



## HR ORGANISATIE DIAGNOSE

*Een doorlichting van een HR-organisatie met het oog op de toekomst...*

### Verandermanagement

Verschillende factoren bepalen het gedrag van mensen in de organisatie en ze zijn van invloed op de betrokkenheid van management en medewerkers, hun inzet en hun prestaties.

Organisaties zijn abstracties van de werkelijkheid. Enerzijds wordt het functioneren van de organisatie bepaald door de mensen die er werkzaam zijn. Zij maken iets van de organisatie [cultuur]. Anderzijds bepaalt de organisatie in hoge mate het gedrag van de werkzame mens door structuren aan te brengen en de coördinatie tussen de structuren in te vullen. Structuren zijn bedoeld om de efficiëntie en de beheersing te verhogen, terwijl de daardoor noodzakelijke coördinatie de effectiviteit moet bevorderen. Deze factoren bepalen het gedrag van mensen in de organisatie en ze zijn van invloed op de betrokkenheid van management en medewerkers, hun inzet en hun prestaties.

De onderlinge afhankelijkheid tussen mens en organisatie, maakt een organisatie een complex geheel. Wanneer een organisatie niet voldoende goed functioneert, is het niet eenvoudig om de oorzaken daarvan te achterhalen en vervolgens maatregelen te nemen die tot verbetering moeten leiden.

### **Doorlichtingsmodel \***

De wisselwerking tussen organisatie en mens heeft geleid tot de ontwikkeling van een doorlichtingsmodel waarin we in de meeste ideale vorm op basis van individuele gesprekken doorspreken of de missie, visie, activiteiten en resultaten van de onderneming een goede vertaling krijgen in datgene wat de HR-professional in de huidige en voor de middellange termijn daarin kan betekenen resp. waaraan het zittende management als 'klant' behoefte heeft. Met deze integrale doorlichtingsmethodiek waarin een 2-tal instrumenten zijn opgenomen [de HR-Profiel Scan en de HRM-Scan] kan in een kort tijdsbestek een integrale diagnose van de HR-organisatie worden opgesteld, gebaseerd op rollen, posities, functies, taken-bevoegdheden-verantwoordelijkheden, verhoudingen passend binnen de bestaande of nieuwe organisatiestructuur.

### **Wanneer een doorlichting?**

In de meeste gevallen wordt een (deel van) een organisatie doorgelicht omdat er conflicten zijn, de coördinatie niet goed verloopt, verschil van mening is over hoe rol en positie van betreffend organisatieonderdeel moet zijn en de prestaties minder zijn. Daarbij is vaak niet duidelijk wat de oorzaken zijn. Een doorlichting moet aangeven welke oorzaken hebben geleid tot de problemen. Veelal wordt gevraagd om aan te geven welke oplossingsrichtingen mogelijk zijn inclusief de voor- en nadelen.



---

Van “**Personeel & Onrust**” naar een “**Praktisch & Ondernemingsgericht**” Beleid

---

Er zijn echter meerdere aanleidingen om een snelle maar grondige diagnose te laten stellen:

- De winstgevendheid loopt geleidelijk aan terug en het is niet duidelijk hoe dat komt.
- De organisatie reageert niet snel genoeg op externe ontwikkelingen en komt daardoor in de problemen.
- Concurrenten hebben betere resultaten.
- Klanten geven negatieve signalen af.
- Het ziekteverzuim is structureel te hoog.
- Het verloop is structureel te hoog.
- Nieuw personeel is vrijwel niet te krijgen en/of vertrekt te snel.
- Er is een nieuwe visie ontwikkeld, maar het is niet duidelijk welke organisatorische maatregelen getroffen moeten worden om de visie te verwezenlijken.
- Er wordt overwogen een grote investering te doen. Welke gevolgen heeft dat voor de werkwijze, de structuur en de cultuur van de organisatie? Zal de investering voldoende rendement opleveren?
- Een regelmatige check-up is zinvol om te bezien of de organisatie nog gezond is.

Werkwijze concreet:

### **1. HR-diagnose:**

Er bestaat de mogelijkheid om op basis van individuele gesprekken met HR-functionarissen, en een aantal klanten van HRM (bestuur, directie, managers, teamleiding, sectormanagers, controller, interim manager, or) waarbij de persoonlijke en functionele invulling + behoeften, verwachtingen van betrokkenen in de huidige en gewenste situatie v.w.b. de uitvoering van het HR-beleid aan de orde te stellen.

Belangrijk daarin is om rekening te houden met de wijze waarop P&O/HRM zich in de loop der tijd heeft ontwikkeld tot dat wat het nu is, wat er positief ten aanzien van de HR-afdeling als geheel en HRM in de organisatie ervaren wordt, en waarin verbeteringen vanuit de organisatie maar zeker ook vanuit de functie ‘HR-functionaris’ mogelijk zijn.

Door middel van de HRM-Scan en de HR-Profiel Scan (= ambitieniveau) wordt o.a. zichtbaar hoe het gesteld is met de vakvolwassenheid van HRM en de HR-afdeling (individueel, maar ook als collectief), op basis waarvan de organisatie hiaten of zwakten van de HR-organisatie kan ombuigen naar sterkten, kansen en uitdagingen op het gebied van HRM voor de toekomst.

Conclusies en aanbevelingen tav HRM/de HR-afdeling als zodanig zullen met u als de opdrachtgever in een gedegen adviesrapport aangeboden en besproken worden.

Bovendien leveren beide tools uiteindelijk ook helderheid op voor wat betreft de verdere invulling van HR-beleidsprioriteiten in de vorm van gewenst HRM-instrumentarium.

Prijsindicatie: € 9.500,00



## **2. HR-workshop:**

Een andere mogelijkheid is om de genoemde tools vooraf te laten gaan aan een workshop HR, waarin de HR-professionals tezamen met HR-gebruikers vaststellen wat voor hen HRM is, wat de rol en positie van de HR-afdeling is en waar in concreto het ambitieniveau van HR ligt/komt te liggen.

De uitkomst van deze workshop levert een gedragen HR-actieplan voor de middellange termijn op.

Prijsindicatie: € 9.500,00

## **3. HR-diagnose online:**

Tot slot is het mogelijk om een HR-diagnose te laten plaatsvinden zonder dat degenen die deelnemen aan het onderzoek bijeenkomen in een workshop.

Het onderzoek vindt in grote lijnen op dezelfde wijze plaats, zoals beschreven onder de eerste mogelijkheid. Hieraan toegevoegd wordt de HR-Scorecard, waardoor de opdrachtgever in totaliteit ook vaststelt wat er op het gebied van HRM bereikt wordt en/of nog bereikt dient te worden in zgn. HR ken- en stuurgetallen.

Uitwerking van dit totaal-rapport vindt plaats door Algra Consult en wordt besproken met de opdrachtgever.

Prijsindicatie: € 7.500,00

Mocht u in een van genoemde mogelijkheden geïnteresseerd zijn, neem dan contact met mij op.

Met vriendelijke groet,

Léon Algra

\* Onderzoek is gebaseerd op de uitgangspunten van Total Quality Management, European Foundation Quality Management, HRM Groeimodel van Algra Consult, en de SBC-configuratie van Malotaux, Schaafsma en Van der Touw.