

het HR Groeimodel

GROEITHEMA	GROEIKNELPUNTEN	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
1 HR Strategie	HR Visie	HR gebaseerd op impliciete visie.	HR ligt slechts op hoofdlijnen vast.	Hoe worden we beste werkgever?	Hoe blijven we een goede werkgever?
	HR Structuur & organisatie	Te weinig structuur. Ondernemer bepaalt en voert uit.	Ondernemer heeft geen goede, geformaliseerde ondersteuning	Een specifieke HR-medewerker of HR-manager ontbreekt.	Een volledige, goed ingebedde HR-organisatie (+partners) ontbreekt.
	Bedrijfscultuur	Cultuur van het eerste uur wordt geïdealiseerd en leidt tot fouten.	Een 'vanzelfsprekende' sterke cultuur domineert het bedrijf.	Vastlegging van veranderingen in de bedrijfscultuur is nodig.	Druk op cultuur door afnemende groei, fusies en overnames.
	Interne communicatie	Korte lijnen en weinig structuur. Is het wel consistent?	Organisatie is complexer en vraagt om structuur in communicatie.	Medewerkers voelen zich niet goed geïnformeerd.	De interne communicatie is erg onpersoonlijk geworden.
2 Instroom - doorstroom - uitstroom	Werving & selectie	Team van vrienden. Hoe verrijken we ons met talent van buiten?	Behoeft aan kundige nieuwe mensen waar vinden we ze?	Er is een "war on talent". Het is erg moeilijk om talent te werven.	Sterke concurrentie om talent. Hoe blijven we aantrekkelijk?
	Behouden	Betrokkenheid en veelzijdigheid is aantrekkelijk. Hoe vasthouden?	Speelruimtes worden ingekaderd. Hoe behouden we medewerkers?	Ingrijpende veranderingen. Hoe behouden we key medewerkers?	Juiste mix instroom junioren en uitstroom senioren lastig te realiseren.
	Beloningsstructuur	Individuele afspraken en weinig samenhang in het geheel.	Hoe worden gestructureerde beloningsafspraken gemaakt?	Beloningsstructuur biedt te weinig flexibiliteit om talent te binden.	Beloningsbeleid moet gebaseerd worden op ROI, maar hoe?
	Exit	Onrealistische verwachtingen geven persoonlijke teleurstelling en vertrek.	Ongepland vertrek leidt tot onbegrip en teleurstelling.	Uitstroom gaat ongestructureerd en leidt tot kosten en afhankelijkheid.	Kosten en risico's van vertrek van key medewerkers is onvoldoende afgedekt.
3 HR Informatie	Wet & regelgeving	Informatiebronnen rondom wet- en regelgeving ontbreken.	Er is erg veel informatie. Door de bomen is het bos niet te zien.	HR vragen worden specifieker en antwoorden moeilijker te krijgen.	Afhankelijkheid en complexiteit maakt de onderneming kwetsbaar.
	Informatiebronnen	Internet is de (ongescreende) bron en 'google' de interface.	Verschillende abonnementen maar geen integraal overzicht.	Gespecialiseerde (feeder-) systemen geven een redelijk beeld.	Geautomatiseerde informatie op maat is nodig.
4 Personeels- en salaris administratie	HR-administratie	Basale personeelsadministratie, loonadministratie uitbesteed, afstemming met partner is lastig.	Goede operationele informatie rond verzuim en planning ontbreekt.	Specifiek financieel inzicht en goede strategische management informatie zijn nodig voor sturing.	De complexiteit van de personeelsadministratie wordt een bottleneck.
	Functionerings- / beoordelingsproces	Beoordeling van medewerkers vindt ongestructureerd plaats.	Gebrek aan structuur in beoordeling leidt tot ongelijkheid.	Vraag is of HR verantwoordelijkheid in lijn of staf moet liggen.	Structuur en processen zijn geborgd, maar weinig flexibel.
5 Financiële ROI on HR	Totale personeelskosten	Personeelskosten zijn van belang maar moeilijk beïnvloedbaar.	Grip op kosten en toegevoegde waarde is moeilijk te krijgen.	Formalisatie leidt tot nieuwe kosten. Hoe beheersen we die?	Structuur leidt tot inflexibiliteit en conflicteert met groei.
	Financiële onderbouwing zelf doen/uitbesteden	Uitbesteden is nog niet aan de orde, inzicht in mogelijkheden ontbreekt.	Het is onduidelijk wat de kosten zijn van HR uitbesteding.	Er is geen beslissingsmodel voor zelf doen of uitbesteden.	Inzicht ontbreekt in 'benchmarks' voor kosten/baten van HR.
6 Uitbesteden of zelf doen	Outsourcing strategie	Wat speelt er bij uitbesteden van de loonadministratie?	Complexe personeelsprocessen vragen om regelmatige aandacht.	Goed inzicht in de mogelijkheden rondom outsourcing ontbreekt.	Welke mogelijkheden bieden organisatieveranderingen voor outsourcing?
	Partner outsourcing	Outsourcing vindt op bescheiden schaal (onopgemerkt) plaats.	Lastig om goede HR partner te vinden met specialistische kennis.	Vraag is of een HR partner mijn efficiëntie verhoogt?	Hoe optimaliseer ik het totale HR portfolio?
	Implementatie issues	HR outsourcing is operationeel ingevuld, afspraken niet helder.	Onduidelijk is wat er precies is afgesproken met een partner.	Hoe leggen we de onderlinge verantwoordelijkheden vast?	Alles is helder vastgelegd, maar beperkt de flexibiliteit.