

Ulrich en het kwantificeren van het P&O beleid

Een interview met Luk Smeyers, voorheen internationale HR professional en sedert 2008 mede-oprichter van iNostix.

Je schijnt een groot voorstander te zijn van het kwantificeren van de P&O effectiviteit?

Om maar met de deur in huis te vallen, ik vind dat P&O zo goed als niet bezig is met het in kaart brengen van de effectiviteit van de functie. Terwijl collega-functies zoals bijvoorbeeld marketing, finance en logistiek een uitgebreid arsenaal prestatie-indicatoren gebruiken (en in het geval van marketing vaak heel veel geld uitgeven aan extern onderzoek), schittert P&O maar al te vaak door onkunde op het vlak van het kwantificeren van het beleid rond mens en organisatie. Zelden of nooit wordt voor HRM prestatie-indicatoren beroep gedaan op externe, gespecialiseerde bedrijven. In het beste geval bezit de P&O functie een aantal statische P&O *metrics*, maar de impact van de P&O functie en de P&O programma's, praktijken en processen op de prestaties van de organisatie wordt zelden of nooit gemeten. Als P&O hierin in de toekomst geen fundamentele verandering brengt, zal het moeilijk blijven om als volwaardige *business partner* gepercipieerd te worden. Ik pleit daarom voor radicale verandering op dit terrein.

Ik gebruik graag het voorbeeld van de P&O functie van Google, een schoolvoorbeeld voor de P&O functie van de toekomst. Ongeveer 1/3 van alle P&O-ers wereldwijd worden, aldus *Chief HR* Lazlo Bock, aangeworven op basis van hun analytische vaardigheden: *"They may have a Ph.D. in statistics or organizational psychology or a master's in chemistry or physics. They build an underlying quality into what we are doing by constantly testing our ideas and practices. Analytics measure the ROI for everything we do in HR"*, aldus Bock.

Riskeer je op deze wijze niet om P&O te sterk in de harde hoek te plaatsen en het menselijke aspect te verwaarlozen?

Het kwantificeren van de bedrijfs- of organisatie-impact van de P&O functie en van P&O processen is een essentieel onderdeel van een goed onderbouwde P&O functie. In die zin is de harde kant een absolute noodzaak om als business partner volwaardig te kunnen functioneren. Maar het komt zeker niet ter vervanging van de zachte kant. De twee gaan hand in hand en zijn volledig complementair. Onlangs verscheen er aan de universiteit van Rotterdam een erg interessant proefschrift¹ met betrekking tot dit thema. Zo bleek voor het eerst uit omvangrijke internationale kwantitatieve data, aldus promovendus Bart Dietz, dat organisaties die een mix van hard en zacht HRM hanteren beter presteren dan organisaties waar dergelijke mix niet aanwezig was. Dietz: *"Zacht en hard HRM blijken geen aparte strategieën te zijn waaruit de beste gekozen moet worden, juist hun synergie leidt tot betere prestaties."*

Even een sprongetje naar Ulrich. Hoe heb jij destijds zijn raamwerk in de praktijk gebruikt?

Van in het prille begin heb ik het werk en het onderzoek van Ulrich gevolgd. Ik ben als het ware een lid van zijn fanclub. Met zijn oorspronkelijk raamwerk met de 4 kwadranten is Ulrich er als geen andere P&O wetenschapper erin geslaagd op een eenvoudige en bruikbare manier de kerntaken van P&O in kaart te brengen en om een brug te slaan tussen wetenschappelijk onderzoek en het werkveld. Uiteraard is zijn onderzoek tijdens het voorbije decennium geëvolueerd en is hij nogal fors op de commerciële toer gegaan, maar zijn basisuitgangspunten blijven wat mij betreft, nog steeds stevig overeind. Je mag rustig kritiek hebben op zijn raamwerk maar als je met je twee voeten in de dagelijkse P&O praktijk staat, zijn de kwadranten een uitstekend hulpmiddel om de kwaliteit van P&O in de organisatie in kaart te brengen. Ik heb zelf uitgebreid gebruik gemaakt van zijn roldefinities en heb ze gebruikt om P&O tevredenheidsonderzoek te verrichten bij de verschillende *stakeholders* in de organisatie. Ik kon met zijn raamwerk als het ware een gemeenschappelijke P&O taal creëren in de organisatie en

dat heeft me erg geholpen om de functie op een transparante wijze op het radarscherm van het management te brengen. Je merkt het wellicht, ik ben dus een groot voorstander van het Ulrich model.

U houdt zich, na een lange internationale HR loopbaan, bezig met het verschaffen van wetenschappelijk onderbouwde “intelligence” op het vlak van P&O en Human Capital.

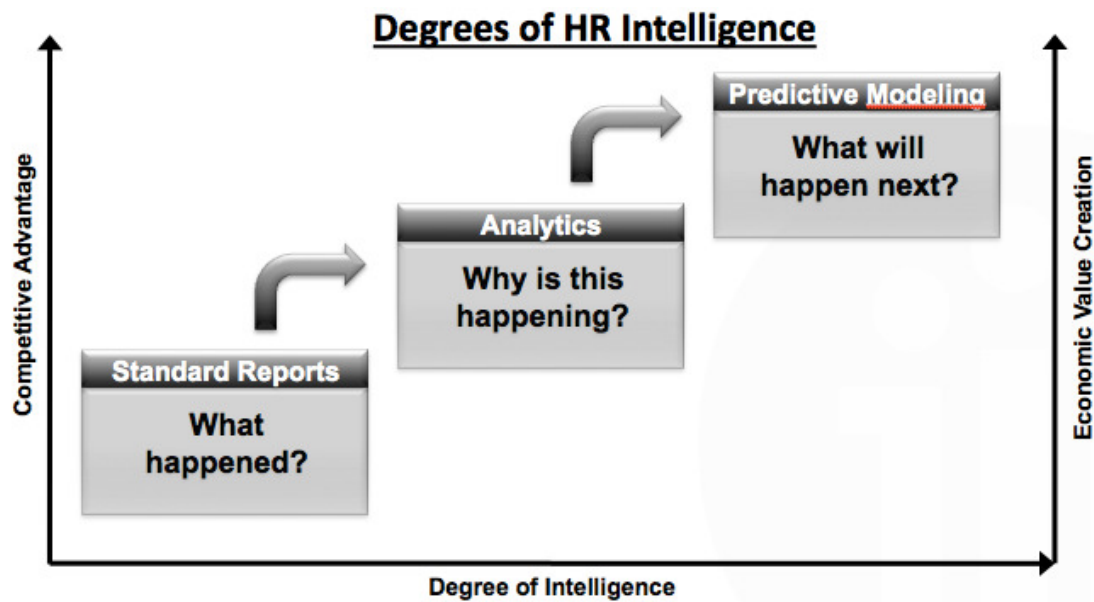
Inderdaad, sinds 1,5 jaar hou ik me, samen met mijn collega Jeroen Delmotte, bezig met het maken van een symbiose tussen wetenschappelijk onderzoek op het vlak van het kwantificeren van P&O en de inzetbaarheid van deze bevindingen in de praktijk. Het is onze passie om de P&O functie van een grotere “intelligence” te voorzien, een sterkere analytische vaardigheid bij te brengen en – indien überhaupt aanwezig – P&O metrics in organisaties te laten evolueren naar P&O analytics en zelfs naar P&O predictive modeling.

Kan je dat voor de lezers kort toelichten: P&O analytics en predictive modeling?

Zoals je in onderstaand schema 1 kan zien, ligt bij P&O metrics de focus op het verzamelen van data en houdt de oefening daar meestal op. Voorbeelden hiervan zijn data met betrekking tot ziekteverzuim, personeelsverloop, personeelsbezetting, personeelskosten, enz. Maar het kan ook betrekking hebben op het verzamelen van data met betrekking tot het P&O beleid of praktijken. Ik denk bijvoorbeeld aan de mate waarin bepaalde P&O praktijken zoals een opleidingsplan, werving- en selectietechnieken, functioneringsgesprekken in de organisatie aanwezig zijn. Het zijn statische data die een antwoord geven op de vraag “Wat is de huidige situatie?”.

Bij P&O analytics is het verzamelen van data niet het eindpunt maar juist het startpunt. Je gaat zoeken naar verbanden tussen bepaalde P&O processen of praktijken en hun impact op de prestaties van de werknemers en de organisatie. P&O praktijken zijn er immers op gericht om het gedrag en de attitudes van medewerkers positief te beïnvloeden. Dit positief effect op de attitudes en het gedrag van medewerkers zal uiteindelijk moeten leiden tot verbeterde bedrijfsprestaties. Door relaties te onderzoeken zijn deze data dynamische data die een antwoord geven op de vraag “Waarom en hoe doet die huidige situatie zich voor?”. Voorbeelden hiervan zijn impact-analyses van het P&O beleid of praktijken op het gedrag van werknemers (bv. verloop, absentieïsme) en de attitudes van werknemers (bv. tevredenheid en betrokkenheid van werknemers). Maar ik denk bijvoorbeeld ook aan het verrichten van onderzoek met betrekking tot een bepaalde P&O praktijk zoals *employer branding*. In dat soort onderzoek gaat men op zoek naar de effecten van *employer branding* op de betrokkenheid van je werknemers, de verloopintentie enzovoort. Men gaat bij de P&O analytics dus een stap verder door na te gaan waarom en hoe de relatie tussen HRM en prestaties zich voordoet door te onderzoeken naar verbanden tussen bepaalde P&O praktijken en operationele en financiële uitkomsten.

Tot slot gaat *predictive modeling* nog een stap verder een gaat een antwoord proberen te geven op de vraag “Welke situaties kunnen er zich in de toekomst voordoen?” Er wordt met andere woorden gezocht naar toekomstige trends op basis van gebeurtenissen in het verleden. *Predictive modeling* is een zeer geavanceerde manier van analyseren. Op dit terrein merken we de laatste maanden een behoorlijk stijgende trend op het vlak van *workforce planning*, waarbij onderzoek verricht wordt naar de impact van onder meer demografische ontwikkelingen op de toekomstige personeelssamenstelling.



Schema 1: P&O Intelligence

Hoe hoger we gaan op de ladder van de P&O data *intelligence*, hoe minder organisaties we in onze dagelijkse praktijk tegenkomen. Nochtans kunnen P&O-ers die competenties op het terrein van de P&O *analytics* en *modeling* uitbouwen, zoals bijvoorbeeld Google dat doet, een enorme versterking van de P&O functie bewerkstelligen. Davenport² noemt dergelijke organisaties “*Analytic Companies*” en voorspelt ze een rooskleurige toekomst. Zoals je kan zien in het schema 1, kan dit voor de organisatie, bij een hoge graad van P&O *intelligence*, een duidelijk competitief voordeel opleveren.

Kan men al spreken van een heuse trend?

Heel zeker! Topondernemingen zoals Google, IBM, Oracle, GE, enz. hebben zich reeds op de P&O *analytics* en *predictive modeling* gestort en velen zullen hen in de komende jaren volgen. Ze houden zich intensief bezig met P&O impactmetingen en concentreren zich daarbij voornamelijk op het terrein van het talent management en het meten van de effectiviteit van de P&O functie. Steeds meer Angelsaksische multinationals hebben nu zogenoemde HR Analisten in hun P&O team. Het is een tendens die niet meer te stoppen valt en uiteindelijk zal de P&O functie – meer dan ooit tevoren – daardoor zijn ‘zitje aan tafel’ kunnen versterken en uitbouwen. In een recente publicatie³ van Jac Fitz-Enz, een van mijn favoriete P&O wetenschappers en een van de mondiale voortrekkers van P&O *predictive modeling*, voorspelt hij belangrijke evoluties op het vlak van P&O *analytics* en *modeling*. Hij somt in zijn publicatie zogenoemde ‘*Predictive Modeling Leading Indicators*’ op, domeinen met grote analytische mogelijkheden: successie en personeelsplanning, leiderschap, verloof, engagement, cultuur, manager-effectiviteit, retentie en vorming en opleidings-ROI. Onlangs werd HR *data mining*, in een speciaal nummer van Business Week^{4,5}, uitgeroepen als een van de 10 ‘*Game-Changing Management Ideas*’ van de toekomst. Toch wel een zeer opmerkelijk feit, aangezien P&O uiterst zelden aan bod komt in dat soort zakelijke magazines. Ook de Wall Street Journal⁶ schreef onlangs een artikel over deze trend, een hele reeks van LinkedIn-groepen zijn over het thema van HR *Measurement* het laatste jaar actief geworden en steeds meer wetenschappelijk onderzoek concentreert zich op de link tussen de effectiviteit van de P&O functie en de impact hiervan op de bedrijfsprestaties. Wijzelf krijgen steeds meer vragen van P&O consultants en P&O professionals om bijstand te verlenen op het vlak van P&O *Intelligence*. Je ziet werkelijk dat er behoorlijk wat aan het groeien is. Heel wat organisaties en consultancies zitten met gigantische P&O data en kunnen er voorlopig niets mee aanvangen. En, gelukkig maar, zijn er ook steeds meer consultants en organisaties die de effectiviteit van de P&O functie en P&O praktijken op een wetenschappelijk onderbouwde wijze in kaart willen brengen. In de UK

ontdekte ik recent een onderneming die, met de hulp van *neural networks*, op zoek gaat naar tendensen en patronen in grote personeelsbestanden met de bedoeling meer inzicht te krijgen op de impact van bepaalde P&O processen op de bedrijfsresultaten. Voor de meeste P&O-ers zal dit wel als behoorlijk bedreigend overkomen, maar ik ben ervan overtuigd dat dit nog maar de eerste signalen zijn van een belangrijke trend. Een trend die misschien wel de P&O functie naar een nieuw tijdperk kan stuwten.

Het in kaart brengen van de effectiviteit van de P&O functie lijkt me geen gemakkelijke opdracht, hoe begin je daaraan?

Als ik die vraag van P&O-ers krijg, dan bestaat mijn aanbeveling uit 2 belangrijke onderdelen: allereerst geef ik inzicht in 2 mogelijke valkuilen en vervolgens geef ik ze 5 vragen om, middels onderzoek, de organisatie te laten beantwoorden. Ik verklaar me nader (zie tevens schema 2).

Om te beginnen probeer ik duidelijk te maken welke twee valkuilen absoluut dienen vermeden te worden. Vooreerst dienen ze te vermijden dat enkel de P&O-ers van de organisatie aan de meting deelnemen. Het onderzoek dient kost wat kost opengetrokken worden naar alle *stakeholders* in de organisatie: het topmanagement, de leidinggevenden, de werknemers en uiteraard P&O zelf. In een aantal gevallen kan zelfs overwogen worden om een aparte analyse uit te voeren bij de vakbonden. Slecht met deze *multiple stakeholder* analyse krijgt men een volledig beeld en een representatieve meting. Vervolgens dient absoluut vermeden te worden dat een meting zich enkel en alleen toespitst op de tevredenheidsgraad van P&O praktijken zoals bijvoorbeeld aanwerving, introductie, opleiding, enz. Dit is een veel voorkomende tekortkoming bij vele effectiviteitsmetingen. Alhoewel niet onbelangrijk, geeft het een veel te beperkt beeld en raad ik het meestal af omdat het onbetrouwbare informatie geeft met betrekking tot de effectiviteit van de functie.

Voor het onderzoek zelf, dient de P&O-er een antwoord te zoeken op vijf cruciale vragen. De eerste vraag geeft een inzicht in de kwaliteit van de rollen die P&O vervult. Hiervoor kunnen de Ulrich-rollen gebruikt worden, ik vind dat een effectieve methodiek die erg transparant is voor de *stakeholders* in de organisatie. De tweede vraag dient een antwoord te geven op de perceptie op het functioneren van de P&O functie in de organisatie. Mijn collega Delmotte promoveerde in 2008 op dit onderwerp⁷, hij baseerde zijn onderzoek onder meer op het werk van Bowen & Ostroff⁸, die in 2004 baanbrekend onderzoek publiceerden met betrekking tot zogenaamde 'sterke HR systemen'. De derde vraag dient een antwoord te geven op de mate waarin de leidinggevenden erin slagen om de gedelegeerde P&O taken in de praktijk om te zetten. Heel vaak zien we dat er geen of weinig aandacht besteed wordt aan de rol van de leidinggevenden bij de beoordeling van de P&O taken. Nochtans is dit een cruciaal onderdeel, een effectieve implementatie van de P&O taken door het lijnmanagement is een erg bepalende succesfactor. De vierde vraag onderzoekt de obstakels die de leidinggevenden ondervinden bij de uitvoering van hun P&O taken en tot slot, met de vijfde vraag, dienen prioriteiten te worden onderzocht bij de bijsturing van het P&O beleid. Indien men op een grondige en wetenschappelijk onderbouwde wijze deze vijf vragen onderzoekt, krijgt men een haarfijne diagnose van de effectiviteit van het P&O beleid in al zijn facetten. Het lijkt misschien complex, maar mijn ervaring leert dat het al bij al behoorlijk goed meevalt.

Valkuilen	Onderzoeksvragen
<ol style="list-style-type: none">1. Vermijden om een 'single stakeholder' analyse te doen.2. Vermijden om een enge focus te hebben op P&O-praktijken	<ol style="list-style-type: none">1. Toont de P&O-functie zich meester van haar P&O-rollen in de business?2. Hoe wordt de P&O-afdeling door de verschillende <i>stakeholders</i> gepercipieerd?3. Hoe sterk scoren leidinggevenden m.b.t.

het uitvoeren van hun P&O-taken?
4. Welke obstakels ondervinden leidinggevendenden bij de implementatie van hun P&O-taken?
5. Welke prioriteiten moet P&O leggen bij het verbeteren van haar functioneren?

Schema 2: Het meten van de effectiviteit van P&O, valkuilen en onderzoeksvragen

Nog heel wat werk aan de winkel. Heb je tot slot nog een aantal adviezen voor de lezer?

Aan de P&O-er zou ik volgende adviezen durven geven:

- Het meten en transparant maken van de effectiviteit van de P&O functie en van het P&O beleid is uiterst belangrijk. P&O heeft hier een enorme inhaalbeweging te maken ten opzichte van collega-functies. Let daarbij op de hierboven beschreven valkuilen en onderzoeksdomeinen.
- De rollen van Ulrich zijn een uitstekend raamwerk om mee te starten, het creëert een transparante en gemeenschappelijke taal in de organisatie. Op termijn kan het Ulrich-rolmodel geïntegreerd worden in een meer omvangrijke meting.
- Op termijn zal P&O genoodzaakt zijn om analytische competenties op te bouwen. Er dient gewerkt te worden aan de uitbouw van een sterke P&O *intelligence*.
- P&O *metrics* – als ze er al zijn – zijn daarbij slechts een (statisch) startpunt. P&O dient te evolueren naar dynamische impact-metingen van de diverse dimensies van het P&O beleid.
- Tot slot: de harde P&O is onontbeerlijk en is complementair met de zachte kant van P&O.

Referenties

¹Dietz B, Goed HRM: hard van buiten, zacht van binnen, Erasmus Universiteit Rotterdam, september 2009.

²Davenport

³Fitz-Enz, J., Research domains with important opportunities for Predictive Modeling, Human Capital Source, juni 2009.

⁴Business Week, Game-Changing Ideas for Business, Special Issue, 23 en 30 maart 2009.

⁵BusinessWeek.com, Data mining moves to Human Resources, 12 maart 2009.

⁶Wall Street Journal, WSJ.com, Google searches for staffing answers, 19 mei 2009.

⁷Delmotte, J., Evaluating the HR function: empirical studies on HRM architecture and HRM system strength, Doctoral dissertation, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven, 2008.

⁸Bowen, D. & Ostroff, C., Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system, Academy of Management Review, 2004.

Luk Smeyers was gedurende meer dan 25 jaar actief als internationale HR professional in diverse Fortune 500 ondernemingen (Pepsi, Starbucks, Nielsen). Tot 2007 was hij Senior Vice President HR Europa bij 's werelds grootste FMGC marketing-consultancy Nielsen. Sedert 1,5 jaar is hij bij niche-consultancy iNostix als mede-oprichter actief in het begeleiden van consultants en organisaties op het vlak het wetenschappelijk onderbouwd meten van de effectiviteit van de P&O-functie en het uitbouwen van P&O-intelligence. Zijn volledig profiel is te consulteren via LinkedIn (www.linkedin.com/in/luksmeyers) en op de iNostix site (www.inostix.com).

