



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

Measuring HR 2.0

DE VOORSPELENDE WAARDE VAN CIJFERS BINNEN HR

Aan de opvatting dat HR een belangrijke bedrijfskundige rol heeft, wordt op dit moment niet meer getwijfeld. De kunst en kunde van het meten van HR prestaties, ook wel kortweg aangeduid als 'HR-metrics', is hiervan een belangrijk onderdeel. Maar wat weten we eigenlijk van HR-metrics en wat kunnen we ermee? In het meest recente boek van Jac Fitz-enz 'The new HR analytics' wordt een nieuw model gepresenteerd voor 'Human Capital Measurements'.

En veel gehoorde zin onder HR professionals is 'ik wil graag aan tafel komen', waarbij men doelt op een meer strategische positie binnen de organisatie. Onderzoek toont aan dat bij meer dan de helft (53,9%) van de grote organisaties HR niet of nauwelijks is betrokken bij de vorming van de bedrijfsstrategie. Hoe komt dit? Eén van de antwoorden ligt in het feit dat HR en (lijn)management vaak een andere taal spreken. Fitz-enz begint zijn nieuwe boek met een anekdote die dit illustreert: Management: "How is employee morale?" HR: "It's good!" Management: "How good?" HR: "Very good". Zijn er bedrijfsonderdelen die met dergelijke prestatie-indicatoren kunnen volstaan? Dit voorbeeld is uitvergroet, maar de boodschap die de auteur ermee wil geven is duidelijk:

"If you don't measure it, you don't know what is actually happening.

If you don't understand it, you can't control it.

And if you can't control it, you can't improve it."

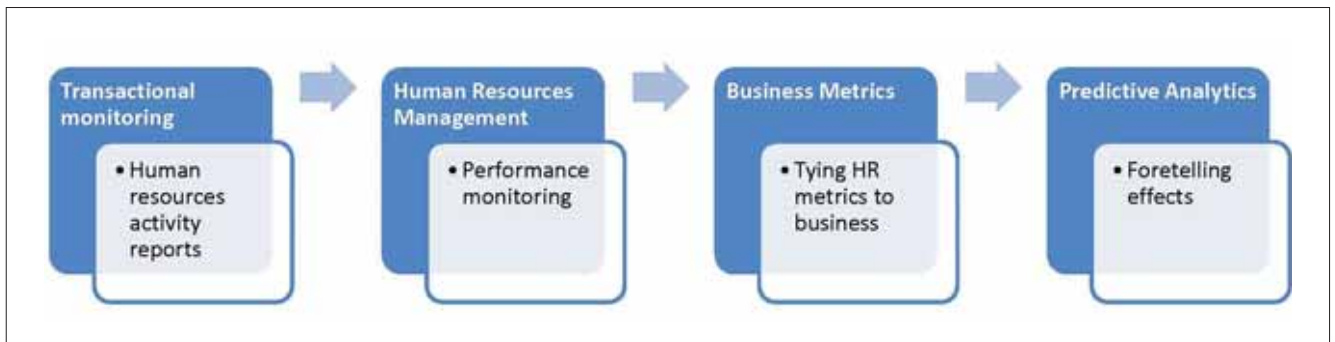
Is dit nu allemaal zo nieuw? Nee, maar Fitz-enz gaat, zoals de titel doet vermoeden, een stap verder. Hij biedt een model dat HR-professionals in staat stelt met behulp van 'HR-metrics' een voorspel-

lende analyse te doen, aangeduid met 'predictive analysis'.

In figuur 1 is te zien dat er sprake is van een ontwikkeling van HR-metrics in de tijd, van het monitoren van HR-activiteiten naar voorspellende analyses ten aanzien van HRM. De verschillende niveaus kunnen worden verduidelijkt met de metafoor van de auto: het analyseren van prestaties uit het verleden (de achteruitkijkspiegel), de huidige prestaties (de tellers op het dashboard) en de trends en ontwikkelingen voor de toekomst (de navigatie, blik vooruit). Fitz-enz richt zich in dit boek primair op dit derde niveau. Wel benadrukt hij, dat je de eerste twee niveaus goed moet beheersen om op het derde niveau succesvol te kunnen zijn.

HCM:21. Als we dit koppelen aan de gewenste rol van strategisch partner, dan zijn vooral de 'niveau 3 indicatoren' voor het management van grote waarde. Fitz-enz beschrijft een aantal ontwikkelstadia dat een organisatie doorgaans doorloopt om tot dit niveau van HR-metrics te komen. Het begint met het meten van de activiteiten ('recording'). Vervolgens is het van belang de uitkomsten te koppelen aan de organisatiedoelstellingen en indien mogelijk te vergelijken met andere organisaties ('benchmarking'). Dan is het van belang om met behulp van analyses de uitkomsten en het gedrag uit het verleden te kunnen verklaren ('descriptive analytics'). Tot slot is er de mogelijkheid tot het voorspellen van de toekomstige ontwikkelingen ('prescriptive analytics').

Het model waar dit boek om draait is HCM:21, Human Capital Management voor de 21e eeuw. Het is een geïntegreerd model waarmee HR ondersteund wordt bij het bereiken van een meer strategi-



Het model voor HR-metrics.

sche positie. Het model bestaat uit een aantal stappen, waarvan de analyse van de externe en interne organisatie een belangrijke is. Wat zijn relevante trends en ontwikkelingen en welke kansen bieden zij? Hierbij is ook het inzichtelijk maken van risico's van belang. Verder gaat het model in op strategische personeelsplanning, het optimaliseren van HR-processen en – uiteraard - het ontwikkelen van Hu-

Angst om zaken 'plat te slaan'. Door zaken meetbaar te maken.

man Capital Measurements die een voorstellende waarde hebben. Naast de uitgebreide uitwerking van het HCM:21 model wordt in het boek veel aandacht besteed aan praktijkcasussen.

Feestje. Kijkend naar onze adviespraktijk, onderschrijf ik het belang van HR-metrics volledig. Tegelijkertijd merken we dat veel organisaties moeite hebben met de realisatie ervan. Vaak wordt een IT systeem leidend gemaakt voor de keuzes in HR-metrics (HR KPI's), is het lastig een koppeling met de business te maken (het blijft een 'HR feestje'), is er een sterke overtuiging van uniekheid en noodzaak tot uitzondering en heeft HR een terug-

houdendheid vanuit de angst om zaken 'plat te slaan' door zaken meetbaar te maken. Natuurlijk is niet alles te meten, maar het begint met een overtuiging dat het inzichtelijk maken van HR-prestaties juist kan bijdragen aan de ontwikkeling in de rol als strategisch partner. Cijfers zijn van grote waarde voor het begrijpen van problemen, het maken van beslissingen en bovenal het verbeteren van de prestaties van de organisatie. Uiteraard moeten deze cijfers dan wel juist zijn, aansluiten bij de business en zorgvuldig gedefinieerd zijn. Einstein heeft een mooie quote die verband houdt met de terughoudendheid om zaken 'makkelijker' te maken en beschrijft daarin een redenering die volgens mij door veel (lijn)managers (onuitgesproken) wordt gevolgd: "if you can't explain it simply, you don't understand it well enough." Ik snap dan ook dat Fitz-enz deze quote een plek heeft gegeven in dit boek.

Fitz-enz, J. (april 2010), *The new HR analytics* / Uitgever: Amacom / ISBN 10: 0814416438
<http://www.humancapitalsource.com/drjac2009/hr-analytics.html>

Olaf Marée is als adviseur verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.



Over de auteur

Jac Fitz-enz wordt meer dan eens 'de vader van de HR-metrics' genoemd. In 1978 publiceerde Fitz-enz in *Personnel Journal* het artikel "The Measurement Imperative". Hierin introduceerde hij zijn overtuiging, dat HR-activiteiten en de impact ervan op de business in feite kunnen (en zouden moeten) worden gemeten. Een idee dat destijds niet erg enthousiast werd ontvangen.

Ruim 25 jaar later is 'meetbaar HR' een dominant thema in de HR- en managementliteratuur. Als oprichter van het benchmarkinstituut Saratoga (momenteel onderdeel van PricewaterhouseCoopers), CEO van Human Capital Source, veelgevraagd spreker en bovenal schrijver van 11 boeken en bijna 300 artikelen over HR-metrics, mogen we toch wel stellen dat Jac Fitz-enz een belangrijke man is op dit terrein. Zijn meest bekende boeken zijn 'How To Measure Human Resources Management' en 'The ROI of Human Capital'.