

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is een nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsrechtelijke regelgeving, premies en belastingen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement onderscheidt zich door:

- Veel signalerend nieuws over veranderende regelgeving;
- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met nieuwe vacatures, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/hr

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/hr/abonneren



HR-ANALYTICS IS GEEN DOEL OP ZICH!

Het verhaal achter de cijfers

HR-analytics is populair. Maar voor menig HR-professional zal HR-analytics nog een brug te ver blijken en is het verkrijgen van basaal inzicht op de HR-onderwerpen al een behoorlijke uitdaging. Het is echter wel noodzakelijk om te kunnen beschikken over informatie waarmee u kunt anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Anticiperen in plaats van reageren; HR-analytics ingezet als instrument en niet als het heilige middel.

HR-professionals uiten al jaren de wens voor een meer strategische rol in de organisatie. Veel HR-professionals hebben echter geen idee welk belang HR in de eigen organisatie vertegenwoordigt. Dit belang is onder meer af te meten aan het aandeel van de persoonsgebonden kosten ten opzichte van de omzet of het budget. Dit lijkt op het eerste gezicht een simpele parameter die duiding geeft aan het effect dat HR kan behalen, maar toch blijft een groot deel van de HR-professionals het antwoord schuldig.

Cijfers

Veel HR-professionals lijken aversie te hebben tegen cijfers. Dat is een gemiste kans, want wil HR zichzelf serieus nemen en als volwaardig worden gezien, dan is het zaak om HR-gerelateerde thema's ook in de vorm van cijfers onder de aandacht te brengen.

Om als business partner mee te tellen, is er meer nodig. U zult zich moeten verdiepen in uw organisatie en haar omgeving. Hoe kan HR een bijdrage leveren aan de realisatie van de strategie?

Op welke manier heeft het handelen van werknemers impact op klanten en relaties van de organisatie? Wat moet er veranderen in de organisatie en waaruit kunt u als HR-afdeling opmaken

dat u op de goede weg bent? Kortom, wat zou u moeten weten en meten?

Stuurgetal

De uitdaging ligt hem niet in het bedenken van de kengetallen, daar zijn genoeg boeken over geschreven en lijstjes zijn volop beschikbaar (zie ook kader 'Wat zijn veelgebruikte kengetallen?'). Inmiddels heeft menig leverancier van HR-software ze al ingebouwd in het HR-dashboard, info-cubes, reports of andere toepassingen. Het belangrijkste en tevens lastigste is om te bepalen welke ken- en stuurgetallen voor uw organisatie op dit moment van belang zijn. Voor de

Kijk verder dan het personeelsinformatiesysteem

Stel, uit een klanttevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de waardering voor de service en het kennisniveau van werknemers op de klantenservice te wensen overlaat. De leidinggevende van deze afdeling besluit in samenspraak met de HR-adviseur om een training voor deze werknemers te organiseren. In dat geval kunt u tal van zaken rondom de uitvoering en resultaten van de opleiding meten, bijvoorbeeld:

- de mate waarin de training op tijd en binnen het budget georganiseerd wordt;
- het aantal werknemers uit de doelgroep dat aan de training deelneemt;
- waardering van de training door de werknemers;

- het aantal werknemers dat met succes de eindtoets aflegt.

Effect

Uiteindelijk zijn deze scores echter minder relevant dan de meting van het effect; heeft de opleiding ertoe geleid dat het service- en het kennisniveau van werknemers op de klantenservice verbeterd zijn? En waar het uiteindelijk om gaat, is de impact op het resultaat van de organisatie. Hebben de tevredenere klanten gezorgd voor een hogere omzet en winst? Deze informatie zult u niet kunnen vinden in het personeelsinformatiesysteem, maar u kunt het bijvoorbeeld wel halen uit een later uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek en de jaarcijfers van de organisatie.

duidelijkheid: kengetallen zijn verhoudingsgetallen die iets zeggen over de samenstelling van of ontwikkelingen in het personeelsbestand. Stuurgetallen zijn die kengetallen die een prominente plek verdienen omdat ze een aandachtsgebied betreffen dat hoog op de agenda staat. De verhouding man/vrouw is bijvoorbeeld een kengetal, maar als het van belang is dat die verhouding wijzigt en dat daar acties op worden uitgezet met daaraan een streefwaarde gekoppeld, dan is hetzelfde getal een stuurgetal geworden.

Verzuimcijfer

Er is geen standaardlijstje te geven van de stuurgetallen die voor uw organisatie cruciaal zijn, daarvoor is individuele afstemming nodig. Neem bijvoorbeeld het verzuimcijfer. Of hier überhaupt focus op moet liggen is afhankelijk van de situatie, is het een probleem of niet? Wat u inzichtelijk zou willen maken, is mede afhankelijk van de impact van het verzuim op de dienstverlening; wat is het effect op de klant? Is er sprake van direct klantcon-

“Voor het vaststellen van stuurgetallen is afstemming nodig”

tact en heeft de klant direct last van het niet beschikbaar zijn van de werknemer, dan zou de nadruk vanuit dit perspectief met name op de ziekmeldingsfrequentie moeten liggen.

Gaat het om een expert die meer op de achtergrond opereert, dan moet de nadruk liggen op de verzuimduur. Als zo'n expert langdurig uitvalt en werkzaamheden niet eenvoudig overgenomen kunnen worden, loopt het klantbelang gevaar.

Waarde

Net als andere ondersteunende diensten wordt HR steeds vaker uitgedaagd om haar toegevoegde waarde aan te tonen. Is HR er alleen om aan wet- en regelgeving

Wat zijn veelgebruikte kengetallen?

Welke ken- en stuurgetallen voor u van belang zijn, is afhankelijk van de problemen waar uw organisatie tegenaan loopt. Belangrijke kengetallen zijn bijvoorbeeld:

- personeelskosten/fte;
- verdeling vaste en tijdelijke contracten;
- parttime factor;
- percentage instromers;
- percentage uitstromers (inclusief reden van uitstroom);
- percentage uitstromers < 1 jaar in dienst;
- gemiddelde functieverblijftijd;
- gemiddelde diensttijd;
- aantal openstaande vacatures;
- gemiddelde duur invulling vacature;
- gemiddelde verzuimduur/verzuimpercentage;
- gemiddelde verzuimfrequentie;
- aantal bedrijfsongevallen;
- aantal opleidingsdagen per werknemer;
- % werknemers dat voldoet aan de competentienorm;
- aantal functioneringsgesprekken;
- aantal ontwikkelingsgesprekken;
- aantal loopbaangesprekken;
- score medewerkerstevredenheid;
- gepland en besteed HR-budget;
- gepland en besteed opleidingsbudget;
- gepland en besteed wervings- en selectiebudget.

te voldoen of is het ook een essentiële schakel die bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van de organisatie? Dit betekent dat u verder moet kijken dan uw eigen vakgebied of afdeling. En praktisch gezien betekent dit ook dat u op zoek moet naar informatie die u niet alleen uit het personeelssysteem kunt halen (zie kader 'Kijk verder dan het personeelsinformatiesysteem'). Daarnaast is een periodieke herijking van stuurgetallen belangrijk; legt u de focus nog op de juiste HR-elementen of moet u die bijstellen? Wees u ervan bewust dat het werken met ken- en stuurgetallen geen statisch geheel is. Succesvol aan de slag gaan met ken- en stuurgetallen betekent dus veel meer dan het leren omgaan met cijfers en getallen. U zult moeten weten welke verandering het management wil zien en daar vervolgens een toepasselijk kengetal bij zoeken. Dat kan een confronterende vraag zijn, aangezien niet iedere manager even scherp voor ogen heeft welke bijdrage hij van HR verwacht.

Kritisch

Op het moment dat u als HR-professional (nadrukkelijker) in de vorm van cijfers en getallen gaat communiceren, begeeft u zich voor uw gevoel misschien op glad ijs. U doet iets waar u zelf nog erg aan

moet wennen en uw omgeving zeker! Realiseert u zich dat uw cijfermateriaal uiterst kritisch en sceptisch bekeken kan gaan worden. Het is daarom belangrijk om zelf zeker te zijn van de juistheid en volledigheid van de cijfers. Deugt

“Wees zeker over de juistheid van de cijfers”

de bronregistratie wel? Veel zaken die in een personeelsinformatiesysteem staan en die geen direct gevolg hebben voor de salarisadministratie worden bijvoorbeeld slecht bijgehouden. Staan uw werknemers geregistreerd op de juiste afdeling en met hun actuele functie? Het ergste wat u kan gebeuren is dat er geen discussie ontstaat over de inhoud die u met cijfers inzichtelijk had willen maken, maar over de cijfers zelf. Zorg er dus voor dat u dit op orde heeft, voordat u deze cijfers presenteert!

Hans van der Spek, Manager Kenniscentrum HRM bij Berenschot, e-mail: h.vanderspek@berenschot.nl, tel. 030 2916843, www.berenschot.nl/hrincontrol