

# TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE HR-FUNCTIE *een kosten/baten-analyse*

Referaat PV5, KUB, februari 2002  
Boaz van Luijk      776416  
Loes Dilven        137561  
Eveline Glansbeek   414751

## *Inhoudsopgave*

Inleiding .....	3
Uit welke factoren bestaat de toegevoegde waarde van de HR functie? .....	4
Hoe kan men HR-beleid meetbaar maken?.....	6
Conclusie.....	9
Literatuurlijst:.....	10
Boeken: .....	10
Artikelen: .....	10

## ***Inleiding***

Dat goed personeelsbeleid belangrijk is, betwist niemand. Belangrijker is echter het zicht op goed winstgevend HR-beleid (Gehem, Hikspoor 2001), want aan het eind van de rit verlangt het bedrijfsleven harde cijfers.

Als de effecten van personeelsbeleid onder de loep worden genomen loopt men al snel tegen de volgende vragen aan:

Wat kan er worden verstaan onder de toegevoegde waarde van een HR-beleid?

Op welke manier is deze toegevoegde waarde in resultaten of cijfers uit te drukken?

In dit referaat gaan wij proberen bovenstaande vragen te beantwoorden aan de hand van de volgende probleemstelling:

**“Hoe kan men de toegevoegde waarde van het HR-beleid voor een organisatie meetbaar maken?”**

- Eerst gaan we kijken waaruit de toegevoegde waarde van de HR-functie bestaat. Dit doen wij aan de hand van een model van Bijl & Pool.
- Daarna wordt er gekeken naar het meetbaar maken van de indicatoren die de toegevoegde waarde van de HR-functie vormen.
- Dit meetbaar maken doen we aan de hand van de kosten/baten methodiek.
- In onze conclusie wordt gekeken naar de sterke en zwakke kanten van deze benadering.

## ***Uit welke factoren bestaat de toegevoegde waarde van de HR functie?***

Bij het beantwoorden van deze vraag gebruiken wij als grondslag het model van Bijl & Pool. (1998)

Bij dit model moeten we een aantal opmerkingen maken.

Ten eerste is het voor een P&O-instrument nooit mogelijk om 100% effectief te zijn. Ten tweede zorgt elk apart P&O-instrument in een HR-beleid voor resultaten in verschillende gedeeltes van de organisatie. In het onderzoek van Paauwe & Richardson (2000) is dit goed te zien.

Bij dit model gaan we uitsluitend de personeelslijn bekijken en laten we de zorglijn voor wat het is. Dit model komt natuurlijk niet uit de lucht gevallen, er zijn vele andere wetenschappelijke modellen die dezelfde relaties veronderstellen en zo dit model steunen. Bijvoorbeeld het Total Quality model (zie bijlage 1) en het model van Paauwe & Richardson. (zie bijlage 2)

<b>Uitvoering van beleid</b>	<b>&gt; Effecten op P&amp;O, leidinggevenden, medewerkers</b>	<b>&gt; Effecten op zorgverlening &amp; kwaliteit</b>	> Hogere kwaliteit van zorg	> Vergroting adherentiegebied	<b>Zorglijn</b>	
				> Terugkomgedrag patiënten		
			> Minder fouten			
			> Besparing middelen			
				> Besparing medicijnen		
		<b>&gt; Effecten op medewerkers, gezondheid, motivatie, toerusting, samenwerking</b>	<b>&gt; Besparing in de personeelskosten</b>		> Lager ziekteverzuim	<b>Personeelslijn</b>
					> Lagere WAO-instroom	
					> Lager verloop (vervangingskosten)	
> Hogere productiviteit						

*Model Bijl & Pool*

In het model van Bijl & Pool wordt onderscheidt gemaakt tussen indirecte (zachte) effecten en directe (harde) effecten.

- Directe effecten zijn hierbij bespaarde loonkosten (lager ziekteverzuim, WAO-instroom en verloop) en productiviteit.
- Indirecte kosten zijn de effecten opwerknemers die genoemd worden (motivatie, gezondheid, toerusting en samenwerking)

Deze indirecte effecten moeten we voor het bepalen van de toegevoegde waarde van de HR-functie omzetten naar directe effecten zoals in het model gebeurt.

De reden hierachter is dat alleen directe effecten in geld uitgedrukt kunnen worden.

Het HR-beleid beïnvloedt via de lijnmanagers de medewerkers. Deze stap is logisch. Het omzetten van de indirecte effecten op de werknemers naar personeelskosten en productiviteit vereist nadere uitleg.

- De effecten van gezondheid:

Deze effecten zijn eenvoudig door te trekken naar ziekteverzuim en WAO-instroom. Ook is het logisch te redeneren dat personen die nadelige effecten op hun geestelijke of lichamelijke gezondheid ondervinden op hun werk, eerder zullen vertrekken (verloop) of hun werk op een lager pitje zetten.

- De effecten van motivatie:

“De motivatie van een werknemer kan worden afgeleid uit waarneembaar gedrag. Doorgaans is dat de concrete prestatie die wordt geleverd. Die prestatie hangt af van het willen (motivatie) en het kunnen (capaciteiten/competenties) van de medewerker.” (Vinke, 2002) Ook het model van Vinke uit 1998 ondersteunt deze gedachtegang. (Bijlage 3) Motivatie kan een effect hebben op het ziekteverzuim (een werknemer die zich goed gemotiveerd voelt, zal zich minder snel ziek melden) en op het verloop.

- De effecten van toerusting:

Onder toerusting wordt verstaan “het juist trainen en opleiden van medewerkers voor hun taak”. Dat deze toerusting effect heeft op het verloop en het sociale klimaat toont het model van Paauwe & Richardson.(2000) Dat toerusting een positief effect heeft op productie spreekt voor zich.

- De effecten van samenwerking:

Een goede samenwerking zorgt voor een positieve werksfeer, wat op zijn beurt effect heeft op de gezondheid van de werknemers. Ook is het een goede motivator voor werknemers. Deze factoren zorgen voor een laag verloop, een laag ziekteverzuim en een hogere productiviteit.

Hiermee hebben we de link tussen indirecte en directe effecten toegelicht. Het omzetten van de directe effecten in geld wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

## ***Hoe kan men HR-beleid meetbaar maken?***

In 1995 zijn er twee grote studies gedaan die het denken over het verband tussen HR en bedrijfsresultaten heeft doen veranderen. Een daarvan is the Society for HRM/CCH Study. Men heeft hierin een kwalitatieve index opgezet met vier financiële meetinstrumenten: markt/boekwaarde (marktwaarde gebaseerd op de aandeleprijs delen door de activa), productiviteit (geldwaarde van de verkoop gedeeld door aantal werknemers), marktwaarde (aandeleprijs gedeeld door de onbetaalde aandelen) en verkoop. Alle vier meetinstrumenten stegen drastisch bij een hogere kwaliteit van HR-beleid.

De andere studie die een goed empirisch bewijs geeft over de toegevoegde waarde van HR, is HR Practices and Company Financial Performance. Hierin heeft men gewerkt aan de relatie tussen HR-beleid en financiële prestatie van grote (meer dan 100 werknemers) bedrijven. Men heeft dit gemeten aan verloop, productiviteit en financiële resultaten. Uit het onderzoek bleek ook dat er duidelijk verband tussen effectief, kwalitatief HR-beleid en toenemende bedrijfsresultaten. (Ulrich, 1997)

Deze studies laten zien dat er wel degelijk effect is tussen het gevoerde HR-beleid en bedrijfsresultaten. Het werk van Ostroff en Huselid was een begin van empirisch bewijs voor HR-beleid en laat zien dat er financiële toegevoegde waarde zit aan dit beleid. (Ulrich, 1997)

In deze studies kwamen al twee manieren naar voren hoe HR-beleid om te rekenen in cijfers. Een ander veelgebruikt instrument is Tobin's Q. Met dit meetinstrument kan men de waarde van intellectueel kapitaal meten. De grondgedachte van dit meetinstrument is vrij simpel. Deel de verkoopwaarde van een organisatie door de vervangingswaarde van alle bezittingen en machines. De uitkomst is een indicatie voor de waarde van de werkende mens in organisaties. Als de uitkomst groter is dan 1 – en dat is voor de meeste bedrijven het geval – moet alles wat meer is dan die 1 toegeschreven worden aan de factor mens. Het gevaar van deze benadering van Human Capital is dat de Tobin's Q in tijden van crisis zeer sterk zal dalen. Bovendien is de Tobin's Q niet een ideaal meetinstrument want het zegt echter niet welke beleidsinitiatieven ertoe leiden dat menselijk kapitaal effect heeft op de bedrijfsresultaten. (Gehem, Hikspoors 2001)

De resultaten van de twee genoemde studies laten zien dat goed HR-beleid zeker toegevoegde waarde geeft. De Tobin's Q gaf nog een manier aan hoe het HR-beleid om te zetten in cijfers. Maar

welk HR-beleid nu precies gevoerd moet worden komt niet duidelijk naar voren. Ulrich en Hikspoor geven hier allebei een verschillend antwoord op. Ulrich in de vorm van verschillende aspecten en Hikspoor in een stappenplan. (Ulrich, 1997)

Om te beginnen met Ulrich (1997), hij heeft een viertal aspecten om het HR-beleid in zicht te brengen op zijn toegevoegde waarde. Deze vier aspecten, four types of assesment zoals hij ze noemt, zijn: activiteit, consumentenwaarde, kosten/baten en onderzoek. Het aspect activiteit brengt in kaart wat er op korte termijn aan beleid gebeurt en wat de op lange termijn strategisch beleid zal zijn Bij activiteit gaat het erom: 'What we do'. Bij de consumentenwaarde kijkt men naar 'the perception how we do'. Hoe ervaart de werknemer het HR-beleid, vind de werknemer het belangrijk en/of effectief? Het volgende aspect dat Ulrich bekijkt om waarde te bepalen van het HR-beleid is de kosten/baten: 'the formula for how we do'. Met utiliteitsanalyses bepalen hoeveel financiële resultaten het beleid oplevert. Als laatste aspect om de effectiviteit van het beleid achteraf vast te stellen: onderzoek; 'The assesment of how we do'. Door deze aspecten te volgen kan een organisatie meer zeggen over zijn toegevoegde HR-beleid.

Een andere mogelijkheid om waarde toevoegende HR-beleid preciezer te bekijken kan volgens de methode van HCI. Watson Wyatt Brans & Co hebben een nieuw P&O instrument ontwikkeld: de Human Capital Index (HCI). De HCI fungeert als een meetlat waar P&O-ers hun toegevoegde waarde van kunnen aflezen. Hiermee kunnen zij zien hoe het personeelsbeleid zich verhoudt tot dat van andere bedrijven en tot de marktwaarde van hun eigen organisatie. (Gehem, Hikspoor 2001)

In het onderzoek zijn vijf dimensies van HR beleid te onderscheiden, die correleren met een toename van de marktwaarde van organisaties. Deze vijf dimensies zijn Resource Management, Integraal leiderschap, Beloning, Aandacht voor de werknemer en bevoogde omgeving. Om dit uit te voeren heeft Hikspoor en Gehem het volgende stappenplan ontwikkelt. De eerste stap is een planning en een strategische inpassing te maken, hierin worden de specifieke omstandigheden geanalyseerd en een afstemming van het standaard scenario hierop. Men tracht zo goed mogelijk antwoord te krijgen op de volgende vragen. Wordt er eerst een pilot uitgevoerd of valt de keuze op een ondernemingsbrede aanpak? Wie participeren aan het HCI onderzoek? Wie vullen de vragenlijsten in? Wie nemen er deel in de workshops? Hoe wordt gerapporteerd en intern gecommuniceerd?

De tweede stap is de 0-meting, het invullen, verwerken en opstellen van de HCI-rapportage.

In de volgende stap wordt er de benchmark workshop gegeven en stelt men zich de volgende vragen. Hoe verhoudt zich de score van de organisatie ten opzichte van de andere deelnemers en de benchmark? Komen de gemeten sterkten en zwakten als een verrassing? Welke verschillen van inzicht liggen ten grondslag aan de geregistreerde verschillen? Waarom wordt er beter of slechter gescoord dan het benchmark gemiddelde?

Wat er in de vorige stappen is gebeurd is van belang dat daar een concrete verbeteracties uitkomen inclusief een bijbehorende prioriteitsstelling. Dit is stap vier.

Het creatieve proces begint bij stap 5; verbeteringstrajecten opstellen.

Stap 6 implementeren en na de implementatie zal uit een nameting blijken of het gewenste effect zich ook heeft voorgedaan.

Als men deze stappen volgt ontwikkeld een organisatie een HR-beleid dat waarde toevoegt. Dit is onderzocht door Watson Wyatt Brans & Co. Wat onder andere ook blijkt uit hun onderzoek is dat goed HRM 26 procent meer aandeelhouderswaarde geeft. (Gehem, Hikspoors 2001)



## *Conclusie*

In dit referaat zijn we uitgegaan van de volgende probleemstelling:

**“Hoe kan men de toegevoegde waarde van het HR-beleid voor een organisatie meetbaar maken?”**

Deze probleemstelling hebben wij beantwoord aan de hand van het uitzoeken naar aspecten waaruit deze toegevoegde waarde blijkt. Hiervoor hebben wij het model van Bijl & Pool gebruikt. Uit dit model kwam naar voren dat er zowel indirect als direct meetbare effecten zijn. De indirecte hebben we naar directe vertaald. Aan de hand van een kosten/baten-analyse kunnen deze effecten in geld uitgedrukt worden. Dit hebben we in het laatste hoofdstuk toegelicht.

Als laatste willen wij een aantal opmerkingen maken bij het gebruik van kosten/baten-analyses. Bij de uitleg van het model van Bijl & Pool hebben we al een aantal randvoorwaarden van dit model aangedragen.

Sterke punten van de kosten/baten-analyse zijn:

- Kosten/baten-analyse stelt organisaties in staat om de toegevoegde waarde van investeringen in P&O-instrumenten te analyseren.
- Door kosten/baten-analyses uit te voeren leren P&O-afdeling en bedrijfsleiding dezelfde taal spreken. “Dit doet meer recht aan de inspanningen van P&O, maar ook aan de investering die een organisatie doet in P&O-activiteiten.” (Bijl & Pool, 1998)
- De kosten/baten-analyse kan als toetsteen gebruikt worden om nieuw beleid te maken en/of bestaand beleid aan te passen.

Zwakke punten zijn:

- De methode berust op schattingen van effecten en schattingen van de mate waarin deze leiden tot financiële baten en kosten.
- Er zijn veel contextvariabelen die invloed hebben op de effecten van het P&O-beleid. Dit zorgt ervoor dat de HR-beleid de effecten maar gedeeltelijk kan beïnvloeden en het eventuele succes of falen van beleid niet geheel aan het geïmplementeerde P&O-beleid kan toe worden geschreven.

“HR meetinstrumenten zijn complex, moeilijk en ook soms verwarrend, maar het kan en het is een must dat het gedaan wordt.” (Ulrich, 1997)

## ***Literatuurlijst:***

### *Boeken:*

- Hoekstra, H.A. & Sluijs, van E. (2001). Management van competenties. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

### *Artikelen:*

- Gehem, H. & Hikspoor F. (2001). Onderzoek bewijst: Goed HRM, 26 procent meer aandeelhouderswaarde. *Personeelsbeleid*, vol.37, nr. 7-8, 32-36.
- Bijl, van der T. & Pool, J. (1998). Kosten/baten-methodiek geeft duidelijkheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 77, nr. 4, 25-27
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, vol.36, nr. 3, 303-320
- Boselie, J.P. & Paauwe, J. (2000) Hoe effectief is P&O? *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 79, nr. 1, 38-41
- Vinke, R.H.W. (2002) Zoeken naar intrinsieke motivatie. *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 81, nr. 1, 15-17
- Vinke, R.H.W. (1998) Dynamische motivatie. *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 77, nr. 1, 13-15
- Maats, B. & Evers, G. (1998) De werkelijke kosten van ziekteverzuim. *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 77, nr. 11, 47-51
- Tjallema, J. (2001) 600 miljoen werkdagen gaan verloren aan stress. *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 80, nr. 1, 38-41
- Hilthrop, J.M. & Despres, C. (1994) Benchmarking the performance of human resource management. *Longe range planning*, vol. 27, nr. 6, 43-57
- Singerling, E.P.J. & Selhorst, T.G. (1993) Gericht sturen van personeelsuitgaven. *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 75, nr. 11, 55-61
- Guest, D. & Hoque, K. (1995) Human resource management loont. *HRM-select*, vol. 2, 90-99
- Tyson, S. (1997) Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The international journal of human resource management*, vol. 8, 277-289

***BIJLAGE 1***  
<fig1>

**Het Total Quality Management Model volgens Hiltrop en Despres**

## ***Bijlage 2***

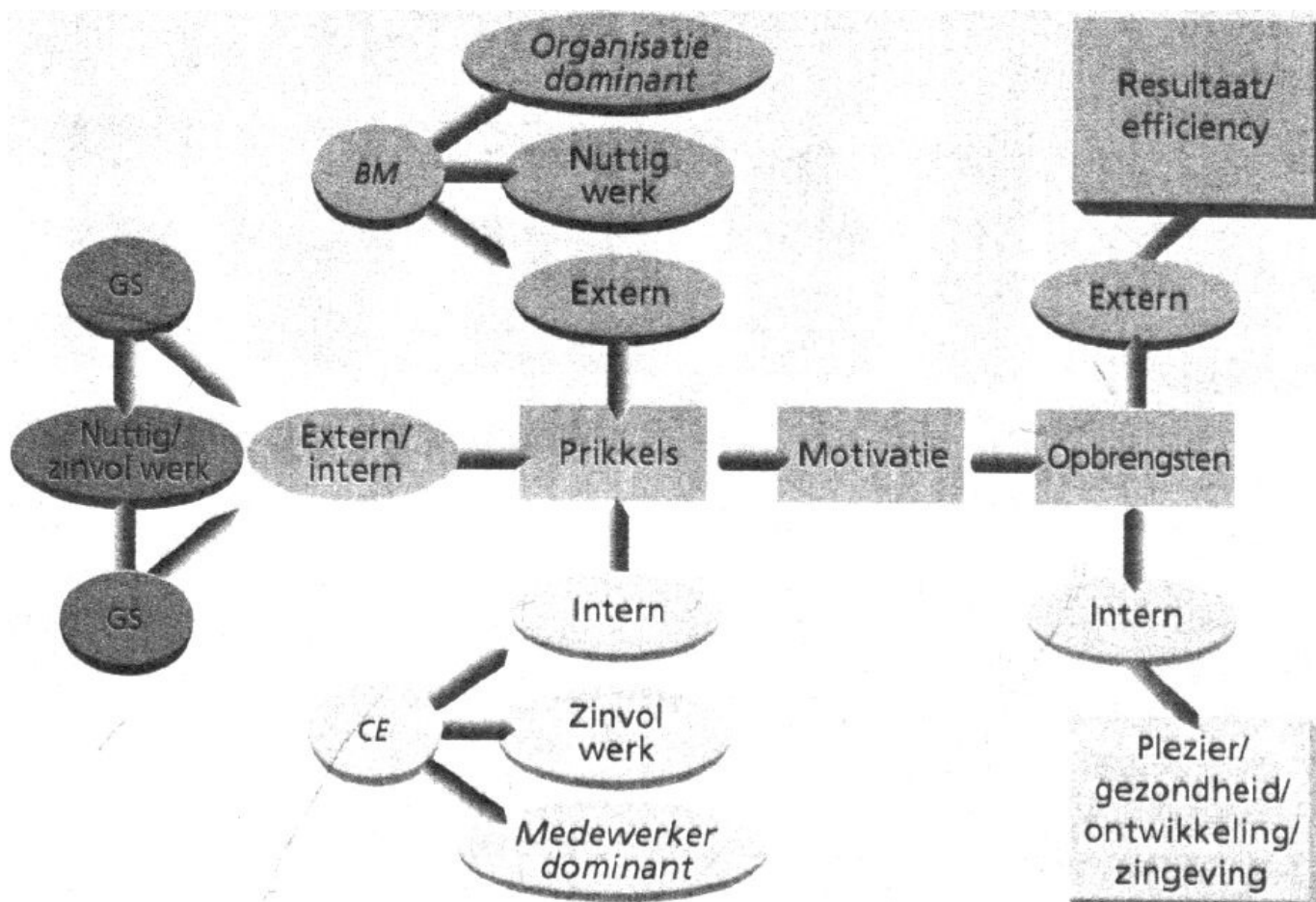
<fig2>

<fig3>

**Het model van Paauwe & Richardson**

**Resultaten van het onderzoek van Paauwe**

*Bijlage 3*



**Model van motivatie van Vinke**