

- Inleiding
- In hoeverre zijn bedrijven volgegroeid op het gebied van het organiseren van personeel(sgegevens)?
- In hoeverre is de organisatie volgegroeid op het gebied van HR?
- In hoeverre is de organisatie volgegroeid op het gebied van ontwikkeling van medewerkers?
- Conclusie
- Aanbevelingen

## HR: Uitvoerende afdeling of strategische partner?

### Inleiding

De rol van een HR-afdeling verschilt nogal eens bij organisaties. Zo kan de focus van de HR-afdeling bij de ene organisatie liggen bij het personeel, en dan voornamelijk de administratie daarvan, waar bij de andere organisatie HR een vaste plaats aan de directietafel heeft.

Maar hoe scoren organisaties in het algemeen op communicatie en leiderschap? Wat heeft dit voor invloed op HR? En wordt er wel voldoende gebruik gemaakt van beschikbare personeelsgegevens?

Pointlogic onderzocht hoe het in Nederland gesteld is met de volgegroeidheid van HR-afdelingen binnen 80 grote Nederlandse bedrijven. In deze whitepaper vindt u de belangrijkste conclusies uit het onderzoek. Tevens worden er aanbevelingen gegeven hoe de HR-afdeling een meer strategische en volwassen rol zou kunnen vervullen. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden (literatuuronderzoek en open interview) en een kwantitatieve methode (surveyonderzoek).

*In hoeverre zijn bedrijven volgegroeid op het gebied van organiseren van personeel(sgegevens)?*

## Personeelsgegevens en -communicatie

44% van de bedrijven gebruikt de informatie die ze hebben over personeel voor het maken van beslissingen. Dat houdt in dat ruim **55% de gegevens van het personeel dus niet inzet voor het maken van strategische beslissingen.**

De manier van communicatie is volgroeid te noemen: er wordt een goede combinatie gemaakt tussen formele en informele communicatie, zo geeft 82% van de bedrijven aan. Ook is er een goede balans tussen mondelinge en schriftelijke communicatie, zegt 82% van de bedrijven.

### Stijl van leidinggeven

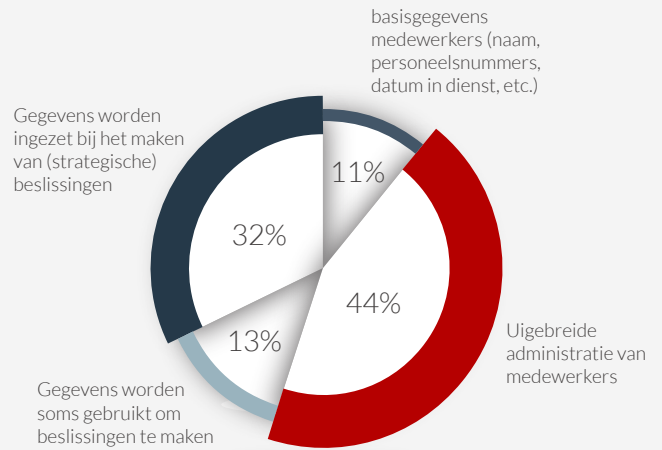
Op het onderdeel Stijl van leidinggeven worden veel verschillende antwoorden gegeven. Slechts 39% van de bedrijven voert een democratische stijl en 15% geeft aan dat er een autoritaire stijl wordt gehanteerd. 23% hanteert een consulerende stijl, een tussenvorm van de autoritaire en democratische stijl. De leidinggevende laat zich in besluitvorming beïnvloeden door medewerkers en vraagt hen om advies. Bij een laissez-faire stijl, Frans voor 'laat maar gaan', is nauwelijks sprake van leidinggeven of ondersteuning van medewerkers bij het leiding nemen of -geven. Slechts 3% van de bedrijven geeft aan een dergelijke stijl te hanteren.

### Organisatiecultuur

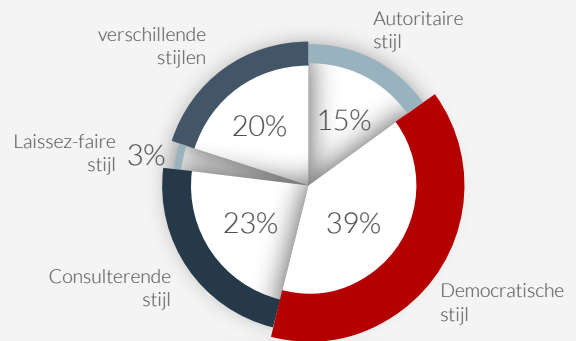
Op het onderdeel Organisatiecultuur is het meest gegeven antwoord de Taakcultuur (48%), wat inhoudt dat er erg naar functie-inhoud wordt gekeken en weinig rekening wordt gehouden met competenties van medewerkers. Daarnaast geeft 35% van de respondenten aan in hun organisatie de Rollencultuur te herkennen. Hierin ligt het accent met name op de ingestelde regels en procedures. Formalisatie is groot binnen deze cultuur en dat maakt dat er niet flexibel gereageerd kan worden.

### Organisatiestructuur

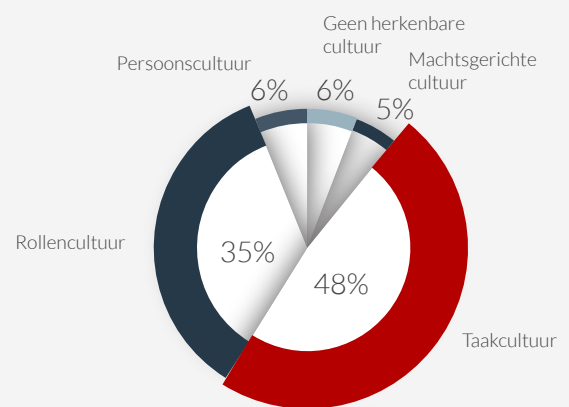
Hier valt voor veel bedrijven veel winst te behalen. Bij het onderdeel Organisatiestructuur geeft 41% van de respondenten aan een Divisieorganisatie te zijn. De Professionele organisatie staat op de tweede plaats met 24% en wordt gekenmerkt door een hoge mate van bureaucratie. Dit geeft aan de ene kant veel duidelijkheid voor medewerkers, maar het kan bij veranderingen van de markt of van een organisatie lang duren voordat wijzigingen doorgevoerd kunnen worden. Verder scoort de Ondernemende organisatie laag met 14%, die zich kenmerkt door een platte structuur met weinig topmanagers. De Machine organisatie, waar werk formeel is en volgens gestandaardiseerde processen gaat, scoort 11,4%. En tot slot scoort de Politieke organisatie (4%), waar politiek een niet-geautoriseerde macht is en echte structuur ontbreekt.



Manier gebruik personeelsinformatiesysteem



Stijl van leidinggeven



Organisatiecultuur



## *In hoeverre zijn organisaties volgegroeid op het gebied van HR?*

- 82% van de respondenten werkt met POP's.
- Opvallend is dat er een verschil wordt gemaakt voor wie die POP's worden gemaakt: slechts 34% doet dit voor alle medewerkers.
- Bij 75% van de organisaties worden de POP's gezamenlijk ontwikkeld door leidinggevende en werknemer.

## *In hoeverre zijn organisaties volgegroeid op het gebied van ontwikkeling van medewerkers?*

- 30% brengt de ontwikkeling van de medewerker bij elk functionerings- en beoordelingsgesprek ter sprake, terwijl de ontwikkeling van de medewerker eigenlijk een leidraad zou moeten zijn voor de invulling en ontwikkeling binnen een functie.
- 63% biedt cursussen/trainingen en andere manieren van bijscholing aan voor alle medewerkers.



## Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

### Algemeen

- 55% van de organisaties gebruikt personeelsgegevens niet voor het bepalen van hun strategie.
- Organisaties die veel communiceren met hun medewerkers gebruiken ook medewerkerdata om strategische beslissingen te nemen.

### Organisatie

- Bedrijven scoren goed op het gebied van Communicatie en Overleg.
- Op de onderdelen Organisatiecultuur, Organisatiestructuur en Stijl van leidinggeven valt nog veel winst te behalen.
- Vooral organisaties met een consulterende en democratische stijl lukt het gebruik te maken van data voor fact-based HR beslissingen

### HR

- Er wordt veel met POP's gewerkt, maar slechts 31% van de respondenten geeft aan dat deze POP met alle medewerkers in hun organisatie wordt gemaakt.
- Bij 75% van de organisaties ontwikkelen de medewerker en de leidinggevende de POP gezamenlijk, bij 25% doet maar één van de partijen dit.
- POP en Training vooral te zien bij organisaties die ook duidelijk hun personeelsgegevens en management hiervan op orde hebben.
- Bij 64% wordt deze POP slechts één keer per jaar of minder bijgesteld en geëvalueerd.

### Ontwikkeling medewerkers

- Op het gebied van ontwikkeling van medewerkers wordt redelijk goed gescoord. De organisaties zijn voldoende bezig met (bij)scholing van de medewerkers. Een aandachtspunt is dat de ontwikkeling van medewerkers beter gemonitord en aangeboden zou moeten worden.

## Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen aan de hand van dit onderzoek zijn:

1. Organisaties moeten aansturen op een **Innovatieve organisatiestructuur**. Bij een Innovatieve structuur wordt er beter ingespeeld op de nieuwe markt en wordt er snel geschakeld. Strenge regelgeving en bureaucratie kunnen beperkend werken en zijn daarom minimaal aanwezig in een innovatieve organisatie.
2. Om tot een meer volgroeide HR-afdeling te komen kan het raadzaam zijn om aan te sturen op een **Personencultuur**. Bij een dergelijke cultuur wordt de mens (en dus de medewerker) voorop gesteld.



3. Bij een volgroeide HR-afdeling binnen een organisatie is het gewenst om een mix van verschillende stijlen van leidinggeven toe te passen. Op deze manier wordt er meer vanuit de medewerker gedacht en dit komt de arbeidsrelaties ten goede.
4. Betreft het ontwikkelen en bijhouden van POP's (Persoonlijk Ontwikkelings Plannen) is het verstandig om hier een vast agendapunt van te maken en zo de ontwikkeling van de medewerker goed te monitoren. Dit geeft ook **meer commitment** van zowel de medewerker als de leidinggevende.
5. Het is raadzaam om de POP's **samen met de leidinggevende** te doen. Op deze manier wordt de ontwikkeling van de medewerker van meerdere kanten belicht en is het ook gemakkelijker te monitoren door de leidinggevende. Verder kunnen **de strategische doelen van de organisatie beter aansluiten bij de wensen van de medewerkers en valt het beter samen met de (strategische) personeelsplanning**.
6. De ontwikkeling van medewerkers hoort bij een HR-volgroeide organisatie centraal te staan. Het is raadzaam om **vaker evaluatiemomenten** betreft de ontwikkeling van medewerkers in te plannen, dit kan bijvoorbeeld ook in groepsverband. Dit komt de samenwerking tussen medewerkers ten goede.

## Meer informatie

Wilt u meer weten over onze dienstverlening? Neem gerust contact op met Pointlogic HR voor een vrijblijvend gesprek. We zijn bereikbaar via +31 10281 60 60 of per e-mail: [f3@pointlogichr.nl](mailto:f3@pointlogichr.nl)

### Bronvermelding

Big Data in HR

CapGemini

Katinka van Vrijaldenhoven (onderzoeksstudent in dienst van Pointlogic)