

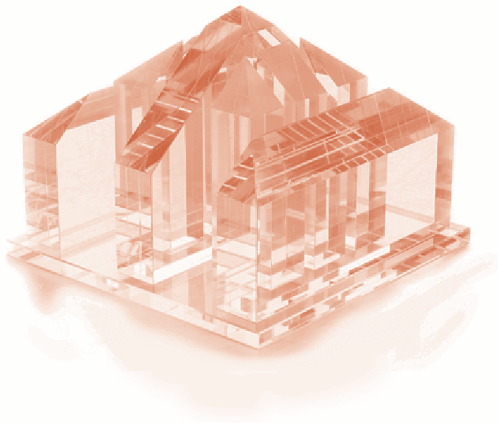
Speciale uitgave

# KWALITEIT VAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Op weg naar  
excellerende medewerkers

Dit document mag slechts op een stand-alone PC worden geïnstalleerd. Gebruik op een netwerk is alleen toegestaan als een aanvullende licentieovereenkomst voor netwerkgebruik met NEN is afgesloten.  
This document may only be used on a stand-alone PC. Use in a network is only permitted when a supplementary license agreement for us in a network with NEN has been concluded.

Dr. A. Nauta  
Drs. C. van de Ven  
Drs. I. Halewijn



# INHOUD

INLEIDING	3
HOOFDSTUK 1	5
Visie en kernideeën achter kwaliteit van HRM	
1.1 Visie en kernideeën	5
1.2 Hoe beoordeel ik de kwaliteit van HRM?	7
HOOFDSTUK 2	9
De HRM-scan en het INK-managementmodel	
2.1 HRM-aspecten in het INK-managementmodel	9
2.2 INK-managementmodel en Investors in People	10
2.3 Toegevoegde waarde van de HRM-scan	11
HOOFDSTUK 3	14
Werkwijze van de HRM-scan	
3.1 Doel en opbrengsten van de HRM-scan	14
3.2 Doelgroep	14
3.3 Mogelijke werkvormen voor de HRM-scan	14
3.4 Onderdelen	16
3.5 Kwaliteitsoordeel HRM	21
HOOFDSTUK 4	23
Casus: De HRM-scan in de praktijk	
4.1 De vraag...	23
4.2 Aan de slag met de HRM-scan...	23
4.3 En, wat heeft de HRM-scan opgeleverd..?	28
GERAADPLEEGDE EN AANBEVOLEN LITERATUUR	30
BIJLAGE: QUICK-SCAN	31

# INLEIDING

*‘Ik kan alles kopen wat mijn concurrenten hebben, hun machines, hun grondstoffen en hun IT-systemen, maar niet hun personeel’.* Deze uitspraak van een manager illustreert het belang van medewerkers voor het succes van de organisatie. Topkwaliteit, betrouwbare levering, product-innovatie, zelfs kostenverlaging staat of valt met een gemotiveerde inzet van medewerkers.

Maar hoe zorgt een organisatie ervoor dat haar medewerkers zich voor de cruciale taken inzetten (en dat wat daar negatief aan bijdraagt nalaten)? Hoe kan een organisatie de menselijke bron van succes daadwerkelijk aanboren? Daarvoor is een excellent *Human Resource Management* (HRM) onontbeerlijk.

In het INK-managementmodel wordt in aandachtsgebied *Management van medewerkers* expliciet aandacht besteed aan het Human Resource Management (HRM) van de organisatie. Dat is echter niet het enige aandachtsgebied waarin HRM en medewerkers aan bod komen. Zo neemt in het aandachtsgebied *Leiderschap* het motiveren van medewerkers een belangrijke plaats in. In het aandachtsgebied *Strategie en beleid* wordt uitgegaan van inbreng vanuit HRM. Kortom in het INK-managementsmodel wordt uitgegaan van HRM dat *voeding* en *uitwerking* geeft aan de strategie van de organisatie en de optimale inzet van medewerkers stimuleert.

Met behulp van de HRM-scan kan in korte tijd worden beoordeeld of de HR-activiteiten samenhang vertonen en effectief bijdragen aan de strategie van de organisatie en de optimale inzet van medewerkers. In deze publicatie is de basis voor de HRM-scan opgenomen (zie de Quick-scan in de bijlage). Deze Quick-scan is toepasbaar in zowel grote als kleinere organisaties. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en het belang van de kwaliteitsverbetering van HRM kan deze Quick-scan tot een diepgaande HRM-scan worden uitgebouwd. De beschrijving van werkwijzen en onderdelen van de HRM-scan dienen daarbij tot steun. Daarnaast wordt aan de hand van een praktijkvoorbeeld toegelicht hoe de HRM-scan kan worden ingezet.

## **Voor wie is deze publicatie bestemd?**

Deze publicatie is bestemd voor degenen die willen werken aan een adequate vervulling van de HR-rol binnen de organisatie. Dat kan de HR-manager zijn, maar bijvoorbeeld ook de ‘People’ manager die een lijnfunctie bekleedt.

## **Terminologie**

In deze publicatie wordt voor de discipline die zich richt op het management van medewerkers de term Human Resource Management (HRM) gebruikt, want dit is momenteel de gebruikelijke term voor het vakgebied. Deze keuze laat onverlet dat medewerkers in de INK-filosofie niet ‘slechts’ gezien worden als bron van opbrengst (*resource*) voor de organisatie, maar vooral ook als belanghebbenden *bij* de organisatie.

We hopen dat deze publicatie bijdraagt aan excellerende medewerkers en een excellent HRM in uw organisatie.

Mr. R.J. Stassen  
directeur INK



# Hoofdstuk 1

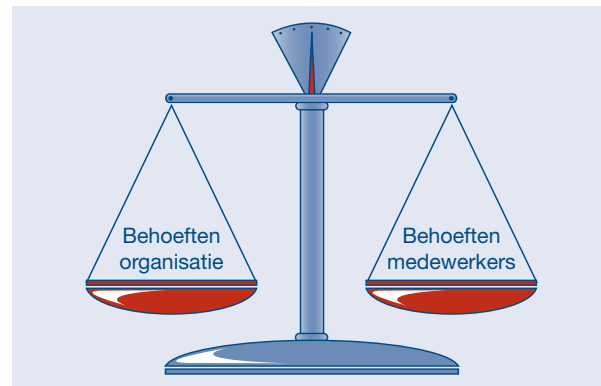
## VISIE EN KERNIDEEËN ACHTER KWALITEIT VAN HRM

### 1.1 VISIE EN KERNIDEEËN

Human Resource Management is: alle beslissingen en activiteiten van organisaties om het gedrag en de inzet van werknemers te sturen. HRM heet ook wel personeelsbeleid, P&O-beleid of personeelsmanagement. Een kwalitatief goed HRM stoelt op een bepaalde visie. Die visie luidt dat HRM optimale inzet creëert door organisatie- en medewerkerbehoeften met elkaar in *balans* te brengen (zie figuur 1). Onderzoek toont aan dat bedrijven die deze visie in praktijk brengen beter presteren dan bedrijven die eenzijdig op organisatiedoelen focussen.

De balansvisie in praktijk brengen komt neer op het hanteren van vijf kernideeën:

1. Het HR-beleid is geïntegreerd in de organisatiestrategie.
2. Werknemers zijn de belangrijkste bron voor succes.
3. Top- en lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor HRM.
4. HRM is gericht op de lange termijn.
5. De HR-instrumenten zijn op elkaar afgestemd.



We lichten deze kernideeën hieronder toe. *Figuur 1: Balans tussen organisatie- en medewerkerbehoeften.*

#### **Integratie in de organisatiestrategie**

HRM en organisatiestrategie moeten op elkaar afgestemd zijn. Dat is het eerste kernidee van HRM-met-visie. Bij het ontwikkelen van haar strategie moet de organisatie rekening houden met de sterkten en zwakten van het personeel. Maar ook moet dat wat een organisatie met haar personeel kan en wil bereiken (de HR-strategie) aansluiten op de organisatiestrategie. De HR-strategie geeft vervolgens aan hoe de HR-instrumenten moeten worden ingezet om de strategische doelen van de organisatie te bereiken. Bijvoorbeeld: een organisatie verkoopt hygiënisch reinigende stofzuigers aan ziekenhuizen. Uit marktonderzoek is gebleken dat ook hotels behoefte hebben aan deze stofzuigers. Het bedrijf neemt een strategisch besluit om haar activiteiten uit te breiden naar dit nieuwe marktsegment. De P&O-functionaris start een wervingscampagne voor verkopers met ervaring in de hotelbranche. Hij plaatst advertenties in vakbladen gericht op de hotelindustrie en screent alle binnengekomen CV's op deze specifieke ervaring. Ervaring met het verkopen van stofzuigers komt bij de selectie op de tweede plaats. Intern wordt een training ontwikkeld waarbij ervaren verkopers de technische productkennis over de stofzuigers overdragen aan hun nieuwe collega's.

#### **Werknemers als bron voor succes**

Het tweede kernidee is dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van de organisatie. Personeel is geen kostenpost, maar dé bron om competitief voordeel mee te behalen. HR-beleid moet leiden tot een optimale inzet van werknemers en daarmee tot een verbetering van het prestatievermogen van de organisatie. Een optimale inzet bereikt u als het HR-beleid op vier pijlers steunt: gezondheid, motivatie, competentie en betrokkenheid van de zijde van medewerkers. In de figuren 2a en 2b lichten we de vier pijlers toe.

Optimale inzetbaarheid bestaat uit vier pijlers: gezondheid, motivatie, competentie en betrokkenheid. Wat houden die pijlers precies in, waarom zijn ze belangrijk en hoe zorgt HRM voor de realisatie ervan?

### **Gezondheid**

Gezonde medewerkers zitten zowel lichamelijk als psychisch goed in hun vel. Gezondheid is cruciaal voor het functioneren van een organisatie. Een hoog verzuim en een hoge WAO-instroom zorgen niet alleen voor hoge kosten door vervangingsproblemen, maar ook voor minder productiviteit, overbelasting van niet-zieke medewerkers en een slecht imago. Dat laatste geldt zeker nu WAO-instroomcijfers per bedrijf beschikbaar zijn. Niet alle gezondheidsproblemen zijn te voorkomen met goed HRM, maar in elk geval wel de werkgerelateerde. Werkdruk acceptabel houden en bespreekbaar maken; schone, veilige, ergonomisch verantwoorde werkplekken creëren; en mensen stimuleren tot een gezonde leefstijl zijn voorbeelden van HR-activiteiten die gezondheidsproblemen kunnen voorkómen.

### **Motivatie**

Gemotiveerde mensen presteren beter. Vooral intrinsiek gemotiveerde mensen hebben lol in hun werk, willen presteren om de prestatie en niet om de beloning die er op volgt, en hebben hart voor hun werk. Natuurlijk zijn medewerkers ook extrinsiek gemotiveerd (er moet tenslotte brood op de plank), maar voor de buitengewone prestaties die soms nodig zijn om als organisatie te excelleren is intrinsieke motivatie onmisbaar.

Hiervoor zijn HR-activiteiten nodig die het werk daadwerkelijk leuk maken: brede taken, zelfstandig kunnen werken, feedback ontvangen zijn cruciale onderdelen van taakinhoud die zorgen voor intrinsieke motivatie.

### **Competentie**

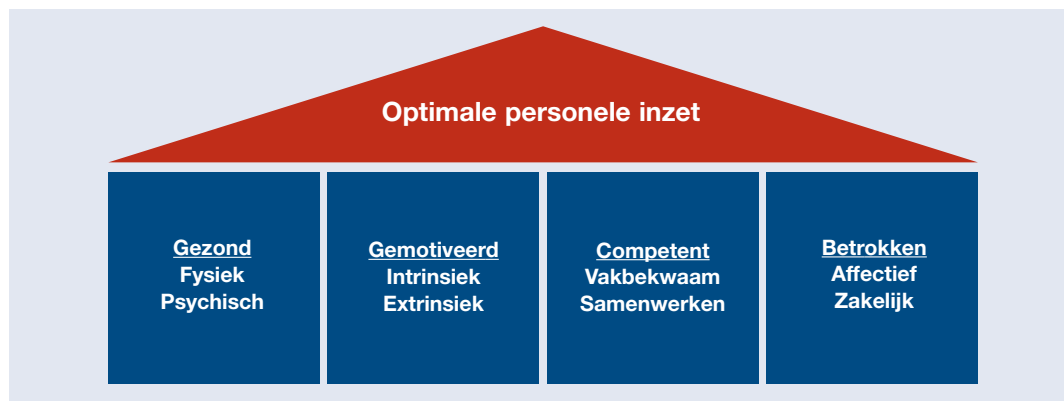
Medewerkers moeten over bepaalde kennis en vaardigheden beschikken om hun werk goed te kunnen verrichten. Deels zijn dit functiegebonden competenties (een verpleegkundige moet een patiënt kunnen verbinden), maar daarnaast zijn er ook bredere, niet-functiegebonden vaardigheden vereist (sociale vaardigheden, kunnen samenwerken etcetera).

Op allerlei manieren kan HRM ervoor zorgdragen dat vraag naar competenties past bij aanbod van competenties. Dat begint bij selectie van de juiste medewerker voor de juiste plek, vereist voorts ontwikkeling om competenties verder te laten groeien en eindigt bij het reguleren van uitstroom opdat de minder geschikte medewerkers op rechtvaardige wijze afvloeien.

### **Betrokkenheid**

Betrokkenheid verwijst naar een 'wij-gevoel': medewerkers identificeren zich met de organisatie, definiëren zichzelf deels als 'medewerker van...'. Die betrokkenheid is vooral nodig om te zorgen dat medewerkers bedrijfsbelangen soms boven individuele of afdelingsbelangen kunnen stellen. En dat is weer nodig om als eenheid te kunnen presteren. Een verkoper die enkel omzet wil scoren maar geen rekening houdt met efficiency is van geen waarde voor de organisatie als deze enkel onuitvoerbare, geldverslindende orders weet binnen te halen. De verkoper die óók productiebelangen in de gaten houdt en dus waakt over het overkoepelende bedrijfsbelang, is daarentegen van grote waarde. HRM kan betrokkenheid creëren met deels 'harde' en deels 'zachte' instrumenten, denk aan uitstekende arbeidsvoorwaarden die maken dat medewerkers wat terug willen doen voor de organisatie, of sociale evenementen en voorzieningen die mensen binden aan de organisatie.

*Figuur 2a: De vier pijlers van inzetbaarheid.*



Figuur 2b: Vier pijlers van Optimale Personele Inzet.

### Top- en lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor HRM

Het derde kernidee is dat top- en lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor HRM. Het topmanagement is verantwoordelijk voor de strategische keuzen. Het lijnmanagement en de personeelsafdeling is verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid. Personeelsfunctionarissen zijn de specialisten, de professionals. Zij adviseren en ondersteunen, maar voeren niet uit. Dat doen de lijnmanagers. Om HRM tot een succes te maken moet het management dus actief personele taken uitvoeren, zoals functioneringsgesprekken voeren, dagelijkse motivatieproblemen signaleren en bespreekbaar maken enzovoort.

### Pro-actief beleid gericht op de lange termijn


Het vierde kernidee is dat HR-beleid zich richt op de lange termijn. Dat betekent een pro-actieve houding. Een voorbeeld: Zelfsturende medewerkers die zelf hun bijdrage aan de organisatiedoelen bepalen, heb je niet van de ene op de andere dag. Zeker niet als het personeel jarenlang anders gewend is. Bovendien is niet meteen duidelijk wat zelfsturing is, wat het kost en wat het oplevert. Wordt de organisatie er wel echt beter van? Er is lange adem en een pro-actieve houding nodig om te bedenken dat een nieuwe organisatiestrategie om zelfsturing vraagt en om die zelfsturingen ook daadwerkelijk te stimuleren. Dat vereist bijvoorbeeld nieuwe werving- en selectiecriteria, expliciete waardering van zelfsturendheid tijdens functioneringsgesprekken en een stijl van leidinggeven die medewerkers uitdaagt om zelf initiatieven te ontplooiën in plaats van 'slaafs' opdrachten uit te voeren. Pas maanden later, als de maatregelen succesvol zijn geïmplementeerd, valt dan te constateren dat die zelfsturing écht betere bedrijfsprestaties opleveren!

### Afstemming tussen HR-velden en -instrumentarium

Het vijfde kernidee is dat HR-velden en -instrumenten op elkaar afgestemd moeten zijn. Om bij het voorbeeld over zelfsturing te blijven: dit bereiken vraagt om zowel *selectie* van coachende leiders als *training* tot zelfsturend gedrag. Verder vraagt het om *beloning* van prestaties die getuigen van zelfsturendheid en om *reïntegratie* waarbij herstellende medewerkers zelf hun reïntegratieplan maken. Enzovoort. Het ene aspect van HRM doen en het andere laten, kan HR-prestaties belemmeren. Onderlinge afstemming van instrumenten is daarom nodig om te voorkomen dat de organisatie tegenstrijdige boodschappen uitzendt. Of om te voorkomen dat verschillende activiteiten elkaar tegenwerken. Bij optimale afstemming versterken de instrumenten elkaars effectiviteit.

## 1.2 HOE BEOORDEEL IK DE KWALITEIT VAN HRM?

De vraag 'Waarom is kwaliteit van HRM belangrijk?' kan als volgt beantwoord worden: Een kwalitatief goed HRM zorgt voor een optimale balans tussen organisatiebehoeften en medewerkersbehoeften. Met behulp van een HRM-scan kan een organisatie de kwaliteit van het HRM beoordelen. Deze scan, die in hoofdstuk 3 wordt beschreven, is bedoeld voor organisaties die twijfelen of



de huidige HR-activiteiten een optimale bijdrage van medewerkers aan de bedrijfsdoelstellingen mogelijk maken. Is het HRM afgeleid van en geïntegreerd in de bedrijfsstrategie? Worden medewerkers als bron van succes beschouwd en benut? Voelen top en lijn zich verantwoordelijk voor HRM? Voert men een pro-actief HR-beleid gericht op de lange termijn? Worden HR-instrumenten in onderlinge samenhang ingezet? De HRM-scan beantwoordt deze vragen en maakt duidelijk waar actie nodig is om HRM strategischer in te zetten en de kwaliteit ervan te verhogen. Met als doel... excellerende medewerkers!

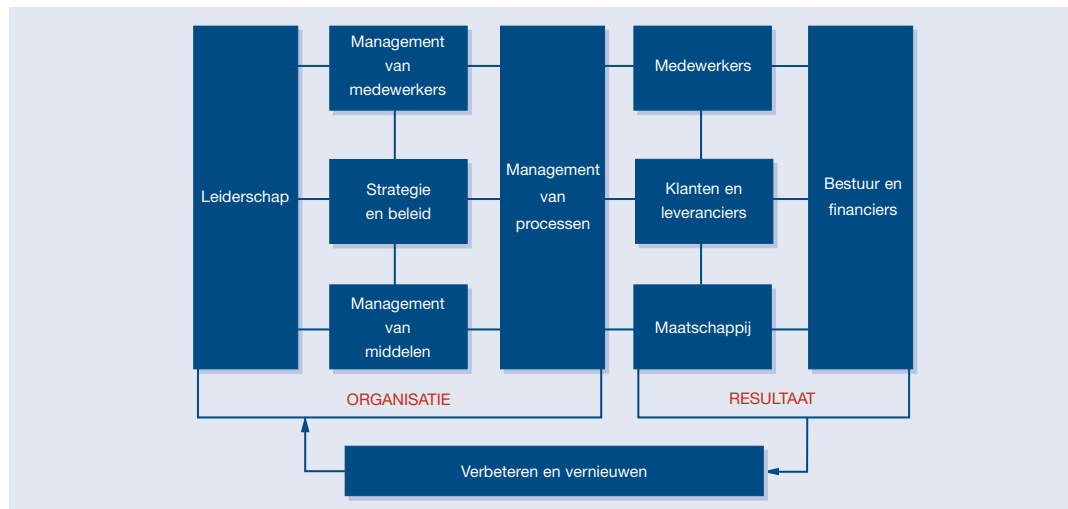


## Hoofdstuk 2

# DE HRM-SCAN EN HET INK-MANAGEMENTMODEL

### 2.1 HRM-ASPECTEN IN HET INK-MANAGEMENTMODEL

HR-beleid richt zich op de medewerkers in de organisatie. In het INK-managementmodel wordt aan HR-beleid een apart aandachtsgebied gewijd, het aandachtsgebied 'Management van medewerkers', dat een centrale plaats heeft op de bovenste as van het model, ook wel de mensgerichte as genoemd (zie figuur 3). HRM, het aansturen van medewerkers, is volgens het INK-managementmodel één van de interne, beheersbare factoren binnen de organisatie. Bovendien veronderstelt het INK-managementmodel een direct effect van 'Management van medewerkers' op het aandachtsgebied 'Medewerkers'.



Figuur 3: Het INK-managementmodel.

De visie op medewerkers in het INK-managementmodel komt grotendeels overeen met de kernideeën van HRM zoals we die eerder in hoofdstuk 1 beschreven. Het aandachtsgebied 'Management van medewerkers' in het INK-managementmodel gaat over het beheer en ontwikkelen van het menselijk kapitaal. Medewerkers worden expliciet niet gerangschikt onder 'middelen', omdat mensen volgens het INK autonome meerwaarde genereren die meer is dan een simpele ruil tussen inspanningen en opbrengsten. Een organisatie staat of valt met gemotiveerde medewerkers die bijdragen aan de organisatiedoelen, aldus het INK. Volgens het INK is HRM idealiter geïntegreerd in het lijnmanagement, past een organisatie professionele, onderling samenhangende personeelsinstrumenten toe en erkent zij de fundamentele belangen van mensen. Aandacht voor medewerkers betekent ervoor zorgen dat medewerkers zich prettig voelen en dat zij met plezier die dingen doen die goed zijn voor de organisatie. Er moet steeds aandacht zijn voor een goede afstemming tussen de door de organisatie vereiste competenties en de bij de medewerker aanwezige competenties, aldus het INK.

In een audit volgens het INK-managementmodel kijkt men naar de manier waarop een organisatie een team van medewerkers aantrekt en samenstelt. Dit dient te gebeuren op basis van de strategie en het beleid van de organisatie. Vervolgens kijkt het INK-managementmodel naar de wijze waarop medewerkers geprikkeld worden om aan de organisatiedoelen bij te dragen. Hierbij dient

de organisatie ook aandacht te besteden aan het op peil houden en ontwikkelen van benodigde vaardigheden. En zelfs meer dan dat: organisaties moeten medewerkers weerbaar maken en houden op de arbeidsmarkt, zodat men bewust kan kiezen voor de huidige of juist een andere organisatie die beter past bij het ontwikkelingsstadium van het individu. Dit alles moet ertoe leiden dat mensen een waardevolle identiteit kunnen ontlenen aan werk, in plaats van werk louter als 'brood op de plank' of zelfs als 'straf' te ervaren. Een organisatie dient een mens 'meer mens' te maken, in plaats van te reduceren tot een productiemiddel, aldus het INK.

Het INK heeft het aandachtsgebied 'Management van medewerkers' verdeeld in drie deelgebieden:

**1. Medewerkers moeten worden georganiseerd**

Hiertoe kijkt het INK naar de wijze waarop een organisatie mensen in dienst neemt, beoordeelt, opleidt, beloont en ontslaat. De professionaliteit waarmee diverse personeelsinstrumenten worden ingezet om in-, door- en uitstroom van medewerkers in goede banen te leiden is onderwerp van evaluatie in dit deelgebied.

**2. In medewerkers moet doorlopend worden geïnvesteerd**

Het INK kijkt hiertoe naar hoe medewerkers nieuwe ervaringen 'on the job' opdoen, hoe zij geïnformeerd worden over ontplooiingsmogelijkheden en wat er gebeurt om mensen bij te scholen en kennis up-to-date te laten houden. Van groot belang acht het INK het dat medewerkers die functies kunnen inzetten waarin hun wensen, talenten en vaardigheden optimaal tot hun recht komen.

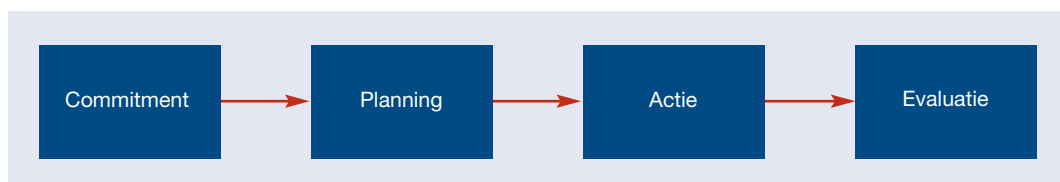
**3. Organisatie en medewerkers moet elkaar wederzijds respecteren**

Om wederzijds respect tussen organisatie en medewerkers te beoordelen kijkt het INK naar de 'volwassenheid' van de arbeidsrelaties in een organisatie. Volwassenheid houdt in dat de organisatie rekening houdt met (privé)wensen van individuen, terwijl andersom werknemers naar hun beste vermogen bijdragen aan de organisatie en geen misbruik maken van regelingen (bijvoorbeeld 'zwart verzuimen'). Wederzijds respect in de visie van het INK is te vergelijken met recente managementconcepten als 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap'.

Bij het aandachtsgebied 'Medewerkers' focust het INK op de output van het HR-beleid en de mate van tevredenheid van medewerkers over de organisatie waarin ze werken. Voorts wordt er gekeken naar het gedrag dat medewerkers vertonen (bijvoorbeeld verloop, participatie in verbeteractiviteiten etcetera). Tenslotte wordt aandacht besteed aan de manier waarop deze aspecten (bijvoorbeeld door middel van medewerkertevredenheidsonderzoek) in kaart worden gebracht en of dergelijke 'diagnoses' systematisch gebruikt worden om tot verbetering te komen.

## 2.2 INK-MANAGEMENTMODEL EN INVESTORS IN PEOPLE

De INK-visie op medewerkers en de uitgangspunten van Investors in People (IiP), een initiatief om brede inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, sluiten nauw op elkaar aan, IiP kan worden gezien als een operationalisering van hetgeen in het INK-managementmodel ten aanzien van medewerkers is opgenomen. IiP biedt organisaties de mogelijkheid om zich door een certificerende instelling te laten toetsen op de mate waarin zij aan de IiP-standaard voldoen. Die IiP-standaard toetst het investeren in de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen en wel door *inzet/commitment* van de hoogste leiding, het management en van de medewerkers, door *planning* van scholings- en ontwikkelingsbehoeften, door *acties* gericht op scholing en ontwikkeling en door *evaluatie* van de scholings- en ontwikkelingsresultaten in het licht van de beoogde leerdoelen.



Figuur 4: De vier principes: Commitment, Planning, Actie en Evaluatie.

Na de bewustwordings- of oriëntatiefase worden de opeenvolgende vier stappen genomen, gebaseerd op de vier principes: Commitment, Planning, Actie en Evaluatie (zie figuur 4). De vier principes geven door hun richtinggevend karakter houvast bij de ontwikkeling van de organisatie en haar mensen. Investors in People hanteert bij het verbeterproces een heldere aanpak. Het proces wordt gefaseerd doorlopen, waardoor de organisatie grip houdt op de verandering en duidelijke controlemomenten heeft.

Voor ieder van de vier fasen uit het schema zijn indicatoren gedefinieerd. Voor het hele traject worden er twaalf indicatoren gebruikt. Per indicator gelden criteria. Deze criteria zijn helder geformuleerd en kunnen direct aan de praktijk worden getoetst. Daarmee kan de organisatie bewijzen dat haar ontwikkeling effectief is. In totaal moet de organisatie 33 bewijzen leveren om erkend te kunnen worden als Investor in People.

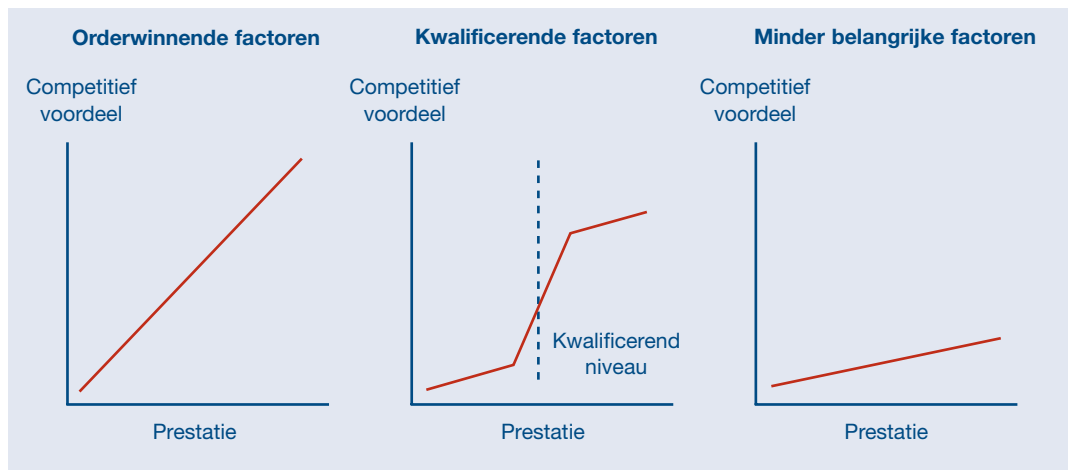
In het verbeterproces focust IIP op leren en ontwikkelen van managers en medewerkers. Het proces zelf is vormvrij. Daarin schuilt de aansluiting met het INK-managementmodel. Het INK kijkt vanuit een integraal perspectief naar de wijze waarop medewerkers in de organisatie worden ingezet en de mate waarin medewerkers de organisatie weten te waarderen. De HRM-scan kijkt niet alleen naar leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers, maar ook naar andere HR-aspecten: hoe worden medewerkers geworven en geselecteerd, hoe worden ze beoordeeld en beloond, wat wordt gedaan aan gezondheid van medewerkers, wat voor werk doen medewerkers, hoe wordt er leiding aan ze gegeven, etcetera.

### 2.3 TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE HRM-SCAN

Zoals uit paragraaf 2.1 blijkt, zijn binnen het INK-managementmodel een aantal aandachtsgebieden aan medewerkers en HRM gewijd. Het INK-managementmodel kijkt daarbij naar de gehele bedrijfsvoering en zoomt niet in op specifieke HR-beleidsinstrumenten om de optimale inzet van medewerkers te sturen.

Een HRM-scan heeft expliciet tot doel om de kwaliteit van HRM te toetsen, waarbij zij nauw aansluit bij het mensbeeld van het INK-managementmodel. Een HRM-scan brengt het aandachtsgebied 'Management van medewerkers' nader in kaart. In vergelijking met het INK-managementmodel wordt dieper, uitputtender en concreter ingegaan op de menselijke factor, door negen HR-velden te onderscheiden en binnen die velden de voornaamste onderwerpen in kaart te brengen en te beoordelen. Ook wordt in kaart gebracht hoe deze HR-velden zijn afgestemd op de organisatiestrategie en -processen en hoe de velden op elkaar aansluiten. Dit is in lijn met de INK-gedachte van directe relaties tussen en onderlinge afhankelijkheid van de verschillende aandachtsgebieden. Hoe kan een organisatie nu beslissen of het wenselijk is om een HRM-scan te doen, los van de vraag of dat nu een zelfstandige scan is of een aanvulling op bijvoorbeeld een audit of zelfevaluatie volgens het INK-managementmodel? Een belangrijke overweging is de mate waarin medewerkers cruciaal zijn voor het succes en de concurrentiekracht van organisaties. Zijn de competenties en prestaties van medewerkers 'orderwinnend' of slechts 'kwalificerend'? In marketing- en productiemangementboeken worden orderwinnende factoren omschreven als die 'dingen' die direct en fors bijdragen aan organisatieresultaten. Zij vormen voor klanten dé reden om een product of dienst te kopen. Prestaties verhogen in orderwinnende factoren leidt ofwel tot meer orders ofwel tot betere kansen om meer orders binnen te krijgen. Daarentegen zijn kwalificerende factoren niet van doorslaggevend belang voor succes, maar daarmee nog niet onbelangrijk. Een organisatie moet boven een bepaald niveau op de kwalificerende factoren scoren, wil zij überhaupt overwogen worden door de klant. Zit een organisatie daaronder, dan valt zij niet eens op bij de klant. Zit zij erboven, dan wordt zij weliswaar overwogen, maar vooral op haar prestaties op de orderwinnende factoren. Verdere verbetering in kwalificerende factoren boven een bepaald minimum niveau levert dus niet veel extra concurrentievoordeel op. Naast genoemde twee soorten factoren is er een derde categorie, namelijk de 'minder belangrijke factoren'. Dat zijn factoren die geen noemenswaardige invloed hebben op klanten.

Figuur 5 laat het verschil zien tussen orderwinnende, kwalificerende en minder belangrijke factoren. De curves laten zien hoe competitief voordeel (of aantrekkelijkheid voor klanten) stijgt als prestaties op de factor toenemen. Orderwinnende factoren hangen sterk positief samen met competitief voordeel. Kwalificerende factoren dragen alleen sterk bij aan competitief voordeel als prestaties het kwalificerende niveau bereiken; boven dat niveau zwakt het verband tussen verder toenemende prestaties en competitief voordeel af. Minder belangrijke factoren hebben weinig invloed op de klant: of een organisatie er nu goed of slecht op scoort maakt voor de klant weinig uit.



Figuur 5: Orderwinnende, kwalificerende en minder belangrijke competitieve factoren.

In sommige en bij zelfs steeds meer bedrijven, zijn *mensen* 'orderwinnende factoren'. Met name in kennisintensieve organisaties staat of valt het succesvol binnenslepen van orders of — in non-profit — het voldoen aan organisatiedoelstellingen, met de kwaliteit die rechtstreeks door *mensen* geleverd wordt. Een voorbeeld vormen de medewerkers van de afdeling chirurgie in een ziekenhuis. Hoe beter zij hun werk doen, hoe groter de kans dat een ziekenhuis haar doelstellingen haalt en vice versa. Maar in organisaties waarin kwaliteit meer van machines dan van mensen afhangt, zijn mensen eerder kwalificerende factoren: zij moeten er geen potje van maken, maar uitmuntende prestaties leiden niet tot een betere concurrentiepositie of tot het bereiken van organisatiedoelen. Een voorbeeld is een administratieve afdeling bij een bank. Administratieve medewerkers moeten een bepaald kwalificerend niveau qua nauwkeurigheid, snelheid en betrouwbaarheid behalen, maar vanaf dat niveau leidt een toename in hun prestaties niet tot een betere (concurrentie-)positie van de organisatie. Mensen behoren echter *nooit* tot de minder belangrijke factoren van een organisatie. Ook al geldt voor sommige organisaties dat niet alle medewerkers haar kunnen *maken*, het risico van *breken* is altijd aanwezig. Ontevreden, ongemotiveerde, of — nog erger — kwaadschikse medewerkers kunnen organisaties schade toe brengen door negatief bij te dragen aan organisatiedoelstellingen. Bovendien staan medewerkers in contact met de bredere samenleving en kunnen zij daarom het imago van organisaties bewust schade toebrengen door negatief te spreken of zelfs te schrijven over de eigen organisatie. Aandacht voor medewerkers in de vorm van professioneel HR-beleid is daarom altijd van groot belang voor organisatiesucces.

Het antwoord op de vraag naar het al dan niet invoeren van een HRM-scan is dat een evaluatie van HRM onontbeerlijk is in organisaties waarin veel medewerkers het orderwinnende verschil maken. In die organisatie moeten alle HR-activiteiten gericht zijn op het creëren van randvoorwaarden waarin mensen tot volle bloei komen. Dat houdt in: selectie én beoordeling op orderwinnende competenties, een lange-termijn planningsscenario met een visie op de benodigde competenties in de toekomst, uitstekende arbeidsvoorwaarden-op-maat, professioneel mobiliteits- en opleidingsbeleid, helder arbo-beleid, veel taakautonomie en eigen verantwoordelijkheid en een stijl van leidinggeven die medewerkers uitdaagt tot topprestaties. Zo'n evaluatie van HRM kan geïntegreerd zijn in de

totale bedrijfsbeleidscyclus, maar kan ook periodiek in de vorm van een HRM-scan gebeuren. In organisaties waar medewerkers overwegend kwalificerende factoren zijn, kan het voldoende zijn om, als de organisatie toch al haar gehele bedrijfsvoering in kaart brengt met het INK-managementmodel, dit model tevens te gebruiken om te evalueren of medewerkers goed georganiseerd zijn, of er in ze geïnvesteerd wordt en of er voldoende wederzijds respect is tussen organisatie en medewerkers. Tot slot hoeft het geen betoog dat de manier waarop een organisatie haar medewerkers inzet nimmer verwaarloosd kan worden, omdat mensen de organisatie *zijn* en daarom nooit tot de minder belangrijke factoren behoren.

## Hoofdstuk 3

# WERKWIJZE VAN DE HRM-SCAN

### 3.1 DOEL EN OPBRENGSTEN VAN DE HRM-SCAN

Met de HRM-scan beschrijft en beoordeelt een organisatie haar Human Resource Management. Zij brengt hiermee het geformuleerde beleid, de beleidsuitvoering en de evaluatie en bijstelling van het HRM-beleid op het gebied van HRM in kaart. Er wordt niet alleen gekeken naar de operationele HR-taken, maar ook naar het strategische HRM. Met andere woorden: zowel de mate waarin HRM is afgestemd op de bredere organisatiecontext en de HR-strategie, als de onderlinge consistentie van diverse HR-beleidsvelden worden 'gescand'. Aan de hand van deze beschrijving en beoordeling kunnen organisaties hun HRM verder ontwikkelen, opdat hun mensen (nog) beter bijdragen aan de organisatieresultaten dankzij hun gezonde, competente, gemotiveerde en betrokken inzet.

De HRM-scan levert het volgende op:

- Een diagnose van positieve en verbeterpunten in het huidige HR-beleid en de HR-praktijk.
- Een actieve discussie binnen de organisatie over gewenste koers en acties met betrekking tot HRM.
- Een voorstel voor een actieplan ter verbetering van het HR-beleid en de HR-praktijk, op zowel korte als lange termijn.

### 3.2 DOELGROEP

De doelgroep van de HRM-scan is het lijn- en personeelsmanagement van organisaties die de slag hebben gemaakt of willen maken van het traditionele, reactieve, beheersmatige personeelsbeleid naar het moderne, pro-actieve, innovatieve HRM. In deze organisaties wordt HRM opgevat als een integrale managementverantwoordelijkheid, niet als een stafverantwoordelijkheid alléén. Met andere woorden, HRM is ingebed in de totale bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering. Deze afbakening van de doelgroep vloeit voort uit de basisaanname van de HRM-scan dat optimale organisatieresultaten vooral bereikt worden wanneer medewerkers (gegeven de kernactiviteiten van de organisatie) optimaal worden ingezet. Optimale inzetbaarheid betekent dat medewerkers competent, gemotiveerd, betrokken en gezond zijn (zie hoofdstuk 1). Een organisatie die haar resultaten wil behalen juist door minimaal in haar medewerkers te investeren, behoort daarom niet tot de doelgroep. Het lijnmanagement is altijd (mede-)opdrachtgever.

De HRM-scan is géén (nieuw) instrument van de P&O-afdeling, maar wel van de HR-functie in de organisatie. HR-taken zijn liefst niet het alleenrecht van P&O-ers, maar worden door alle medewerkers, inclusief werkvloer, middenkader en topmanagement, uitgevoerd. Hoe en door wie beleid en beleidsuitvoering van deze integrale HR-functie worden gerealiseerd, wordt inzichtelijk met de HRM-scan. Door in principe iedereen, dus niet alleen de P&O-afdeling, mee te laten evalueren over HRM kan de HR-discipline uitgroeien tot iets breders en invloedrijkers dan enkel een verantwoordelijkheid van de P&O-stafafdeling en kan een bedrijfsbrede discussie gevoerd worden (bijv. op basis van het INK-managementmodel) over hoe de totale bedrijfsstrategie beter gerealiseerd kan worden dankzij de strategische inzet van medewerkers en dankzij HR-instrumenten die deze inzet optimaliseren.

### 3.3 MOGELIJKE WERKVORMEN VOOR DE HRM-SCAN

De HRM-scan is *geen* eenduidige methodiek met vaste werkvormen. Alleen het doel van de HRM-scan ligt vast (namelijk beschrijven en beoordelen van de kwaliteit van HRM), maar de manier

waarop dat gebeurt hangt af van de specifieke vraag van de organisatie, beschikbare tijd en middelen, en 'geschiktheid' van de werkvormen binnen de cultuur van de organisatie. Zo is het goed mogelijk dat in een bedrijf van vijftig medewerkers zonder eigen personeelsafdeling de gehele scan plaatsvindt in een eendaagse workshop waaraan de directeur, de operationele managers en verkoopmanagers en enkele uitvoerende medewerkers deelnemen. Maar ook in een grote organisatie die de evaluatie van personeelsbeleid standaard geïntegreerd heeft in haar beleidscyclus is het heel wel mogelijk dat de HRM-scan enkel bedoeld is voor een snelle prioriteitsbepaling van de voornaamste HR-verbeterpunten. Ook in deze situatie kan volstaan worden met een eendaagse workshop met enkele HR-sleutelfiguren in de organisatie. Voor die organisaties die toe zijn aan een uitgebreide evaluatie van de kwaliteit van hun HRM — bijvoorbeeld omdat dat nooit eerder is gebeurd of omdat men geen idee heeft waarom medewerkers ongemotiveerd rondlopen en waarom beleidsplannen maar nooit doorvertaald worden naar verbeteracties gericht op medewerkers — kan een uitgebreidere scan nodig zijn. Zo'n scan omvat bijvoorbeeld een documentanalyse, interview- of vragenlijstonderzoek, meerdere participatieve workshops her en der in de organisatie en een follow-up van de bereikte resultaten een jaar later.

Hieronder bespreken we enkele mogelijke werkvormen. Onafhankelijk van die werkvormen is er echter altijd een fasering te onderscheiden: voorbereiding, diagnose, oplossingen formuleren, implementatie en tenslotte evaluatie. In deze fasering kan gemakkelijk de Plan-Do-Check-Act beleidscyclus worden herkend. In het onderstaande kader bespreken we per fase welke werkvormen zoal denkbaar zijn. Voor alle werkvormen in alle fasen geldt dat een organisatie er voor kan kiezen om er wel of niet externe adviseurs bij te betrekken. Deze adviseurs moeten experts op het gebied van HRM en daarnaast uitstekende procesbegeleiders zijn.

### Voorbeelden van mogelijke werkvormen voor de HRM-scan

#### *De voorbereiding*

Er wordt een projectteam geformeerd en een vraagstelling vastgesteld. Afhankelijk van de organisatiegrootte is het projectteam klein (bijv. directeur, manager, medewerker) of groot (bijv. vertegenwoordigers uit alle lijnmanagementlagen, meerdere OR-leden, hoofden van stafdiensten, externe adviseurs). Omwille van voldoende 'slagkracht' omvat het projectteam bij voorkeur niet meer dan twaalf leden. Als het voor het creëren van draagvlak in de organisatie echter nodig is dat er meer dan twaalf leden in het projectteam zitten, kan de HRM-scan opgesplitst worden in meerdere deelscans die elk hun eigen HRM-vraag beantwoorden (bijvoorbeeld — analoog aan het INK-managementmodel — 'Hoe worden medewerkers *georganiseerd*', 'Hoe wordt er in ze *geïnvesteed*?' en 'Hoe wordt zorggedragen voor wederzijds *respecteren*?').

Een belangrijk onderdeel van de voorbereiding is het formuleren van een centrale vraag waarop de HRM-scan een antwoord moet geven. Een specifieke diagnosevraag zorgt ervoor dat de scan focus krijgt, in plaats van dat alle relevante en minder relevante HR-activiteiten in kaart worden gebracht. Voorbeelden van vragen zijn:

- Welke HR-activiteiten ontbreken om de pas gefuseerde organisatie optimaal te laten functioneren?
- Hoe (goed) is de onlangs geformuleerde organisatiestrategie doorvertaald naar concrete HR-plannen en -activiteiten in de gehele organisatie?
- Hoe (goed) garanderen de diverse HR-activiteiten dat medewerkers voldoende aandacht en respect krijgen van de organisatie, en dat — andersom — medewerkers met respect voor de organisatie bijdragen aan haar succes?

De precieze formulering van de vraag is de eerste voorname taak van het projectteam, dat hierover consensus moet bereiken.



### **De diagnose**

Er wordt informatie verzameld die antwoord geeft op de diagnosevraag van de HRM-scan. Die informatieverzameling kan uiteenlopende vormen aannemen. In een kleine organisatie zal een vijftal interviews met bijvoorbeeld een manager, twee medewerkers, de directeur en een staf-medewerker al snel voldoen. In een grote organisatie ontkomen de onderzoekers meestal niet aan een documentanalyse, omdat veel beleidsinformatie op schrift of intranet is vastgelegd.

Andere denkbare vormen van informatieverzameling zijn:

- Een vragenlijstonderzoek om een representatief beeld te krijgen hoe bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden, de beoordelingssystematiek en de stijl van leidinggeven beleefd worden door medewerkers.
- Een meerdaagse externe workshop met een of meer divers samengestelde groepen uit de organisatie, die gezamenlijk uitgebreid antwoord geven op de analysevragen in de HRM-scan.
- Observatie-onderzoek door externe adviseurs die live of via video-opnames oordelen over bijvoorbeeld de praktijken van werving en selectie, functioneringsgesprekken, onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden, loopbaangesprekken, interne trainingen, reïntegratiegesprekken, functie-uitoefening en leidinggeven.

### **De oplossingen**

De diagnose leidt tot een beschrijving en beoordeling van het HR-beleid en tot een specifiek antwoord op de geformuleerde diagnosevraag. Dat leidt vervolgens tot het identificeren van concrete verbeteracties en het aanbrengen van prioriteiten daarin (wat moeten we eerst doen, wat kan wachten?). Er zijn meerdere werkvormen denkbaar waarlangs men oplossingen kan formuleren. Een aantal 'trekkers' en 'gemakkelijke schrijvers' in de projectgroep kan zelfstandig haar bevindingen en verbeteracties formuleren, waarna ze in de vorm van een workshop met het projectteam worden besproken en bijgesteld, zodat er consensus over wordt bereikt. Een andere mogelijkheid, met name in een ééndaagse HRM-scan, is om zonder voorgaande schriftelijke rapportage op flap-overs gezamenlijk oplossingen te formuleren.

### **De implementatie**

Een goede invoering van verbeteracties vraagt een gedegen plan van aanpak, dat rekening houdt met factoren als bedrijfscultuur, beschikbaar budget, beschikbare tijd enzovoort. Het is mogelijk dat hetzelfde projectteam de uitvoering van de verbeteracties coördineert, maar dat hoeft niet. Een andere mogelijkheid is dat het projectteam zich ontbindt en de coördinerende taken overdraagt aan de reguliere HR-afdeling. Wél is belangrijk dat er één duidelijke trekker is van de uit te voeren verbeteracties, die bovendien de steun heeft van het topmanagement.

### **De evaluatie**

Ten slotte is het van cruciaal belang om, bijvoorbeeld een half jaar na afronding van de HRM-scan, een evaluatiebijeenkomst met het gehele projectteam (eventueel aangevuld met de externe adviseurs) te plannen. Op die manier wordt de voortgang van de verbeteractiviteiten (minimaal) bewaakt.

## **3.4 ONDERDELEN**

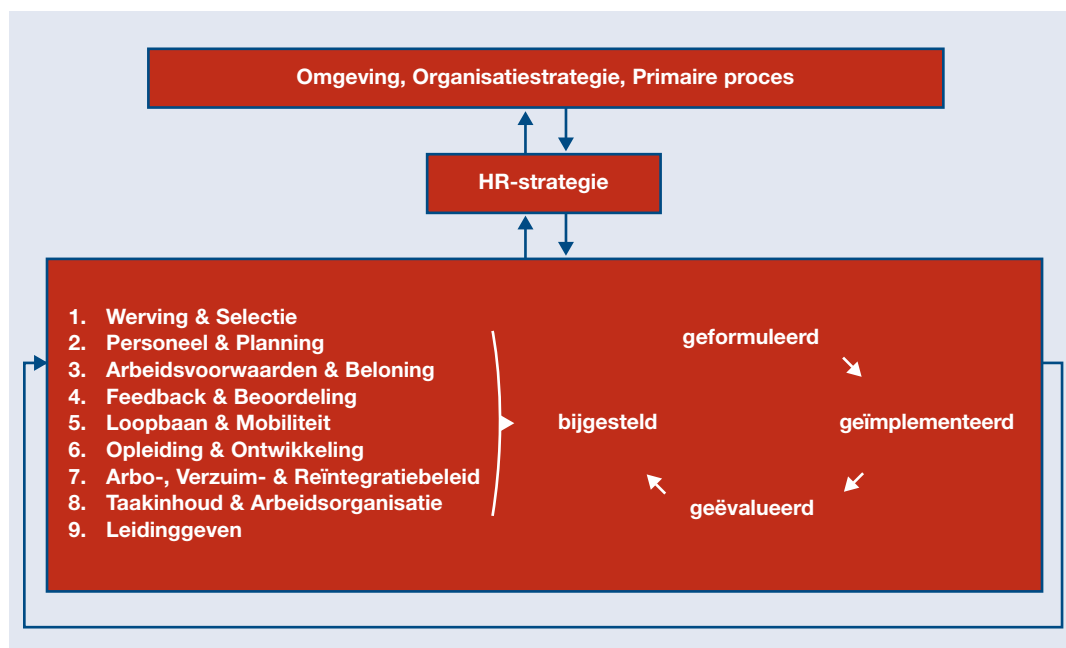
De HRM-scan beschrijft en beoordeelt zowel het strategische als het operationele niveau van HRM (zie figuur 6). Strategisch HRM gaat over de mate waarin HRM is afgestemd op de omgeving, strategie en kernactiviteiten van de organisatie. Is vanuit HRM input gegeven bij de totstandkoming van de organisatiestrategie? Is er een HR-strategie geformuleerd die aansluit bij de organisatiestrategie? Hoe ziet de lange-termijn visie op personeel eruit? Zijn de diverse HR-velden



afgestemd op de HR-strategie en op elkaar? Wordt HRM een centrale rol toegekend, bijvoorbeeld doordat de HR-manager zitting heeft in het managementteam?

Operationeel HRM betreft de uitvoering van de dagelijkse HR-processen. Voert men binnen de diverse HR-velden de juiste (dat wil zeggen van de HR-strategie afgeleide) taken uit en doet men dat goed? Hoe is de rolverdeling van operationele HR-taken over respectievelijk HR adviseurs en lijnmanagers (wie doet wat in welk HR-veld)?

Binnen meerdere HR-velden wordt een aantal vragen gesteld, zowel op strategisch niveau als op operationeel niveau. Bij de operationele vragen wordt onderscheid gemaakt tussen vragen naar geformuleerd (wat staat erover op papier) en geïmplementeerd (wat gebeurt er in de praktijk) beleid. Daarnaast worden vragen gesteld over evaluatie en bijstelling van beleid. De HRM-scan onderscheidt negen HR-velden. Deze velden komen grotendeels overeen met wat doorgaans, in zowel de praktijk als de literatuur, tot HRM wordt gerekend.



Figuur 6: HRM: context en velden.

De laatste drie velden worden in praktijk en literatuur niet zonder meer tot HRM gerekend, maar komen wel aan bod in de scan. Arbo, Verzuim & Reïntegratie is opgenomen in de scan omdat veilige werkomstandigheden en preventie van ziekteverzuim essentieel zijn voor een gezonde en betrokken inzet van medewerkers. Taakhoud en Arbeidsorganisatie zijn dé motivatiebronnen van medewerkers en evenzo kan de stijl van Leidinggeven de motivatie van medewerkers maken of breken.

De negen HR-velden hebben allen een duidelijke link met de drie deelgebieden die het INK-managementmodel onderscheidt binnen het aandachtsgebied 'Management van medewerkers', te weten: het investeren in en het organiseren en respecteren van medewerkers (zie paragraaf 2.1). Tabel 1 toont de voornaamste relaties tussen de HR-velden en de deelgebieden. Hoewel de indeling niet absoluut is, ligt de focus van elk van de negen HR-velden uit de HRM-scan steeds in één van de drie INK-deelgebieden. Uitzondering hierop vormt het HR-veld Leidinggeven dat geen duidelijke focus heeft, maar betrekking heeft op alle drie de deelgebieden. De importantie van dit HR-veld vloeit eigenlijk ook logisch voort uit de benaming van het INK-aandachtsgebied: Management van medewerkers!

HRM-scan	INK	Organiseren van medewerkers	Respecteren van medewerkers	Investeren in medewerkers
Werving & Selectie		X		
Personeel & Planning		X		
Arbeidsvoorwaarden & Beloning			X	
Feedback & Beoordeling			X	
Loopbaan & Mobiliteit				X
Opleiding & Ontwikkeling				X
Arbo, Verzuim & Reïntegratie		X		
Taakhoud & Arbeidsorganisatie		X		
Leidinggeven		X	X	X

Tabel 1: Relatie tussen deelgebieden van het INK-managementmodel en HR-velden uit HRM-scan.

Hieronder geven we weer wat elk HR-veld inhoudt en wat enkele essentiële diagnosevragen zijn binnen ieder veld. Maar we beginnen bij een omschrijving van de HR-strategie en daarbij behorende diagnostische vragen, want daarop dienen alle HR-velden en -praktijken afgestemd te zijn.

### HR-strategie

Met HR-strategie doelen we ten eerste op de overkoepelende (gepraktiseerde) strategie die de organisatie op het gebied van HRM nastreeft. Ten tweede doelen we op de vraag hoe HRM op strategische wijze wordt ingezet: de rol van HRM binnen de organisatie. Wie voeren strategische HR-taken uit en hoe groot is hun invloed op het overkoepelende organisatiebeleid?

Belangrijke diagnostische vragen in dit verband zijn onder meer:

- Wat houdt de huidige HR-strategie in, zowel de strategie-op-papier als de gepraktiseerde strategie?
- Hoe is deze HR-strategie totstandgekomen en sluit deze aan op de organisatiestrategie en de primaire processen?
- Welke rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op strategisch niveau hebben de directie, lijnmanagers, interne en externe HR-adviseurs en medewerkers?

### Werving & Selectie

Werving betreft alle activiteiten gericht op het vinden, aantrekken en contracteren van competente medewerkers. Selectie is gericht op een zo goed mogelijke afstemming tussen gevraagde en aangeboden competenties. Bij het HR-veld Werving & Selectie, maar ook bij alle andere HR-velden, wordt steeds gevraagd in hoeverre specifieke doelen en praktijken van het betreffende veld aansluiten bij de andere HR-velden, de HR-strategie, het primaire proces en de organisatiestrategie. Daarnaast evalueert de HRM-scan de meer operationele kant van Werving & Selectie, met vragen als:

- Wordt er intern en/of extern geworven en met welke argumenten?
- Welke selectiemethoden gebruikt men en met welke argumenten (denk aan interviews, tests, assessment centers, referenties)?

### Personeel & Planning

Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers, opdat arbeid doeltreffend en doelmatig wordt verdeeld. Een HRM-analyse brengt ook bij dit veld in beeld in hoeverre Personeel &

Planning aansluit bij overige HR-velden, de HR-strategie, het primaire proces en de organisatie-strategie. Daarnaast worden vragen beantwoord als:

- Zijn er jaarplannen en meerjarenplannen voor het verwerven, behouden en ontslaan van personeel?
- Beschikt de organisatie over toekomstscenario's voor gewenste competenties, gezien mogelijke ontwikkelingen in de omgeving, markt en de organisatiestrategie?

### **Arbeidsvoorwaarden & Beloning**

Beloning is het vaste en eventueel variabele inkomen dat medewerkers ontvangen in ruil voor het werk en/of de prestaties die zij leveren. Arbeidsvoorwaarden zijn het vaste en variabele inkomen, aangevuld met overige zaken die medewerkers in ruil voor geleverde arbeid krijgen of ontvangen, omdat zij hierdoor beter in staat zijn om de aan hen gevraagde taken uit te voeren, zoals verlofregelingen, reis- en onkostenvergoedingen, ziektekostenverzekeringen, kinderopvang, bedrijfsauto's, enzovoort. Net als bij de vorige en volgende velden kijkt de HRM-scan naar de strategische aansluiting van Arbeidsvoorwaarden & Beloning op organisatiedoelstellingen en daarnaast beantwoordt zij operationele vragen, waaronder:

- Is er voldoende ruimte voor de werkgever en direct leidinggevende om medewerkers passend en flexibel te belonen?
- Zijn de arbeidsvoorwaarden afgestemd op de behoeften van verschillende typen medewerkers (denk aan regelingen voor het combineren van arbeid en zorg)?

### **Feedback & Beoordeling**

Beoordelen houdt in dat een beoordelaar zich een beeld vormt van de prestatie en het functioneren van de beoordeelde medewerker. Feedback betekent dat de beoordelaar de beoordelingsresultaten bewust terugkoppelt, met als doel de beoordeelde aan te zetten tot gerichte verbeteracties. Enkele voorbeelden van operationele vragen met betrekking tot dit HR-veld zijn:

- Worden medewerkers beoordeeld op de competenties die nodig zijn voor het verwezenlijken van de organisatiestrategie?
- Geven leidinggevenden regelmatig en op systematische wijze feedback op de prestaties van hun medewerkers?

Ook bij dit veld wordt gekeken naar de strategische aansluiting en relatie tot andere HR-velden.

### **Loopbaan & Mobiliteit**

Beleid rond loopbaan en mobiliteit is gericht op het komen tot een optimale afstemming tussen de wensen en behoeften van de organisatie en de wensen en behoeften van medewerkers: de juiste persoon op de juiste plaats, niet alleen nu, maar ook in de toekomst. De HRM-scan brengt in beeld of dit op strategische wijze gebeurt en daarnaast worden operationele vragen gesteld, zoals:

- Hoe, en met behulp van welke instrumenten, zorgt men ervoor dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn?
- Zijn er verticale en horizontale loopbaanmogelijkheden en kennen medewerkers de mogelijkheden?

### **Opleiding & Ontwikkeling**

Opleidings- en ontwikkelingsbeleid is dat wat een organisatie haar medewerkers aanbiedt om te groeien, leren en zich te ontwikkelen. Het betreft niet alleen bedrijfs- en functiespecifieke opleiding en ontwikkeling, maar ook algemene en brede ontwikkeling, waarvan de waarde voor medewerkers én organisaties aantoonbaar is. De HRM-scan brengt naast de strategische aspecten van Opleiding & Ontwikkeling onder meer de volgende operationele zaken in kaart:

- Zijn er (persoonlijke) opleidings- en ontwikkelingsplannen die aansluiten bij de benodigde competenties voor het verwezenlijken van de organisatiestrategie?
- Zijn leidinggevenden toegerust om te zorgen voor de brede ontwikkeling en ontplooiing van hun medewerkers?

### Arbo, Verzuim- & Reïntegratie (AVR)

Arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid heeft enerzijds tot doel te voorkomen dat ongelukken gebeuren of dat medewerkers door het werk ziek of arbeidsongeschikt worden. Anderzijds zorgt AVR-beleid ervoor dat medewerkers zo spoedig mogelijk herstellen en weer aan het werk worden geholpen. De HRM-scan beoordeelt ook hier of dit veld aansluit bij overige HR-velden, de HR-strategie, het primaire proces en de organisatiestrategie. Daarnaast worden vragen beantwoord als:

- Wordt er in het arbo-beleid aandacht besteed aan veiligheid en aan fysieke en psychische belasting?
- Zijn er duidelijke procedures rond ziek- en herstelmelding en reïntegratie en kennen leidinggevenden en medewerkers die?

### Taakhoud & Arbeidsorganisatie

De taakhoud en arbeidsorganisatie geven weer hoe het werk is verdeeld over medewerkers en afdelingen, en hoe in elke functie het takenpakket en de verantwoordelijkheden er concreet uitzien. Naast de strategische aspecten van taakhoud en arbeidsorganisatie, vraagt de HRM-scan onder meer naar het volgende:

- Zijn de taken breed, met andere woorden omvatten ze meerdere activiteiten en zijn ze niet routinematig?
- Is de organisatie verticaal gedecentraliseerd, dat wil zeggen dat invloed/macht gedelegeerd is naar diverse organisatie-onderdelen, waaronder de werkvloer?

### Leidinggeven

Leidinggeven verwijst naar de wijze waarop directe leidinggevenden hun medewerkers aansturen en motiveren, zowel idealiter als in de praktijk. Leidinggeven heeft, zoals gezegd, betrekking op alle drie de deelgebieden van het INK-aandachtsgebied 'Management van medewerkers'. Het betreft zowel het investeren in als het organiseren en respecteren van medewerkers. Het HR-veld Leidinggeven is daardoor van grote invloed op de integratie tussen de overige acht HR-velden. Bij de leidinggevende komen al deze HR-velden samen. Hij of zij is als het ware een belangrijk knooppunt in een complex wegennet. Een knooppunt dat alle 'verkeersstromen' op elkaar afstemt en in goede banen leidt. Zo moeten leidinggevenden bijvoorbeeld hun werving en selectiebeleid en -praktijk afstemmen op beleid en praktijk ten aanzien van loopbaan en mobiliteit, en vice versa. Stijl van leidinggeven, leiderschapskwaliteiten en regelmogelijkheden voor leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol.

De HRM-scan biedt inzicht in de vraag of de wijze van leidinggeven aansluit bij de overkoepelende visie op inzetbaarheid van medewerkers en in lijn is met de overige HR-velden. Ook geeft het antwoord op onder andere de volgende vragen:

- Wat is de gewenste leiderschapstijl, gegeven de strategie en aard van de organisatie?
- Wat is het aandeel van de volgende taken in het pakket van de leidinggevende: strategische taken, sturen, regelen en personeelsmanagement?
- Hebben leidinggevenden voldoende regelmogelijkheden in zowel hun reguliere taken als hun HR-taken?
- Wat is de 'span of control' van leidinggevenden?

In de bijlage (zie pagina 31) is een Quick-scan opgenomen, bestaande uit analysevragen, die kunnen helpen om te bepalen welke HR-velden met prioriteit moeten worden aangepakt en welke HR-velden minder aandacht behoeven. De Quick-scan beslaat alle negen HR-velden. Op basis van de Quick-scan is het mogelijk om één veld (of een paar velden) uitvoerig in kaart te brengen, terwijl de overige velden alleen 'quick' gescand worden. Dit betekent concreet dat dan over één veld (of een paar velden) zowel het operationele als het strategische niveau in kaart

worden gebracht, terwijl bij de overige velden enkel het strategische niveau wordt geanalyseerd. Overigens wordt er niet gestreefd naar het volledig beschrijven van HRM, maar naar het opsporen van sterke punten en gebieden voor verbetering. De HRM-scan is meer een instrument voor een 'detective' die specifieke zaken opspoort dan voor een 'fotograaf' die overzichtsfoto's maakt.

### 3.5 KWALITEITSOORDEEL HRM

Het beoordelen van de kwaliteit van HRM kan plaatsvinden in een interactieve workshop met het projectteam of door één of twee trekkers van de HRM-scan. Op operationeel niveau krijgt elk veld apart, alsmede het totale HRM, een score. Op strategisch niveau wordt per veld beoordeeld hoe het is ingebed in het totale HRM en wordt tevens de afstemming tussen het betreffende HR-veld en de HR-strategie gescoord. Om recht te doen aan de omvangrijkheid en complexiteit van HRM, waardoor de som vaak meer is dan het geheel der delen, wordt er globaal en kwalitatief beoordeeld.

Per HR-veld geven de beoordelaars een onvoldoende, voldoende of goed aan respectievelijk het geformuleerde beleid, de evaluatie en de bijstelling van beleid. Vervolgens wordt er een kwalitatief eindoordeel gegeven aan elk HR-veld, waarbij wederom de categorieën onvoldoende, voldoende en goed worden gehanteerd. Bij het bepalen van het eindoordeel per HR-veld wegen de bevindingen van het gepraktiseerde beleid zwaarder mee dan de bevindingen met betrekking tot het geformaliseerde beleid. Omdat beleidsresultaten uiteindelijk hiermee behaald worden en niet met 'papier', worden de gepraktiseerde onderdelen belangrijker geacht dan het geformaliseerde onderdeel. Nadat de projectgroep een eindoordeel heeft geveld over de kwaliteit van ieder afzonderlijk HR-veld, krijgt HRM-totaal een score. In deze score zijn de onderlinge relaties en consistentie tussen de HR-velden opgenomen. Tot slot wordt de inbedding van de HR-velden en HRM-totaal in de HR-strategie en in de organisatiecontext gescoord. Ook hieraan kunnen wederom de drie verschillende waarden (onvoldoende, voldoende en goed) worden toegekend. In een rapportage kan elk eindoordeel kort toegelicht worden met een tekst van enkele regels, die duidelijk maakt waarom tot deze score is gekomen. Deze korte tekst bevat tevens een samenvatting van de sterke punten en verbeterpunten voor ieder onderdeel.

De totaalscores worden gevisualiseerd aan de hand van een kleur:

Donkerrood = onvoldoende

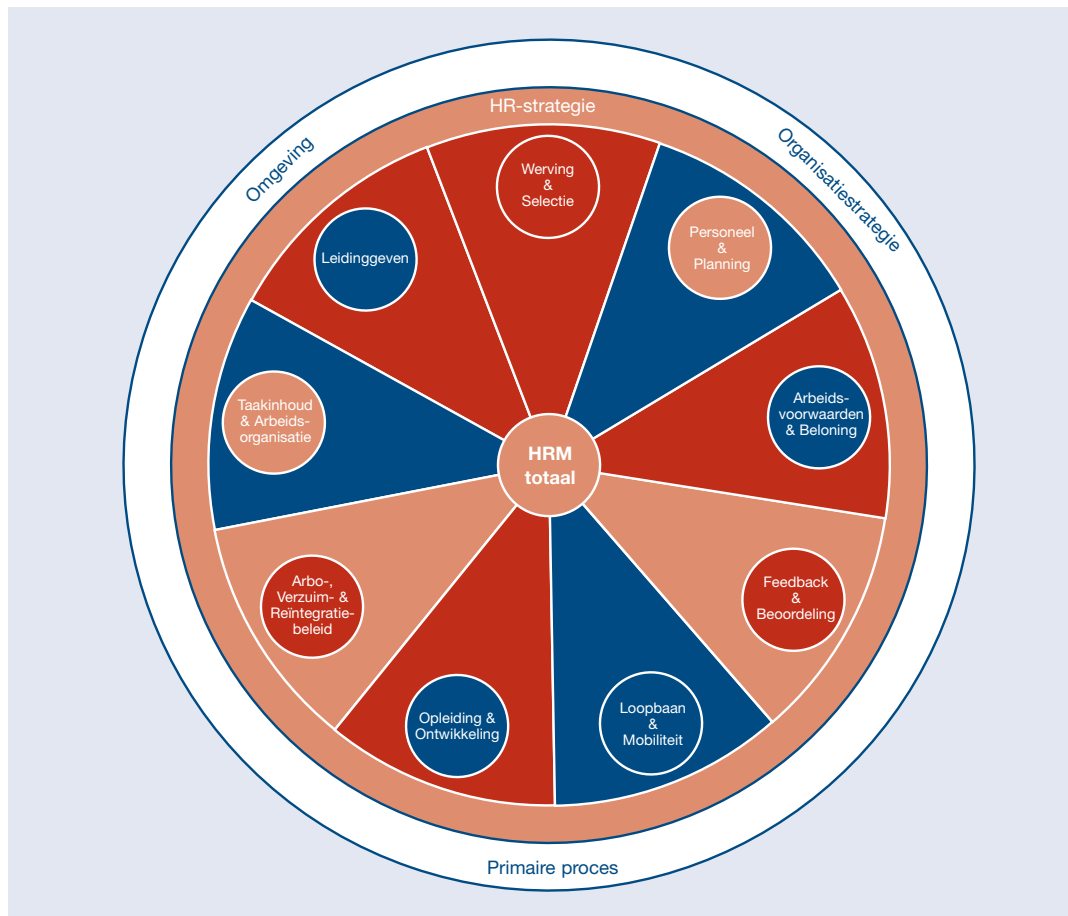
Lichtrood = voldoende

Blauw = goed

Figuur 7, op de volgende pagina, laat zien hoe het scoringsresultaat van de HRM-scan er uiteindelijk uitziet.

In het scoringsresultaat komt het operationele niveau overeen met de beoordelingen van de aparte HR-velden, de negen plus één bolletjes in de cirkel. Deze geven weer hoe goed binnen elk veld en binnen het totale HRM de operationele HR-taken worden uitgevoerd. Het strategisch niveau komt tot uiting in de kleur van het vak rondom elke bol dat de inbedding van het betreffende HR-veld in het totale HRM visualiseert. Ook komt het strategische niveau tot uiting in de kleur van de 'binnenband', de HR-strategie: deze geeft weer hoe goed de HR-strategie is en of deze aansluit op de organisatiecontext. De 'buitenband' verwijst naar deze context, waarbinnen HRM zich afspeelt: de organisatie-omgeving, de organisatiestrategie en het primaire proces. Deze context wordt niet beoordeeld en blijft daarom wit.

Voor de beoordelingen op alle niveaus geldt voorts dat ze niet alleen tot uitdrukking brengen of de betreffende HR-taken goed worden uitgevoerd, maar ook of de HR-taken goed zijn georganiseerd en slim verdeeld over deskundige HR-adviseurs en in HR-taken opgeleide lijnmanagers.



*Figuur 7: Scoringsresultaat HRM-scan.*

Het kleurenschema laat in één oogopslag zien welke onderdelen van de HRM-scan verbetering behoeven en welke onderdelen op dit moment reeds van goede kwaliteit zijn.

## Hoofdstuk 4

# CASUS: DE HRM-SCAN IN DE PRAKTIJK

Enige tijd geleden werden twee externe adviseurs gevraagd een onderzoeksorganisatie te ondersteunen bij het uitvoeren van een HRM-scan. Onderstaand verslag vertelt hun verhaal.

### 4.1 DE VRAAG...

Op een dag gaat de telefoon. Een vrouw meldt zich aan de andere kant van de lijn. Het is de P&O-adviseur van een bekend technisch onderzoeksinstituut. Zij zit met een probleem. Na een recente reorganisatie waarin een aantal afdelingen zijn samengesmolten tot een nieuwe productgroep, loopt het niet echt lekker binnen het bedrijf. De medewerkers van de nieuwe productgroep zijn verward. Ze weten niet goed wat er in de nieuwe structuur van hen wordt verwacht. Ook blijkt dat ze vooral samenwerken met mensen van hun vroegere afdeling. Het is alsof de oude afdelingsgrenzen binnen de nieuwe productgroep nog steeds bestaan, alleen nu informeel in plaats van formeel. Een vestigingsmanager verwoordde het zo: *'Er is nog geen écht nieuwe afdeling, er zijn nog geen sterke verbanden'*. Bovendien vinden mensen de nieuwe duobaan van hoofd van de productgroep erg onduidelijk. Zijn de twee parttime werkende hoofden gezamenlijk eindverantwoordelijk of hebben ze een onderlinge portefeuillevdeling?

Het managementteam maakt zich zorgen. De reorganisatie heeft veel tijd en geld gekost, maar de beoogde klantfocus en verhoging van de arbeidsproductiviteit lijken niet gerealiseerd te worden. De P&O-adviseur vraagt of we eens met hen hierover willen praten. Uiteraard willen we dit graag en een week later rijden we naar de bosrijke omgeving waar het technische onderzoeksinstituut is gevestigd. Daar aangekomen worden we verwelkomd door een stevige delegatie: de adjunct-directeur, één van de twee nieuwe hoofden van de productgroep en de adviseur P&O. Dit stemt ons positief. In ieder geval is de leiding zich bewust van de problemen en is het niet alleen een probleem van P&O!

Tijdens het gesprek worden ons twee dingen duidelijk:

1. De directie wil niet opnieuw gaan sleutelen aan de organisatiestructuur; en
2. Men heeft nog geen duidelijk beeld van de aard en omvang van de gevoelde problemen.

We doen een voorstel voor het inzetten van een HRM-scan. Zo kan de organisatie verbeterpunten identificeren in het huidige HR-beleid en de HR-praktijk, met als uitgangspunt: het beter laten functioneren van de nieuw gekozen organisatievorm. Ons voorstel spreekt hen aan, vooral het niet opnieuw ter discussie stellen van reeds genomen besluiten. We spreken af dat zij een projectteam samenstellen dat de uitvoering van de HRM-scan intern zal trekken. Van ons verwachten ze, naast procesbegeleiding, een kritische blik van buiten en inzichten in 'good HRM-practices' bij andere organisaties. Wij kunnen ons prima vinden in deze rol en gaan vol goede moed van start.

### 4.2 AAN DE SLAG MET DE HRM-SCAN...

#### **Wat wil de klant bereiken met de HRM-scan..?**

We organiseren een eerste bijeenkomst met het interne projectteam. Dit team bestaat uit de adjunct-directeur, één van de twee hoofden van de productgroep, de P&O-adviseur en een OR-lid,



werkzaam binnen de betreffende productgroep. Tijdens de bijeenkomst neemt het projectteam besluiten over doel- en vraagstelling van de HRM-scan. Doelstelling is om — in gezamenlijk overleg tussen directie, leidinggevenden, medewerkers en OR — te komen tot aandachtspunten, verbeterpunten en adviezen op HRM-gebied, om het ontwikkelproces van de productgroep te versnellen. Wij presenteren een mogelijke werkwijze en de negen velden van de HRM-scan. De projectgroep schrikt een beetje van de omvang van de scan. Zij prefereren een snelle diagnose van de situatie, zodat ze over niet al te lange tijd aan de slag kunnen met verbeteracties. We stellen aan de hand van de Quick-scan een inventarisatie van knelpunten op en kijken aan welke velden met voorrang aandacht moet worden besteed. Aan de hand hiervan besluit het projectteam de HRM-scan te focussen op vier van de negen HR-velden: Taakhoud & Arbeidsorganisatie, Opleiding & Ontwikkeling, Personeel & Planning en Leidinggeven.

### **Wat staat er op papier..?**

Om een eerste inzicht te krijgen in de situatie bij de klantorganisatie, vragen we de P&O-adviseur om relevante informatie. De documenten die we krijgen, geven vooral een beeld van het geformaliseerde HR-beleid. Op het eerste gezicht ziet dit er vrij goed uit. De onderzoeksorganisatie heeft een keurig uitgewerkt ziekteverzuim- en arbeidsvoorwaardenbeleid en er is een P&O-jaarplan met daarin doelstellingen op het gebied van in-, door- en uitstroom. We worden erg nieuwsgierig naar de uitwerking van dit plan in de praktijk. Want uit de resultaten van het medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek, die we ook mogen inzien, blijkt bijvoorbeeld dat het op tijd opleveren van onderzoeksrapportages en het inplannen van de juiste mensen op de juiste onderzoeken, nogal wat te wensen overlaat. We voelen ons een soort detective: op zoek naar mogelijkheden voor deze organisatie om slimmer te werken.

### **Hoe gaat het in de praktijk..?**

Vervolgens houden we een aantal interviews met: de directie, de hoofden, de P&O-afdeling, enkele leden van de OR en met een aantal medewerkers met verschillende functies en van verschillende leeftijd, geslacht en dienstjaren. We stellen voor de interviews gezamenlijk te houden met (leden van) de projectgroep, maar de klantorganisatie heeft liever dat wij de interviews alleen doen, onder andere vanwege onze neutraliteit. In de interviews richten we ons vooral op de HR-praktijk. Deze blijkt niet in alle gevallen overeen te komen met het geformuleerde beleid, maar dat verbaast ons niet zozeer.

Wat ons vooral opvalt, zijn de verschillen in beleving tussen de geïnterviewde partijen. In het kader van het HR-veld 'Leidinggeven' bijvoorbeeld zeggen de hoofden dat zij een heldere portefeuilleverdeling hebben en dat hun duobaan niet onduidelijk is: 'De duobaan afdelingshoofd loopt inmiddels goed. Taakverdeling is op hoofdlijnen doorgevoerd en bekend bij de medewerkers. Het werkt prettig om de taken te kunnen verdelen naar persoonlijke voorkeuren en kwaliteiten.' Maar de medewerkers en de OR denken daar anders over. Zij vinden het onduidelijk bij welk hoofd ze kunnen aankloppen met bepaalde vragen, bijvoorbeeld op werkinhoudelijk of persoonlijk vlak. Dit levert frustratie op. Een medewerker zegt: 'De duobaan van afdelingshoofd geeft problemen. Het is vaak onduidelijk wie waarvoor aanspreekpunt is'. Omgekeerd levert de duobaan soms ook voordelen op voor werknemers. Een OR-lid noemt dit gekscherend 'het mama & papa-syndroom'. Zij vertelt: 'Er wordt ook wel eens misbruik gemaakt van het duobaanschap voor de functie van afdelingshoofd: Als je het van mama niet krijgt, vraag je het aan papa.'

De visie van de directie staat in contrast met de praktische beleving van leidinggevenden, medewerkers en OR. De directie praat namelijk op een veel hoger abstractieniveau over de reorganisatie en over HRM. De adjunct-directeur zegt bijvoorbeeld over het onderwerp 'HR-strategie': 'De lange-termijn visie op HR is het inhoudelijk doorvoeren van de vijf ontwikkellijnen die de directie



heeft geformuleerd. De ontvlechting van functies wordt doorgezet, onder andere door de projecten de matrixorganisatie te versterken'.

Een concrete mening over dagelijkse HR-problemen, zoals de duobaanproblematiek op het HR-gebied 'Leidinggeven', heeft de directie niet. Wij krijgen het gevoel dat zij niet goed weet wat er op de werkvloer speelt...

Wij zien het als onze taak de onderzoeksorganisatie een goed beeld te geven van de verschillen in inzicht tussen de diverse 'partijen'. Daarnaast willen we proberen om, met de projectgroep, de verschillende visies samen te smeden tot werkbare oplossingen. Voor werkbare oplossingen zal de directie echter concretere uitspraken moeten doen en zal de OR breder moeten denken dan alleen de individuele voorbeelden. Het is voor ons een uitdaging om alle partijen op één lijn te krijgen.

### Hoe beoordeelt de klant haar HRM..?

Gaandeweg krijgen we dus steeds meer inzicht in de 'plussen en minnen' van het huidige HR-beleid en de HR-praktijk van deze organisatie:

#### Algemene bevindingen

De bevindingen in algemene zin zijn **dat noch de productgroep, noch de totale organisatie een formele HR-strategie heeft** die uitdrukt wat de organisatie precies wil bereiken met haar medewerkers. Een vestigingsmanager drukt dit krachtig uit: 'In de praktijk is de strategie van onze organisatie "zwabberend". Voorbeeld: men had besloten niet langer meer de echte producttechnologie te doen. Maar nu daarvoor opeens een grote klant is, komt het toch terug. Daar zit dus geen strategie achter...'

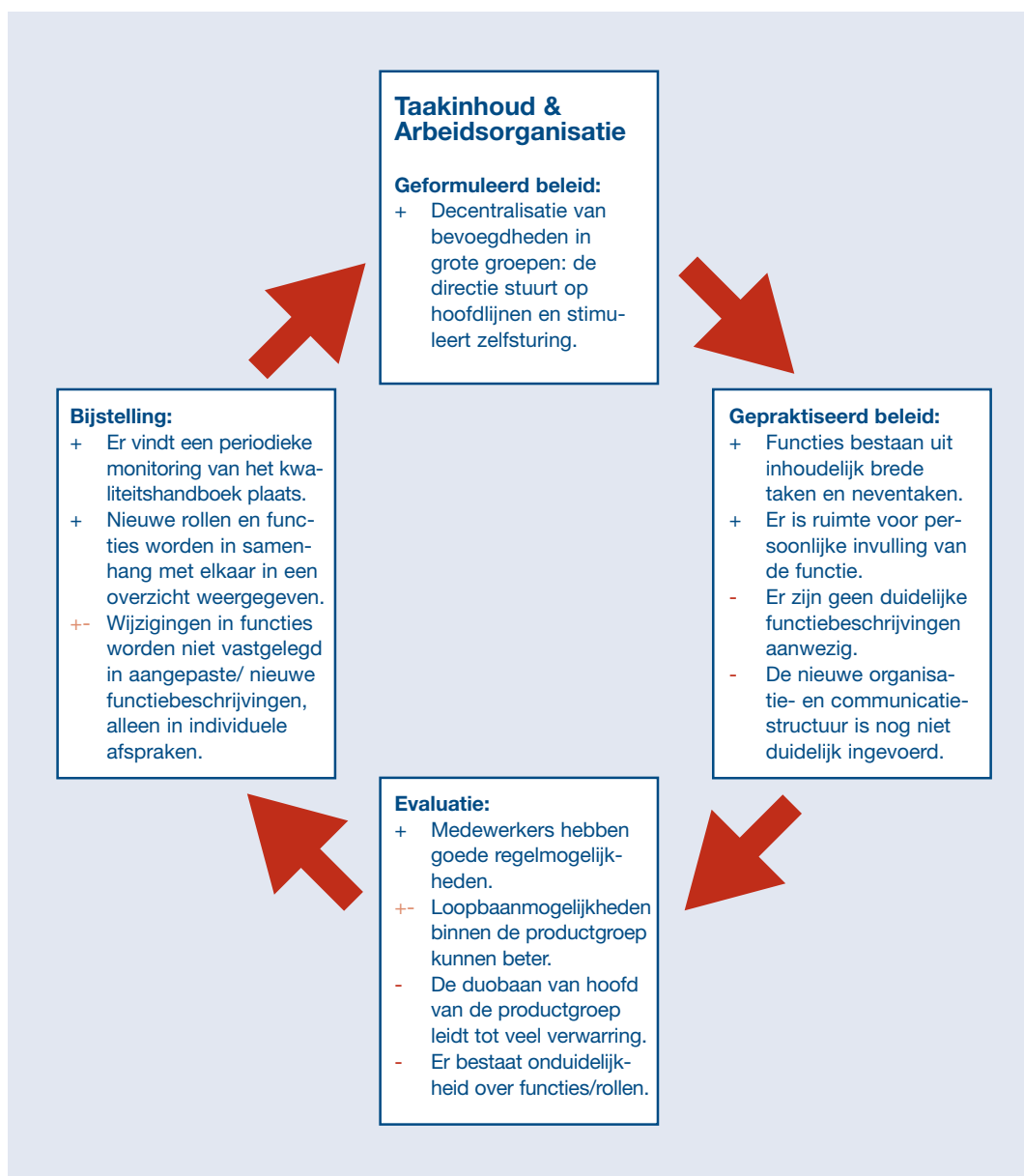
Ook wordt de **planning van personeelscapaciteiten (nog) niet expliciet gekoppeld aan de planning van onderzoeksprojecten.**

Positief is de **aanwezigheid van een P&O-actieplan** met daarin heldere doelstellingen over: in-, door- en uitstroom, ziekteverzuim en opleidingen. Over de totstandkoming van dit plan zegt het hoofd P&O het volgende: 'Op basis van de technologieën voor de toekomst en de uitkomsten van het medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek heeft P&O een actieplan opgesteld.' Dit plan **wordt echter niet 'doorvertaald'** naar concrete HR-activiteiten voor de projectgroep, en wordt (mede daardoor) **niet systematisch uitgevoerd** door de hoofden.

Ook positief is het dat **optimale inzetbaarheid van medewerkers, zelfsturing en een ontwikkelingsgerichte stijl van leidinggeven een centrale plaats** hebben in de visie van de directie op HRM en zodoende een rol hebben gespeeld bij de besluitvorming over de nieuwe organisatievorm. Helaas is deze visie niet nader uitgewerkt in concrete HR-activiteiten.

Bovendien zijn de beide **hoofden** niet voldoende toegerust om daadwerkelijk op een ontwikkelingsgerichte manier leiding te geven. Hun grote '**span of control**' (> 30 medewerkers) maakt het ook vrijwel onmogelijk om met iedere medewerker periodiek gesprekken te voeren over zijn/haar persoonlijke ontwikkeling. De OR vertelt: 'In de praktijk zijn afdelingshoofden vaak met de verkeerde dingen bezig, bijvoorbeeld teveel met interne afstemming en te weinig met personele taken. Men heeft te weinig tijd voor belangrijke details. Men heeft te volle agenda's. Ook de regelmogelijkheden van afdelingshoofden schieten te kort. Hun resultaatverantwoordelijkheid is groot maar als het er op aan komt hebben ze weinig te vertellen: de controller, die over de centen gaat, is uiteindelijk de baas.'

Deze bevindingen presenteren we aan het projectteam. Er ontstaat een discussie waarbij de projectgroep aangeeft of zij onze bevindingen (h)erkent. Daar waar gevraagd geven wij nadere uitleg of concrete voorbeelden. Met onze algemene bevindingen is de projectgroep het vrij snel eens. De discussie wordt levendiger als we inzoomen op de vier specifiek gekozen HR-velden. Onze bevindingen over het geformuleerde en het geïmplementeerde beleid, de wijze waarop het beleid en de praktijken worden geëvalueerd en — indien nodig — bijgesteld, hebben we grafisch weergegeven. Op één A4-tje zijn de belangrijkste positieve en verbeterpunten per HR-veld gebundeld (zie figuur 8).



Figuur 8: Bevindingen HR-veld Taakhoud & Arbeidsorganisatie (voorbeeld).

We merken dat de interpretatie van de klantorganisatie soms anders is dan de onze. Zo beoordelen wij de onduidelijkheid over de duobaan (als voornaam aspect van leidinggeven) in eerste instantie als lichtrood/'plus-min' met het argument dat er wel degelijk verwarring is over sommige aspecten van de functie, maar voor veel zaken is helder welk hoofd men waarover kan aanspreken. Het projectteam vindt ons hierin te mild. Zij streven naar volledige duidelijkheid en scoren deze bevinding uiteindelijk donkerrood, als 'min'. Zo bespreken we alle bevindingen. De projectgroep velt vervolgens een eindoordeel over de kwaliteit van het onderzochte veld, aan de hand

van de blauwe plussen, de donkerrode minnen en de lichtrode plus-minnen uit het overzicht. (Een voorbeeld van zo'n eindoordeel vindt u in onderstaand kader).

### Voorbeeld van een Kwaliteitsoordeel Taakhoud & Arbeidsorganisatie

De projectgroep beoordeelt het **geformuleerde beleid** voor Taakhoud & Arbeidsorganisatie als **goed**: de nieuwe organisatievorm is afgeleid van de strategische doelstelling om flexibeler en klantgerichter te kunnen werken. Argumenten en een concrete uitwerking van de herziene productgroepstructuur zijn vastgelegd in een verslag van de reorganisatiewerkgroep.

De **praktijk** van dit HR-veld wordt door de projectgroep echter beoordeeld als **voor verbetering vatbaar** omdat de nieuwe rollen, functies en communicatiestructuren binnen de afdeling nog onvoldoende duidelijk zijn en/of opgepakt worden. Een vestigingsmanager verwoordt dit als volgt: 'Taakhoud & arbeidsorganisatie is een aandachtsgebied binnen onze organisatie. De nieuwe organisatiestructuur is nog niet duidelijk voor iedereen'.

De OR voegt daar een concreet voorbeeld aan toe over onduidelijkheid van functiebeschrijvingen: 'Men is op te veel verschillende niveaus bezig met functie- en rolbeschrijvingen. Nu is er een soort 'wildgroei' aan functies. Een functietitel maakt niet altijd duidelijk wat de functie inhoudt. Een projectleider bij één project kan heel wat anders doen dan een projectleider op een ander project.'

Mede hierdoor levert de evaluatie van **effecten** (nog) niet het gewenste resultaat op.

De **link** van dit HR-veld met andere velden is **goed** omdat de nieuwe organisatiestructuur in principe bredere inzetbaarheid en meer klantgerichtheid mogelijk maakt. Dit is in lijn met de centrale visie op HRM.

De **strategische inbedding** is volgens de projectgroep **redelijk**: de nieuwe structuur geeft mensen de ruimte zich te ontwikkelen in de richting die het beste bij hen past en die aansluit bij de organisatiestrategie.

Maar een belangrijke doelstelling uit het P&O-actieplan — dat medewerkers meer zicht moeten krijgen op eigen mogelijkheden om een functie in te vullen — komt niet direct terug in beleid en praktijk. En uiteraard maakt het ontbreken van een formele HR-strategie het moeilijk een oordeel te vellen over de strategische inbedding.

Uit de gesprekken en documentatie hebben wij ook informatie gekregen over de overige vijf velden van de HRM-scan. Deze velden bespreken we eveneens met het projectteam, zij het minder uitgebreid. Aan het einde van de workshop heeft het projectteam alle velden afzonderlijk beoordeeld, evenals hun onderlinge samenhang en de aansluiting van de HR-velden op de HR-strategie enerzijds en van de HR-strategie op de omgevingscontext anderzijds.

### Hoe kan het beter..?

Dan is het tijd geworden voor het formuleren van concrete verbeteracties, die tezamen antwoord geven op de vraag wat er nodig is om de productgroep goed te laten functioneren (zie kader op pagina 28). Wij geven tips en doen suggesties: het projectteam besluit en stelt prioriteiten. Zij maakt onderscheid tussen 'quick wins' (verbeteracties die relatief snel en met relatief weinig inspanning gerealiseerd kunnen worden) en structurele verbeteracties die in samenhang met elkaar en andere bedrijfsprocessen moeten worden uitgevoerd. Op basis hiervan stelt zij een implementatieplan op, dat ze voor advies aan ons voorlegt. Na dit advies trekken wij ons terug uit het project en gaat de projectgroep van de klantorganisatie zelf verder met de geformuleerde acties.

### Voorbeelden van verbeteracties met betrekking tot Taakhoud & Arbeidsorganisatie

Maak een overzicht waarin de (nieuwe) verantwoordelijkheden per functie(niveau)/rol én in samenhang met elkaar worden weergegeven. Focus bij het opstellen van zo'n overzicht voor de productgroep ook op loopbaanpaden en mobiliteitsmogelijkheden. Spreek met medewerkers over de nieuwe verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van hen en hun collega's. Expliciteer verwachtingen over en weer.

**N.B.** De adjunct-directeur heeft hierover al concrete ideeën: 'Projectleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van dienstverlening en het opleveren van producten. Afdelingshoofden zijn als het ware "vakbazen", verantwoordelijk voor het ontwikkelen en op peil houden van capaciteit.'

Voor sommige verbeteracties worden werkgroepen ingesteld. De projectgroep coördineert en integreert, waar nodig. Binnen de projectgroep is het de OR die het voortouw neemt. Helaas is één van de twee hoofden door overbelasting uitgevallen. Eén van onze bevindingen met betrekking tot het HR-veld Leidinggeven was de (te) grote span of control van de hoofden. Waarschijnlijk kwamen voor dit hoofd de verbeteracties op dit vlak te laat.

Ruim een half jaar na het 'afnemen' van de HRM-scan gaan we opnieuw op bezoek bij het onderzoeksinstituut om de (voorlopige) voortgang en resultaten te evalueren.

#### 4.3 EN, WAT HEEFT DE HRM-SCAN OPGELEVERD..?

Door het inzetten van de HRM-scan kreeg de klantorganisatie in relatief korte tijd een *goed overzicht* van knelpunten op HRM-gebied in het licht van de nieuwe gekozen structuur. De instinctief gevoelde problemen werden helder in kaart gebracht, inclusief de oorzaken. De interim-manager die aantrad na het uitvallen van één van de twee afdelingshoofden, vertelt tijdens het evaluatiegesprek dat hij de resultaten van de HRM-scan goed heeft kunnen gebruiken om zicht te krijgen op de belangrijkste HR-issues binnen de afdeling.

Met het verkregen inzicht kon de projectgroep, aangevuld met het nieuwe interim-hoofd, *concrete verbeteracties* in gang zetten. Sommige verbeteracties, die speciaal geformuleerd waren voor de nieuw gevormde productgroep, bleken zo goed te werken dat ze zijn doorgetrokken naar de rest van de organisatie. Dit betrof vooral verbeteracties met betrekking tot het HR-veld Taakhoud & Arbeidsorganisatie rondom het verduidelijken van rol- en functiebeschrijvingen (zie kader op deze pagina). Ook andere afdelingen van het onderzoeksinstituut hadden hier baat bij.

Al snel bleek de noodzaak van het aanbrengen van *prioriteiten*. Als de klantorganisatie met alle verbeteracties tegelijkertijd aan de slag zou gaan, zouden ze door de bomen het bos niet meer zien. Het stellen van prioriteiten was dus van belang om energie doelgericht in te zetten en mensen blijvend te enthousiasmeren voor verbeteringen. Tijdens het opstellen van het implementatieplan waren er al duidelijke prioriteiten gesteld. In de evaluatie wordt duidelijk dat het onderzoeksinstituut de prioriteiten hierna nog strakker heeft gesteld. Ze zijn met de projectgroep uiteindelijk vooral aan de slag gegaan met die verbeterinitiatieven uit het implementatieplan waar in de praktijk het meeste natuurlijke draagvlak voor bleek te bestaan.

Daarnaast leidde de HRM-scan tot *verbetering van het gesprek* tussen directie, leidinggevenden, medewerkers en de afdeling P&O over HRM-onderwerpen. Alle betrokken partijen hebben geholpen bij het signaleren van knelpunten en het werken aan oplossingen. De HRM-scan heeft op deze wijze niet alleen geleid tot een opsomming van sterke verbeterpunten, maar ook tot een *gezamenlijke aanpak van breed gedragen knelpunten*. De partijen hebben daarbij over en weer van elkaar geleerd.

Voor ons, externe adviseurs werd duidelijk dat je het uitvoeren van een HRM-scan niet kunt doen zonder inbreng van de 'te scannen' organisatie. Zij is namelijk de enige die kan beoordelen of iets goed, slecht of matig is voor haar specifieke situatie. Bovendien wist deze klant zelf het beste welke doel- en vraagstelling en welke werkwijze van een HRM-scan bij haar paste. En daarmee is wat ons betreft de basis gelegd voor een succesvolle verbetering van het HRM aldaar.

## GERAADPLEEGDE EN AANBEVOLEN LITERATUUR

- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston, Harvard Business School Press.
- Dikker, A. (2001). Beter product, beter HRM... INK-model wil kwaliteit hele bedrijfsvoering verbeteren. *PW. Vakblad voor personeelsmanagement* 25, nr. 4, pag. 34-37.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Gründemann, R., Willemsen, M., Vries, S. de, Vuuren, C. van (2001). *De stand van personeelszaken: Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hermkens, B.M.J. (2000). *Padvinder, deel 3: Medewerkers*. Zaltbommel: INK.
- Kluytmans, F. & Thunnissen, M. (2001). *Gefaseerd en systematisch naar blijvende inzetbaarheid*. *Gids voor Personeelsmanagement*, 80, 3, 37-45.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2000). *Operations management (3rd Edition)*. London: Pitman.
- Vloeberghs, D. (1994). *Human resource management: Visie, strategie en toepassingen*. Leuven: Acco.
- Vries, S. de, Nauta, A, Wortel, E. e.a. (2003). *Excelleren voor en door mensen, theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*. Zaltbommel: INK.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Boston, Harvard Business School Press.
- [www.iipnl.nl](http://www.iipnl.nl).

# BIJLAGE

## QUICK-SCAN

HRM-‘scanners’ kunnen snel een beeld krijgen van het relatieve belang van het scannen en veranderen van de verschillende HR-velden door het beantwoorden van onderstaande vragen over de negen HR-velden. Per veld worden vier vragen gesteld. De onderwerpen waarop ‘(zeker) niet’ is geantwoord verdienen extra prioriteit.

	Zeker niet	Niet	Neutraal	Wel	Zeker wel
<b>Werving &amp; Selectie</b>					
• Zijn de competentiecriteria die uw organisatie bij selectie gebruikt afgeleid van de organisatiestrategie?					
• Gebruikt uw organisatie meerdere betrouwbare selectie-instrumenten om geschikte kandidaten te selecteren?					
• Slaagt uw organisatie erin om geschikte medewerkers aan te nemen en niet-geschikte af te wijzen?					
• Gaat u periodiek na of u voldoende geschikte kandidaten werft en selecteert en ongeschikte kandidaten afwijst?					
<b>Personeel &amp; Planning</b>					
• Bestaat er een realistische planning van het soort competenties dat uw organisatie, gezien haar strategie, de komende jaren nodig heeft en de hoeveelheid medewerkers die daarmee zijn gemoeid?					
• Worden kengetallen (bijv. leeftijd, geslacht, opleiding, contractsoort) verzameld met het oog op een goede kwantitatieve personeelsbezetting?					
• Slaagt uw organisatie erin kengetallen zodanig te gebruiken, dat de personeelsbezetting die volgend jaar nodig is voorspeld kan worden?					
• Gebruikt u geconstateerde verschillen tussen voorspelde en feitelijke behoefte aan personeel om uw personeelsplanning te optimaliseren?					
<b>Arbeidsvoorwaarden &amp; Beloning</b>					
• Past het arbeidsvoorwaardenpakket inclusief de manier van belonen (bijvoorbeeld wel/niet prestatiebeloning) bij de organisatiestrategie?					
• Wordt het arbeidsvoorwaardenpakket daadwerkelijk gebruikt om behoeften van diverse medewerkers te vervullen?					
• Slaagt het arbeidsvoorwaardenpakket erin om medewerkers die goed presteren beter te belonen dan medewerkers die minder goed presteren?					
• Gaat u periodiek na of het arbeidsvoorwaardenpakket helpt in het realiseren van organisatiedoelen en vervullen van medewerkersbehoeften?					

	Zeker niet	Niet	Neutraal	Wel	Zeker wel
<b>Feedback &amp; Beoordeling</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een beoordelingssysteem met welomschreven beoordelingscriteria die afgeleid zijn van de organisatiestrategie?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worden prestaties van medewerkers geïnventariseerd en beoordeeld op de mate waarin ze bijdragen aan organisatiedoelen?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slagen leidinggevenden erin om door middel van formele beoordelingen en informele feedback hun medewerkers te motiveren?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaat u periodiek na of het beoordelingssysteem er daadwerkelijk in slaagt mensen bij te laten dragen aan organisatiedoelen?</li> </ul>					
<b>Loopbaan &amp; Mobiliteit</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn de competentiecriteria op basis waarvan medewerkers intern doorstromen afgeleid van de organisatiestrategie?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt medewerkers voldoende stimulans en speelruimte geboden om hun eigen loopbaan vorm te geven?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slaagt uw organisatie erin voldoende interne en externe mobiliteit te creëren?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaat u periodiek na of er voldoende interne en externe doorstroom van personeel is?</li> </ul>					
<b>Opleiding &amp; Ontwikkeling</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er opleidings- en ontwikkelingsplannen die aansluiten bij de benodigde competenties voor het verwezenlijken van de organisatiestrategie?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgen medewerkers trainingen en opleidingen die hen stimuleren tot levenslang leren?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slaagt uw organisatie erin om medewerkers zodanig op te leiden dat zij zowel bijdragen aan organisatiedoelen als zich breed ontwikkelen?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaat u periodiek na of medewerkers zich dankzij opleidingen daadwerkelijk ontwikkelen en beter bijdragen aan organisatiedoelen?</li> </ul>					
<b>Arbo, Verzuim en Reïntegratie</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het duidelijk welke gezondheidsrisico's inherent zijn aan de primaire bedrijfsprocessen en hoe die risico's ingeperkt kunnen worden?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemen leidinggevenden, staf en medewerkers hun verantwoordelijkheid in het voorkomen van verzuim en het reïntegreren naar werk?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn verzuimpercentage, verzuimfrequentie en verzuimduur laag in vergelijking met branchegenoten?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseert u periodiek wat oorzaken zijn van verzuim en welke gezondheidsrisico's er zijn?</li> </ul>					
<b>Taakhoud &amp; Arbeidsorganisatie</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn taken en arbeidsorganisatie dusdanig ontworpen en ingericht dat daarmee de organisatiestrategie verwezenlijkt kan worden?</li> </ul>					



	Zeker niet	Niet	Neutraal	Wel	Zeker wel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn de taken zodanig ontworpen dat er een balans is tussen organisatiebelangen en medewerkersbehoeften?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Slaagt uw organisatie erin om dankzij de huidige taak- en organisatiestructuur haar doelen te realiseren?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wordt periodiek nagegaan of taakinhoud en arbeidsorganisatie voldoende balans garanderen tussen organisatiebelangen en medewerkersbehoeften?</li> </ul>					
<b>Leidinggeven</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sluit de visie op de ideale stijl van leidinggeven aan bij de organisatiestrategie?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vervullen leidinggevenden een voorbeeldrol in het uitdragen van de organisatiestrategie en bijbehorende waarden?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Weten leidinggevenden de prestaties van hun medewerkers dusdanig te waarderen, dat medewerkers gemotiveerd worden tot duurzaam presteren?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaat uw organisatie periodiek na of leidinggevenden de bij de organisatiestrategie passende leiderschapstijl praktiseren?</li> </ul>					





## COLOFON

### AUTEURS NAMENS TNO ARBEID

Dr. A. Nauta  
Drs. C. van de Ven  
Drs. I. Halewijn

### UITGAVE

INK  
Postbus 2083  
5300 CB Zaltbommel

E [ink@ink.nl](mailto:ink@ink.nl)  
I [www.ink.nl](http://www.ink.nl)

### PRODUCTIE

Beaumont Tekst & Ontwerp,  
Alphen aan den Rijn

01112007



# Altijd de actuele norm?

**Nooit meer zoeken in de systemen en zelf de vraag stellen:  
'Heb ik de laatste versie van INK 17:2004 nl?'**

Via het digitale platform NEN Connect heeft u altijd toegang tot de meest actuele versie van deze norm. Vervallen versies blijven ook beschikbaar. Met een licentie kan de norm via NEN Connect altijd en overal makkelijk geraadpleegd worden, zowel online als offline.

Kies voor slimmer werken en bekijk onze mogelijkheden op [www.nenconnect.nl](http://www.nenconnect.nl).

#### **Meer informatie over de mogelijkheden**

Onze Klantenservice is bereikbaar maandag tot en met vrijdag, van 8.30 uur tot 17.00 uur.

Telefoon: 015 2 690 391

E-mail: [klantenservice@nen.nl](mailto:klantenservice@nen.nl)

**nen**  
connect