

# De sterkte van uw HR functie meten en evalueren

Jeroen Delmotte (iNostix en K.U.Leuven)



HR Public Trefdag, 8 oktober 2009

## Inhoud

1. Voorstelling
2. iNostix
3. HRM meten en evalueren
4. Waarom de bijdrage van HRM meten?
5. Hoe meten? Soorten metingen
6. 5 kernvragen bij de evaluatie van de HR functie
7. Probleemstelling en doel van het doctoraat
8. De wetenschappelijke onderbouw
9. Kenmerken van het meetinstrument
10. Relevantie van het doctoraat voor de HRM praktijk
11. Een slide om nooit te vergeten!!!
12. Vragen?

## iNostix: HR wetenschap, HR ervaring en onderzoekstechnologie



### Mission:

“It’s our mission to develop scientifically validated intelligence to provide HR professionals, Senior Management and Consultants the insights how effectively and efficiently the HR function is managed and how well HRM & Human Capital is being used to support the business strategy.”

iNostix heeft een strategisch partnership met:



## iNostix: Focus op drie domeinen





**BusinessWeek (March '09):  
“HR Data Mining is a Game-Changing  
Management Idea”**



**Game-Changing Management Ideas**



**GAME-CHANGING IDEAS**

**Smart Management  
for Tough Times**

Breakthrough management ideas for a world in which the game will never be the same.

- **Blitz Show:** A History of Big Ideas
- **Place At Once:** Downfall, Success, Long-Term Opportunity
- **Plus:** Embracing the Possibilities of Online Movies

**Readers at the Whiteboard**

BusinessWeek readers share their strategies for dealing with the economic slowdown.

**FEATURED VIDEO**



**Trickle-Up Innovation**  
Big games starting from winning markets

**BW MAIL - SPONSORED LINKS**

**Financial Recruiting Software:** Complete Talent Platform manages both pre- and post-hire recruiting for Financial Ind.

**Applicant Tracking System:** Complete Talent Platform, including Applicant Tracking, Onboarding, CRM and more.

**Download Free CRM White Paper from B&P:** Read this white paper, get the latest on CRM, and avoid the "CRM pitfall."

**Talent Management for the 21st Century:** Register to download this Harvard Business Review article.

**Ridiculous Investments:** Whatever Your Destination, Let Ridiculous Be Your Guide.

[Buy a link now!](#)

**NEW IDEAS FOR GROWTH**

**Innovation Trickles in a New Direction**  
• **Plus:** Company Transformation to Share Data

**Companies Corral Staff for In-house Brainstorming**

**Singularity U.: It's No Sci-Fi Fantasy**

**Hewlett-Packard Computes the Value of Bright Ideas**

**NEW IDEAS FOR TALENT**

**Data Mining Moves to Human Resources**

• **Plus:** Reading the Body Language of Leadership

**Outsourcing: Pushing the Limits of Work**

**Making the Case for Unequal Pay and Perks**

• **Plus:** China Builds a Local Workforce in Emerging Markets

**The World Is IBM's Classroom**

• **Plus:** How to Play It into Tech

• **Plus:** CRM Follows Moving, Via the Web

**Performance Review Takes a Page from Facebook**

## HRM meten en evalueren

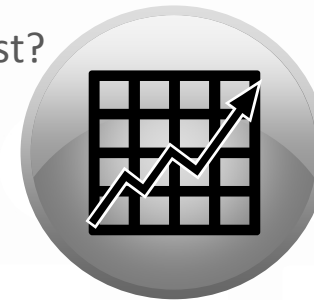


- HR afdelingen staan onder druk om hun bijdrage aan te tonen
- Tegenstrijdige verwachtingen: strategisch, flexibel, kostenefficiënt & klantgericht
- Meten en evalueren van HRM staat centraal:
  - “Meten is weten”
  - “Zonder cijfers, geen modern HR beleid”
  - “Wat je kan meten, kan je managen en verbeteren”
- Regelmatig HRM metingen maar vaak,...
  - Op de verkeerde manier;
  - Te beschrijvend en te weinig impactmetingen;
  - Te weinig onderbouwde diagnostische meetinstrumenten.

## Waarom de bijdrage van HRM meten?

### De uitdagingen,...

- Cijferfobie: hoe begin ik er aan?
- Scepticisme: wat wij doen, kan je niet meten!
- Koudwatervrees: wat als de kost groter is dan de opbrengst?



### De kansen,...

- Het strategisch 'zitje aan tafel' verwerven
- De geloofwaardigheid van de HR functie verhogen
- Problemen detecteren en kansen voor verbetering identificeren

What gets measured, gets managed and improved! (Dave Ulrich)

## Hoe meten? Soorten metingen

HR meting	Focus	Toelichting
<b>Efficiëntie (doelmatigheid)</b>	Kosten	Wordt een bepaald doel (bv. werving, opleiding, beoordeling voor promotie) gerealiseerd met een te verantwoorden middelen- en tijdsinvestering?
<b>Effectiviteit (doeltreffendheid)</b>	Baten werknemersniveau	Doen HR praktijken wat ze moeten doen: hebben ze een effect op het niveau van competenties, motivatie en empowerment van de werknemers?
<b>Impact</b>	Baten operationeel niveau	Leiden de veranderingen in competenties, motivatie en empowerment t.g.v. de HR praktijken tot veranderingen in operationele prestaties?
<b>Benchmarking</b>	Best practices	Vermogen van HR om 'state-of-the-art' HR praktijken te implementeren (bv. benchmarking op basis van profielafwijking).
<b>ROI</b>	Kosten/baten financieel niveau	Compenseren de financiële baten t.g.v. veranderingen in competenties, motivatie en empowerment op zijn minst de investering in de HR praktijken?
<b>Stakeholder analyse</b>	Klanttevredenheid	Peilen bij interne stakeholders in welke mate ze tevreden zijn over de geleverde diensten.

**1. HR Function  
Performance**

Multiple stakeholder assessment of the HR function by highlighting what is working well (strengths) and what could be improved (weaknesses).

**2. HR Practice  
Evaluation**

In-dept evaluations to determine patterns, opportunities and progress trends toward HR initiatives & practices.

**3. Modeling  
& Analytics**

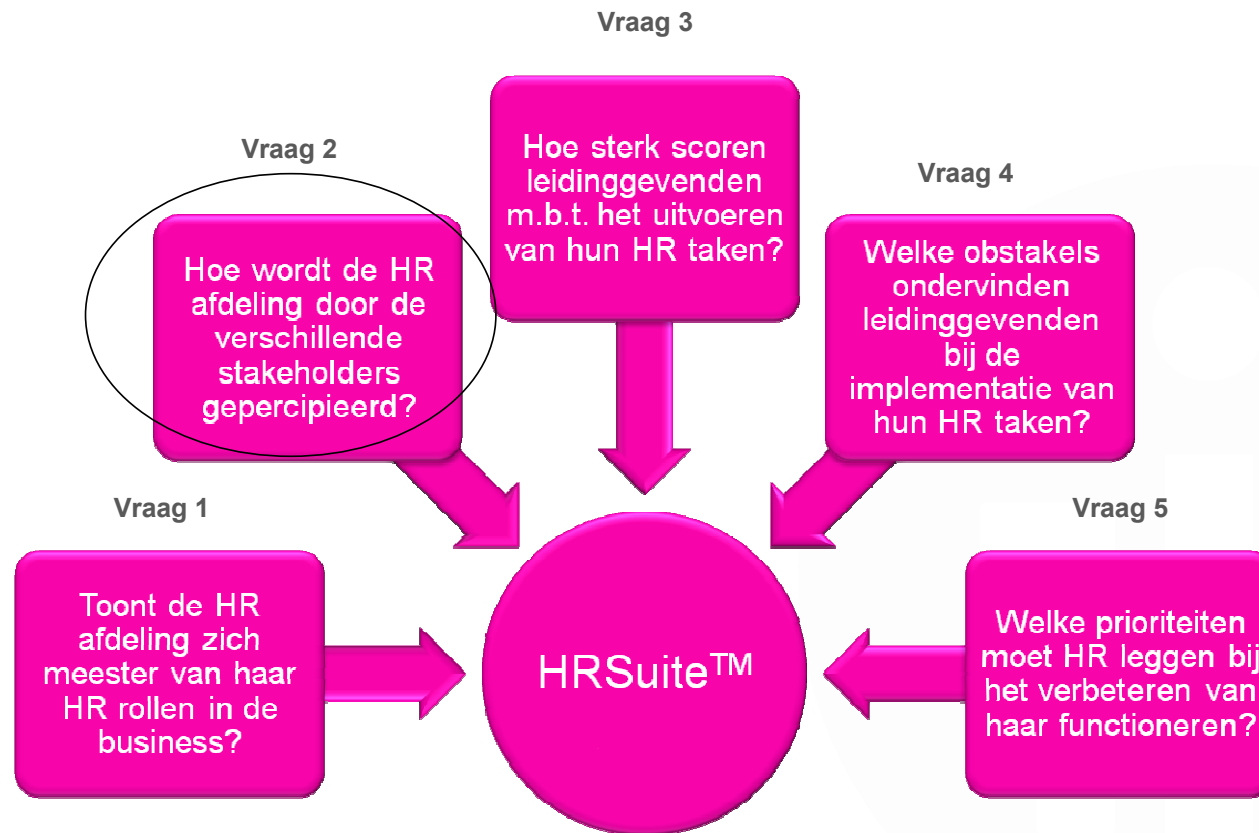
Analyzing, modeling and predicting connections across various HRM practices or Human Capital intangibles and operational & financial performance.

*“1/3 of the HR staff globally is hired specifically for their analytical skills. 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.”*

**Lazlo Bock**  
Chief HR at Google



## 5 kernvragen bij de evaluatie van de HR functie:



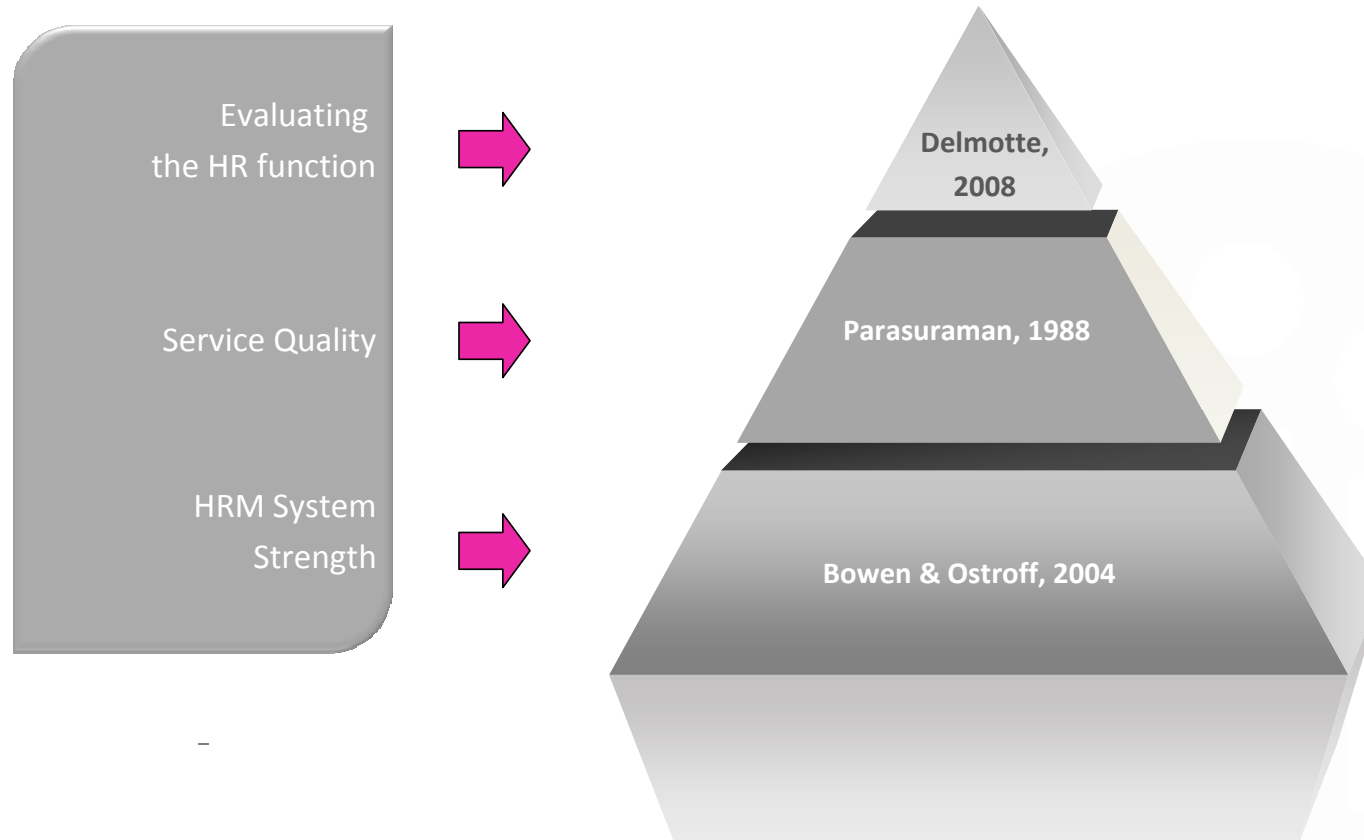
## Probleemstelling en doel van het doctoraat

- **Probleemstelling:**
  - Meten van HRM:
    - Evaluatie van inhoud (wat men doet) ↔ Evaluatie van proces (hoe men het doet)
    - Evaluatie HR praktijken ↔ evaluatie HR functie
    - Single stakeholder assessment ↔ Multiple stakeholder assessment

- **Doel van het onderzoek:**

*Het ontwikkelen en valideren van een wetenschappelijk onderbouwd instrument om de HR functie te meten en te evalueren en dit vanuit een stakeholderperspectief.*

## De wetenschappelijke onderbouw

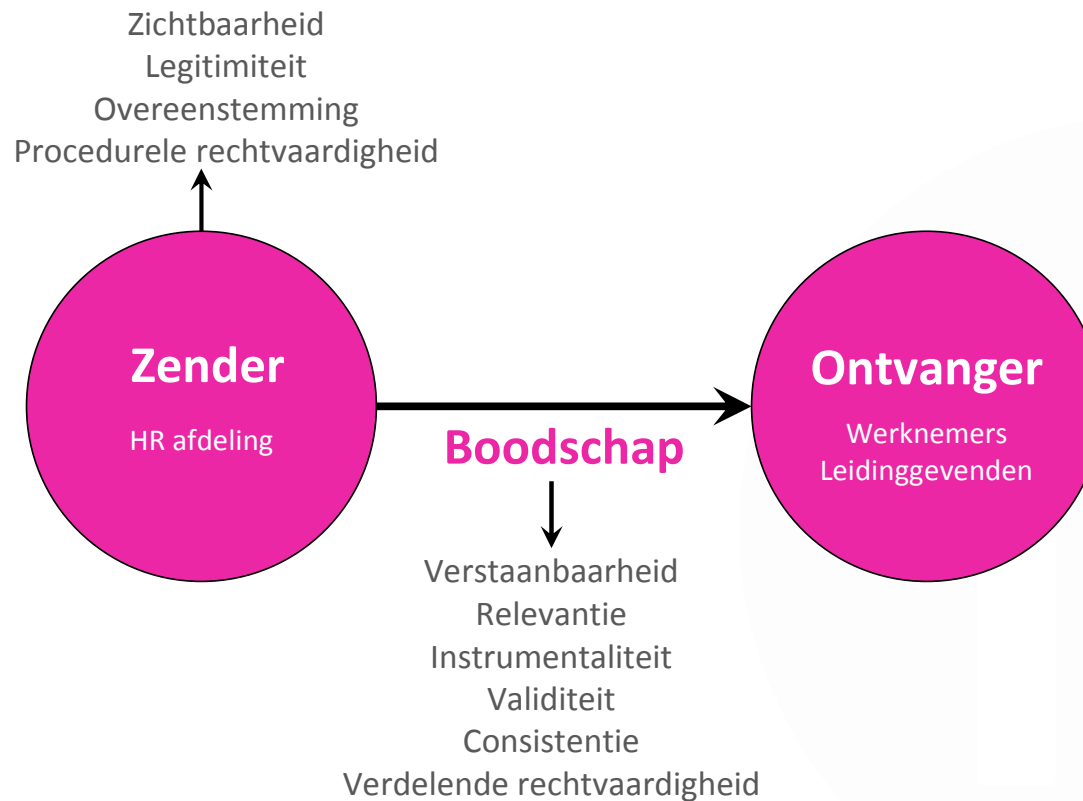




## Inspiratie: 'Sterke HRM systemen' (Bowen & Ostroff, 2004)

- **Situering:**
  - Eén HR initiatief wordt door verschillende medewerkers vaak op heel verschillende wijze (idiosyncratisch) begrepen
- **'Sterk HRM systeem':**
  - Helpt organisatieklimaat te ontwikkelen dat meer is dan de optelsom van individuele psychologische klimaten
  - Creëert collectief gedeelde percepties in plaats van individuele percepties
- **Opdracht:**
  - Zoeken naar kenmerken die er toe bijdragen dat de boodschappen op consistente wijze begrepen worden en navolging krijgen

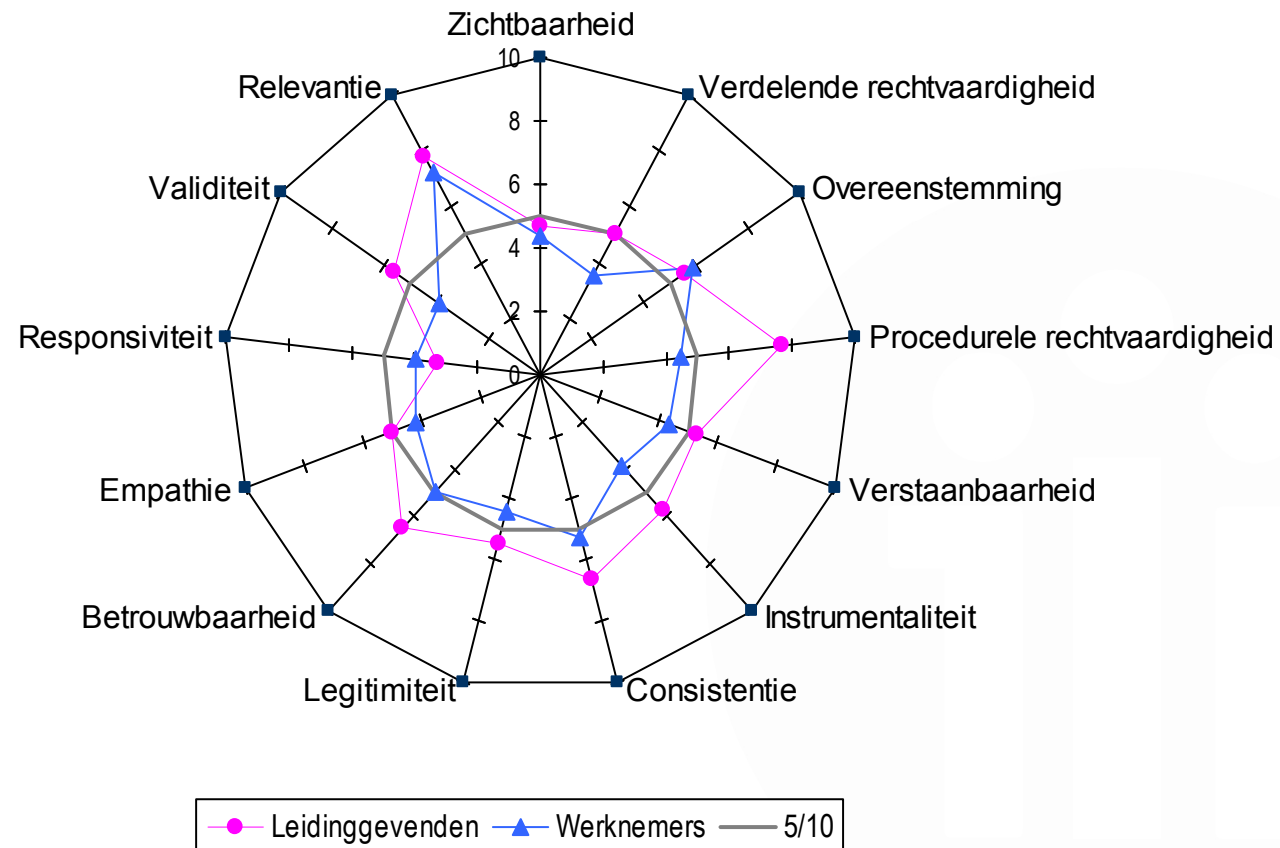
## Inspiratie: 'Kenmerken van sterke HRM systemen'



## Inspiratie: 'Service quality' (Parasuraman et al., 1988)

- **Servqual:**
  - HR afdeling = service provider voor interne klanten
  - Multi-item schaal voor het meten van kwaliteit van dienstverlening
- **Dimensies:**
  - Tastbare zaken: materiële voorzieningen en communicatiematerieel
  - **Betrouwbaarheid**: beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uitvoeren
  - **Responsiviteit**: directe service bieden
  - Verzekering: kennis en beleefdheid van werknemers
  - **Empathie**: zorgzame individuele aandacht

## Dertien dimensies



## Schaalontwikkeling ( DeVellis, 2003; Hinkin, 1995)

### Vier stappen in schaalontwikkeling (1)

- **Stap 1. Item ontwikkeling:**
  - Identificeren en definiëren van constructen
  - Ontwikkelen van itempool (160 items)
    - Bestaande schalen en items?
    - Aanpassing?
    - Nieuwe?
  - Deductieve itemontwikkeling
  - Kiezen van format
- **Stap 2. Inhoudsvaliditeit:**
  - Voorleggen van initiële itempool (88 items)
    - Evalueren van inhoud?
    - Plaatsen van items bij juiste construct
  - Verwijderen van probleemitems

## Voorbeeld dimensie: Zichtbaarheid

- **Definitie:**
  - *De mate waarin interne klanten weten welke HR processen in voege zijn en weten wat ze wel en niet kunnen verwachten van de HR afdeling. Interne klanten moeten weten wat HR is, wie HR is en waar HR voor staat.*
- **Voorbeelditems:**
  - De concrete werking van de HR afdeling in deze organisatie is voor een groot deel van de werknemers een mysterie (R)
  - In deze organisatie is duidelijk wat wel en wat niet tot de opdrachten van HR behoort

## Schaalontwikkeling

### Vier stappen in schaalontwikkeling (2)

- **Stap 3. Schaalontwikkeling:**
  - Ontwikkelen survey-instrument
  - Itemevaluatie (64 items)
  - Exploratieve factoranalyse om itempool te reduceren (50 items)
  - Evalueren van interne consistentie: betrouwbaarheid
- **Stap 4. Schaalbeoordeling:**
  - Confirmatorische factoranalyse (42 items)
  - Evalueren van interne consistentie: betrouwbaarheid
  - Validiteit: criterium, discriminant en construct validiteit

## Methodologie

- **Steekproef en respons:**
  - Lijnmanagers uit één organisatie
    - 111 lijnmanagers (87% respons)
  - Vakbondsvertegenwoordigers uit verschillende organisaties
    - 1562 vakbondsvertegenwoordigers (27% respons)
- **Survey:**
  - Online survey-methode
  - Sterke HRM systemen, algemene tevredenheid met HR dienstverlening, effectiviteit in HR rollen,...
  - Achtergrondvariabelen



## Kenmerken van het meetinstrument

Kenmerk	Toelichting
<b>Multidimensioneel</b>	- 13 dimensies: HRM system strength (10) + service quality (3) - 5 stellingen per dimensie, 5-punten Likertschaal (65 items)
<b>Generiek</b>	- Private sector en publieke sector
<b>Theoretisch onderbouwd</b>	- Op basis van doctoraat - Op basis van de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur
<b>Relevant, betrouwbaar en valide</b>	- Getest bij verschillende organisaties en bedrijven
<b>Stakeholder georiënteerd</b>	- Single stakeholder assessment - Multiple stakeholder assessment - Gap analyse
<b>Gestandaardiseerd</b>	- Online survey methode (i.s.m. strategische partner iVOX)
<b>Gecontextualiseerd</b>	- Vragen en instrumenten worden steeds aangepast aan de specifieke context - Extra vragen zijn steeds mogelijk
<b>Stand-alone vs. geïntegreerd</b>	- Het meetinstrument kan afzonderlijk ingezet worden, maar kan ook in zijn geheel gebruikt worden (cf. de vijf vragen)

## Relevantie van het doctoraat de HRM praktijk

**1**

• **Sterkte-zwakte analyse**

**2**

• **Trends en evoluties**

**3**

• **Multiple stakeholders (360° feedback)**

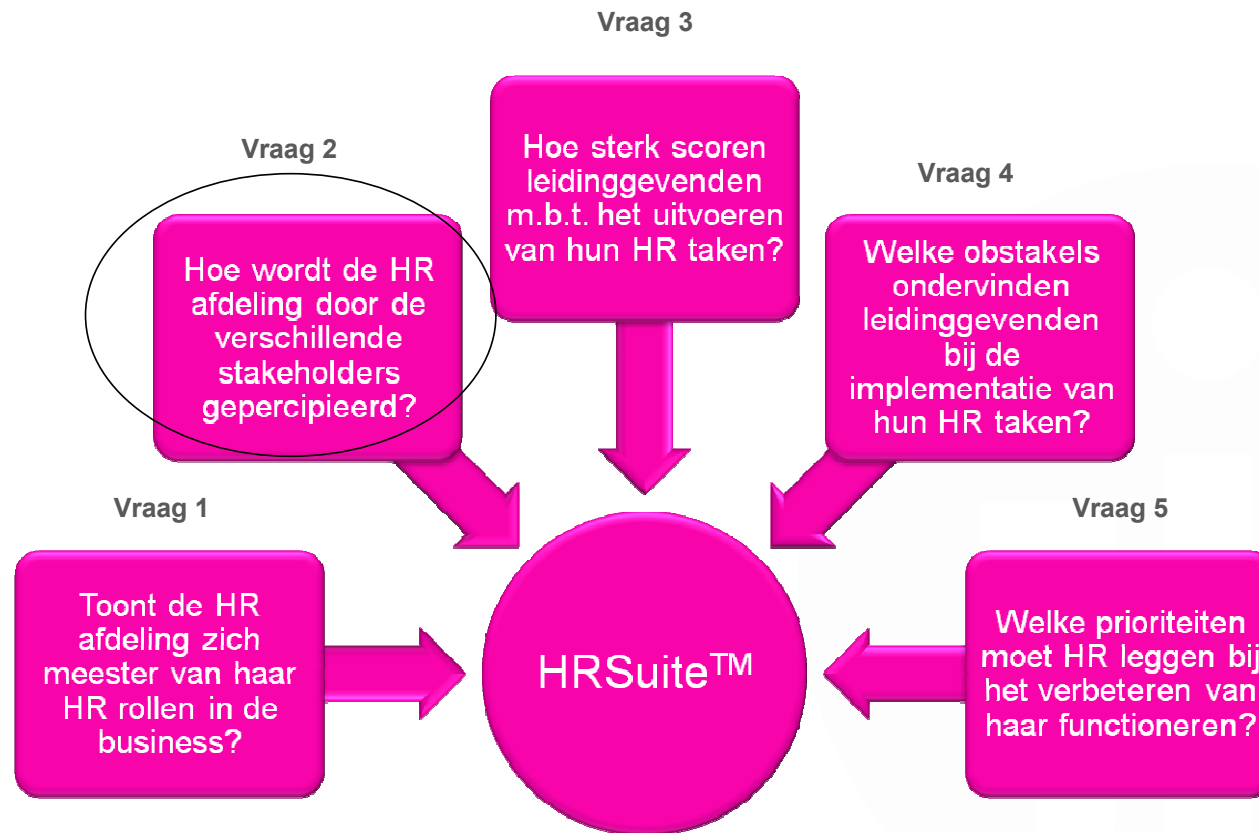
**4**

• **Benchmark met andere HR afdelingen**

**5**

• **Generieke kenmerken (IT, Finance,...)**

## 5 kernvragen bij de evaluatie van de HR functie:



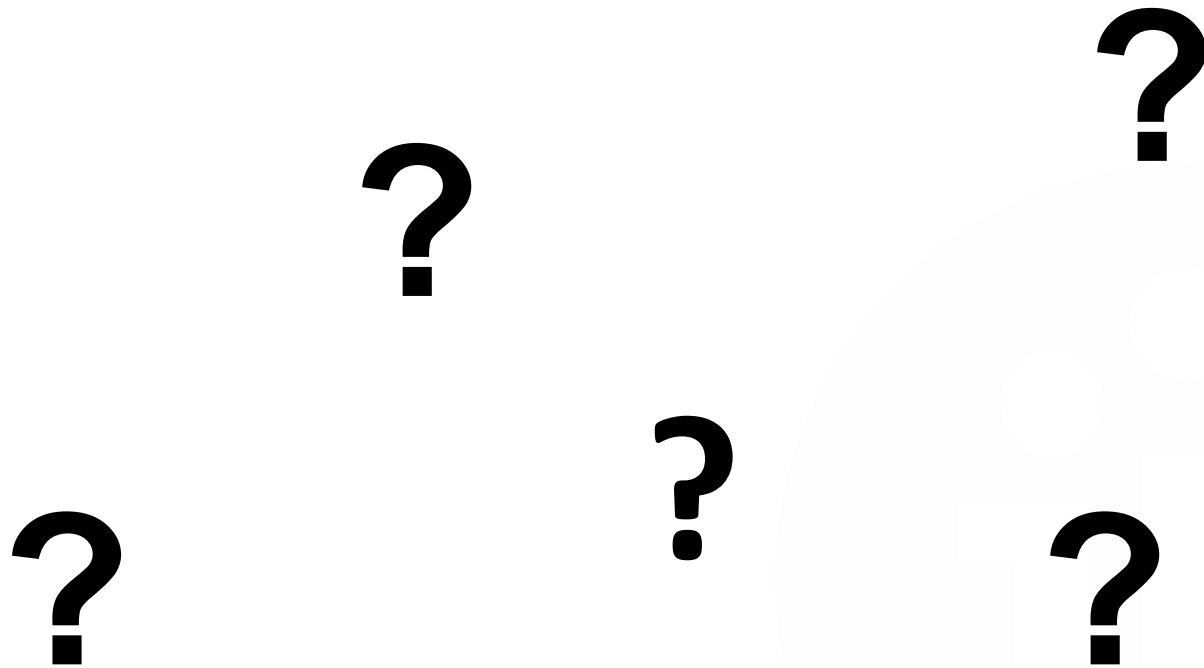
**Een slide om nooit te vergeten!!!**



## 5 things to remind



- 1 • Meet je HR performance!
- 2 • Geen enge focus op HR praktijken
- 3 • Gevalideerde & betrouwbare meetinstrumenten
- 4 • Multiple stakeholders
- 5 • Rol leidinggevenden in HRM



Meer info over het meetinstrument:  
[jeroen.delmotte@inostix.com](mailto:jeroen.delmotte@inostix.com)

Meer info over iNostix:  
[luk.smeyers@inostix.com](mailto:luk.smeyers@inostix.com)

[www.iNostix.com](http://www.iNostix.com)



LinkedIn with us:  
[www.linkedin.com/in/jeroendelmotte](http://www.linkedin.com/in/jeroendelmotte)  
[www.linkedin.com/in/luksmeyers](http://www.linkedin.com/in/luksmeyers)