

ZICHT OP
PERSONEELSMANAGEMENT
(Verslag van een onderzoek)

 **MORET ERNST & YOUNG**
MANAGEMENT CONSULTANTS

Verslag van een onderzoek

Utrecht, november 1991

Drs. P.J. Biemans

C.J. de Lange

Drs. J.J.M. van Teeffelen

INHOUD

	Ten geleide	Pag. 5
1.	Samenvatting en conclusies	7
2.	Inleiding	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Achtergronden van het onderzoek	11
2.3	Opbouw van het rapport	13
2.4	Nog even dit	14
3.	Activiteiten van de personeelsfunctie	15
3.1	Regelmatig uitgevoerde activiteiten	15
3.1.1	Activiteiten per sector	17
3.1.2	Activiteiten naar branche	19
3.1.3	Activiteiten naar type personeelsafdeling	21
3.1.4	Verschillen in samenstelling van het takenpakket tussen professionele en minder professionele personeelsfuncties	24
3.2	Samenvatting	25
4.	De administratief-technische ondersteuning van de personeelsfunctie	26
4.1	Penetratie van personeelsinformatiesystemen	26
4.2	Administratief-technische ondersteuning per activiteit	30
4.3	Toereikendheid van de ondersteuning	34
4.4	Terugblik	35
5.	Kwaliteit van de informatievoorziening	37
5.1	Relevantie van de informatieverzorging door de personeelsfunctie	38
5.2	De snelheid en betrouwbaarheid van de personeelsinformatie	41
5.3	Conclusies met betrekking tot de kwaliteit van personeelsinformatie	44
5.4	Verschillen in de informatiebehoeften per sector en branche	45
5.5	Samenvatting	46

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

1. Respons	Pag. 13
2. Overzicht regelmatige uitvoering van personeelsactiviteiten	16
3. Overzicht uitgevoerde activiteiten naar sector	18
4. Het voorkomen van typen personeelsafdelingen	23
5. Activiteiten waar verschillen optreden tussen verschillende typen personeelsafdelingen	23
6. Opleiding van de personeelsfunctionaris	24
7. Organisaties met beschikking over personeelsinformatiesysteem	26
8. Eerste of volgend systeem van de organisatie	26
9. Organisatie aanschaf/invoeringstraject personeelsinformatiesystemen	27
10. Werkelijke kosten in relatie tot budget	28
11. Realisatie versus tijdsplanning	28
12. Mate van tevredenheid over functioneren huidige personeelsinformatiesysteem	29
13. Ondersteuning van de regelmatig uitgevoerde activiteiten	30
14. Ondersteuning naar sector	32
15. Toereikendheid van de ondersteuning	35
16. Toedeling items naar activiteiten	38
17. Belang van de informatie	39
18. Door het management opgevraagde informatie	40
19. Overzicht 'Top 5' snelle en langzame informatie	42
20. Betrouwbaarheid van de informatie	43

BIJLAGEN

1. Tabellen en grafische overzichten
2. Enquêteformulier

2.

2.1 INLEIDING

Al geruime tijd is Moret Ernst & Young management consultants bezig met het ontwikkelen en uitbreiden van de kennis en ervaring op het gebied van personeelsinformatiesystemen.

In het kader hiervan heeft dit adviesbureau, in samenwerking* met de Universiteit van Amsterdam, een onderzoek uitgevoerd naar de informatisering van de personeelsfunctie. Door middel van het onderzoek is de stand van zaken op het gebied van personeelsmanagement en personeelsinformatisering, zoals deze op dit moment in Nederland is, in beeld gebracht. Het onderzoek is breed opgezet en geeft tevens zicht op de activiteiten die de personeelsfunctie uitvoert en op de administratief-technische ondersteuning van deze activiteiten. In dit rapport zijn de resultaten van het onderzoek beschreven.

2.2. ACHTERGRONDEN VAN HET ONDERZOEK

Waarom dit onderzoek?

In toenemende mate groeit het besef dat de kwaliteit van mensen in de organisatie één van de belangrijkste factoren vormt voor het succes van de organisatie. Het optimaal benutten van deze menselijke kwaliteiten neemt diens gevolge een belangrijker wordende plaats in binnen de bedrijfsvoering.

* Deze samenwerking bestond daarin dat een deel van de vragenlijst is ontwikkeld door de Universiteit van Amsterdam. De vragenlijst is afgenomen door zowel Moret Ernst & Young management consultants, als door de Universiteit van Amsterdam. In een latere fase van het onderzoek zijn de beide bestanden samengevoegd.

Dit uit zich in de praktijk in een toenemende vraag naar advisering op het gebied van personeelsmanagement. Eén van de terreinen waarop door Moret Ernst & Young management consultants geadviseerd wordt is keuze, invoering en gebruik van geautomatiseerde personeelsinformatiesystemen.

Personeelsinformatiesystemen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het onderbouwen en uitvoeren van het personeelsbeleid in organisaties. Met behulp van adequate informatie op het terrein van de personele factor, kan het "human capital" optimaal ingezet worden. Sturing van het menselijk potentieel is bij een adequate informatievoorziening beter mogelijk, bijvoorbeeld door het volgen van (kern)cijfers in de tijd, zodat in noodzakelijke of gewenste gevallen direct actie kan worden ontplooid. Bovendien kan beter ingespeeld worden op de behoefte van werknemers met betrekking tot opleiding en training, ontplooiing en carrièreperspectief. Het gaat met andere woorden om een zo optimaal mogelijk op elkaar afgestemde behoefte van individu en organisatie. Om dit te bereiken is integratie van personeelsbeleid met overige beleidsterreinen binnen de organisatie een voorwaarde.

Een en ander zou uiteraard implicaties moeten hebben voor de aard en de omvang van het takenpakket van de personele functie binnen organisaties. Bovendien is het niet denkbeeldig dat het niet of niet voldoende kunnen beschikken over administratief-technische hulpmiddelen, met name op personeelsactiviteiten toegesneden programmatuur, een belemmering zou kunnen vormen voor de verdere ontwikkeling van de personeelsfunctie.

Er is nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar de personeelsfunctie in het algemeen en

naar de ondersteuning van de personeelsfunctie door personeelsinformatiesystemen in het bijzonder. Moret Ernst & Young management consultants heeft daarom, in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, een eigen onderzoek uitgevoerd, teneinde meer zicht te verkrijgen op personeelsmanagement en personeelsinformatisering in Nederland.

Wat is onderzocht?

In de visie van Moret Ernst & Young management consultants, dienen personeelsinformatiesystemen direct aan te sluiten bij de organisatie, in casu bij de activiteiten die de personeelsfunctie binnen een organisatie uitoefent. Om die reden is het onderzoek niet uitsluitend toegespitst op personeelsinformatie-systemen, maar is het breder van opzet. Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een schriftelijke enquête.

De vraagstelling van het onderzoek luidt, samengevat, als volgt:

- Welke activiteiten worden regelmatig door de personeelsfunctie uitgevoerd?
- Op welke administratief-technische wijze worden de activiteiten ondersteund?
- Is de kwaliteit van de personeelsinformatievoorziening bevredigend?

Verder zijn gegevens verzameld omtrent de betrokken organisaties en de positie die de personeelsfunctie binnen die organisaties inneemt. Deze gegevens dienen inzicht te geven in de volgende probleemstelling:

Vertonen de activiteiten die de personeelsfunctie uitvoert en de wijze waarop deze activiteiten administratief-technisch worden ondersteund een systematisch verband met de organisatiekenmerken en met de positie die de personeelsfunctie binnen de organisatie inneemt?

De enquête bestaat uit drie delen, waarin bo-

venstaande onderzoeksvragen terug te vinden zijn:

- A. Algemene organisatiekenmerken (branche, omvang e.d.).
- B. Activiteiten die de personeelsfunctie ontplooit en de wijze waarop deze activiteiten administratief-technisch worden ondersteund.
- C. Controlevragen op het tweede deel: In hoeverre is de personeelsfunctie in staat snel de gewenste informatie te genereren.

Het enquêteformulier is bijgevoegd als bijlage 2.

Hoe is het onderzoek aangepakt?

De organisaties zijn op twee manieren benaderd. Een groot deel is benaderd via een brief en enquêteformulier direct gericht aan de organisatie. De organisaties zijn willekeurig gekozen, via een aselechte steekproef uit bestanden van enkele commerciële adressenbureau's. Er zijn in totaal ruim 1500 enquêteformulieren verstuurd: 936 naar de profit sector en 587 naar de non-profit sector.

Daarnaast zijn via een oproep in een huisorgaan van Moret Ernst & Young (Memoret) eigen relaties benaderd. Zij konden door middel van invulling van een antwoordkaart hun interesse in het onderzoek kenbaar maken. 49 organisaties hebben van deze laatste mogelijkheid gebruik gemaakt.

In de tabel op pagina 13 is een en ander weergegeven.

Tabel 1 geeft aan dat de gemiddelde respons 13% bedraagt. Dit cijfer is bevredigend te noemen omdat de enquête uitgebreid en complex is. Bij het uittesten bleek dat het invullen van het enquêteformulier gemiddeld 60 minuten duurde. Eén van de respondenten gaf zelfs aan

	Verzonden	Retour	Percentage
Profit	936	113	12
Non-Profit	587	71	12
via 'Memoret'	49	20	41
Totaal	1572	204	13

Tabel 1.
Respons

dat het volledig invullen van het enquêteformulier de betreffende organisatie 8 uren had gekost.

Het verschil in respons tussen de onderzoeksgroep die via 'Memoret' een enquête heeft ingevuld (41%) en de overige onderzoeksgroepen (12%) laat zich verklaren doordat deze eerste groep de enquête op verzoek toegezonden kreeg. Met andere woorden: zij waren in het onderwerp geïnteresseerd.

Als uiteindelijke onderzoeksgroep is gekozen voor organisaties met 100 of meer werknemers. Dit omdat de ervaring van Moret Ernst & Young management consultants leert, dat het in organisaties met een omvang vanaf 100 medewerkers voor een personeelsfunctionaris moeilijker wordt om de organisatie in het geheel te blijven overzien. Eén van de hulpmiddelen om het overzicht te blijven behouden kan dan de aanschaf zijn van een geautomatiseerd ondersteunend systeem, zoals een personeelsinformatiesysteem.

Omdat een deel van de respondenten organisaties betrof met minder dan 100 werknemers, is de bruikbare respons iets lager uitgevallen. Tevens vielen enkele respondenten af vanwege onbetrouwbare c.q. onvolledige invulling. Het

aantal te verwerken enquêteformulieren bedroeg uiteindelijk 189, hetgeen overeen komt met een bruikbare respons van 12%.

2.3 OPBOUW VAN HET RAPPORT

De opbouw van het rapport is als volgt:

In *hoofdstuk 3* wordt aandacht besteed aan de activiteiten die de personeelsafdelingen uitvoeren. Onderzocht is of er verschillen bestaan in de samenstelling van het activiteitenpakket van de personele functie tussen branches, tussen de verschillende organisatorische posities die een personeelsfunctie kan hebben en tussen de verschillende graden van professionaliteit die een personeelsfunctie kan hebben.

Hoofdstuk 4 gaat in op de administratief-technische ondersteuning van de personeelsfunctie. Eerst wordt aandacht besteed aan de penetratie van personeelsinformatiesystemen in het algemeen. Ook het aanschaf- c.q. invoeringstraject wordt nader bekeken.

Daarna wordt ingegaan op de administratief-technische ondersteuning per activiteit en de mate waarin deze ondersteuning als toereikend wordt ervaren.

Hoofdstuk 5 gaat in op de kwaliteit van de informatie. Van een aantal items zijn telkens vier zaken gevraagd:

- Wat is het belang van de informatie voor de organisatie?
- Is de informatie opgevraagd door het management?
- Is de informatie snel beschikbaar?
- Kan men de voor dit item geldende waarde invullen of schatten?

Aan de hand van deze vragen wordt ingegaan op de kwaliteit van de personeelsinformatievoorziening.

Aan het eind van ieder hoofdstuk worden de resultaten telkens beknopt samengevat. De algehele samenvatting en conclusies zijn voor in het rapport opgenomen.

2.4 NOG EVEN DIT

Op sommige plaatsen in de tekst is naar verklaringen gezocht voor de resultaten van het onderzoek. In de meeste gevallen is echter volstaan met een beschrijving. Mogelijkerwijs zal in de toekomst, door middel van vervolgonderzoek, nader worden ingegaan op de resultaten.

In de tekst wordt veelvuldig gewerkt met begrippen die in het werkveld van de personeelsfunctie gangbaar zijn. Mocht er behoefte bestaan aan een nadere verklaring, dan verwijzen wij naar het enquêteformulier, dat is opgenomen als bijlage: hierin staat van vele begrippen een definitie of een beschrijving.