

REKENWONDER

Het aantonen van toegevoegde waarde van p&o staat steeds meer in het brandpunt van de belangstelling. Human resource accounting kan die waarde cijfermatig aantonen. Maar het omgaan met dit betrekkelijk nieuwe onderdeel van p&o vergt wel enige aanpassing van p&o'ers.

Accounting, kengetallen, efficiency, performance, rendement. Termen uit de financiële wereld, die steeds meer opduiken bij p&o. De druk op p&o'ers om te laten zien wat ze eigenlijk bijdragen aan de organisatie, neemt toe. Net als andere afdelingen zal p&o moeten laten zien wat ze waard is, welke concrete economische bijdrage ze levert aan de prestaties van de organisatie. Direct de rekenmachine pakken om de output van p&o uit te rekenen, is niet zinvol. Het is belangrijk om te weten of de bijdragen van p&o aansluiten op wat de organisatie nodig heeft. P&o moet dus allereerst weten wát er gemeten moet worden.

De interesse daarvoor is steeds groter. Human resource accounting (hra) is een prima hulpmiddel om de effectiviteit en efficiency van de p&o-functie binnen een organisatie in kaart te brengen.

Dienstverlener

Het gaat niet om het aantal uren dat aan functioneringsgesprekken wordt besteed. Het gaat er allereerst om, dat u als p&o'er exact moet weten hoe de p&o-functie in elkaar steekt, hoe die samenhangt met het werk van de collega's, wat er van uw afdeling verwacht wordt en hoe dat samenvalt met bedrijfsdoelstellingen. Dat zijn fundamentele vragen die allemaal zijn te herleiden tot de wezenlijke doelstelling van p&o. Het antwoord van bedrijfskundigen is niet moeilijk te raden: voor de klanten. Klanten van p&o'ers kunnen zijn: medewerkers, de raad van bestuur, de financiële afdeling, afhankelijk van de keuzes die een bedrijf maakt. Een eigentijdse p&o'er is derhalve een dienstverlener die zijn doelstellingen en zijn werk afstemt op zijn afnemers.



Hra-checklist

- 1 Zijn binnen uw organisatie de verwachtingen van de interne klanten aanzien van p&o in beeld?
- 2 Heeft u op basis van p&o-prestatie-indicatoren zicht op het reilen en zeilen van de p&o-functie?
- 3 Beschikken p&o'ers over de volgende competenties: persoonlijke geloofwaardigheid, leiding van veranderingen, cultuurmanagement, uitvoering van het personeelsbeleid, kennis van de organisatie en strategisch prestatie management?
- 4 Is er een doorvertaling gemaakt van de organisatiedoelen naar de te volgen p&o-strategie?
- 5 Is er zicht op de effectiviteit en efficiency van de p&o-processen?
- 6 Is er inzicht in kosten en baten van de door de p&o ontplooidde activiteiten?
- 7 Is de hr-performance een afgeleide van de organisatieperformance?
- 8 Weet u wat de kosten zijn van 1 procent ziekteverzuim in uw organisatie en wat de hoogte is van de Pemba-nota?
- 9 Is er de afgelopen maand sprake geweest van overleg tussen de financials en de p&o'ers over de hr-performance?

Dat is voor sommige p&o'ers wellicht een omslag in denken die enige tijd nodig heeft. Slechts weinig organisaties hebben zicht op wat de interne klant verwacht van een p&o'er. Het omgekeerde doet zich ook voor. P&o heeft vaak een beperkt beeld van wat de klant precies wil. Er zijn geen doelgroepen gedefinieerd en er zijn geen afspraken gemaakt over wederzijdse verwachtingen in bijvoorbeeld *service level agreements*. In plaats van de gebruikelijke p&o-routine de organisatie in te slingeren, gaat het er nu om de vragen van de medewerkers als uitgangspunt te nemen. In plaats van vóór de klanten te denken, wordt er mét de klanten meegedacht. Deze klantgerichtheid heeft grote voordelen voor de inrichting van p&o.

Over de prestaties van p&o willen praten met het topmanagement is zinloos als p&o-processen niet op orde zijn en de klant geen vertrouwen heeft in het functioneren van p&o.

Door het inventariseren en analyseren van de vragen van de klanten kan p&o samen met de klant een praktisch en concreet plan opstellen voor het leveren van de gewenste diensten. Daarmee wordt ook meteen duidelijk wat de belangrijkste thema's voor de p&o-functie zouden moeten zijn. Daarmee komen ook competentieprofielen in zicht. En niet alleen voor p&o'ers, ook voor lijnmanagers. Die krijgen immers steeds vaker p&o-taken op hun bord, waarvoor de p&o-afdeling uiteindelijk wel de verantwoordelijkheid draagt.

Natte-vingerwerk

Uit onderzoek blijkt dat de verwachtingen ten aanzien van p&o'ers gemiddeld tot een aantal gewenste competenties leidt. Zo moet een p&o'er

in de eerste plaats persoonlijke geloofwaardigheid bezitten. Verder wordt hij geacht veranderingen te kunnen leiden en de bedrijfscultuur te kunnen bestieren. Uiteraard moet hij de uitvoering van het personeelsbeleid in de vingers hebben en de organisatie op zijn duimpje kennen. En voor de fijnproevers moet een p&o'er ook in staat zijn om een strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen door logisch, causaal denken, zorgvuldig kwantificeren en meten. De resultaten daarvan moet hij vervolgens ook kunnen communiceren naar lijnmanagers.

In plaats van de gebruikelijke p&o-routine de organisatie in te slingeren, gaat het er nu om de vragen van de medewerkers als uitgangspunt te nemen.

Maar als een p&o'er dit allemaal op de rails heeft staan, is het ook nodig dat hij kan aantonen dat de resultaten van deze inspanningen gemeten kunnen worden. Het traditionele natte-vingerwerk waarmee p&o haar daadkracht beargumenteerd ('We hebben het idee dat...') schiet natuurlijk te kort. Wie harde cijfers wil produceren, werkt met *hr prestatie indicatoren* en roept hiervoor zo nodig de hulp in van de financiële afdeling. Cijfers over verzuim, kostenontwikkeling van salarissen en in- en uitstroom verschaffen p&o al gauw een sterke uitgangspositie bij het managementteam. De indicatoren kwantificeren de personele situatie en bieden een basis voor het vaststellen van normen en doelen. Daarmee geven ze p&o de mogelijkheid om de planning en control van p&o goed in te richten.

Die doelen en de daarmee samenhangende indicatoren zijn idealiter verankerd in een duidelijke p&o-strategie en inzicht in p&o-processen, -systemen, en -instrumenten. Deze strategie biedt namelijk de basis voor coördinatie, prioriteitstelling, evaluatie en communicatie. Een solide p&o-strategie legt ook verbanden met onderwerpen waar de organisatie als geheel zich voor geplaatst ziet, de organisatiestrategie. Zo zal een organisatie die kostenefficiëntie nastreeft om een andere p&o-strategie vragen dan een bedrijf dat een innovatieve of een kwaliteitsverbeteringstrategie volgt.

Vooroordeel

Uiteraard moeten de p&o-processen op de strategie worden afgestemd. Over het algemeen zijn organisaties heel vlot in het goed inrichten van de administratieve organisatie en de interne controle. Beschrijvingen van processen, risico-inventarisaties en beheersmaatregelen van financieel-economische aard zijn meestal tot in de puntjes geregeld. P&o hobbelt daar vaak wat onwennig achteraan. Maar het in kaart brengen, analyseren, evalueren en optimaliseren van p&o-processen is al snel haar geld waard. Niet alleen wordt helder wie wat wanneer doet, maar ook wie de verantwoorde-

De groei naar hra

- 1 **Van aanbod- naar vraaggestuurd.** P&o stelt steeds vaker vragen van haar klanten centraal. In plaats van voor de klant te denken wordt met de klant mee gedacht. P&o is zich bewust van haar sterke en zwakten in de planning en control-cyclus van de hrm-functie.
- 2 **Van vraaggestuurd naar prestatiegericht.** In deze tweede ontwikkelingsfase heeft de p&o-functie de klantverwachtingen en de klanttevredenheid in kaart. De afdeling richt zich op het realiseren van prestaties: verkorten doorlooptijden, kostenbeheersing, kwaliteitsverbetering, procesoptimalisatie en ontwikkeling van p&o-competenties. De planning & control-cyclus functioneert naar wens.
- 3 **Van prestatie- naar performancegericht.** De p&o-functie stelt de bijdrage die moet worden geleverd aan de performance van de organisatie centraal en is bekend met de kosten, maar ook de baten van de p&o-initiatieven.

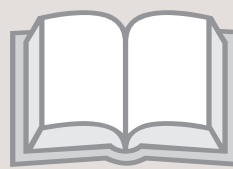
lijkheid draagt, waar eventueel dubbel werk wordt verricht en hoe werkzaamheden gestroomlijnd kunnen worden.

Inzicht in processen en procedures maakt het overigens ook mogelijk om optimaler gebruik te maken van ict-toepassingen. Die maken het op hun beurt weer gemakkelijker om periodiek de p&o-processen door te lichten, te evalueren en eventueel bij te stellen. Zo wordt planning en control ook een stuk eenvoudiger.

Daarmee komt een heldere kosten/baten-analyse van p&o heel dichtbij. Het risico is echter groot dat deze meetgegevens leiden tot een ordinaire kostenreductieoperatie. Dat zou het vooroordeel bevestigen dat p&o alleen goed is om de kosten te drukken. Het kan zeer interessant zijn om te kijken naar de *return on investment* van investeringen in de p&o-functie. Daarvoor is het noodzakelijk dat de voorgaande stappen – het kennen en kunnen van de p&o-functie binnen de organisatie – zorgvuldig en helder in kaart zijn gebracht.

Wie harde cijfers wil produceren, werkt met hr prestatie indicatoren en roept hiervoor zo nodig de hulp in van de financiële afdeling.

Met deze gegevens kunt u nu nog een stap verder gaan: op welke wijze lever p&o een concrete en meetbare bijdrage aan de prestaties van de organisatie? Hier gaat het niet om de klant, maar om de strategische doelen van de organisatie. Die bijdrage hoeft dan niet per definitie te bestaan uit traditionele p&o-activiteiten als werving en selectie en opleiden, maar ook uit het initiëren van bijvoorbeeld verbetering van de productiviteit of het inrichten van *costmanagement*-trajecten. Ongeacht de vraag hoe ver u als p&o hierbij wilt gaan, staat voorop dat u altijd helder, cijfermatig inzicht moet hebben in p&o als onderdeel van de organisatie. Over de prestaties van p&o willen praten met het topmanagement is zinloos als p&o-processen niet op orde zijn en de klant geen vertrouwen heeft in het functioneren van p&o.



- ☹️ niet openslaan!
- 😊 matig
- 😄 interessant
- 😄😄 goed
- 😄😄😄 baanbrekend

LEESWIJZER

Geen tijd voor burnout

Het verband tussen karakter, levensfase en stress

Door Frans Schaper

Uitgeverij Scriptum Psychologie

ISBN 90 5594 3142



'Was de burnout van Karin Bloemen kenmerkend voor vrouwen van 40?' zo staat op de achterkant van het boek geschreven. Auteur Schaper knipoogt met spanning en sensatie in dit werk. Dat is wel nodig ook, want over burnout zijn inmiddels kasten vol geschreven. Het verhaal is dan ook gelardeerd met voorbeelden van beroemdheden die gevelde zijn door burnout. Zoals Joop van den Ende, door Schaper omschreven als 'een opgebrande miljardair'. Hij refereert ook aan Katja Schuurman. Gedurende het hele verhaal blijft hij heel dicht bij de belevingswereld van deze personages, waardoor het boek de sfeer van een historische roman oproept. Dat is het echter allesbehalve. In een creatieve bui heeft Schaper het plan opgevat om zijn boek in te richten als een theaterstuk. Het door hem gevolgde draaiboek maakt burnout even verklaarbaar als onvermijdelijk. Te lang, zo stelt Schaper, blijven mensen hangen in levensfasen waardoor ze extreem vatbaar worden voor burnout. Origineel is het zeker, met de burnout van Joop van den Ende als rode draad. Alleen jammer dat het boek vlees noch vis is. Het is geen documentaire over Joops burnout geworden, het is ook geen handboek geworden voor het omgaan van burnout. Een beetje van alles en daardoor eigenlijk net niks. Lezenswaardig en origineel is het wel. Er zijn heel wat saaiere boeken over dit onderwerp geschreven.

HRMarketing

Een nieuw perspectief op Human Resource Management

Door Caroline Boogaard

Pearson Educaton Benelux

ISBN 90-430-0837-0



Het kon natuurlijk niet uitblijven, een boek over marketing in p&o. De uitgever belooft in het voorwoord een spannend verhaal voor lezers die met personeel in de meeste brede zin bezig zijn. Zo spannend dat de auteur het wijs heeft geacht een leeswijzer en een zeer uitgebreide dankvermelding. Wie gelijk naar de kern wil, kan het eerste deel overslaan. Wie liever concrete voorbeelden leest, moet gelijk naar het derde gedeelte gaan. Daar is ook alles te lezen over de praktijk en een toolkit. Wie meer wil weten over de achtergrond van marketing in p&o moet echter beginnen bij het begin. Echt verbluffend is dit boek niet. De schrijfster heeft het over de verschillende rollen die de focus voor hrm veranderen, hrm die één wordt met de business en de behoeften van medewerkers die meetellen. De lezers krijgen een lesje in marketing en leren onder andere dat een merk net zo is als een ijsberg. Het meeste ervan is onzichtbaar. Living the brand komt ter sprake, een coproductie van hrm en marketing. Naarmate het boek vordert, staan er meer do's en dont's in. Verschillende bedrijven worden in het boek genoemd, zoals Vodafone, Ernst & Young, Philips en Hooge Huys. Een gevuld boek, dat is waar. Compact ook en zeker een verplicht nummer voor elke p&o'er die denkt iets te moeten gaan doen met marketing in p&o. Maar er zijn ook veel open deuren. Veel tips en wijsheden zijn al bekend bij p&o'ers. De berg informatie wekt ten onrechte de indruk dat hier allemaal nieuwe kennis wordt gespuid. Het is echter een compliment voor de auteur waard dat zij in dit verhaal de weg niet is kwijt geraakt. Het boek is eerder doorwrocht dan spannend, hoewel Boogaard erin slaagt om al te vermoeiend taalgebruik te vermijden. Maar het is geen aanrader voor een zondagmiddag op de bank.