

# De sterkte van de HR functie meten en evalueren

## Ontwikkeling en validering van een wetenschappelijk onderbouwd instrument

Delmotte, J. 2008. *Evaluating the HR function: empirical studies on HRM architecture and HRM system strength*. Doctoral dissertation, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven, 285p. Promotor: Prof. Dr. Luc Sels

---

***Het voornaamste doel van het doctoraat was het ontwikkelen en valideren van een instrument om de sterkte van de HR functie te meten en te evalueren.***

***Deze bijdrage bestaat uit drie delen. In een eerste deel wordt dieper ingegaan op het meten en evalueren van HRM. In deel twee ligt de focus op de ontwikkeling van het instrument. In een derde deel tenslotte wordt dieper ingegaan op de praktische relevantie van het instrument.***

### **Inleiding**

---

In de huidige economisch dynamische tijd zijn veel organisaties bezig met de (her)inrichting van hun functies. Alle bedrijfsfuncties staan vandaag onder druk om hun meerwaarde aan de organisatie aan te tonen. HR afdelingen ontsnappen niet aan deze evolutie en HR managers worden geconfronteerd met een toenemende druk om hun prestaties te meten en te evalueren (Showkeir & Showkeir, 2006). Deze evolutie naar het meten en evalueren van de bijdrage van HRM heeft de laatste jaren nog aan belang gewonnen door de roep voor een meer strategische rol voor HRM (Cabrera & Cabrera, 2003).

De volgende twee citaten geven het belang van meten in het HRM domein treffend weer:

“To fulfill the business partner role of HR, concept needs to be replaced by evidence.” (Dave Ulrich, Prof. University of Michigan)

“HR functions often collect data on their efficiency, but not on the business impact of their programs and practices. This is a crucial point because HR organizations that collect effectiveness data are more likely to be strategic partners.” (Ed Lawler III, Prof. University of Southern California)

De vraag is hoe en op welke manier er wordt gemeten. Als we naar de HRM praktijk kijken, dan kunnen we vaststellen dat daar wel eens het schoentje knelt. Vaak ontbreken er valide en betrouwbare meetinstrumenten.

### **Metten en evalueren in het HRM domein**

---

Het belang van meten in het HRM domein

Metten is weten. Wat we meten, kunnen we opmerken. Wat we opmerken, kunnen we ook bijsturen en

verbeteren. Het klinkt logisch en overtuigend. Toch bestaat er in HR milieus nog heel wat cijferfobie ('hoe begin ik er aan?'), scepticisme ('wat wij in HR doen, kan je niet meten') en koudwatervrees ('wat als de oefening uitwijst dat we veel kosten en weinig baten creëren?'). Toch is het voor de HR afdeling van groot belang om haar bijdrage te meten en te evalueren. Op de eerste plaats kan men er het 'strategisch zitje aan tafel' mee realiseren (Lawler & Mohrman, 2003). Als men als strategisch partner in de organisatie erkend wil worden, verwacht men van de HR afdeling dat ze haar eigen bijdrage meet en evalueert. Op de tweede plaats kan men er de geloofwaardigheid en legitimiteit van de HR functie mee verhogen (Armstrong, 2003). Op de derde plaats is HRM evaluatie erg nuttig voor het opsporen van problemen in de interne werking. Via een dergelijke evaluatie kan men het HR beleid sturen en waar nodig bijsturen.

## Hiaten in HRM metingen

Ondanks het grote belang en de groeiende interesse voor het evalueren van HRM bestaan er nog steeds een aantal hiaten. We halen de drie meest opmerkelijke hiaten aan.

1. Enge focus op HR praktijken (inhoud). De toegevoegde waarde van HRM wordt meestal geëvalueerd aan de hand van individuele HR praktijken of een set/systeem van HR praktijken (bijvoorbeeld zoals een opleiding, een selectieprocedure of een beloningssysteem) (Boselie et al., 2005). De evaluatie van de HRM inhoud wat verwijst naar 'the specific set of HR practices necessary for achieving an organizational goal' (Bowen & Ostroff, 2004, p. 204) staat dan centraal. Dit soort evaluaties leert enkel iets over de doeltreffendheid (effectiviteit) en doelmatigheid (efficiëntie) van specifieke HR praktijken. Hoewel dit perspectief waardevol is, zijn meer instrumenten nodig waarbij gekeken wordt naar de concrete werking van de HR afdeling. Relatief weinig aandacht wordt besteed aan dit aspect. Nochtans bepaalt ook deze factor mee de toegevoegde waarde van HRM voor de organisatie.
2. Geringe cross-context vergelijkingen mogelijk. Er wordt vaak uit het oog verloren dat de bijdrage van HR praktijken tot de bedrijfsprestaties niet alleen bepaald wordt door de inhoud van die praktijken, maar ook door de

organisatorische context waarbinnen ze worden geïmplementeerd. Een gevolg daarvan is dat HR praktijken op zich minder geschikt zijn voor cross-context vergelijkingen. HRM evaluatie zou dus meer generieke kenmerken van het HRM systeem moeten bevatten. De kracht/impact van een HRM systeem schuilt vermoedelijk meer in aspecten zoals zichtbaarheid of consistentie (= generieke kenmerken), dan in de concrete inhoud van het systeem (de HR praktijken). Deze generieke kenmerken kunnen bovendien breed gemeten en beoordeeld worden.

3. Single stakeholder assessments. Meestal wordt enkel de mening van HR managers in kaart gebracht (zelfevaluatie). In een dergelijke benadering wordt geen rekening gehouden met de variatie in percepties van andere stakeholders in de organisatie (Nishii & Wright, 2008). Aangezien de HR afdeling naast zijn rol als strategisch business partner ook een ondersteunende of serviceverlenende functie is die 'ten dienste' van interne klanten staat, is het belangrijk om bij de evaluatie van HRM voldoende rekening te houden met de mate waarin HRM tegemoet komt aan vragen en behoeften van interne klanten. Accurate HRM evaluatie veronderstelt daarom opinies van alle interne HR 'stakeholders' zoals medewerkers, leidinggevend en topmanagers (Colakoglu et al., 2006). Guest en Peccei (1994, p. 224) verwoorden het als volgt: "The most sensible and most important indicator of HRM effectiveness will be the judgements of key stakeholders". Ook Ulrich (2002) benadrukt het grote belang om bij de evaluatie van HRM voldoende te luisteren naar de opinies van interne klanten: "A successful HR manager thinks like a marketer. HR managers should listen to their customers. Direct yourself to what line managers want and need. Measure the success of HRM according to their norms".

Om deze drie hiaten op te vullen, werden vier studies uitgevoerd. In deze bijdrage beperken we ons tot studie drie van het doctoraat. Het voornaamste doel van deze studie was het ontwikkelen en valideren van een instrument om de HR functie te evalueren vanuit een stakeholdersperspectief. Met behulp van dit instrument kunnen interne klanten de 'sterkte' van de HR functie inschatten en op die manier ruimte voor verbetering in de HR

dienstverlening aangeven. Voor de andere drie studies verwijzen we naar het doctoraat.

## Instrumentontwikkeling

### Theoretische onderbouw

In het overgrote deel van het onderzoek wordt de kwaliteit en toegevoegde waarde van HRM beoordeeld aan de hand van HR praktijken. 'Goed HRM' wordt dan synoniem aan een bundeling van 'dekelijk ontwikkelde HR praktijken'. Elke HR professional weet echter dat het verhaal pas start als al die goede HR praktijken geïmplementeerd worden. Eén HR praktijk wordt dan vaak door verschillende medewerkers op heel verschillende wijze (idiosyncratisch) begrepen. Zo kan bijvoorbeeld de invoering van éénzelfde 360°-feedbacksysteem door de ene werknemer ervaren worden als een kans (vollediger beeld van de competenties), terwijl de andere werknemer het ziet als een bedreiging (meerdere beoordelaars als teken van wantrouwen in zijn competentieniveau). Elke medewerker maakt dus zijn/haar constructie van de realiteit, wat resulteert in een lappendeken van disparate psychologische klimaatjes. Wil HRM de nodige 'power' hebben, dan moet die variatie in betekenisgeving beperkt worden. Om impact te genereren moeten HR professionals er in slagen de HR praktijken zo te communiceren en te implementeren dat de individuele psychologische klimaatjes samenklitten in een meer homogeen organisatieklimaat. Pas dan is sprake van een 'sterk HRM systeem'. Men moet dus op zoek gaan naar de kenmerken (randvoorwaarden) die er toe bijdragen dat de boodschappen op een consistente wijze begrepen worden en navolging krijgen.

Om deze randvoorwaarden te identificeren werd beroep gedaan op het werk van Bowen en Ostroff (2004). Zij onderscheiden tien kenmerken van sterke HRM systemen: zichtbaarheid, verstaanbaarheid, legitimiteit, relevantie, instrumentaaliteit, validiteit, consistentie, overeenstemming, verdelende rechtvaardigheid en procedurele rechtvaardigheid. In het doctoraatsonderzoek werd een instrument ontwikkeld om deze kenmerken te meten. Aangezien de HR afdeling naast zijn rol als strategisch zakenpartner ook ondersteunende of serviceverlenende taken heeft, werden bovendien drie kenmerken

toegevoegd die betrekking hebben op de kwaliteit van de service: betrouwbaarheid, responsiviteit en empathie (Parasuramen et al., 1988).

### Kenmerken van sterke HRM systemen

In het instrument staat de beoordeling van de kwaliteit van HR dienstverlening centraal. Het instrument meet dertien verschillende dimensies die samen toelaten de 'sterkte van de HR functie' in te schatten. Het instrument kreeg de naam HR Customer Satisfaction Instrument (HR CSI) mee. Elk van deze dertien dimensies wordt gemeten met behulp van een aantal uitspraken (geëvolueerd op een klassieke vijfpunten Likertschaal, gaande van helemaal oneens tot helemaal eens). In wat volgt verduidelijken we de dertien dimensies en geven telkens een voorbeelditem die bij de meting aan de respondenten voorgelegd werden.

1. Zichtbaarheid is de mate waarin interne kanten weten welke HR programma's in voege zijn en weten wat ze wel en niet kunnen verwachten van de HR afdeling. Zichtbaarheid veronderstelt dat interne klanten weten wat HR is, wie HR is en waar HR voor staat.  
Voorbeelditem: De HR afdeling werkt in deze organisatie te veel achter de schermen. (R)<sup>1</sup>
2. Verstaanbaarheid is de mate waarin interne klanten begrijpen hoe de praktijken die HR uitwerkt precies werken. Verstaanbaarheid veronderstelt dat HR interventies gemakkelijk te begrijpen zijn en dat HR oplossingen eenvoudig, transparant en duidelijk zijn.  
Voorbeelditem: De procedures en praktijken die de HR afdeling ontwikkelt, zijn gemakkelijk te begrijpen.
3. Legitimiteit is de mate waarin HR respect uitstraalt, geloofwaardig overkomt en met een zekere autoriteit spreekt. Die geloofwaardigheid is onder meer afhankelijk van de deskundigheid van HR, de zichtbare steun van het topmanagement en het geloof van het topmanagement in het belang van (investeringen in) menselijk kapitaal.  
Voorbeelditem: In deze organisatie is de HR functie geen volwaardige managementfunctie. (R)
4. Relevantie is de mate waarin HR initiatieven door interne klanten als nuttig en zinvol worden ervaren en heeft betrekking op de mate waarin HR inspeelt op reële problemen of behoeften in de organisatie.

Voorbeelditem: Werknemers in deze organisatie vragen zich vaak af wat het nut is van bepaalde HR praktijken. (R)

5. Instrumentaliteit is de mate waarin HR initiatieven een impact hebben op de motivatie, de competenties en het niveau van empowerment van medewerkers. Een hoge score betekent dat HR initiatieven er daadwerkelijk in slagen het gedrag, de motivatie en de competenties van het personeel in de gewenste richting te sturen.

Voorbeelditem: Het beloningssysteem is zo uitgebouwd dat gewenste prestaties aangemoedigd worden.

6. Validiteit is de mate waarin er overeenkomst is tussen wat met een specifieke HR praktijk beoogd wordt en wat die praktijk in de feiten doet. Bij validiteit gaat men dus na of de HR praktijken goed ontworpen zijn om het beoogde resultaat te bereiken.

Voorbeelditem: De in deze organisatie toegepaste HR praktijken klinken goed in theorie, maar werken zelden in de praktijk. (R)

7. Consistentie is de mate van overeenkomst tussen verschillende HR boodschappen. De verschillende boodschappen die HR verspreidt, mogen elkaar niet tegenwerken of tegenspreken. Daarnaast moet het HR beleid een zekere continuïteit en stabiliteit vertonen doorheen de tijd.

Voorbeelditem: In deze organisatie verandert het HR beleid om de haverklap. (R)

8. Overeenstemming is de mate waarin HR actoren (HR medewerkers, lijnmanagement, topmanagement, ...) dezelfde visie delen, inhoudelijk op dezelfde golflengte zitten en met elkaar verzoenbare klemtonen leggen. Diverse HR beleidsvormers moeten met één stem spreken.

Voorbeelditem: HR en lijnmanagement zitten duidelijk op dezelfde golflengte.

9. Verdelerde rechtvaardigheid heeft te maken met de billijke verdeling van middelen en beloningen. Het gaat over de vraag of de uitkomsten van het HR beleid en de beslissingen rechtvaardig zijn.

Voorbeelditem: In deze organisatie wordt de verdeling van bonussen en andere beloningen door de werknemers als rechtvaardig beschouwd.

10. Procedurele rechtvaardigheid gaat over de manier waarop beslissingen worden genomen en de mate waarin dat proces rechtvaardig ver-

loopt. Het gaat over de vraag of de manier van beslissen rechtvaardig is.

Voorbeelditem: De HR afdeling neemt regelmatig beslissingen op basis van vriendjespolitiek. (R)

11. Betrouwbaarheid is het vermogen om de beloofde dienst op een accurate en betrouwbare wijze te voorzien. Binnen de organisatie moet het gevoel bestaan dat men op HR kan rekenen. Betrouwbaarheid impliceert dat men de gemaakte afspraken nakomt en dat men in staat is om de benodigde diensten foutloos te leveren.

Voorbeelditem: Als de HR afdeling belooft iets te doen, dan gebeurt dit ook.

12. Responsiviteit is de mate waarin HR zich inspannt om de interne klant te helpen en naar de stiptheid waarmee de klant wordt bediend. Het gaat dus om het reactievermogen en de bereidheid om interne klanten een directe dienst aan te bieden.

Voorbeelditem: De medewerkers van de HR afdeling verlenen prompt (direct) service.

13. Empathie is de mate waarin HR zich inspannt om de wensen en behoeften van interne klanten te leren kennen en de mate waarin HR deze interne klant ook persoonlijk bedient. Het begrijpen van de behoeften van de interne klanten door toegankelijk, meelevend en zorgzaam op te treden staat hier centraal.

Voorbeelditem: De HR afdeling weet wat er leeft bij de werknemers.

## Methode en onderzoeksresultaten

Voor de ontwikkeling van het instrument werden de richtlijnen van schaalontwikkeling van DeVellis (2003) en Hinkin (1995) gevolgd. Het proces van schaalontwikkeling bestond uit drie stappen: (1) de item ontwikkeling; ontwikkeling van +/- twaalf uitspraken per dimensie (2) de schaalontwikkeling; itemanalyse en (3) de schaalearvaluatie; evalueren van de interne consistentie (betrouwbaarheid) en validiteit. Voor meer details omtrent deze stappen verwijzen we naar het doctoraat.

Het onderzoek vond plaats in twee fasen.

In een eerste fase werden 111 leidinggevend bevestigd van één organisatie. Aan deze leidinggevend werd het instrument voorgelegd samen met

een aantal andere variabelen zoals de HR rol effectiviteit (Ulrich, 1997) en algemene HR tevredenheid. Deze eerste sample diende om het instrument te testen op betrouwbaarheid en validiteit. Uit de exploratieve factoranalyse kwamen tien betrouwbare dimensies naar voor: zichtbaarheid, verstaanbaarheid, legitimiteit, instrumentaaliteit, consistentie, overeenstemming, verdelende rechtvaardigheid, procedurele rechtvaardigheid, betrouwbaarheid en empathie.

De tweede steekproef bestond uit 1 274 vakbondsvertegenwoordigers werkzaam in verschillende organisaties. Hier werd de factorstructuur die gevonden werd in de eerste sample getest via confirmatorische factoranalyse. De resultaten bevestigden de eerder gevonden factorstructuur van tien dimensies.

Daarnaast werden ook nog verschillende validiteitstesten uitgevoerd. Zo werd er getest op inhoudsvaliditeit, constructvaliditeit, criterium validiteit en discriminant validiteit. Voor meer informatie over deze validiteitstesten verwijzen we eveneens naar het doctoraat.

### De praktische relevantie van het instrument

De bevindingen van het doctoraat hebben enkele belangrijke implicaties voor HR professionals. We schetsen vijf belangrijke toepassingen.

Op de eerste plaats kunnen HR professionals het instrument gebruiken om na te gaan hoe de interne klanten de kwaliteit van HR dienstverlening beoordelen en evalueren. Het instrument kan ingezet worden als een waardevolle diagnostische tool waarmee HR professionals de sterke en zwakke punten van de HR dienstverlening kunnen opsporen.

Op de tweede plaats kunnen HR professionals het instrument gebruiken voor het opvolgen van trends en evoluties. Op die manier kunnen HR professionals veranderingen in de tijd monitoren (bijvoorbeeld, nulmeting, gevolgd door herhaalde metingen elke drie jaar).

Op de derde plaats is het vanuit een strategisch oogpunt interessant voor HR professionals om via

het instrument te bepalen wat het relatieve belang is van elk aspect van HR dienstverlening. Door middel van impactanalyse kan men nagaan welke van de dertien dimensies de sterkste impact hebben op de algemene tevredenheid met de HR dienstverlening. Op die manier kan men snel bepalen of bijvoorbeeld in eerste instantie aan de betrouwbaarheid en consistentie, dan wel aan de procedurele en verdelende rechtvaardigheid gewerkt moet worden.

Op de vierde plaats kunnen HR professionals het instrument gebruiken om de beoordeling van verschillende interne HR klanten in de organisatie met elkaar te vergelijken. Het instrument kan daarbij zowel ingezet worden voor single stakeholder assessments (bijvoorbeeld, enkel leidinggevend laten beoordelen), multiple stakeholder assessments (bijvoorbeeld, 360° assessment met inschakeling van leidinggevend, topmanagement, medewerkers, zelfevaluatie, ...) als gap analyses (bijvoorbeeld, verschil tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevend).

Ten slotte kunnen HR professionals ook gebruik maken van dit instrument om de resultaten te benchmarken. Zowel interne als externe benchmarking is mogelijk. Bij een interne benchmark vergelijkt men de prestaties van de HR afdeling binnen verschillende organisatieonderdelen. Bij een externe benchmarking vergelijkt men de prestaties van de HR afdeling met HR afdelingen van gelijkaardige organisaties.

## Conclusie

---

De HR functie wordt vandaag geconfronteerd met op het eerste gezicht tegenstrijdige verwachtingen en functievereisten. De HR functie moet immers tegelijkertijd strategisch, flexibel, efficiënt en klantgericht zijn (Lepak & Snell, 1998). Men wordt als HR manager dus meer en meer in de rollen van strategische partner, veranderingsagent en cost controller geduwd. Aangezien de HR afdeling naast deze rollen ook een ondersteunende of serviceverlenende functie is, is het belangrijk om bij de evaluatie van HRM voldoende rekening te houden met de mate waarin HRM tegemoet komt aan vragen en behoeften van interne klanten. Van zodra de interne klanten immers met onbeantwoorde vragen en onopgeloste problemen blijven zitten, zal de legitimiteit

en autoriteit van de HR functie achteruitgaan. Het is deze (interne) klantgerichtheid die in het doctoraat centraal staat.

Als we naar het HRM onderzoek en de HRM praktijk kijken, dan valt het op dat valide en betrouwbare meetinstrumenten ontbreken. Het voornaamste doel van het doctoraat was daarom het ontwikkelen en valideren van een instrument om de HR functie te evalueren. Het instrument bestond uit tien betrouwbare dimensies van de kwaliteit van HR dienstverlening: zichtbaarheid, verstaanbaarheid, legitimiteit, instrumentaliteit, consistentie, overeenstemming, verdelende rechtvaardigheid, procedurele rechtvaardigheid, betrouwbaarheid en empathie.

Het instrument kan enerzijds ingezet worden door HR professionals om hun dienstverlening te evalueren. Met behulp van dit instrument kunnen interne klanten immers de 'sterkte' van de HR functie inschatten en op die manier ruimte voor verbetering in de HR dienstverlening aangeven. Anderzijds is het ook een nuttig instrument dat het HRM-performance onderzoek kan versterken.

Jeroen Delmotte  
Steunpunt WSE

#### Noot

1. Sommige uitspraken werden negatief verwoord. Deze negatief geformuleerde uitspraken staan aangeduid met een 'R' wat staat voor 'reversed' (omgekeerd verwoord item). Deze uitspraken werden gebruikt om de respons-bias te reduceren.

#### Bibliografie

- Armstrong, M. 2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Bowen, D. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Cabrera, E.F. & Cabrera, A. 2003. Strategic human resource evaluation. *Human Resource Planning*, 26(1): 41-50.
- Colakoglu, S., Lepak, D.P. & Hong, Y. 2006. Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2): 209-218.
- DeVellis, R.F. 2003. *Scale development: theory and applications*. London: Sage Publications.
- Guest, D. & Peccei, R. 1994. The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2): 219-242.
- Hinkin, T.R. 1995. A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Lawler, E.E. III & Mohrman, S.A. 2003. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3): 15-29.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. 1998. Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3): 215-234.
- Nishii, L.H., & Wright, P. 2008. Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place* (pp. 225-248). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Showkeir, D. & Showkeir, M. 2006. Human resources: engaging internal clients for better business results. *Employment Relations Today*, 33(2): 57-66.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 2002. Managementgoeroe Dave Ulrich over de paradox van HR. HR moet gewoon leren met cijfers om te gaan (interview met Dave Ulrich). *PW Vakblad*, 11 mei 2002.