

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

De Human Capital Monitor

Gerard Evers

De laatste jaren is het vraagstuk van menselijk kapitaal steeds belangrijker geworden. De nadruk op kenniseconomie en het vergroten van concurrentiekracht op basis van innovatief vermogen staan centraal in de discussies rond de toekomst van de Nederlandse economie. De impact van HRM op bedrijfsprestaties is daarbij voor ons vakgebied uiteraard een wezenlijk element in die discussie.

Het werk van onder meer Pfeffer en Huselid heeft geleid tot een ware hausse aan onderzoek naar 'High Performance Work Systems', waarbij binnen universalistische of contingentieperspectieven tal van statistisch significante relaties worden gezocht (en gevonden!) die deze relatie en impact bevestigen. Ook is een duidelijke trend waarneembaar naar 'meten en weten'. Het gebruik van HR-scorecards (in navolging van de algemene balanced scorecards van Kaplan en Norton) is door de bijdragen van onder meer Becker, Huselid en Ulrich en van Stone, Phillips en Stone in een stroomversnelling terechtgekomen. Over het nut van ken- en stuurgetallen en benchmarking zijn de HR-professionals het in het algemeen wel eens.

Anders ligt het als het gaat om het vaststellen van de waarde van menselijk kapitaal als zodanig. We kennen de eerste aanzetten daartoe via de accountancybenaderingen

(HRA) van onder meer Flamholtz en de weinig succesvolle implementatiepogingen nadien. De laatste jaren zien we echter weer toegenomen belangstelling voor het meten van de waarde van human capital, maar dan wel via andere wegen. Een mooi voorbeeld daarvan is het recente boek van Andrew Mayo, getiteld *The Human Value of the Enterprise*. Mayo is programmadirecteur op de London Business School en hoogleraar Human Capital Management aan de Middlesex University Business School. Zeker zo belangrijk is dat hij een jarenlange ervaring heeft in de praktijk van grote organisaties in de UK. Met andere woorden, we krijgen geen gortdroge theoretische beschouwingen, maar een combinatie van wetenschappelijke inzichten en praktische toepasbaarheid. In dit boek geeft Mayo handen en voeten aan de uitspraak 'Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal', die zo vaak tijdens nieuwjaars-speeches te beluisteren valt. Werknemers kunnen echter niet volgens gangbare accountancynormen als een financieel asset worden gedefinieerd. Ze kunnen niet worden verhandeld (profvoetballers daargelaten), hun bijdrage is individueel en variabel, maar ze vormen wel de grootste factor in de toegevoegde waarde van een organisatie. Alle reden dus om een goed doordacht systeem te ontwikkelen voor het monitoren, meten en managen van menselijk kapitaal.

Mayo ontwikkelde daartoe de Human Capital Monitor, een instrument dat vergelijkbaar is met eerder werk van consultancybedrijven als Watson Wyatt (Human Capital Index), William Mercer (Human Capital Wheel) en Celemi (Intangible Assets Monitor). Het grote verschil tussen Mayo en de andere benaderingen is de uitgebreidheid en interne consistentie van de Human Capital Monitor (HCM). Mayo laat zien dat op een slimme wijze gebruik kan worden gemaakt van veel reeds verzamelde informatie binnen een organisatie en 'assembleert' deze informatie in een consistent framework.

De HCM bestaat uit drie blokken. Het eerste blok (People as assets) gaat in op de waarde van individuele werknemers, die wordt bepaald op basis van de huidige employment costs (arbeidskosten), vermenigvuldigd met een individuele multiplier. Deze laatste is gebaseerd op capability (competenties), potentieel, productiviteit en alignment (aansluiting bij normen en waarden binnen de organisatiestrategie). De multiplier laat daarmee zien of iemand zijn salaris wel of niet waard is. De operationalisatie gebeurt op basis van reeds aanwezige informatie vanuit P&O, waar nodig aangevuld met specifieke inschattingen. Mayo geeft een uitgebreid overzicht van de mogelijkheden op dit terrein.

Het tweede blok handelt over motivatie en betrokkenheid en schildert de condities vanuit de werkomgeving. Het benutten van aanwezig human capital is afhankelijk van leiderschap, werkomstandigheden, teamwork, training en ontwikkeling en beloning en erkenning. Mayo geeft ook op deze terreinen uitvoerige voorbeelden van hoe deze latente variabelen in de praktijk meetbaar kunnen worden gemaakt.

In het derde blok komt de bottom-line in zicht: de feitelijke toegevoegde waarde van

menselijk kapitaal, in financiële en niet-financiële termen, zowel nu als in de toekomst. Wederom wordt dit vormgegeven door middel van een groot aantal mogelijke items, die, afhankelijk van de praktische situatie, een goede afspiegeling hiervan vormen. Diverse stakeholders met hun specifieke belangen worden gekoppeld aan de toegevoegde waarde van personeel.

De drie blokken vormen samen een uitstekend instrument om de huidige omvang en benutting van human capital in kaart te brengen en geven tevens aan op welke terreinen verbeteringen mogelijk zijn. Via het van de HCM afgeleide Human Asset Register Report kunnen waardetoevoegingen (intern of via werving van nieuwe medewerkers) en -verminderingen (vanwege verloop) overzichtelijk in kaart worden gebracht.

De synthese tussen theorie, onderzoek en praktijk kenmerkt en doordrenkt het boek van Mayo. Abstracte begrippen worden omgezet in concrete metingen. Pragmatische benaderingen worden niet geschuwd. Mayo geeft daarom vooral goede handreikingen aan praktijkbeoefenaars. Waar vroeger veel beslissingen rond menselijk kapitaal waren gebaseerd op 'intuïtie', laat Mayo zien dat intuïtie in feite een alibi is voor de armen van geest. Praktische benaderingen van een theoretisch gezien complex begrip zijn mogelijk en toepasbaar, zij het uiteraard met enige moeite en denkwerk. Het vakgebied van HRM dient zich deze moeite te getroosten; de opbrengsten lijken in elk geval groter dan de kosten. Ik kan het boek van Mayo om die reden van harte aanbevelen.

Bibliografische gegevens:

Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise*. Londen: Nicholas Brealy Publishing, ISBN 1-85788-281-4.