

## **Bijlage 6: Capability Maturity Typologie van Strategisch HRM**

### *Niveau 1: HRM Pioniersfase*

- HRM is operationeel georiënteerd en staat los van de strategie van de organisatie
- Er is geen systematische beleidsvoorbereiding van HRM; business cases ontbreken
- HRM-instrumenten en processen vormen geen samenhangend geheel
- Aan HRM-verantwoordelijken worden geen hoge eisen gesteld qua competenties.
- HRM wordt niet systematisch geëvalueerd; bijsturing is iteratief
- Er is geen intern of extern stimulerend krachtenveld

### *Niveau 2: Instrumenteel/operationeel HRM*

- HRM is operationeel georiënteerd en staat los van de strategie van de organisatie
- Er is geen systematische vorming van een HR-strategie
- HRM-instrumenten/processen worden regelmatig vernieuwd; samenhang is nog beperkt
- Aan HRM-verantwoordelijkheden worden beperkte eisen gesteld qua competenties
- HRM wordt incidenteel geëvalueerd en waar nodig vindt bijsturing plaats
- Er is sprake van een krachtenveld dat enige ruimte biedt voor vernieuwing van HRM

### *Niveau 3: HRM Op weg naar Business partner*

- HRM heeft operations op orde en zoekt aansluiting bij de strategie
- Er is sprake van een aarzelende HR-strategievorming; HRM-invloed op de strategie is nog bescheiden. Wel worden vernieuwingsprojecten systematisch voorbereid
- HRM-instrumenten en processen zijn redelijk op orde; er is sprake van samenhang
- Aan HRM-verantwoordelijken worden bredere eisen gesteld qua opleiding en ervaring
- HRM wordt regelmatig geëvalueerd en vernieuwd
- Er is sprake van een stimulerend intern en extern krachtenveld, maar status en prestige van HRM is nog bescheiden

### *Niveau 4: Professioneel & Strategisch HRM*

- HRM heeft een plaats in de strategievorming van de organisatie verworven en HR-strategie vormt een integraal deel van de organisatie strategie
- Er is sprake van beheersing en routine in de HR-strategievorming en uitvoering
- HRM-instrumenten en processen vormen een redelijk samenhangend geheel
- Aan HRM-verantwoordelijken worden hoge en brede eisen gesteld qua opleiding, ervaring en attitudes
- HRM heeft een gerespecteerde positie in het interne en externe krachtenveld

### *Niveau 5: Topklasse SHRM, Thuis in de wereld en continu lerende organisatie*

- De bijdrage van HRM aan de algemene strategievorming wordt serieus genomen en vormt geen onderwerp van discussie
- De HR-strategie is goed geoperationaliseerd en geformuleerd en wordt overtuigend uitgedragen; HRM-instrumenten processen worden voortdurend geoptimaliseerd

- HRM levert een belangrijke, voorspelbare en beheersbare bijdrage aan de prestaties en het imago van de organisatie; deze resultaten worden transparant gerapporteerd
- Aan verantwoordelijken voor HRM worden zeer hoge eisen gesteld qua opleiding, ervaring, attitudes en (internationale) inzetbaarheid in algemeen management
- HRM weet zijn interne ex externe status te consolideren door voortdurende aandacht voor leren, ontwikkelen en vernieuwing.

Aanvulling CM-typologie voor onderontwikkeld HRM

#### *Niveau -1 Onhandig HRM-amateurisme*

- De organisatie slaagt er niet in om uitdagingen in de omgeving van HRM te herkennen
- Kansen, die zich voordoen in de omgeving van de organisatie worden niet benut
- De zwakten van de organisatie worden niet benoemd en niet aangepakt
- De organisatie heeft geen uitgesproken strategie en er is geen beleid voor HRM
- Door gebrek aan leiding en beleid gaan medewerkers vooral hun eigen gang
- De activiteiten op HRM-gebied zijn inconsistent en incoherent en zorgen voor verwarring en ontevredenheid onder managers, medewerkers, en cliënten
- Veel HRM-tijd wordt besteed aan oplossing van samenwerkingsproblemen, conflicten, kwaliteitsproblemen, fouten, klachten en grieven komen regelmatig voor
- De organisatie doet geen pogingen tot evaluatie van HRM en negeert suggesties daartoe
- Het krachtenveld rond HRM is weerbarstig en biedt weinig ruimte voor ontwikkeling
- De HRM-bijdragen aan de kwaliteit, het functioneren en de resultaten van de organisatie is negatief
- De stakeholderswaardering voor HRM ligt tussen 4 en 5

#### *Niveau -2 Opzettelijk onaangepast HRM*

- De organisatie stoort zich niet aan wetten, regels, waarden, normen en afspraken
- De zwakten van de organisatie worden ontkend; communicatie erover is verboden
- De organisatie wordt zeer autoritair bestuurd
- Activiteiten zijn vrijwel uitsluitend gericht op (vergroting van) inkomen, macht en status van slechts een of een zeer beperkt aantal stakeholders
- Selectie en promotie vinden overwegend plaats op basis van (verwachte) loyaliteit
- De werknemers van de organisatie zijn machteloos en worden niet gerespecteerd
- Aandacht en voorzieningen voor werknemers zijn ver beneden een aanvaardbaar peil
- Functioneren van medewerkers wordt vooral beïnvloed via dreiging, sancties en geweld
- De organisatie boekt negatieve resultaten, maar verbloemt dit in rapportages
- Met dekmantels, omkoping en misinformatie houdt de organisatie justitie op afstand
- HRM is partner in crime of minimaal medeplichtig door niet te vertrekken
- Het krachtenveld rond HRM is negatief
- De stakeholderswaardering is 3 tot 4

#### *Niveau -3 Perfecte HRM-Pathologie*

- De organisatie heeft geen vertrouwen in de markt en in haar stakeholders en vertoont paranoia voor wat betreft concurrenten, cliënten en regulerende instanties

- De organisatie is niet in staat om omgevingsontwikkelingen (bijvoorbeeld technologie-ontwikkeling) bij te benen en kansen te benutten
- De organisatie heeft geen enkele zelfkritiek en vertoont een hoge mate van arrogantie;
- de organisatie is niet in staat om eigen zwakten te herkennen en te repareren
- De strategie is defensief; ondernemingsgeest en investeringsbereidheid is afwezig
- HRM is grillig en willekeurig en een onderdeel van ingroup-outgroup dynamiek
- Oudere medewerkers zijn cynisch; jonge high potentials zijn ontevreden en vertrekken
- De bedrijfsresultaten zijn zwak tot negatief; op het eigen vermogen wordt ingeteerd
- Reorganisaties zijn aan de orde van de dag; ze zijn chaotisch en leveren weinig op
- Financiers hebben weinig vertrouwen en willen kredietvoorziening beëindigen
- Verlies van zelfstandigheid of surseance en faillissement dreigen
- De waardering van stakeholders komt niet boven de 3