

Het professionaliseren van de P&O-functie

Het HR-Professionaliseringsmodel® als hulpmiddel.

Organisaties veranderen, niet alleen op basis van vrije keuzes. Ook omdat externe factoren als bijvoorbeeld een veranderende economie, tegenvallende bedrijfsresultaten, organisatieontwikkeling of wensen van personeelsleden hiertoe uitdagen.

In alle situaties dient u als organisatie een wending te geven aan een of meerdere bestaande processen.

De toekomstplannen en strategie van uw organisatie vormen het vertrekpunt. Zij bepalen de inrichting van de primaire en ondersteunende werkprocessen; welke resultaten moeten worden behaald en welke taken moeten hiervoor worden uitgevoerd en hoe?

Het Human Resource Professionaliseringsmodel® (HRProf-model) leidt de discussie over de relatie tussen organisatiedoelstellingen en P&O-beleid (Business - HR-alignment).

Uitgangspunt hierbij is dat iedere leidinggevende verantwoordelijkheid draagt voor het vormgeven van (onderdelen van) het personeels- en organisatiebeleid. Hij/zij is dan ook actief bezig met het vormgeven van de P&O-taak. Vaak ondersteund hierbij door vakdeskundigen vanuit een (staf)afdeling P&O.

Als manager kunt u zich de volgende vragen stellen:

- Wat zijn in de huidige situatie verantwoorde investeringen ten aanzien van mijn personeel?
- Leveren P&O-initiatieven op wat ze beloven?
- Kan ik de kwaliteit van mijn P&O- Management meten en zichtbaar maken?
- Waarom begrijpen leidinggevend en mijn P&O-medewerkers niet (of vice versa)?
- Heeft mijn P&O- of HRM-afdeling de juiste kwaliteiten, rolomvatting en attitude?
- Welke rol kunnen leidinggevend en medewerkers spelen in de verbetertrajecten die ik voor ogen heb?

Denkkader

Het HRProf-model® is een denkkader waarin de ontwikkeling van de P&O-taak in organisaties is onderverdeeld in vijf opeenvolgende fasen. Deze fasen corresponderen met de binnen het INK Managementmodel toegepaste ontwikkelingsfasen. Hieronder ziet u een verwerkingsvoorbeeld op organisatieniveau:

Thema's	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Competentie management		X → O			
HR kosten	X → O				

Vijf fasen

De HR professionaliseringsfasen dienen bij een verdergaande ontwikkeling van de personele functie achtereenvolgens te worden doorlopen. Echter het bereiken van een volgende fase of zelfs de laatste fase is niet voor alle organisaties, of organisatieonderdelen, nodig of gewenst.

Binnen het model worden alle P&O-thema's (bijvoorbeeld Beoordeling, Rol P&O afdeling, kosten van P&O, Competentiemanagement en Ontwikkelen) benoemd en vertaald naar de vijf fasen. Bij deze vertaling is gebruik gemaakt van veranderkundige, bedrijfskundige, organisatiekundige en psychologische inzichten alsmede ervaring die is opgedaan in onze adviespraktijk.

Toepassingsmogelijkheden

Het HR-Professionaliseringsmodel ® kan op verschillende manieren worden ingezet als hulpmiddel om uw vragen te beantwoorden.

- Bijvoorbeeld als onderzoeksmodel, bij het meten van de effectiviteit van uw HR-beleid (oftewel uw P&O-beleid),
- voor het afwegen van P&O-investeringen,
- het (mede) vormgeven van de integraal managementgedachte,
- voor het opstellen van verbeter- of ontwikkelplannen gekoppeld aan uw strategische keuzes,
- voor het faciliteren van besluitvormingsprocessen,
- het monitoren van verandering,
- het maken van resultaatafspraken,
- als hulpmiddel voor het opstellen van opleidings- en (persoonlijke) ontwikkelplannen.

Daarnaast kunt u met behulp van het HR-Professionaliseringsmodel® een (externe) **kwaliteitsbeoordeling** oftewel **auditing** (laten) houden, op basis waarvan u objectief beoordeelt of de gewenste resultaten zijn bereikt (d.m.v. certificering). Ook is het mogelijk uw organisatie te vergelijken met gemiddelden van soortgelijke organisaties.

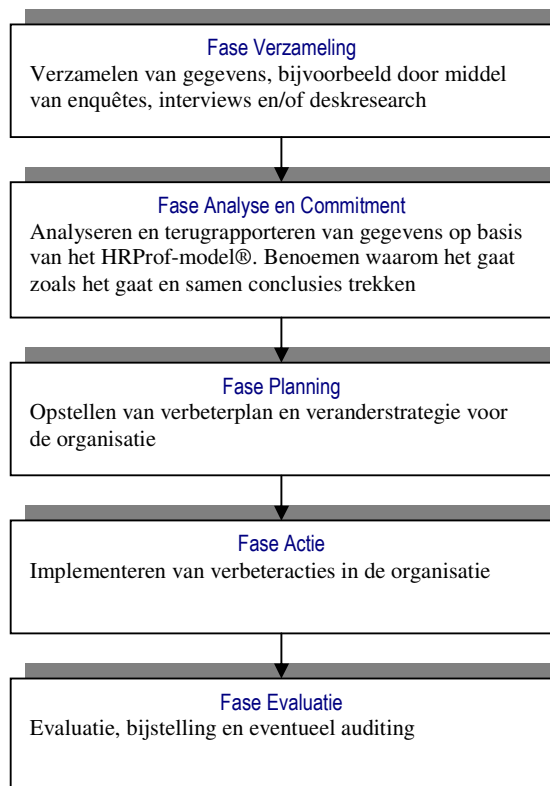
Quick scan P&O.

Een van de toepassingsmogelijkheden van het HRProf-model® is het uitvoeren van een Quick scan.

Met behulp van (geautomatiseerde) vragenlijsten kan met een korte doorlooptijd een analyse gemaakt worden van de P&O-ontwikkefase van uw organisatie. Naast een analyse van de huidige P&O-situatie krijgt u praktische verbeter- en verandertips aangereikt.

Onze werkwijze

Onze werkwijze bestaat uit een aantal fases:



Dit in de praktijk ontwikkelde model kan zowel op grote als kleine schaal worden toegepast. Het geeft op praktische wijze inzicht in de samenhang tussen de strategische doelen van de organisatie en het P&O-beleid en kan gebruikt worden om inzicht te verkrijgen over de huidige P&O-situatie alsmede de gewenste ontwikkelrichting hiervan. Het geeft daarmee duidelijke kaders om te komen tot verantwoorde P&O-beleids- en investeringskeuzes alsmede tot een juiste inschatting van implementatie (on)mogelijkheden.