

Bibliografische gegevens

Titel: HR analytics, een 7e zintuig voor de moderne HR professional.

Auteur(s): L. Dorenbosch en T. Brugman

Uitgeverij: Vakmedianet, Alphen aan den Rijn

Titel: Personeelsmanagement nader becijferd.

Auteur(s): K. Potting

Uitgeverij: Coutinho, Bussum

Kwantitatief, bedrijfskundig personeelsmanagement

Erik Jan van Dalen

Het gebeurt niet zo vaak: De publicatie van een Nederlandstalig HRM boek over kwantitatief, bedrijfskundig personeelsmanagement. Rond de jaarwisseling 2017-2018 is het niet één, maar twee keer raak. Min of meer tegelijkertijd zien twee boeken over dit onderwerp het levenslicht. Het betreft *HR analytics, een 7e zintuig voor de moderne HR professional* onder redactie van Luc Dorenbosch en Tony Brugman en *Personeelsmanagement nader becijferd* van Karin Potting.

In 'de strijd' om duurzame inzetbaarheid, talentmanagement, leiderschap en verandermanagement, delft kwantitatief personeelsmanagement veelal het onderspit bij HR-professionals. De boeken van Potting en Dorenbosch et al. laten zien hoe vanzelfsprekend de kwantificering van personeelsmanagement is toe te passen op de meer 'sexy' HRM onderwerpen. De twee boeken vullen elkaar aan. Waar Potting de lezer meeneemt in bedrijfseconomische analysetechnieken, presenteren Dorenbosch en Brugman de lezer praktijkcasuïstiek met daarin de toepassing van data-analyse ter ondersteuning van inhoudelijke HRM-besluitvormingsprocessen. We bespreken beide boeken eerst afzonderlijk en sluiten af met een korte vergelijking.

HR analytics, een 7e zintuig voor de moderne HR professional

Luc Dorenbosch en Tony Brugman (red)

Het boek biedt acht praktijkvoorbeelden in evenzoveel hoofdstukken. Praktijkfunctionarissen en consultants uit de Defensie organisatie, PostNL, TNO, Randstad, AutoZorg, Schiphol en NS beschrijven hoe zij gestructu-

reerd en analytisch te werk zijn gegaan bij de aanpak van een HR vraagstuk. Zo is er van PostNL en de NS casuïstiek over het rendement van wervingsinstrumenten. De auteurs belichten de methode hoe je achteraf analyseert of met de werving voor een vacature de juiste doelgroep is bereikt. Maar de auteurs gaan ook een spade dieper: de koppeling van de werving van nieuw personeel aan voortijdig, ongewenst personeelsverloop. Het resultaat levert handvatten om te voorkomen dat 'de achterdeur' open staat terwijl de organisatie blij is met extra instroom dankzij een succesvolle wervingscampagne.

Een ander hoofdstuk is gewijd aan de analyse van betrokkenheid van medewerkers in een financiële instelling en in een zorgorganisatie. Werkgeluk en -bevlogenheid zijn niet eenvoudig analyseerbaar. In de twee voorbeeldorganisaties is een vragenlijst medewerkertevredenheid gehanteerd. Op zich is dat niet zo innovatief. Meerwaarde biedt wel de verbinding die is gelegd tussen de resultaten van het vragenlijstonderzoek en prestatie-indicatoren per vestiging: winstgevendheid, klanttevredenheid, productiviteit. Zo tonen de auteurs hoe ogenschijnlijk 'softe' HRM-indicatoren samenhang hebben met 'harde' productiviteitsmaten. Het gevolg voor HR-professionals is dat zij hiermee winnen aan impact bij directeuren en lijnmanagers.

Andere praktijkvoorbeelden in het boek betreffen HR data-analyse van het rendement van beloningsmanagement, opleiding en training en loopbaanpaden. Het zijn stuk voor stuk lezenswaardige voorbeelden. De hoofdstukken kunnen los van elkaar worden gelezen. Dat maakt het mogelijk om 'te shoppen': lezen van uitsluitend het hoofdstuk dat de HR-analyse behandelt van het onderwerp waaraan de lezer behoefte heeft. Dergelijk 'shop-gedrag' oogt op het eerste gezicht aantrekkelijk, want het bespaart tijd en levert snel toepasbare inzichten. Het draagt daarentegen het risico in zich dat de shoppende lezer twee beschouwende hoofdstukken mist. Dorenbosch en Brugman hebben hun eindredactionele rol serieus genomen door een achtergrondenhoofdstuk en een hoofdstuk met *lessons learned* te schrijven. Beide bieden meerwaarde bovenop de praktijkcasuïstiek. Zo laat Dorenbosch in het achtergrondenhoofdstuk zien dat hij de betekenis van de zintuigen (onder andere zien, horen en voelen) onderkent, óók bij het onderbouwen van HR-beslissingen. Ze zijn goede raadgevers om kansen en gevaren te onderkennen. Tegelijkertijd kunnen zintuigen ons ook voor de gek houden, zo hebben wetenschappelijke experimenten aangetoond. Precies daarom is HR-analyse een soort extra zintuig als aanvulling op de andere zintuigen van de mens bij het onderbouwen van HR beslissingen. Brugman besluit het boek met het hoofdstuk 'geleerde lessen' naar aanleiding van alle praktijkcasuïstiek. Hoewel het hoofdstuk wat zweverig van start gaat, neemt de toepasbaarheid toe als Brugman overgaat tot de beschrijving van tips om HR analyse succesvol te maken in een organisatie. Dat smaakt naar meer. De tips hadden wat uitgebreider beschreven mogen worden. Anderzijds past de beknoptheid wel bij het boek: de praktische HRM'er vindt snel wat van zijn of haar gading, met als doel een meer gedegen onderbouwing van keuzes.

Personeelsmanagement nader becijferd

Karin Potting

Potting trakteert haar lezers op grondigheid, degelijkheid en compleetheid. De lezer moet niet schrikken van cijfermatige, bedrijfseconomische analyses. Het boek van Potting is bij uitstek geschikt voor de HRM-professional die als businesspartner een volwaardige *counterpart* wil zijn van het hoger management. Het lezen van de jaarrekening, het maken van een kostprijsberekening of het berekenen van de kosten en baten van een reorganisatie maken onderdeel uit van het boek.

Potting's boek bestaat uit zeven hoofdstukken. Ze wijdt het eerste hoofdstuk niet aan HRM, maar aan de kenmerken van een financieel gezonde organisatie. Ze behandelt verdienmodellen en financiële risico's en ratio's. Daarmee typeert Potting het onderwerp vanaf de eerste pagina: het draait om de organisatie en cijfermatige analyse van HRM staat ten dienste daaraan. HRM vinden we vanaf hoofdstuk twee, waarin personeelsplanning in verbinding staat met groei door overname, schaalvoordelen en bedrijfsspecifieke unique selling points. In dit hoofdstuk rekent Potting voor hoe een HRM'er onderbouwing kan geven aan variabele beloning. Daarmee laat ze zien wanneer variabele beloning rendeert in vergelijking tot vaste beloning. Hoofdstuk drie is gericht op de efficiëntie van staven en ondersteunende diensten. Zo wordt de aanpak voor een *overhead value analysis* beschreven. De hoofdstukken vier en vijf draaien om de kosten en baten van een reorganisatie en het meten van de kwaliteit van HR-beleid. Bij dit laatste onderwerp zien we facetten terugkomen die Flamholtz in de jaren tachtig van de vorige eeuw noteerde onder de naam van *Human Resource Accounting*. Het fraaie aan het boek van Potting is dat zij de waarderingsgrondslagen van personeel op de balans feitelijk en zonder waardeoordeel beschrijft. De lezer neemt er kennis van en bepaalt zelf of en hoe hij de methoden gebruikt. Het zesde hoofdstuk behandelt het onderwerp van doorbelasting van kosten van stafafdelingen (waaronder HRM), maar ook het stellen van doelen en toekennen van budgetten aan stafafdelingen. Na de hoofdstukken waarin bedrijfseconomische analysemodellen in verbinding staat tot HRM, valt het zevende hoofdstuk wat uit de toon. Hierin staat het lezen van een jaarrekening centraal. Het geeft de lezer, net als bij het eerste hoofdstuk, het gevoel een boek in handen te hebben dat studenten bedrijfseconomie op hun literatuurlijst hebben staan. Potting is gedetailleerd en wat breed van stof. Maar ze maakt het goed dankzij de praktijkcasus van de fictieve organisatie 'Going Digital'. De casus introduceert ze in hoofdstuk 1. Vervolgens keert de casus terug in alle volgende hoofdstukken in de vorm van tekstvakken. Potting gebruikt de casus om de theorie toe te passen en de verbinding met HRM te leggen. En het werkt. Het helpt om als lezer de bedrijfseconomische analysetechnieken

niet als doel, maar als middel te blijven zien. Het doel is keuzes in HR-beleid gestructureerd en analytisch te onderbouwen.

Korte vergelijking

Behoeftte aan snelle slagen in de wereld van de HR-analyse? Lees dan het boek van Dorenbosch en Brugman. De inzichten zijn meteen toepasbaar. Is dit boek uit en smaakt het naar meer? Vervolg dan met het boek van Potting. Of heb lef en start daarmee. Het brengt je kennis van de rationalisering van het HRM-vakgebied. Het boek van Potting vraagt wellicht doorzettingsvermogen van een HRM-professional, maar daar staan inzichten in bedrijfseconomische analysetechnieken tegenover. En daarmee meer begrip voor en kennis van de denkwijze van seniormanagement. De overeenkomst tussen beide boeken is dat zij een verfrissende aanvulling bieden op het bestaande palet aan boeken over actuele HRM-onderwerpen als duurzame inzetbaarheid, leiderschap en talentontwikkeling.

Drs. Erik Jan van Dalen is Projectmanager HRM (advies en interim) bij Van Dalen HR projectadvies en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.