

## Bijlage 5: Interviewvragen

1. Wordt de stand van HR (waar staan we en hoe komt dat?) regelmatig geëvalueerd en met welke frequentie gebeurt dit?
2. Worden sterkten en zwakten van P&O systematisch geïnventariseerd?  
Denk hierbij aan zaken als volume en kwaliteit van bemensing, structuur, cultuur en processen, activiteiten, instrumenten, bijdragen aan productiviteit, kwaliteit, innovatie, efficiency, kostenbeheersing, flexibiliteit, betrokkenheid, motivatie, ambities etc.
3. Wordt er een systematische beeld gevormd van uitdagingen, kansen en bedreigingen voor P&O in de omgeving van de organisatie (benchmarks, arbeidsmarkt, sociale wetgeving etc.)?
4. Wordt het beeld dat ontstaat als antwoord op de eerste drie vragen mede gebruikt als input voor de vorming van de ondernemingsstrategie ?
5. Wordt de gevormde ondernemingsstrategie vertaald naar een HR-strategie, d.w.z. agenda met doelen en prioriteiten voor HRM voor de middellange en langere termijn?
6. Worden de strategische HRM-voornemens uitgewerkt in de vorm van business cases?
  - heldere formulering van wensen of problemen (wens versus werkelijkheid)
  - confrontatie van wensen en mogelijkheden, doelen en middelen
  - inventarisatie van alternatieven voor aanpak
  - confrontatie van kosten en baten
  - analyse van te verwachten rendement op investering
  - risico-analyse
  - projectmatige aanpak (operationalisering, tijdschema's, mijlpalen, deliverables etc.)
7. Maken deze SHRM-voornemens deel uit van overleg/ besluitvorming/ vaststelling met:
  - directie en commissarissen/toezichthouders?
  - lijn/stafmanagement ?
  - ondernemingsraad/raden?
  - vakbonden?
8. Slaagt Uw organisatie er in om bij deze besluitvorming consistente compromissen af te sluiten of zijn inconsistente compromissen soms niet te voorkomen?
9. Maken de strategische HRM-ambities deel uit van een (balanced) scorecard voor de organisatie?
10. Welke thema's staan er voor de komende drie jaar bovenaan de HR-agenda ?

11. Beschikt Uw organisatie over voldoende capaciteit op het gebied van HRM (zowel qua omvang, als wat betreft kwalificaties) binnen de staf en binnen de lijn?

12. Zijn de beschikbare HRM-instrumenten (o.a. HR-planning, Management Development, loonvorming) voldoende ontwikkeld en voldoende op elkaar afgestemd voor een voortvarende uitvoering van de vastgestelde HR-strategie?

13. Wordt over de voortgang van SHRM- projecten systematisch gerapporteerd naar het algemeen management en naar werknemersvertegenwoordigers en vindt er een voortgangsbeoordeling plaats?

14. Worden de resultaten van uitvoering van SHRM-projecten systematisch geëvalueerd en waar nodig voorzien van bijsturing; wordt er gebruik gemaakt van realisatiecijfers versus streefcijfers en van acceptatie-intervallen?

15. Welk gedeelte van de Strategische HR-voornemens werd bij benadering gerealiseerd in de afgelopen drie jaar?

16. Wat is Uw oordeel over de bijdrage van HRM op de volgende terreinen?

Zou HRM een grotere bijdrage kunnen leveren dan nu het geval is en kunt U daarbij indiceren in welke orde van grootte deze bijdrage voor de komende drie jaar zou kunnen liggen?

- productiviteit
- kwaliteit
- innovatie
- financiële resultaten
- kostenbeheersing
- efficiency
- flexibiliteit
- werknemerstevredenheid en betrokkenheid
- klantentevredenheid en klantenloyaliteit
- samenhang en continuïteit
- internationalisering

17. Hou zou U de huidige stand van ontwikkeling van Strategisch HRM bij Uw organisatie kunnen typeren op een vijfpuntschaal voor volwassenheid (zie CMM-bijlage); welke plaats op deze vijfpuntschaal ambieert U en hoe denkt U daar eventueel te komen?

18. Verzorgt Uw organisatie de vorming en uitvoering van het Strategisch HRM geheel op eigen kracht of wordt er gebruik gemaakt van de diensten van externe dienstverleners ? Wat zijn argumenten voor de inzet van deze externe capaciteit?

19. Is er door Uw organisatie bij de vormgeving of uitvoering van HRM gebruik gemaakt van de inzichten, opvattingen of onderzoek op het gebied van de HR-wetenschap?

Welke binnenlandse of buitenlandse auteurs/onderzoekers kwamen hierbij in beeld?

En welk beeld heeft U van mogelijk bruikbare bijdragen van HR-wetenschappen voor Uw organisatie in de toekomst?

20. Welke opmerkingen of suggesties heeft U nog die van belang kunnen zijn voor het onderzoek "Kan SHRM beter?"