Processen

### “Procesmanagement steeds belangrijker, maar kansen om met werkvloer processen te verbeteren worden laten liggen”



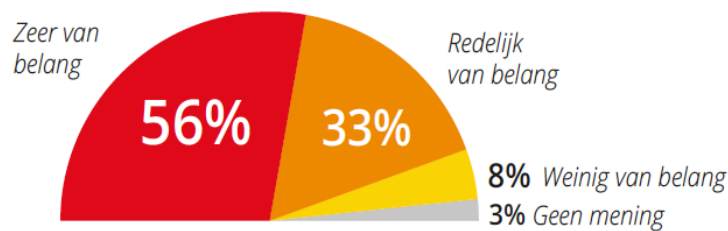
Met procesmanagement kan de dienstverlening van HRM naar eindgebruikers (de klanten) worden geborgd en meetbaar gemaakt. Door grip te hebben op de processen kunnen organisaties snel reageren op interne of externe veranderingen. Ook wel *agility* genoemd, een belangrijke succesfactor van organisaties. Ook HRM-afdelingen hebben continu te maken met veranderingen in de interne organisatie. Maar ook extern verandert er veel door wettelijke regelgeving en veranderingen in de markt.

	Voornemens hiermee te starten	Actief mee bezig
Zijn de P&O-diensten of - instrumenten uitgewerkt in concrete processen?	34 %	50 %
Worden deze processen toegewezen aan specifieke "proceseigenaren"?	25 %	58 %
Worden de P&O-processen regelmatig geactualiseerd en onderhouden?	26 %	60%
Worden prestaties van de P&O-processen getoetst met behulp van gestelde KPI's?	25 %	45 %
Wordt de werkvloer regelmatig betrokken bij verbetering van de P&O-processen?	29 %	42 %

Tabel 2: Percentage van de respondenten/organisaties dat start of actief bezig is met de onderdelen van de pijler: Processen.

Proces- en verbetermanagement scoren gemiddeld goed op de agenda van HRM-afdelingen. 59% geeft aan hier iets mee te doen, 28% is voornemens ermee te starten.

Uit de resultaten blijkt dat veel organisaties de P&O-processen redelijk goed op orde hebben (50%), toewijzen aan proceseigenaren (58%) en regelmatig actualiseren (60%). Maar het verbeteren van de processen laat vaak te wensen over; de scores zijn op die vragen een stuk lager. Prestaties van P&O-processen worden bij 45% van de organisaties getoetst met behulp van gestelde KPI's en de werkvloer wordt zeer matig betrokken bij verbetering van de P&O-processen (42%). Toch geeft 89 % van de organisaties aan dat processen redelijk tot zeer belangrijk zijn.



**Figuur 2:** Gemiddelde totaalscore van het Belang van Processen.  
Deze figuur geeft weer hoeveel procent van de deelnemende organisaties weinig of veel belang hechten aan het onderdeel Processen.

### Trends

Procesmanagement speelt een **steeds belangrijker rol** binnen de HRM-afdelingen. Waar in 2010 nog 20 % van de respondenten aangaf procesmanagement niet belangrijk te vinden, is dat nu nog maar slechts 8 %. In 2016 geeft 56% aan procesmanagement zeer belangrijk te vinden; in 2010 was dit 42%. Bovendien worden processen veel vaker toegewezen aan proceseigenaren en worden P&O-processen vaker geactualiseerd en onderhouden. Schrikbarend is echter dat de werkvloer minder vaak wordt betrokken bij de verbetering van P&O-processen (nu 42% tegenover 52% in 2010). Procesmanagement wordt **vaker van hogerhand opgelegd** en niet in samenwerking met de betrokkenen, wat een pijnlijke constatering is in vergelijking met 2010.

### 3. Medewerkers

#### **“Ontwikkeling en functioneren medewerkers belangrijk binnen organisaties; uitgewerkte plannen ontbreken”**



Met de pijler Medewerkers wordt binnen dit onderzoek gemeten in hoeverre de organisatiestrategie en organisatiedoelstellingen afgestemd worden met de medewerkers. En in hoeverre dit vertaald 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 duidelijk over welke vaardigheden medewerkers dienen te beschikken om de diensten die zij leveren te kunnen uitvoeren. De kennis over de vaardigheden kan worden opgenomen in trainingsprogramma's voor verdere ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast krijgen ook de medewerkers zelf beter inzicht in de verwachte kennis en vaardigheden.

	Voornemens hiermee te starten	Actief mee bezig
Zijn de organisatiedoelstellingen vertaald in concrete teamplannen en individuele doelstellingen?	29 %	57 %
Speelt de ontwikkeling van kennis/vaardigheden een centrale rol bij het bereiken van organisatiedoelstellingen?	27 %	62 %
Worden medewerkers op de werkvloer geïnformeerd wat er van hen verwacht wordt?	24 %	66 %
Zijn loopbaanontwikkeling en indienstname nieuwe werknemers afgestemd op de benodigde kennis/vaardigheden?	23 %	65 %
Wordt de ontwikkeling van medewerkers meegenomen in functionerings- of beoordelingsgesprekken?	22 %	66 %

Tabel 3: Percentage van de respondenten/organisaties dat start of actief bezig is met de onderdelen van de pijler: Medewerkers.

Wat als eerste opvalt aan de resultaten binnen deze pijler, is dat de pijler Medewerkers **veruit het belangrijkste** wordt gevonden. 93% van de respondenten vindt deze pijler redelijk tot zeer belangrijk, waarvan maar liefst 74 % het zeer belangrijk vindt.

Daarnaast scoren organisaties opvallend hoger op de vragen van deze pijler.

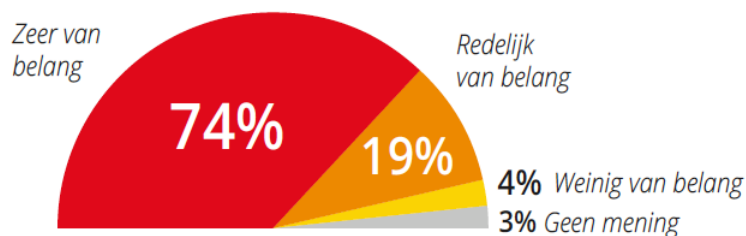
Organisatiedoelstellingen zijn niet altijd vertaald in concrete teamplannen (slechts bij 57 %), maar medewerkers op de werkvloer worden wel in grote mate geïnformeerd wat er van hen verwacht wordt (66%). Ook worden loopbaanontwikkeling en indienstname van nieuwe medewerkers afgestemd op benodigde kennis en vaardigheden (65%) en wordt de ontwikkeling van



---

medewerkers meegenomen in functionerings- en beoordelingsgesprekken (66%). Hoge scores, waarbij opvalt dat een groot deel van de organisaties zelfs aangeeft dat dit 'uitmuntend' is geregeld.

Organisaties, en met name HRM-afdelingen, zijn kortom heel **bewust bezig met het in kaart brengen van taken en verantwoordelijkheden van medewerkers, communiceren dit goed naar de medewerkers op de werkvloer** en evalueren prestaties en ontwikkeling grondig. Het uitwerken in concrete teamplannen voor de langere termijn kan nog worden verbeterd, zodat organisaties het beste uit hun medewerkers kunnen halen.



**Figuur 3:** Gemiddelde totaalscore van het Belang van Medewerkers. Deze figuur geeft weer hoeveel procent van de deelnemende organisaties weinig of veel belang hechten aan het onderdeel Medewerkers.

### Trends

Ten opzichte van 2010 is er binnen deze pijler **het minst veranderd**. Ontwikkeling van medewerkers en het afstemmen van organisatiestrategie en -doelstellingen met de medewerkers werd destijds al serieus aangepakt en het belang werd al onderkend. En nog steeds hecht men hier grote waarde aan. De scores op de vragen binnen deze pijlers zijn nagenoeg hetzelfde gebleven.

---

## Resultaten wereldwijd

Ook hebben we de resultaten van het onderzoek in Nederland afgezet tegen de resultaten in de rest van de wereld.

- **Nederland vs. Wereldwijd**

***“Nederland vraagt medewerkers feedback over HRM-dienstverlening, de rest van de wereld betreft medewerkers meer bij verbetering processen”***

Wanneer we de resultaten van Nederland afzetten tegen de resultaten van de rest van de wereld zien we een aantal opvallende resultaten. De meest uiteenlopende resultaten zullen wij hier met u delen.

In Nederland worden de klanten van HRM (medewerkers & management) vaker gevraagd wat zij van HRM-dienstverlening vinden, dan de rest van de wereld (4,8 op schaal van 10 in Nederland tegenover 4,3 in de rest van de wereld).


In de rest van de wereld worden processen vaker toegewezen aan proceseigenaren dan in Nederland (6,5 tegenover 5,8). Ook valt op dat de rest van de wereld het betrekken van de werkvloer bij het verbeteren van P&O-processen veel belangrijker vindt dan Nederland (5,2 tegenover 4,3).

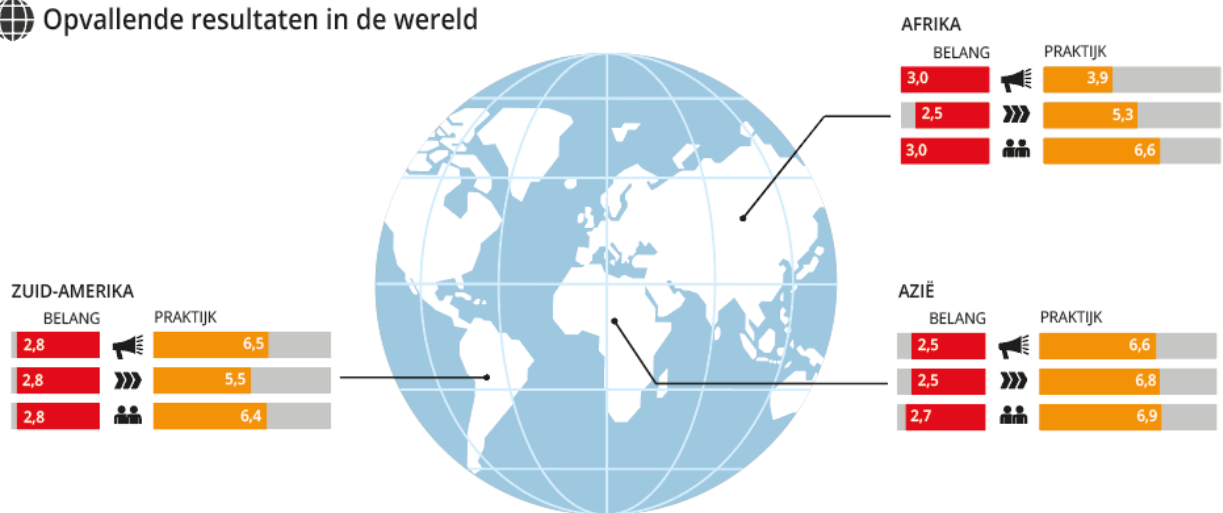
Tenslotte wordt in de rest van de wereld de ontwikkeling van medewerkers aanzienlijk vaker meegenomen in functionerings- en beoordelingsgesprekken dan in Nederland (7,5 tegenover 6,7). Bovendien vindt men dit topic in de rest van de wereld ook veel belangrijker (2,8 tegenover 2,5).

- **Resultaten per werelddeel**

**“Processen belangrijkst in Zuid-Amerika, Afrika scoort laag op HRM & Leiderschap”**

Daarnaast zetten we voor u de resultaten van diverse werelddelen op een rij. De resultaten zijn hiervoor ingedeeld per werelddeel, dat wil zeggen: Afrika, Europa, Oceanië, Azië, Noord-Amerika, Zuid-Amerika. Oceanië is het enige werelddeel waar niet genoeg resultaten van beschikbaar zijn om een representatief beeld te schetsen, daarom zullen wij hierover geen uitspraken doen.

 **Opvallende resultaten in de wereld**



**LEGENDA**

**DE PIJLERS:**

-  HRM en Leiderschap
-  Procesmanagement
-  Medewerkers

**BELANG:**

*mate van belang voor de organisatie (schaal van 1 tot 3)*

**PRAKTIJK:**

*mate / kwaliteit van aanpak in de organisatie (schaal 1 tot 10)*

Enkele opvallende resultaten hebben we voor u uitgewerkt. De resultaten in Afrika laten namelijk zien dat zij opvallende laag scores op de pijler HRM & Leiderschap. Zij scoren gemiddeld 3,9 op schaal van

10. Hier is men nog niet zo ver met het vormgeven van het HRM-beleidsplan waarin strategie en te behalen doelstellingen en resultaten zijn uitgewerkt. Ook hebben HRM-beslissers minder invloed op het totale beleid van de organisatie. Echter, zij hechten wel evenveel belang aan de pijler HRM & Leiderschap als andere werelddelen. Opvallend genoeg volgt na Afrika Europa met score 5,3, dus ook in Europa kan er nog verbeterd worden als het gaat om het professionaliseren van het HRM-beleidsplan. Afrika beoordeelt deze pijler wel opvallend belangrijker dan andere werelddelen.

Bovendien is het opvallend dat Azië op alle pijlers veruit het hoogst scoort in de praktijk. Zij hebben de koppeling van de dagelijkse HR-praktijk, instrumenten en HRM-beleid aan de organisatiedoelstellingen en -behoeften het beste op orde. Als we kijken naar hoe belangrijk zij de pijlers vinden, dan scoren ze nagenoeg hetzelfde als de andere werelddelen.

In alle werelddelen vindt men de pijler Medewerkers het meest van belang. Zuid-Amerika hecht van alle werelddelen het meeste belang aan Procesmanagement. Zij zien nut & noodzaak van procesmanagement, het actualiseren, toetsen en verbeteren van P&O-processen het meest in.

	HRM & Leiderschap		Processen		Medewerkers	
	Praktijk	Belang	Praktijk	Belang	Praktijk	Belang
<b>Afrika</b>	3,9	3,0	5,3	2,5	6,6	3,0
<b>Azië</b>	6,6	2,5	6,8	2,5	6,9	2,7
<b>Europa</b>	5,3	2,5	5,3	2,5	6,4	2,7
<b>Noord-Amerika</b>	6,0	2,5	5,6	2,4	6,1	2,6
<b>Zuid-Amerika</b>	6,5	2,8	5,5	2,8	6,4	2,8

*Tabel 4: Gemiddelde score per pijler, opgedeeld in 5 werelddelen.*

*Praktijk (1 tot 10): 1 staat voor 'Hier zijn wij niet (meer) mee bezig', 10 staat voor 'Dit is bij ons uitmuntend'.*

*Belang (1 tot 3): 1 staat voor Weinig van belang, 2 staat voor Redelijk van belang, 3 staat voor Zeer van belang.*

---

## Functies

***“Procesmanagement-focus ligt bij kwaliteitsfunctionarissen, Directeuren/CEO's bekommeren zich om ontwikkeling en functioneren medewerkers”***

We hebben de resultaten ook tegen elkaar afgezet gebaseerd op functieprofiel. De functieprofielen zijn als volgt ingedeeld:

- Directeur/CEO
- HR-manager
- HR-adviseur/ HR-consultant
- HR Ondersteunend
- Kwaliteitsfunctionaris
- Overig

De resultaten blijken redelijk gelijkwaardig te zijn als we kijken naar de verschillende functieprofielen. Er zijn enkele opvallende resultaten te zien.

Wat opvalt is dat Kwaliteitsfunctionarissen zeer hoog scoren op de pijler Processen, wat logisch te verklaren is door het feit dat processen toetsen en verbeteren het dagelijkse werk is van kwaliteitsfunctionarissen. Opvallend is wel dat zij het belang van iedere pijler het laagst beoordelen van alle functiegroepen. Daarnaast scoren kwaliteitsfunctionarissen zeer laag op de pijler HRM & Leiderschap. Het kan zo zijn dat juist in hun organisaties men nog niet zo ver is met het vormgeven van het HRM-beleid. Maar wellicht hebben zij geen zicht op de beleidsplannen die de HRM-afdelingen uitwerkt of hebben het idee dat de HRM-afdeling weinig invloed heeft op het beleid van de totale organisatie, waardoor zij deze pijler laag beoordelen.

Directeuren/CEO's scoren zeer hoog op de pijler Medewerkers. In hun opinie worden organisatiestrategie en -doelstellingen goed afgestemd op medewerkers en wordt dit in hoge mate vertaald naar de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Ook HR-managers en overige functies scoren hoog op deze pijler.

---

## Conclusie en aanbeveling

Organisaties veranderen in hoog tempo. Alleen als organisaties voortdurend meebewegen, blijven zij de concurrentie voor. Door verbeteringen en verbeterinitiatieven te borgen in de genen van de onderneming, wordt het beste uit mens en organisatie gehaald. Uit ons onderzoek blijkt dat organisaties, en met name HRM-afdelingen, wereldwijd heel bewust bezig zijn met het in kaart brengen van taken en verantwoordelijkheden van medewerkers, zij communiceren dit goed naar de medewerkers op de werkvloer en evalueren prestaties en ontwikkeling grondig. Het uitwerken in concrete teamplannen voor de langere termijn en het oppakken van verbetervoorstellen kan nog worden verbeterd.

Continu verbeteren aan de hand van bijvoorbeeld kwaliteitsmanagement of LEAN-management staat bij veel organisaties volop in de aandacht. De afdeling HRM kan en wil daarbij een belangrijke rol spelen. Maar voordat HRM in staat is om andere afdelingen te adviseren en te ondersteunen, moet eerst de eigen basis voor continu verbeteren op orde zijn. En daar ontbreekt het bij menig HRM-afdeling nog aan.

HRM'ers beseffen dat zij invloed kunnen uitoefenen op het bedrijfsresultaat en de performance van medewerkers. Hoewel ze hieraan ook groot belang hechten, heeft het organiseren van deze rol vaak niet de hoogste prioriteit en zijn zij hiermee niet structureel bezig. De inzet van HRM-instrumenten op het gebied van performance van personeel is bij veel organisaties goed geregeld. Maar een vertaling van organisatiestrategie naar meetbare HRM-doelen ontbreekt veelal. Er is geen heldere structuur voor kwaliteitsverbetering of eenheid om de dienstverlening van HRM te meten. Daarom blijft het bij veel organisaties de vraag of de HRM-instrumenten bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

Structureel meten van de dienstverlening van de afdeling HRM maakt het eenvoudiger om aan te sluiten bij de verwachtingen van organisatie en medewerkers. Vastgelegde werkprocessen en meetbare effecten geven een beeld van nut en noodzaak van de dienstverlening. Dat maakt het mogelijk om betere keuzes te maken voor de in te zetten P&O-instrumenten. Door zichtbare verbeterpunten en verspillingen zijn veranderingen gemakkelijker door te voeren.

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 continu worden meegenomen in de werkprocessen en de dienstverlening.

## Meer weten?

### HRM ondersteuning door Sensus-methode

In essentie is het doel van Sensus-methode om organisaties, maar ook uw HRM-afdeling, te leren procesgericht te denken en werken door processen als communicatiemiddel te gebruiken. Onze consultants weten alles van HRM, regelgeving, processen én continu verbeteren. Wij kunnen u helpen uw HRM-processen te inventariseren, stroomlijnen, verbeteren of automatiseren. Onze consultants werken resultaatgericht met als doel dat u uiteindelijk zelf aan de slag kunt. Zo haalt u het maximale rendement uit de samenwerking met Sensus-methode.

Om efficiënter werken en continu verbeteren in het DNA van een afdeling te krijgen, maken wij gebruik van instrumenten zoals Lean en Kaizen. Perfect aansluitend op uw bedrijfsdoelstellingen. Met een meetbaar en transparant HRM-beleid kan de HRM-afdeling beter inspelen op verwachtingen en vraagstukken, en kunnen veranderingen sneller worden doorgevoerd.

We geven u diverse instrumenten in handen waarmee u uw HRM-afdeling naar een hoger niveau kunt tillen. Deze werkvormen zijn in eigen huis ontwikkeld op basis van de vraagstukken die wij tegenkomen bij organisaties.

- **HRM-processen.com**

HRM-processen.com is een initiatief van Sensus-methode. Via HRM-processen.com bieden wij uitgewerkte voorbeeld HRM-processen aan in heldere en concrete stappen, die voldoet aan de actuele wet- en regelgeving. Daarbij ontvangt u voorbeeldformulieren die u direct kunt toepassen in uw organisatie en HRM-afdeling, zie [www.hrm-processen.com](http://www.hrm-processen.com)

- **Sensus OrgChart App**

Voor alle HR-managers, HR-adviseurs en overige managers is de Sensus OrgChart app een handig hulpmiddel bij het beschrijven en vastleggen van uw organisatie in taken en verantwoordelijkheden in organogrammen. U kunt moeiteloos organisatieschema's definiëren en visualiseren – compleet met namen van afdelingen, functies, verantwoordelijkheden, persoonsnamen en zelfs foto's van werknemers. Juist dat laatste maakt Sensus OrgChart app zo persoonlijk. De app is ontwikkeld voor zowel Mac, iOS als voor Windows.

Kijk voor meer informatie op [www.sensus-software.nl/apps/orgchart](http://www.sensus-software.nl/apps/orgchart)

---

- **BPM Software en Apps**

Simpel of ingewikkeld: van welk niveau een proces ook is, iedereen moet ermee uit de voeten kunnen. Met Sensus procesmanagement software is dat geen enkel probleem. Sensus BPM Software laat u al uw HRM-processen vastleggen en met uw hele afdeling delen. Zo borgt u waardevolle kennis, worden verbeterpunten direct zichtbaar en tilt u uw HRM-afdeling naar een hoger niveau. [Probeer Sensus BPM Software 30 dagen gratis.](#)

Onze BPM Software bieden we ook aan in een vereenvoudige app: Process Modeller App / Sensus BPM App. Probeer het gratis, op Windows, iOS of Android! [www.sensus-software.nl/apps/process-modeller/](http://www.sensus-software.nl/apps/process-modeller/)

## **Contact**

Wilt u meer weten of met ons in gesprek gaan naar aanleiding van dit onderzoek? Wilt u een op maat gemaakt advies, een training volgen of afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of [info@sensus-methode.nl](mailto:info@sensus-methode.nl).

Voor meer informatie over de mogelijkheden die de Sensus-methode® u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- [Sensus-methode.nl](http://Sensus-methode.nl) - Algemene website Sensus-methode
- [Sensus-software.nl](http://Sensus-software.nl) - Sensus BPM Software
- [HRM-processen.com](http://HRM-processen.com) - Ondersteuning voor uw HRM-afdeling



---

## **Bijlage 1: Toelichting onderzoeksopzet**

### **Onderzoeksopzet**

De resultaten van dit onderzoek zijn verkregen uit een online enquête, waar 118 organisaties wereldwijd aan hebben deelgenomen. Hiervan zijn 39 organisaties gevestigd in Nederland, 79 organisaties zijn elders in de wereld gevestigd.

De vragen zijn opgedeeld in 3 pijlers, die ieder bestaat uit 5 vragen. De vragen worden beantwoord op schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor 'Hier zijn wij niet (meer) mee bezig' tot 10, wat staat voor 'Dit is bij ons uitmuntend'.

Aan iedere vraag is een wegingsvraag gekoppeld om te onderzoeken hoe belangrijk men het onderwerp vindt. Er zijn drie antwoordmogelijkheden: 1 staat voor Weinig van belang, 2 staat voor Redelijk van belang, 3 staat voor Zeer van belang.

### **Respondenten**

#### **Functie**

Respondenten van dit onderzoek zijn ingedeeld in een aantal functiegroepen. Veel respondenten zijn HR-manager of Directeur/CEO. Verder zijn er veel HR-adviseurs en ondersteunende HR functies.

#### **Branche**

De respondenten komen uit zeer diverse branches. Het onderzoek onderscheidt 14 branches. De meeste respondenten komen uit de zakelijke dienstverlening, horeca en industrie. Branches als cultuur & recreatie, delfstoffen en handel & reparatie zijn minder vertegenwoordigd.