

Bewijzen van bestaansrecht

HOE METEN WE HET RENDEMENT VAN HRM?

Het is logisch dat in een tijd waarin organisaties kritisch moeten zijn op elke kostenpost, ook de effectiviteit en het rendement van P&O onder de loep worden genomen. Maar dit soort zaken is moeilijk te kwantificeren. Immers, de toegevoegde waarde van P&O kan alleen in relatie met de organisatiestrategie worden bekeken.

door Michiel Schoemaker en
Jeske van Natten

Voor het succes van P&O-inspanningen zijn de volgende drie factoren van belang: strategische verankering, motivatie en tevredenheid van medewerkers, en de kwaliteit van de P&O-functie. Om te beginnen de strategische verankering: in welke mate draagt P&O bij aan het realiseren van de missie, doelen en strategie van de organisatie? Bij het beantwoorden van deze vraag staan de waarde voor de klant en de financiële waarde (de belangen van aandeelhouders, stakeholders en bestuurders) centraal. Opleidingsinspanningen, beloning en talentontwikkeling dienen, willen ze *strategisch* interessant zijn, zowel de klantwaarde als de financiële waarde ten goede te komen – en dat niet alleen op korte, maar ook op langere termijn. Daarnaast kunnen P&O-inspanningen worden beoordeeld op de mate waarin ze *maatschappelijke* belangen dienen. Deze strategische verankering is overigens allesbehalve vanzelfsprekend. Nog al te vaak worden op verbetering gerichte P&O-vernieuwingen *stand alone* ondernomen, met als gevolg dat P&O en lijnmanagement gescheiden werelden blijven. Dan zijn er de motivatie en tevredenheid van medewerkers. Inzicht hierin is essenti-

eel, wil een P&O-afdeling succesvol zijn. Maar het medewerkerstevredenheids-onderzoek dient uiteraard steeds te worden gekoppeld aan de missie, doelen en strategie van de organisatie.

Tot slot gaat het om de kwaliteit van de P&O-functie. Bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie vraagt om een juiste keuze van te hanteren systemen en instrumenten. Deze moeten onderling samenhangen (horizontale integratie) en recht doen aan de rolverdeling tussen de P&O-afdeling, de leidinggevende en de medewerker.

Samenvattend kunnen we zeggen dat er sprake dient te zijn van afstemming van missie, doelen en strategie van de organisatie, de medewerkerstevredenheid en de kwaliteit van de P&O-functie, wil P&O optimale toegevoegde waarde leveren. Op dit moment wordt in veel Nederlandse organisaties aan deze strategische invulling van P&O gewerkt. Het Jaarboek Personeelsmanagement 2007 doet daarvan verslag.

De meetbaarheid van P&O

Organisaties hebben – onder andere vanwege globalisering, toenemende concurrentie en ingewikkelde regelgeving – te maken met een steeds complexer wordende omgeving. De vraag is hoe het personeel zodanig te managen dat prestaties verbeteren en concurrentievoordeel wordt behaald. Welke rol speelt P&O hierbij en zijn die inspanningen ook te meten? Terwijl voorheen het gebruik van ken- en stuurgetallen was voorbehouden aan afdelingen als financiën en marketing, moeten tegenwoordig ook P&O-afdelingen hun bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen aan hand van dit soort cijfers kunnen staven. Vandaar dat men binnen P&O conti-

nu op zoek is naar methoden en instrumenten om de eigen activiteiten meetbaar te maken.

Uit onderzoek is gebleken dat er een aantoonbare relatie bestaat tussen de kwaliteit van P&O-praktijken en organisatieprestatie. Dit vormt al enige tijd een belangrijk uitgangspunt bij het meten van de effectiviteit van HR-inspanningen. HR-accounting liep daarin voorop. Rond 1990 werd dit verder ontwikkeld tot het concept 'human value management' en sindsdien is de interesse in de meetbaarheid van P&O alleen maar gegroeid. Dat leidde onder andere tot een kosten-batenanalyse die de financiële grondslag van het gedrag van medewerkers in kaart brengt. Deze analyse kan zelfs uitmonden in de berekening van een return on investment (ROI) van elke P&O-activiteit. Vervolgens werden er onderzoeken gedaan naar de impact van *afzonderlijke* HR-praktijken op specifieke organisatie-uitkomsten. Het is de verdienste van Ostroff en Huselid dat zij in de tweede helft van de jaren negentig het onderzoek naar de toegevoegde waarde van HR naar een hoger niveau hebben getild (Ulrich, 1997). Zij concluderen dat juist een *bundeling* van HR-praktijken effect heeft op de omzet, productiviteit en financiële prestaties van de organisatie (Huselid, 1995). Cijfermatige gegevens als ken- en stuurgetallen kunnen dat onderbouwen.

Onderzoekresultaten

We onderzochten hoe het wat betreft het meetbaar maken van P&O-activiteiten in Nederlandse organisaties is gesteld. Daartoe legden we aan de deelnemende ondernemingen een aantal stellingen voor. Welke instrumenten zetten zij in het personeelsbeleid in om te innoveren en te

kunnen concurreren? Welke methoden en technieken worden gehanteerd om P&O-activiteiten te meten? Hoe denkt men überhaupt over de meetbaarheid van P&O?

Tweederde van de organisaties is ervan overtuigd dat de output van P&O niet alleen kwalitatief, maar ook kwantitatief kan worden gemeten. Dat wil overigens niet zeggen dat 'P&O meten' een gangbare praktijk is. Bijna eenderde van de bedrijven ziet 'al dat gemeet' als een hype van voorbijgaande aard en slechts de helft beschouwt 'meetbaar maken' als een absolute voorwaarde voor het voortbestaan van de afdeling P&O. De stelling dat meten op zich nog niets zegt en dat het met 'targets' moet worden verbonden wordt door veruit de meeste bedrijven gedeeld. Ook wijzen ze op het belang van benchmarking om de resultaten van P&O te kunnen verbeteren.

Uit de resultaten valt op te maken dat de respondenten zich niet in alle uitspraken kunnen vinden. Waar zij het wel duidelijk over eens zijn is dat alleen meten niet genoeg is; organisaties dienen targets te stellen en daarop te sturen (stelling 11). Belangrijk om te constateren is ook dat men van mening is dat P&O-activiteiten beide in kwalitatieve en kwantitatieve zin goed meetbaar zijn. Naar aanleiding van de antwoorden op het eerste deel van de vragen uit de enquête, is gebleken dat organisaties niet altijd even enthousiast gebruik maken van instrumenten om deze activiteiten ook daadwerkelijk te meten – maar er heerst in elk geval optimisme over de mogelijkheid tot meten (stelling 6).

Nagenoeg de helft van de respondenten is dan ook van mening dat de P&O-afdeling meetbaar moet maken wat zij doet (stelling 1), zodat zij haar bestaansrecht kan verantwoorden.

De meetbaarheid van P&O

- De P&O-afdeling moet al haar activiteiten meetbaar maken, anders is er geen toekomst voor de P&O-afdeling. 47%
- P&O-activiteiten zijn alleen meetbaar op input (de hoeveelheid geld en menskracht die in P&O wordt geïnvesteerd) en niet op output (de feitelijke resultaten van deze investeringen in geld en menskracht). 15%
- P&O-adviseurs/functionarissen hebben geen flauw benul van de meetbaarheid van hun werk. 24%
- P&O is alleen meetbaar te maken aan de beheerskant, de rest van de P&O-activiteiten (advies en beleid) zijn niet meetbaar. 16%
- P&O meten in kwantiteiten is niet zinvol, de gewenste P&O-ondersteuning is niet kwantitatief meetbaar en hoeft dat ook niet te zijn. 21%
- P&O-activiteiten zijn prima meetbaar, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. 66%
- Met de opkomst van shared services centra en e-hrm is de meetbaarheid van P&O sterk toegenomen. 44%
- P&O moet een control-functie worden (in plaats van een adviesfunctie), dat zal de meetbaarheid van P&O ten goede komen. 16%
- 'Meten is weten' is een verouderd denkbeeld. In een complexe en dynamische organisatie zijn P&O-activiteiten niet te meten. 13%
- De meetbaarheid van P&O is de zoveelste hype in P&O-land. 27%
- Meten is niet genoeg; het is noodzakelijk targets te stellen en daarop te sturen. 81%
- Het is niet mogelijk om de optimale omvang van de P&O-afdeling vast te stellen. 21%
- P&O heeft onvoldoende inzicht in haar eigen out-of-pocket kosten. 41%
- Omdat P&O-afdelingen niet vergelijkbaar zijn met die in andere organisaties, heeft benchmarking van de P&O-afdeling geen enkele toegevoegde waarde. 12%

(Bovenstaande betreft het percentage organisaties dat het (zeer) eens is met de gegeven uitspraken.)

TWEEDERDE VINDT DAT DE OUTPUT VAN P&O KWANTITATIEF KAN WORDEN GEMETEN

Tot slot

Het lijkt erop dat P&O-afdelingen aan het zoeken zijn naar de juiste wijze om de activiteiten in het vakgebied meetbaar te maken. Aan de ene kant erkennen veel respondenten dat het meetbaar maken van P&O-activiteiten een belangrijke zaak is, zeker in de context van organisaties waar steeds meer op effectiviteit, kosten en baten wordt gestuurd. Deze ontwikkeling wordt ook in het aangehaalde onderzoek bevestigd. Aan de andere kant lijkt dat meten ook nog in de kinderschoenen te staan. Het is niet altijd even helder wat er gemeten moet worden. Zo is er een stroming waarneembaar die vooral naar de invloed van HRM op de businessstrategie kijkt. Een andere stroming kijkt meer naar de toegevoegde waarde van de activiteiten van de P&O-afdeling en wil de output van deze activiteiten meetbaar maken. Uit ons onderzoek, evenals uit de panel-discussie met de auteurs van het Jaarboek,

blijkt dat meten wenselijk is, maar ook dat niet alles wat binnen P&O gebeurt meetbaar is. Het blijft daarmee schipperen tussen 'een wereld die meetbaar is' en een vak 'dat van kwalitatieve en softe statements aan elkaar hangt.' Dit laatste ontslaat P&O-afdelingen niet van de plicht het meten te verbeteren. Alleen datgene meten dat makkelijk meetbaar is, is hierbij niet genoeg. Het is van belang dat er doelen gesteld worden waarop men kan sturen. Van alle staffuncties in organisaties (IT, Financiën, PR & Marketing, Facilities en P&O) lijkt P&O de hekkensluiter bij het meetbaar maken van haar activiteiten. Toch zijn er inmiddels veel organisaties die op dit terrein vooruitgang hebben geboekt. Zij lijken de innovators te zijn op het terrein van het meetbaar maken van P&O en zijn in staat (vaak ondersteund door e-HRM) de toegevoegde waarde van HRM aan te tonen bij hun management en directies.

Prof. dr. M.J.R. Schoemaker is bijzonder hoogleraar 'Talent en identiteit in netwerkgroepen' aan de Nijmegen School of Management (Radboud Universiteit Nijmegen). Hij is tevens actief als organisatieadviseur voor Twyn?stra Guddé.

msc@tg.nl

Literatuur

- Huselid, M., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*, in: *Academy of Management Journal*, 2005, 38 (3), 635-672.
- Ulrich, D., *Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results*, in: *Human Resource Management*, 1997, 36 (3), 303-320.

Dit artikel is gebaseerd op het inleidende hoofdstuk uit het Jaarboek Personeelsmanagement 2007 Kluwer, Alphen aan den Rijn, ISBN 013033652