

# HRM CONTROL: vergroot de waarde van uw menselijk kapitaal

Personeel is bij veel organisaties de grootste kostenpost. Desalniettemin is personeel vaak ook een van de grootste waardestuwers. Dat brengt een lastig te doorgronden complexiteit met zich mee. Personeel als waardestruwer is lastig te kwantificeren, want de begrippen lijken vaak soft en ongrijpbaar. Maar juist daarom ook een uitdaging. *Tijdschrift Controlling* doet een poging om die complexe wereld van HR iets te ontsluiten en de waardestuwers te definiëren.

## Waardemanagement 2.0

In veel, zo niet de meeste organisaties, is het personeel dat er werkt een van de grootste waardebestuwers. Tegelijkertijd is personeel ook veruit de meest complexe waardebestuwer (zie *figuur 1*).

Tegen die achtergrond is het verbazend – maar begrijpelijk – dat het ontwikkelen en beheersen van deze waardebestuwer in feite nog in de kinderschoenen staat. Hetgeen wel beschikbaar is, beperkt zich veelal tot eenvoudige calculaties, daarmee de complexiteit mijddend. Vooral in HR literatuur vinden we termen als ‘HR analytics’ en ‘HR metrics’.

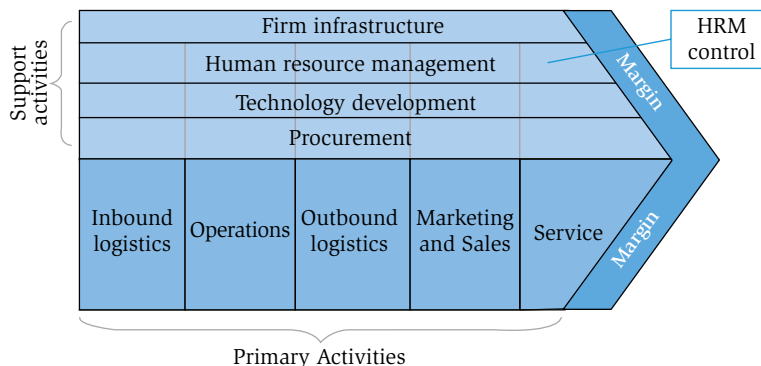
### HR metrics en HR analytics

Kenmerkend voor de manier waarop organisaties naar personeel kijken, is de focus op de kosten van het personeel. Op zichzelf niet vreemd. Als een ‘mens-intensieve’ organisatie wil bezuinigen dan tikt reductie van het personeelsbestand het hardst aan. Reductie van directe personeelskosten tikt daarnaast ook in de HR-staf stevig door. Minder HR-adviseurs en -ondersteuners, minder opleidingskosten. Zelfs als er vooral (en ook dankbaar) op de indirecte personeelskosten van stafondersteuning moet worden bezuinigd, introduceren we integraal management en maken we de lijnmanager als eerste lijn ook voor personeelszaken verantwoordelijk. We vergeten in de praktijk echter hem hier adequaat voor toe te rusten. Resultaten kunnen dan veelal alleen op peil worden gehouden door tenminste dezelfde output te leveren met minder mensen. Ook hier dus een focus op kosten. Het gaat dan vooral om efficiency van personeel en in veel mindere mate om effectiviteit. In *figuur 2* enkele veel voorkomende kengetallen van deze soort.

Toch hebben ook de stuur- en kengetallen die tot deze categorie behoren hun eigen nut. Maar dan wel in samen-

Operationeel	
Omzet per personeelslid	
Faalkosten /omzet	
HRM	
Franchise gemiddelde kosten per medewerker	
Franchise aantal medewerkers	
Personeelskosten per medewerker	
Opleidingskosten per medewerker	
Personeelkosten in % omzet	
HRM-kosten in % omzet	
Gouden regel	1 HR
HR-ondersteuning	mw/100mw
	0,6 a 0,7 mw per 100 mw

Figuur 2. Basis HRM-drivers vanuit efficiency perspectief



Figuur 1. HRM-domein in de waardeketen

hang met kengetallen over de kwaliteit van het personeel en de opbrengstenkant. Daar vinden we immers de werkelijke toegevoegde waarde van personeel en de toegevoegde waarde van de daartoe ingerichte personeelsfunctie.

### HR accounting

Iedereen zal het er mee eens zijn dat goed en gemotiveerd personeel een ‘asset’ voor iedere organisatie is. Dat personeel heeft dus een zekere waarde en het is de moeite waard om die waarde te optimaliseren en bij voorkeur ook als immaterieel actief zichtbaar te maken.

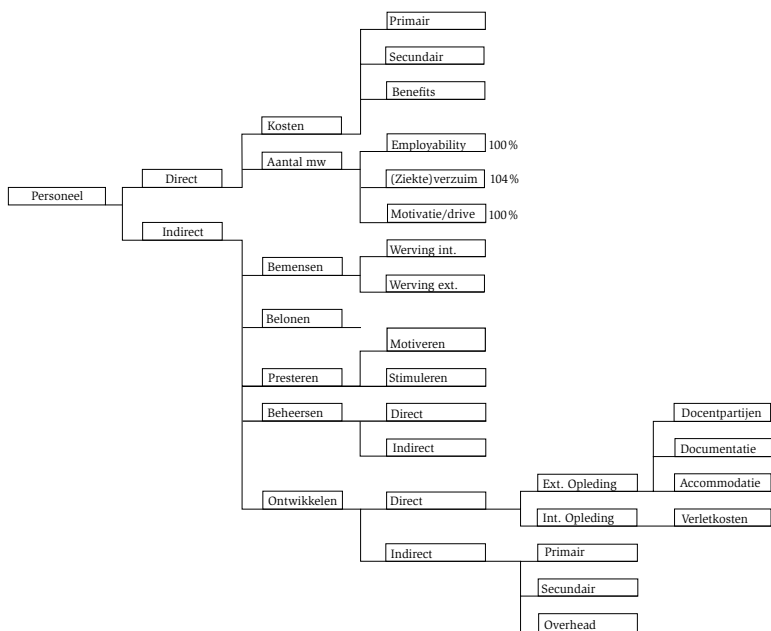
We belanden dan in het domein van HR accounting waarin spelregels worden bediscussieerd en randvoorwaarden worden opgesteld voor het op de balans waarderen van personeel en investeringen in personeel, zoals opleidingen. Het op deze wijze activeren van personeelsinvesteringen heeft vanzelfsprekend een positieve impact op het resultaat. De kosten worden immers niet in een keer genomen. Anderzijds wordt door het activeren de balans langer en het geïnvesteerd vermogen groter. Een beter resultaat heeft dan een positief effect op het rendement, terwijl meer vermogen vooral een negatief effect op het rendement heeft.

### HR value

Beter is het om naar de samenhang te kijken en daarbij niet alleen te kijken naar de kosten en de veronderstelde waarde van het personeel. De toegevoegde waarde van het personeel is vooral belangrijk!

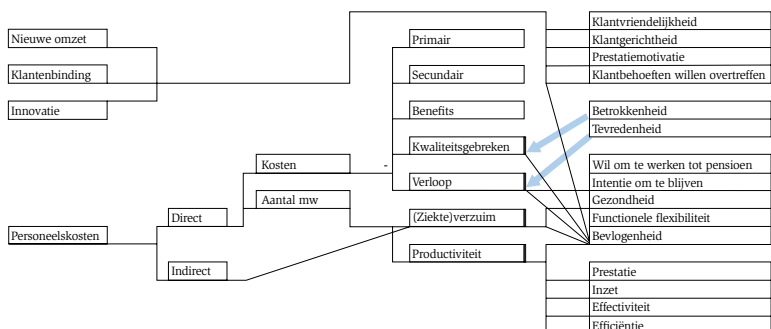
De HR value tree of waardeboom (*figuur 3*) heeft op het eerste gezicht nog steeds vooral efficiency verbetering als uitgangspunt. En voor de goede orde: meer efficiency betekent wel degelijk lagere kosten en daarmee een beter resultaat. Voor het optimaliseren van effectiviteit en daarmee de toegevoegde waarde, kan het echter in eerste instantie juist goed zijn om te investeren en dus (op de korte ter-





**Figuur 3.** Voorbeeld van een HR value tree

mijn) een lagere efficiencygraad voor lief te nemen. Waardecreatie vanuit personeel gaat vooral om de mogelijke verbeteringen aan de effectiviteit in eerste instantie. Mooi, maar niet altijd direct zichtbaar, is dat een verbeterde effectiviteit vrijwel altijd een hogere efficiencygraad tot gevolg zal hebben. Die effectiviteit van het personeel heeft alles te maken met gedrag van personeel. En dat gedrag lijkt voor velen een ongrijpbare en dus onvoorspelbare factor. De mens is in zijn gedrag onberekenbaar en hij maakt fouten. We kiezen er dus vaak vanzelfsprekend voor alles te automatiseren wat te automatiseren is. We werken daardoor efficiënter en maken minder fouten. Wat we vergeten is dat we daarmee ook bestaande talenten niet ontginnen en tot wasdom brengen. We ontkennen daarmee dus ‘waardepotentie’. Een goed ontwikkelde HR-functie weet dit als geen ander, maar men ontbeert vaak simpelweg de argumenten waarmee de balans efficiency-effectiviteit in het voordeel van personeelsontwikkeling en daarmee waardecreatie kan worden beïnvloed. Samengevat: kwalitatief verliest het van kwantitatief. Vermeend ‘soft’ verliest het van ‘hard’.



**Figuur 4.** Verdieping van de HR Value tree

## De HR sleutel tot waardecreatie

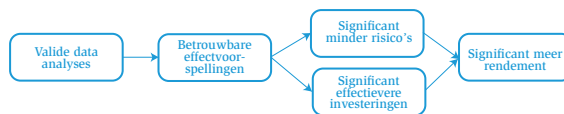
‘Vermeend soft’ behoeft een toelichting. Die is dichterbij dan het in eerste instantie lijkt. In de psychologische wetenschap zijn er ook stromingen die gedragskenmerken kwantificeren en daarmee ‘hard’ in verband kunnen brengen met de cijfers die een controller aanspreken. We moeten daarvoor iets dieper in de toegepaste psychologie duiken en vaststellen welke omstandigheden de velden rechts in het schema bepalen en hoe we die kunnen beïnvloeden (zie *figuur 4* en *5*).

HRM driver	Sub drivers
Gemiddelde loonkosten per medewerker	Opbouw en verloop personeel, flexkosten in relatie tot bonus
Employability	Job rotation, doorstroom, flexibiliteit, loyaliteit
Ziekteverzuim	Medewerkerstevredenheid, kansen, rivaliteit, cultuur
Motivatie	Medewerkerstevredenheid, kansen, ruimte om te groeien, zelfstandigheid
	Bevlogenheid, werk-privébalans, ontwikkelingsruimte
	Leiderschapstijl, cultuur
	Honorering
Gezondheid	Voeding, beweging, lifestyle

**Figuur 5.** HRM drivers vanuit waardeperspectief

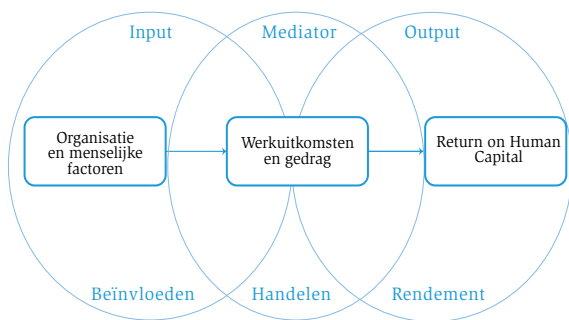
## Gedrag versus waardecreatie

Wie denkt dat het voorspellen van gedrag een utopie is heeft het mis. Er liggen namelijk fundamentele wetmatigheden ten grondslag aan zowel succesvol als risicovol gedrag. En als gedrag te voorspellen is, kun je er dus ook op sturen (*figuur 6*). Maar hoe?



**Figuur 6.** Gedrag versus waardecreatie

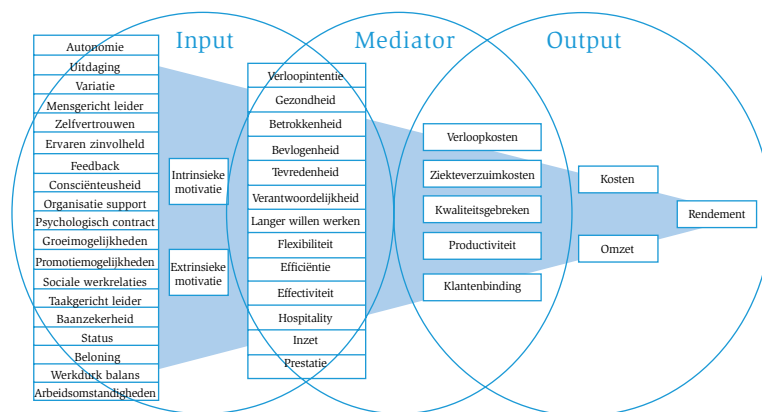
Door te weten waarom mensen de dingen doen die ze doen kun je hen beïnvloeden op de kern, de oorzaken, van hun gedrag. De enige methode om deze kennis en inzichten te bemachtigen is door objectief te meten. Met behulp van diverse betrouwbare, valide (wetenschappelijke) en praktisch toepasbare onderzoeken is het mogelijk om de verbanden van gedrag te analyseren. Dit betekent dat het mogelijk is om in een dashboard te zien aan welke knoppen je moet draaien om een effectieve impact op gedrag te mogen verwachten (*zie figuur 7*). Bijvoorbeeld: als er binnen een bepaalde groep gemeten wordt dat autonomie een negatieve impact heeft op effectiviteit, dan is de oplossing om voor deze groep de vrijheid van handelen te beperken en hen strakke kaders mee te geven. Hierdoor zal de effectiviteit en dus het rendement van de groep significant verhogen. Door deze stuurmodellen is het mogelijk om in een dashboard te zien op welke thema's men moet investeren om een positief rendement te mogen verwachten en zelfs in



**Figuur 7.** Voorbeeld stuurmodel

welke mate dat zou moeten gebeuren (figuur 8). Deze effectvoorspellingen zijn gebaseerd op valide en betrouwbare data, waardoor met een grote zekerheid het effect verwacht mag worden. Kortom, business investeringen worden effectiever en de kans op risico's wordt kleiner, waardoor het rendement groter zal worden. Een dergelijk stuurmodel moet specifiek per groep (functie, leeftijd, dienstjaren, dienstverband, etc.) geanalyseerd worden. Want elke groep heeft namelijk bepaalde motieven waarom zij presteren en ervaart verschillende invloeden van buiten. Ouderen laten zich bijvoorbeeld op een hele andere manier beïnvloeden en motiveren om een bepaald rendement te mogen verwachten.

In figuur 9 is te zien dat voor deze voorbeeldgroep mensen de volgende investeringen zullen leiden tot significant meer rendement: mensgerichte leiderschapstraining voor de manager, werkdruk optimaliseren, betere feedback en meer leermogelijkheden in het werk implementeren. Er zijn nog veel meer organisatiefactoren die gemeten worden, deze blijken echter geen significante impact te hebben op effectiviteit, inzet en hos-

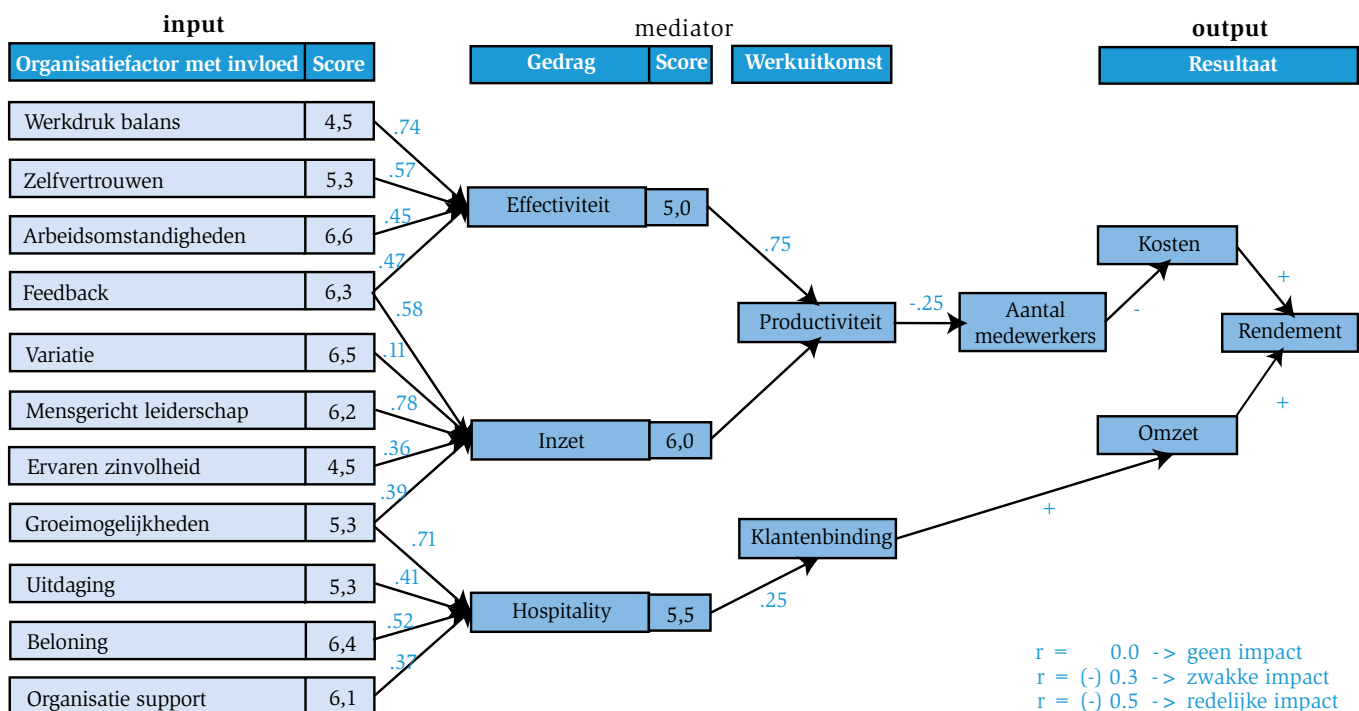


**Figuur 8.** Uitgewerkt stuurmodel

pitality in dit voorbeeld. Investeringen in bijvoorbeeld promotie, taakgericht leiderschap en baanzekerheid zullen voor deze groep dus niet leiden tot meer rendement. Op deze manier kun je exact per groep per gedragsthema onderzoeken welke investeringen wel leiden tot meer rendement en waar er dus de meeste winst te behalen is.

Omdat het mogelijk is om de effectsterkte te meten, kun je precies berekenen wat het verwachte rendement is (winstverwachting). Hierdoor is het mogelijk om exact te berekenen welke investering rendabel is en welke niet. Ofwel, je krijgt antwoord op de vragen: hoe kan ik het beste de waarde van de medewerkers verhogen en wat levert het me op? Deze antwoorden zijn essentieel als het kapitaal van de organisatie vergroot moet worden.

Op naar meer waarde door het menselijk kapitaal van de organisatie significant en effectief te vergroten!



**Figuur 9.** Stuurmodel voorbeeld

r = 0.0 -> geen impact  
 r = (-) 0.3 -> zwakke impact  
 r = (-) 0.5 -> redelijke impact  
 r = (-) 0.7 -> sterke impact  
 r = (-) 1.0 -> maximale impact