

# Op zoek naar de kenmerken van 'sterke' HR systemen

Luc Sels, gewoon hoogleraar  
Jeroen Delmotte, doctoraatsstudent

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie  
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen  
K.U.Leuven

# Waarom meten?

## Contra en pro

### ■ Contra

- Cijferfobie: hoe begin ik eraan?
- Scepticisme: wat wij doen, kan je niet meten
- Koudwatervrees: wat als blijkt dat wat we doen meer kost dan baat?

### ■ Pro

- Voor wat, hoort wat: strategisch partnerschap heeft zijn prijs
- Empathie: de taal van andere spreken
- Territoriumdrift: HR investeringen meer 'schokbestendig' maken
- Geen data = enkel opinies
- Doelgerichtheid: de dingen goed doen (proces) is niet altijd gelijk aan de goede dingen doen (resultaat)

# Hoe meten?

## Soorten metingen

- **Benchmarking**

Focus op best practices

- Vermogen van HR om 'state-of-the-art' HR praktijken te implementeren (bv. benchmarking op basis van profielafwijking)

- **Metten van doelmatigheid**

Focus op kosten

- Wordt een bepaald doel (bv. werving, opleiding, beoordeling voor promotie) gerealiseerd met een te verantwoorden middelen- en tijdsinvestering?

- **Metten van doeltreffendheid**

Focus op baten – werknemersniveau

- Doen HR-praktijken wat ze moeten doen: hebben ze een effect op het niveau van competenties, motivatie en empowerment van de werknemers?

# Hoe meten?

## Soorten metingen

- **Impactmetingen**

Focus op baten – operationeel en financieel niveau

- Leiden de veranderingen in competenties, motivatie en empowerment t.g.v. de HR-praktijken tot veranderingen in bedrijfsresultaten?

- **ROI-metingen**

Focus op kosten en 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?

- **Stakeholder analyse**

Focus op klanttevredenheid

- Peilen bij interne stakeholders in welke mate ze tevreden zijn over de geleverde diensten

## HR Customer Satisfaction Index – HR CSI<sup>©</sup>

1. Inspiratie
2. Schaalontwikkeling
3. Tien finale dimensies
4. Context
5. Kenmerken van het instrument
6. Enkele toepassingen

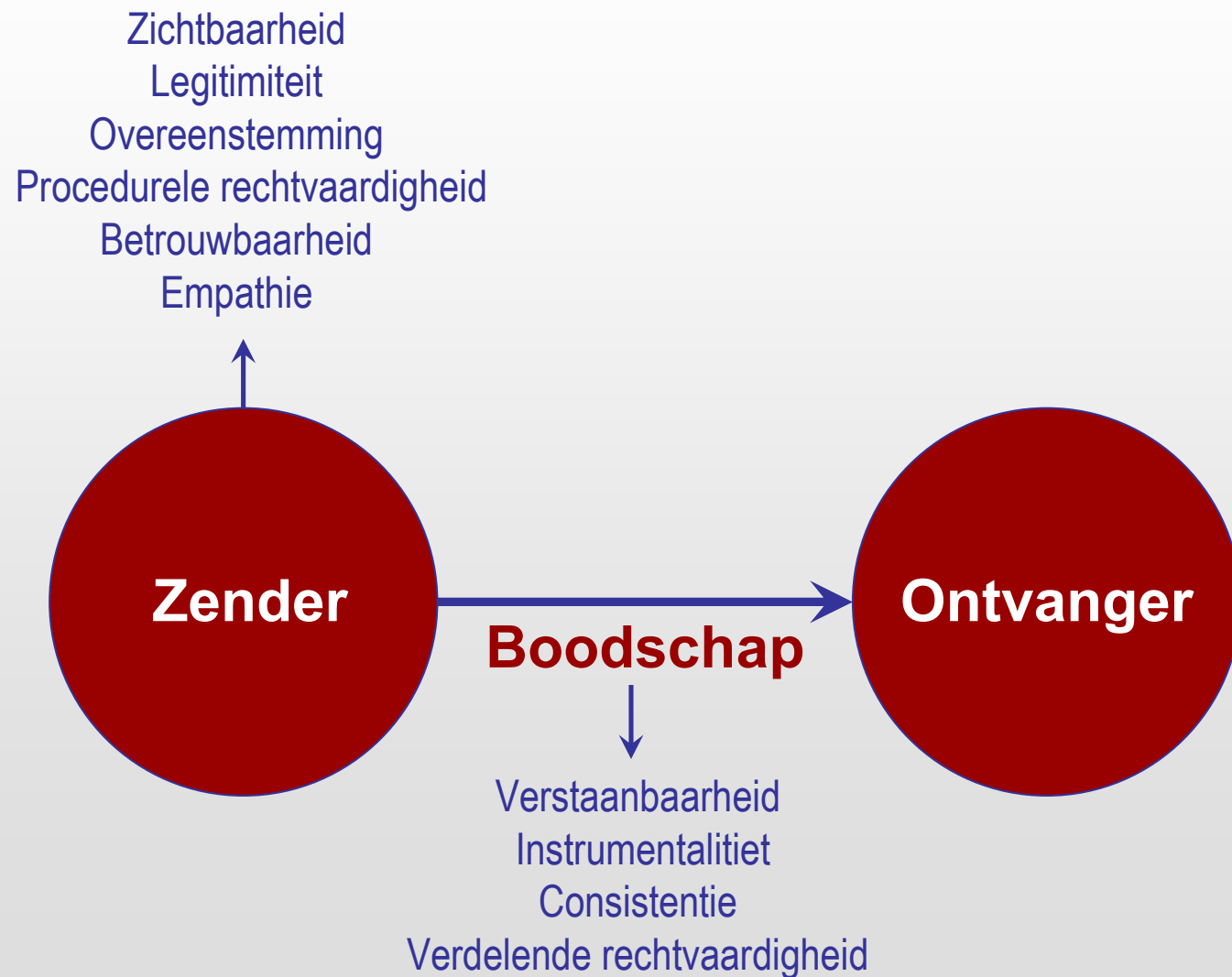
## 1.a Inspiratie

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

- **Probleem**
  - 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

## 1.a Inspiratie

### 'Kenmerken van sterke HRM systemen'



## 1.b Inspiratie

### Parasuraman et al. (1988): SERVQUAL

- **Service quality**
  - Ontwikkelen van een multi-item schaal voor het meten van kwaliteit van dienstverlening
  - Ondersteunen van bedrijven bij de uitbouw van een kwalitatief hoogstaande dienstverlening
- **Dimensies**
  - **Tangibles**: physical facilities, equipment, appearance of personnel
  - **Reliability**: ability to perform the promised service dependably, accurately
  - **Responsiveness**: willingness to help customers / provide prompt service
  - **Assurance**: ability of employees to inspire trust and confidence
  - **Empathy**: caring, individualized attention the firm provides its customers



## 2. Schaalontwikkeling

Proces van schaalontwikkeling (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998)

1. Item ontwikkeling
2. Inhoudsvaliditeit
3. Schaalontwikkeling
4. Schaalbeoordeling

## 3.a Legitimiteit

- **Definitie**
  - Mate waarin HR respect uitstraalt, geloofwaardig overkomt en met een zekere autoriteit spreekt
- **Voorbeelditems**
  - HRM staat in deze organisatie voor vakwerk
  - In deze organisatie is de HR-functie geen volwaardige managementfunctie (R)
- **Advies**
  - Zorg voor unieke vakkennis / deskundigheid
  - Gebruik 'communicator credibility' van top en lijn
  - Vraag top en lijn zichtbare steun voor investering in menselijk kapitaal

## 3.b Zichtbaarheid

### ■ Definitie

- Mate waarin interne klanten weten welke HR-processen in voege zijn en 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 HR-afdeling werkt in deze organisatie te veel achter de schermen (R)
- In deze organisatie is duidelijk wat wel en wat niet tot de opdrachten van HR behoort

### ■ Advies

- Heldere taakverdeling - transparant organogram – duidelijke service portfolio's
- Op gebruikers gerichte workflows
- Weet dat HR-tools maar werken als hun werking bekend is

## 3.c Verstaanbaarheid

### ■ Definitie

- De mate waarin interne klanten begrijpen hoe de instrumenten die HR uitwerkt, precies werken. HR-interventies moeten gemakkelijk te begrijpen zijn en HR-oplossingen moeten eenvoudig, duidelijk en transparant zijn

### ■ Voorbeelditems

- De HR-afdeling geeft begrijpbare informatie over de meeste HR-onderwerpen
- De procedures en praktijken die de HR-afdeling ontwikkelt, zijn gemakkelijk te begrijpen

### ■ Advies

- Beperk het aantal criteria, doelstellingen, ...
- Vermijdt jargon
- Wat evident is voor u, is het niet noodzakelijk voor anderen

## 3.d Instrumentaliteit

### ■ Definitie

- Mate waarin HR initiatieven impact hebben op motivatie, competenties en niveau van empowerment van medewerkers ('in de gewenste richting sturen')

### ■ Voorbeelditems

- De HR-instrumenten voor personeelsbeoordeling slagen er in het gewenste gedrag te versterken
- Het beloningssysteem is zo uitgebouwd dat gewenste prestaties aangemoedigd worden

### ■ Advies

- Communiceer evaluatieresultaten voldoende breed
- Evidence-based HR – sluit aan bij onderzoek naar validiteit/betrouwbaarheid
- Kijk voldoende naar het 'natraject'

## 3.e Consistentie

### ■ Definitie

- Mate van overeenkomst tussen HR-praktijken, -procedures en -boodschappen onderling ('dezelfde signalen uitzenden') – de mate waarin HR een zekere continuïteit en stabiliteit vertoont

### ■ Voorbeelditems

- In deze organisatie verandert het HR-beleid om de haverklap (R)
- De opeenvolgende initiatieven die HR lanceert, vloeken met elkaar (R)

### ■ Advies

- 1+1=3?
- Competentiemanagement als geïntegreerde set van activiteiten
- HR scorecard als integrerend raamwerk

## 3.f Overeenstemming

### ■ Definitie

- De mate waarin HR-actoren (HR-medewerkers, lijn, top) dezelfde visie delen, met één stem spreken en met elkaar verzoenbare klemtonen leggen

### ■ Voorbeelditems

- HR en lijnmanagement zitten duidelijk op dezelfde golflengte
- HR-verantwoordelijken spreken met één stem

### ■ Advies

- Verzeker consensus over doel/nut vooraleer je communiceert
- Leiderschap van de lijn bepaalt doeltreffendheid van HR

## 3.g Rechtvaardigheid

- **Verdelende rechtvaardigheid**
  - Billijke verdeling van middelen en beloningen. Het gaat m.a.w. over de vraag of de uitkomsten van het beleid en de beslissingen rechtvaardig zijn
- **Voorbeelditem**
  - In deze organisatie wordt de verdeling van bonussen en andere beloningen door de werknemers als rechtvaardig beschouwd
- **Procedurele rechtvaardigheid**
  - Wijze waarop beslissingen worden genomen en de mate waarin dat proces rechtvaardig verloopt (is de manier van beslissen rechtvaardig?)
- **Voorbeelditem**
  - De HR-afdeling neemt regelmatig beslissingen op basis van vriendjespolitiek (R)



## 3.h Betrouwbaarheid

### ■ Definitie

- Mate waarin HR zich inspant om de klant te helpen en de stiptheid waarmee de klant wordt bediend. Het gaat dus om het reactievermogen en om de bereidheid om interne klanten een directe dienst aan te bieden

### ■ Voorbeelditem

- Als de HR-afdeling belooft iets te doen, dan gebeurt dit ook
- De HR-afdeling komt de gemaakte afspraken na

### ■ Advies

- Lever diensten 'in één keer goed'
- Kom gemaakte afspraken na (cf. SLA's)
- Meet uw eigen 'lead times'

## 3.i Empathie

### ■ Definitie

- Mate waarin HR zich inspant om de wensen en behoeften van interne klanten te leren kennen en HR deze interne klant ook persoonlijk bedient

### ■ Voorbeelditems

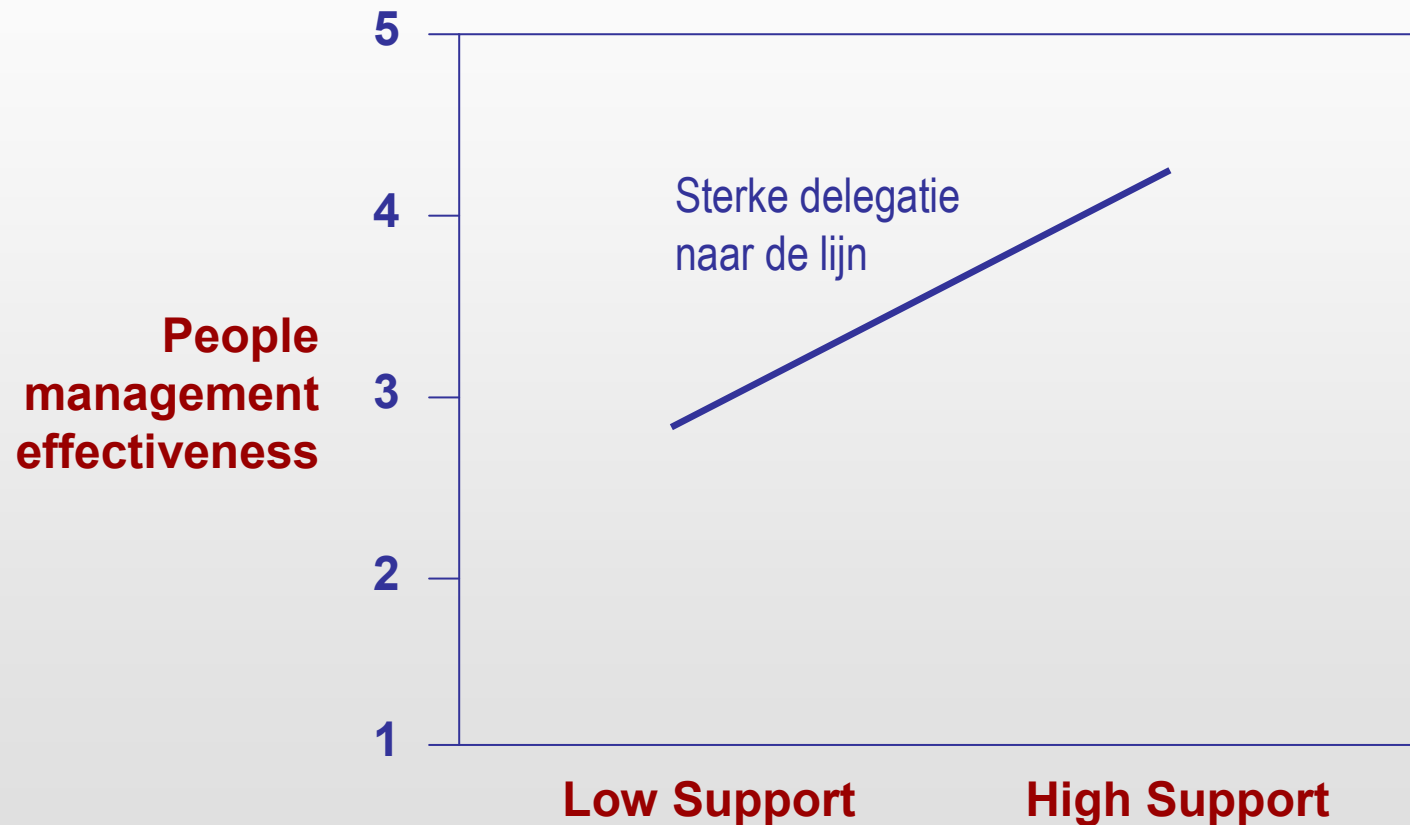
- De medewerkers van de HR-afdeling kunnen zich verplaatsen in de persoonlijke situatie en problemen van de werknemers
- De HR-afdeling weet wat er leeft bij de werknemers

### ■ Advies

- Toegankelijkheid
- Meelevendheid en zorgzaamheid
- Kennis van de business
- P&O

## 4. Context HR CSI metingen

### Lijnmanagement als centrale beoordelaar



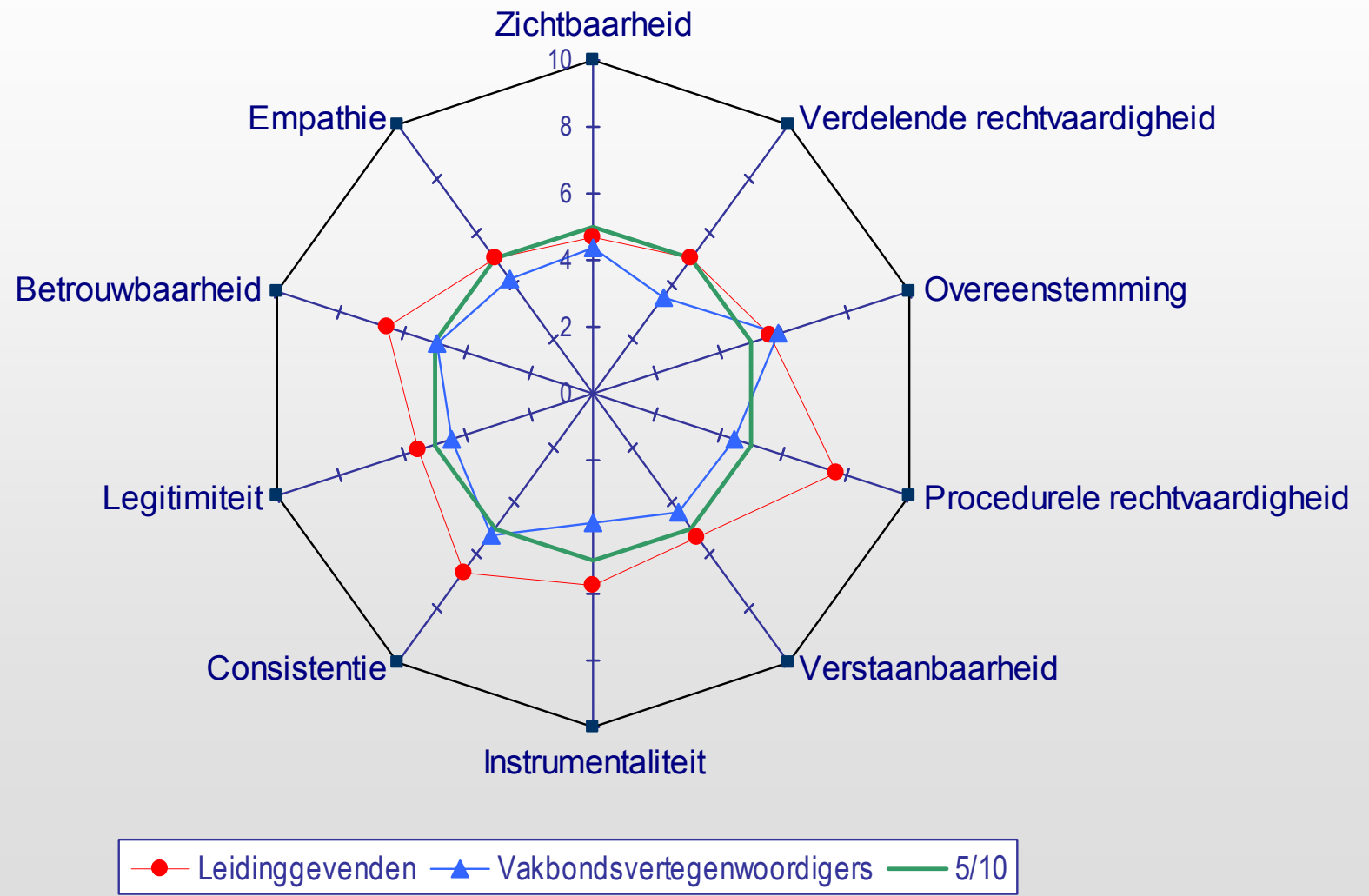
Devolving HR to the line (Perry, 2006)

## 5. Kenmerken van het instrument

- Lichtvoetig
  - 10 dimensies
  - 5 stellingen per dimensie, 5-punten Likertschaal
- Theoretisch onderbouwd
- Relevant, valide en betrouwbaar instrument
- Klantgeörinteerd
  - Single stakeholder assessment
  - Multiple stakeholder assessment
  - Gap analyse
- Gestandaardiseerd
- Gecontextualiseerd
- Online-enquête: Socratos-software (via IVOX)

## 6. Enkele toepassingen

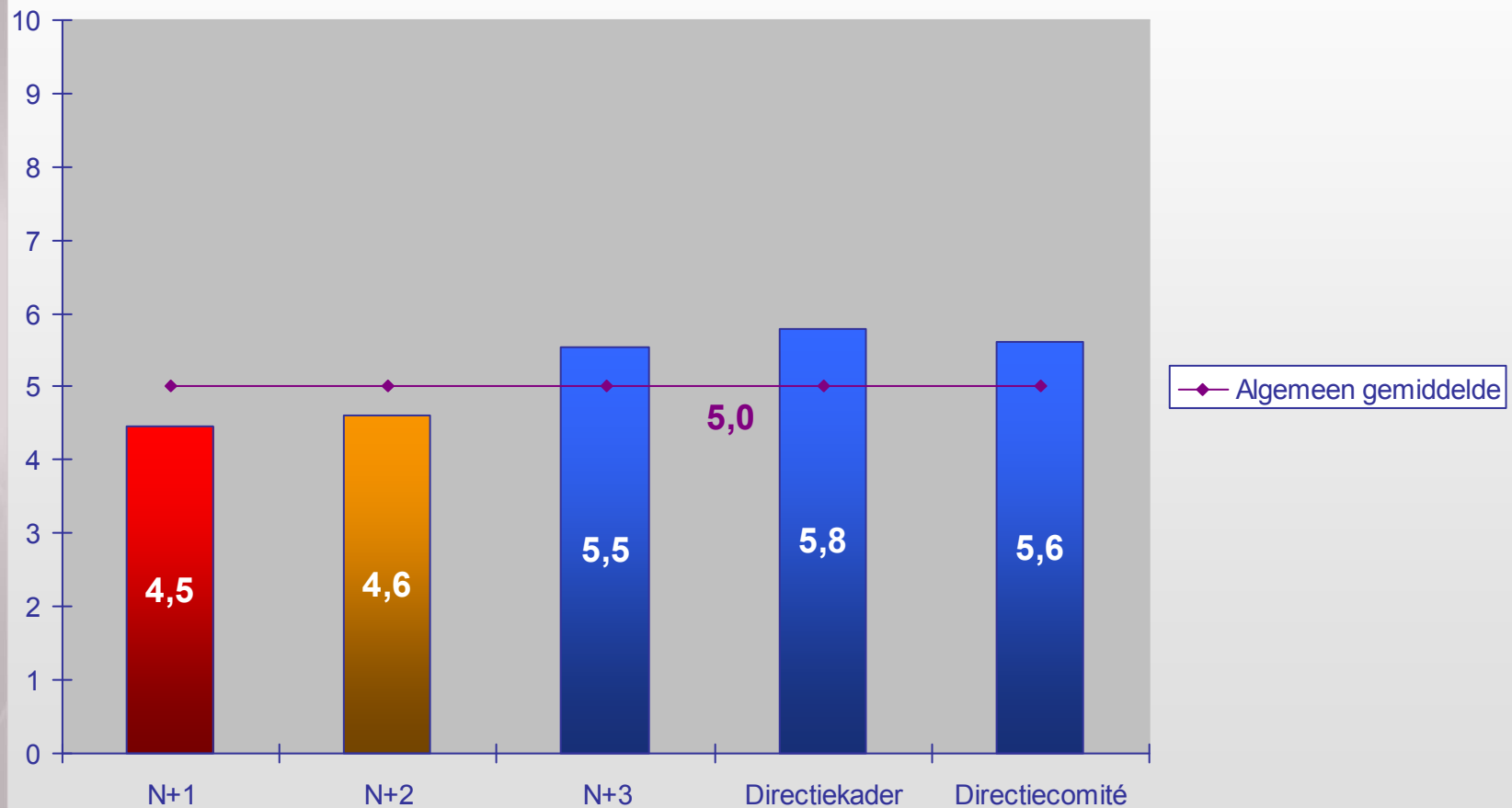
### Rapportcijfers



## 6. Enkele toepassingen

### Verschil in perceptie tussen hiërarchische niveaus

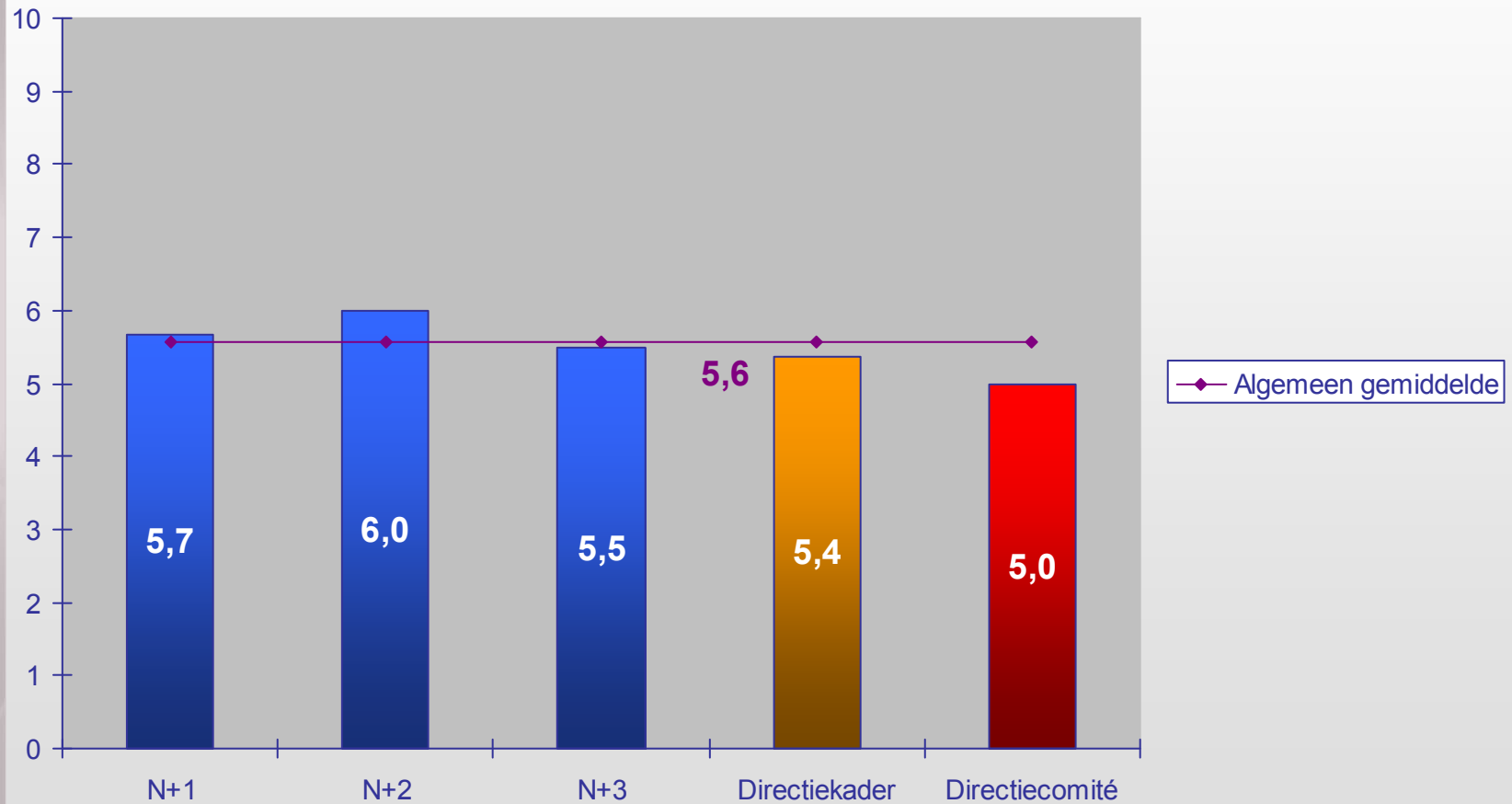
#### Verdelende rechtvaardigheid



## 6. Enkele toepassingen

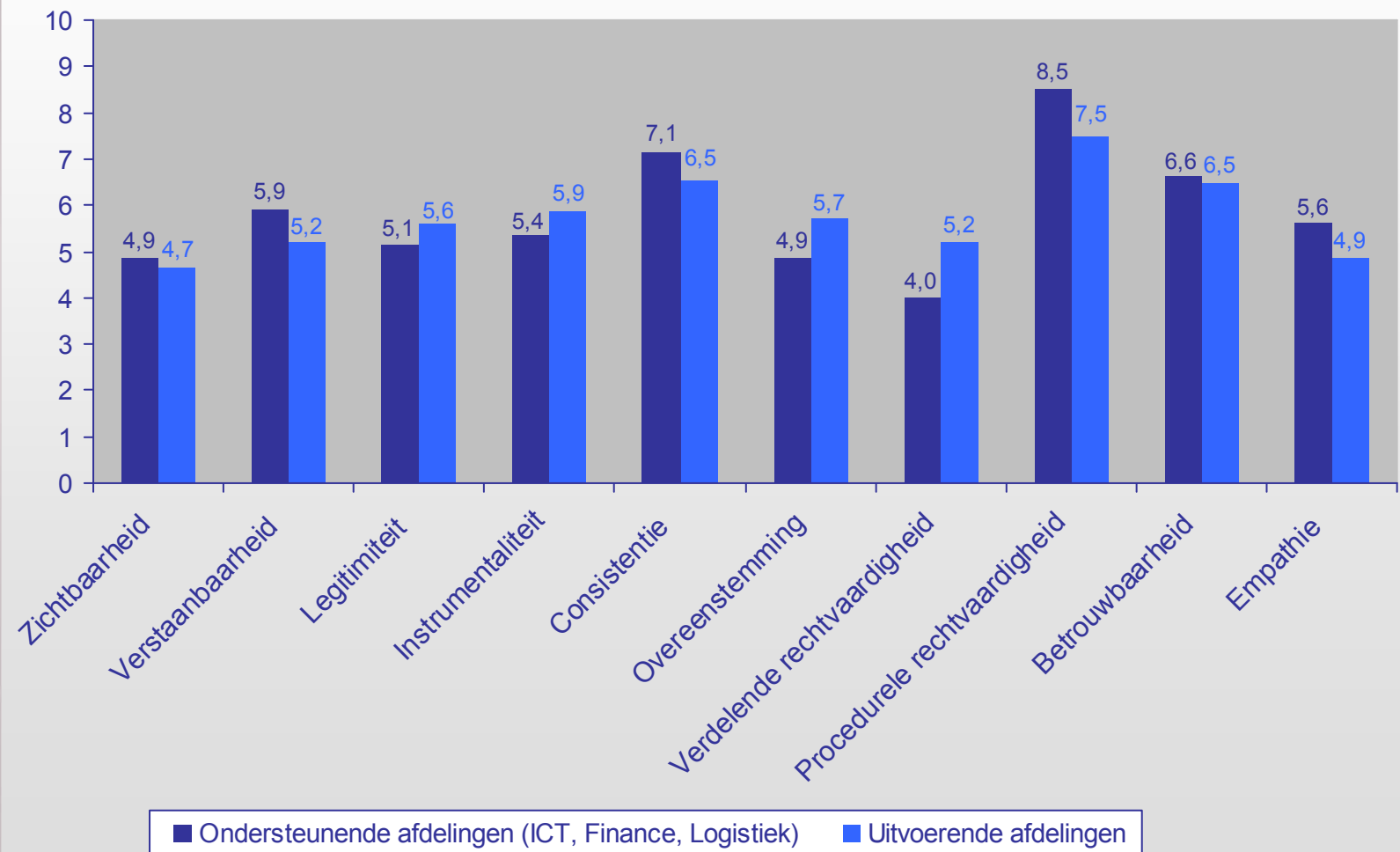
Verschil in perceptie tussen hiërarchische niveaus

### Legitimiteit



## 6. Enkele toepassingen

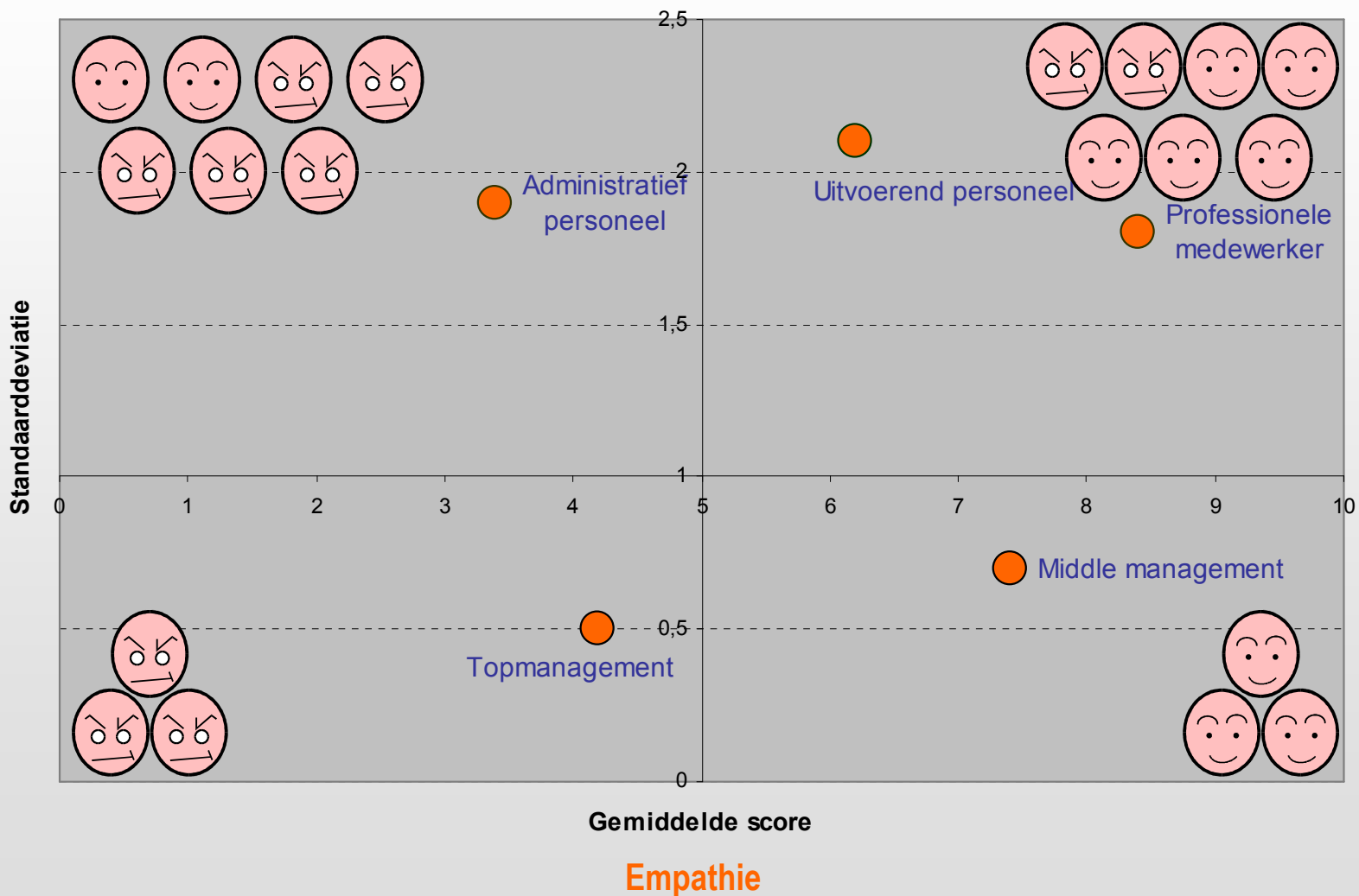
### Verskil in perceptie tussen business units





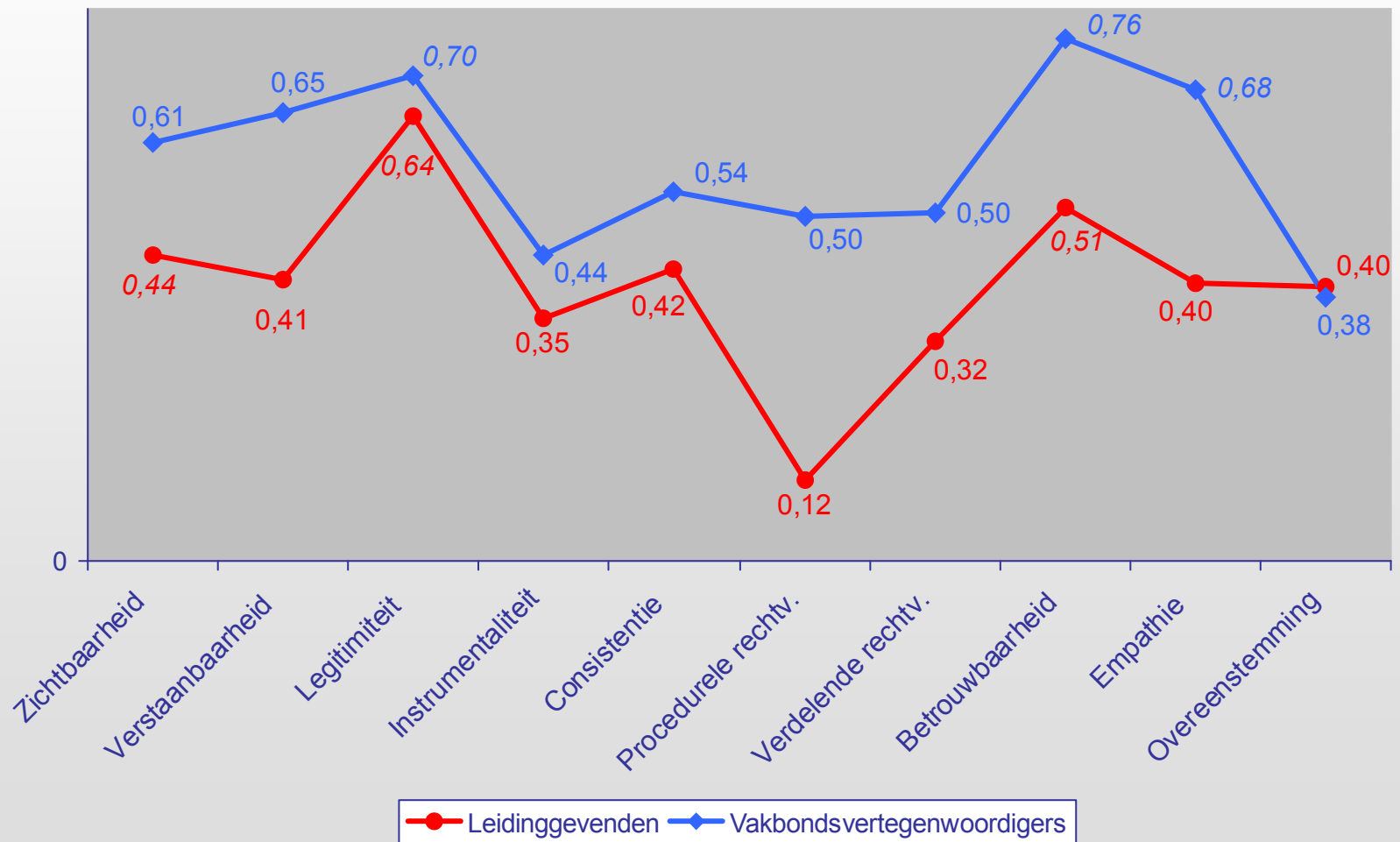
## 6. Enkele toepassingen

Homogeen/heterogeen – positief/negatief scores



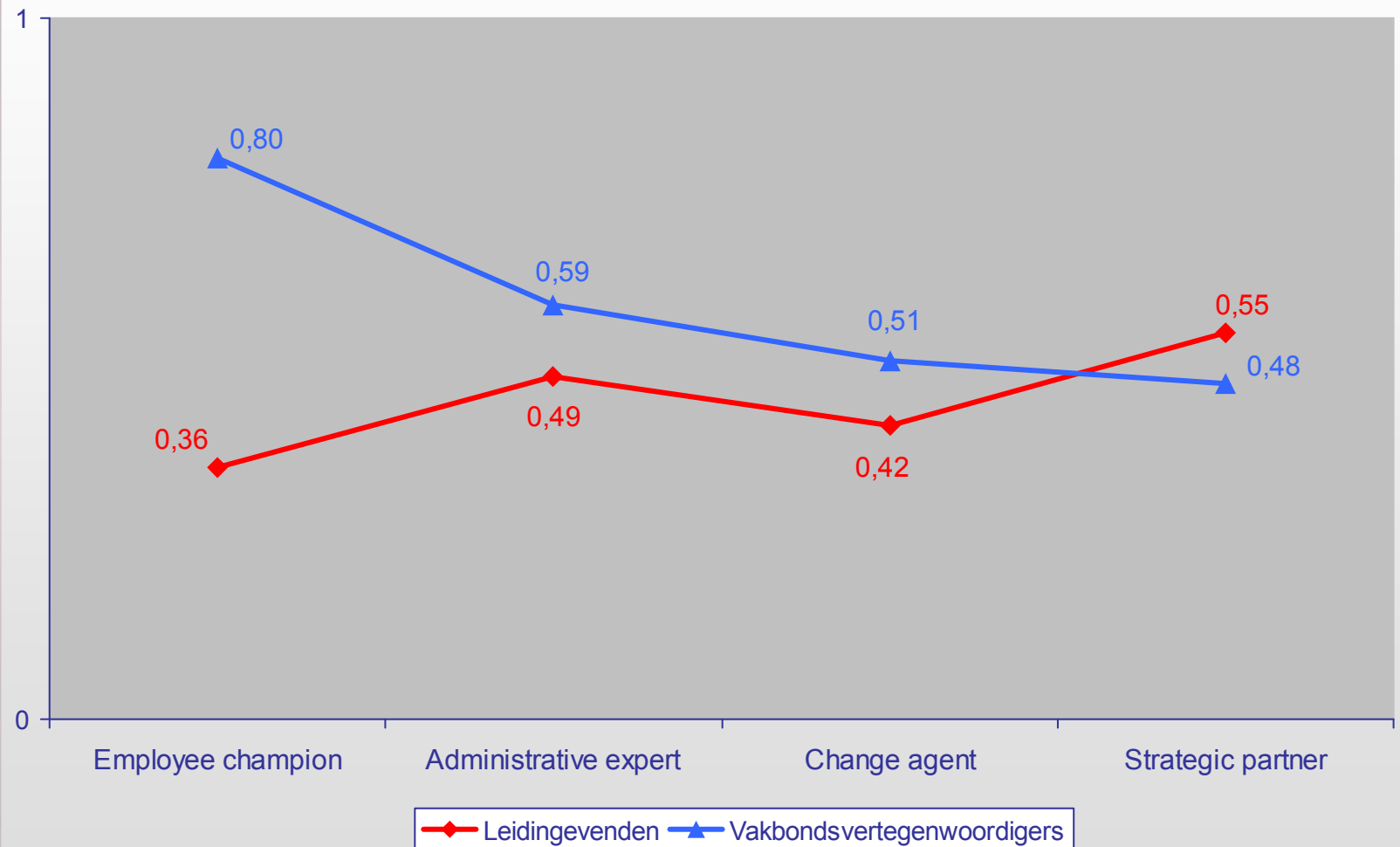
## 6. Enkele toepassingen

Impactanalyse: HR CSI - algemene tevredenheid met HR-dienstverlening



## 6. Enkele toepassingen

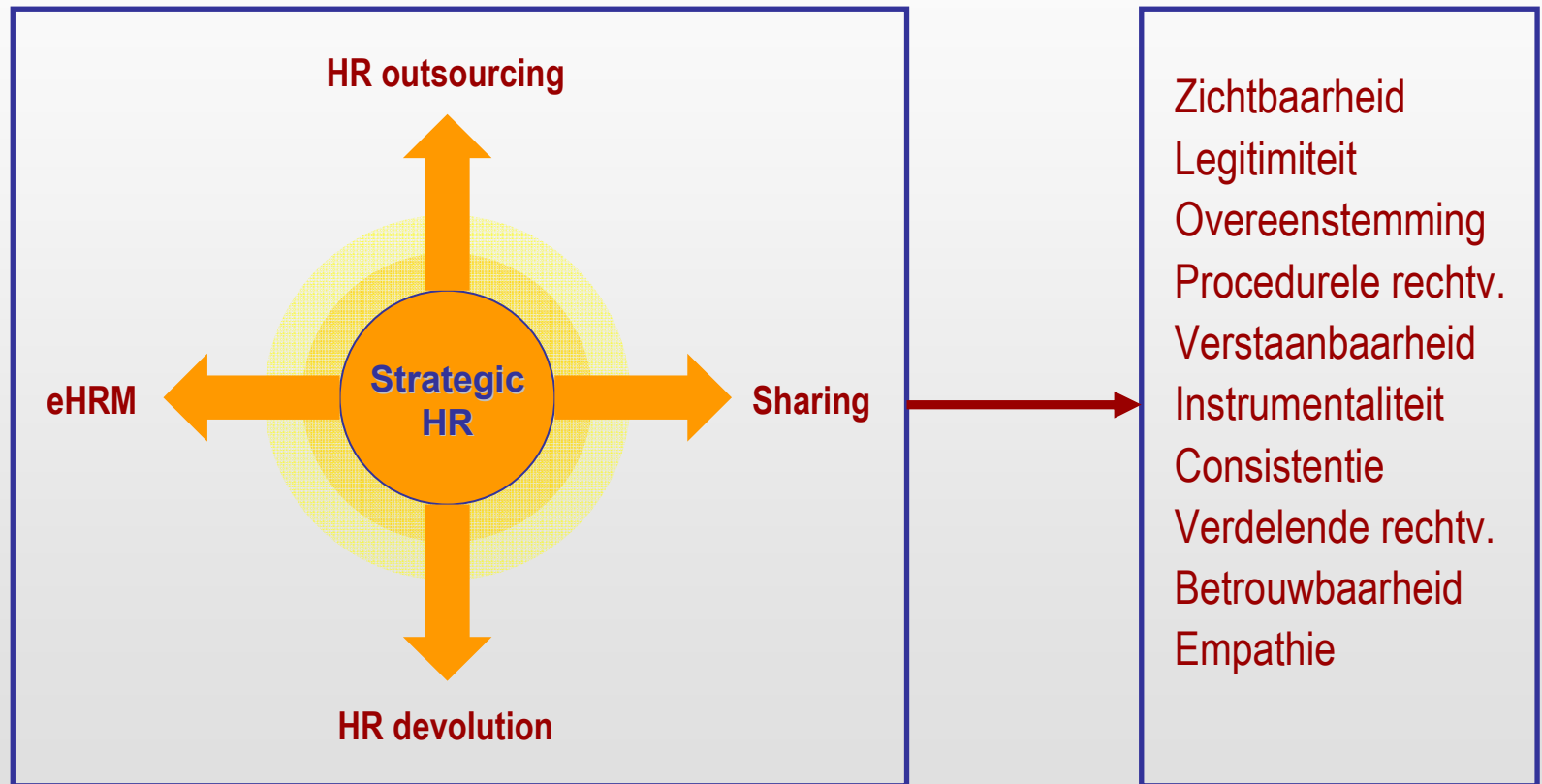
Impactanalyse: HR rollen - algemene tevredenheid met HR-dienstverlening



## 6. Enkele toepassingen HR CSI en HR rollen



## 6. Enkele toepassingen HR architectuur en HR CSI



## HR CSI metingen

- Slide-show te downloaden op:  
[http://www.econ.kuleuven.be/eng/tew/academic/persbel/research/hr\\_function.htm](http://www.econ.kuleuven.be/eng/tew/academic/persbel/research/hr_function.htm)
- Meer informatie?
  - Prof. dr. Luc Sels: [luc.sels@econ.kuleuven.be](mailto:luc.sels@econ.kuleuven.be)
  - Jeroen Delmotte: [jeroen.delmotte@econ.kuleuven.be](mailto:jeroen.delmotte@econ.kuleuven.be)