

Masterscriptie

Kennis is macht?

Een onderzoek naar de bijdrage van HR-metrics & -analytics aan de business partner positie van
HRM

Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Student: A.J. de Jong

Begeleider: Prof. dr. P.L.M. Leisink

Tweede lezer: Dr. E. Knies

19-08-2013, Utrecht

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Leeswijzer	4
Abstract	5
Inleiding	6
1.1 <i>Onderwerp</i>	6
1.2 <i>Aanleiding en context</i>	6
1.3 <i>Probleemstelling en relevantie</i>	7
1.4 <i>Berenschot</i>	9
Theoretisch kader	10
2.1 <i>SHRM</i>	10
2.2 <i>De business partner positie</i>	13
2.3 <i>HR-metrics en -analytics</i>	17
2.4 <i>Conceptueel model</i>	20
2.5 <i>Hypothesen en verwachtingen</i>	25
Methoden	26
3.2 <i>Procedure</i>	26
3.3 <i>Populatie</i>	27
3.5 <i>Meetinstrument</i>	32
3.6 <i>Likert scale</i>	33
3.8 <i>Data analyse</i>	37
Resultaten	39
4.1 <i>Gebruik HR-metrics en -analytics</i>	39
4.2 <i>Positie HRM</i>	42
4.3 <i>Business partner in enge zin</i>	45
4.4 <i>HR-metrics en -analytics in relatie tot de business partner positie</i>	46
Conclusie en discussie	51
5.1 <i>Conclusie theoretisch kader</i>	51
5.2 <i>Conclusie empirisch onderzoek</i>	51
5.3 <i>Discussie</i>	52
5.4 <i>Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek</i>	53
Referenties	54
Bijlagen	58

Voorwoord

“Juffrouw, waarom leren we eigenlijk rekenen” vroeg ik in groep 3 op de basisschool. De juffrouw antwoordde: “Dat is handig voor later, wanneer je een keer in een winkel bent als je iets wilt kopen. Dan moet je wel weten hoeveel je moet betalen en hoeveel wisselgeld je terugkrijgt”. Dat ik 18 jaar later wiskunde zou gebruiken bij het sporten, is mij toen niet verteld en had ik me ongetwijfeld niet kunnen voorstellen.

Tijdens het hardlopen meet ik mijn hartslag, de afstand en de tijd. Hiermee kan ik onder andere berekenen wat mijn snelheid is en wat het aantal verbrande calorieën is. Naast het feit dat ik het leuk vindt om bij thuiskomst al mijn gegevens te analyseren, helpt het mij ook enorm om effectief en met de minste kans op blessures te trainen. Het is namelijk niet belangrijk om elke training sneller of verder te lopen maar om op een bepaald percentage van mijn maximale hartslag te lopen.

De fascinatie die ik heb met het cijfers en statistieken beperkt zich niet alleen tot het sporten. U begrijpt vast dat, toen ik tijdens een college's het begrip HR-metrics en -analytics hoorde vallen, mijn aandacht meteen gegrepen was. Na het college heb ik me meteen verdiept in het onderwerp en besloten dat dit het onderwerp mijn scriptie ging worden.

Eerder dat collegejaar, in oktober 2012, heb ik een gesprek gehad met Johan van Dam, een consultant van Berenschot. Ik wilde namelijk wel eens weten wat een organisatieadviesbureau als Berenschot deed op het gebied van strategisch HR advies. We hebben toen onder andere gesproken over de verschillende werkzaamheden die Johan verricht maar ook over de geschiedenis van Berenschot. Hij vertelde mij onder andere dat “meten” in het DNA van het bureau zit. Dus toen ik in februari had bedacht dat ik mijn scriptie over HR-metrics en -analytics wilde gaan schrijven, heb ik Johan opnieuw benaderd. Hij reageerde enthousiast op mijn scriptievoorstel en al vrij snel kon ik aan de slag met mijn scriptie.

Op het moment van schrijven is de scriptie af. Ik heb met veel plezier gewerkt aan deze scriptie en ik ben tevreden met het resultaat. Een aantal factoren hebben hieraan bijgedragen. Daarom wil ik de volgende instituten en mensen bedanken voor hun bijdrage aan mijn scriptie.

Ik wil het onderwijsinstituut, de Utrechtse School voor Bestuurs- en Oranisiawetenschap, ontzettend bedanken voor een zeer leerzaam maar bovendien erg gezellig jaar. De goede sfeer op de onderwijslocatie, het contact met medestudenten en de inzet van docenten hebben hieraan bijgedragen. In het bijzonder wil ik Peter Leisink en Eva Knies bedanken voor hun begeleiding bij het schrijven van deze scriptie. Ik ben verschillende keren verrast door de snelle reactie die ik, ook buiten kantooruren, van hen ontving op mijn e-mails.

Daarnaast wil ik berenschot bedanken voor de gastvrijheid. De open en vriendelijke houding van iedereen op de werkvloer heeft bijgedragen aan een leuke tijd daar. In het bijzonder wil ik Hans van der Spek en Johan van Dam bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn stage bij Berenschot. Ik heb me dankzij hun vanaf begin af aan thuis gevoeld bij Berenschot.

Tot slot wil ik Albertus de Jong en Catelijn Visser bedanken voor hun vertrouwen en inzet. Hun kritische maar constructieve blik bij het tegenlezen en becommentariëren van mijn scriptieteksten hebben mij geholpen om een betere scriptie te schrijven.

Leeswijzer

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Abe Johannes de Jong die in het kader van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht is geschreven. De scriptie gaat over HR-metrics, -analytics en de business partner positie van HRM. Deze onderwerpen worden uitgelegd in de inleiding. Daarnaast wordt er in de inleiding de aanleiding, de probleemstelling, de relevantie en context van het onderzoek besproken. In het theoretisch kader worden de onderwerpen van de scriptie verder uitgediept en in relatie tot elkaar maar ook in relatie tot het vakgebied SHRM besproken. Uiteindelijk zal er in het theoretisch kader toegewerkt worden naar een conceptueel model. Dit model stelt randvoorwaarden aan strategisch gebruik van HR-metrics en -analytics. Dit model zal worden getoetst met een kwantitatief onderzoek. De manier waarop dit onderzoek tot stand gekomen is wordt in het hoofdstuk Methoden besproken. In dit hoofdstuk worden zaken als: de procedure, de onderzoekspopulatie, het meetinstrument en de data-analyse besproken. In het hoofdstuk dat daarna volgt worden de resultaten van het onderzoek besproken. Dit hoofdstuk wordt geopend met beschrijvende statistieken, daarna worden de resultaten van een regressie-analyse besproken en er wordt afgesloten met de resultaten van een Chi-kwadraat analyse. In het laatste hoofdstuk vindt u de conclusie en de discussie. Hierin wordt de onderzoeksvraag beantwoord op basis van de belangrijkste bevindingen uit het theoretisch kader en het empirisch onderzoek. Daarnaast worden de verworven inzichten besproken in relatie tot andere onderzoeken en vindt u de limitaties van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek. In de bijlagen treft u de volgende documenten aan: een paper over de publieke dimensie van Berenschot, de vragenlijst die is gebruikt voor de dataverzameling, een uitnodiging voor het invullen van de vragenlijst, twee herinneringsemail's voor het invullen of afronden van de vragenlijst en een lijst met branches per sector.

Abstract

Verschillende studies geven aan dat het gebruik van HR-metrics en -analytics bij kan dragen aan de business partner positie van HRM. In deze scriptie wordt verondersteld dat HR-metrics en -analytics aan een aantal criteria moeten voldoen voordat een dergelijke positie kan worden verworven. In deze scriptie worden die criteria samengebracht in een model en dit model wordt getoetst aan de werkelijkheid. Doormiddel van een enquête onder Nederlandse organisaties (n=102) is de relatie tussen de business partner positie en het gebruik van HR-metrics en -analytics onderzocht. Uit de regressie-analyse blijkt dat het gebruik van HR-metrics en -analytics een matig tot sterk effect heeft op de business partner positie van HRM. Het model dat is opgebouwd met betrekking tot het gebruik van HR-metrics en -analytics blijkt van belang voor het verkrijgen van een business partner positie van HRM. Uit een Chi-kwadraat analyse blijkt namelijk dat het gebruik van HR-metrics en -analytics zowel een strategische als operationele focus moet hebben en daarnaast zowel informatie moet bevatten over organisatieprocessen als over medewerkers.

Inleiding

1.1 Onderwerp

Mensen zijn de belangrijkste bronnen van kapitaal voor organisaties. In een kenniseconomie wordt tachtig procent van de waarde van organisaties gecreëerd door medewerkers (Chin, Chen en Hwang, 2005). Daarom zou je verwachten dat human resource management een belangrijke plaats inneemt in organisaties. Gek genoeg is dit vaak niet het geval. HR wil wel een meer strategische en bedrijfsmatige positie binnen organisaties maar slaagt hier vaak niet in (Lawler & Mohrman, 2003; Boselie, 2007; Delmotte, 2010; Sherlock, 2012). Er wordt in meerdere studies gesteld dat het gebruik van cijfers en meetgegevens over HR-gerelateerde onderwerpen kunnen bijdragen aan het verwerven van een dergelijke positie (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004; Ulrich & Brockbank 2005; Delmotte 2009, 2010; Wald & Lang, 2012). Echter, er is niet bekend wat voor gegevens HR moet gebruiken om een goede strategische bijdrage te kunnen leveren (Pfeffer, 1997; Wintermantel & Mattimore, 1998; Hayton, 2003; Lawler, Levenson & Boudreau, 2004; Delmotte, 2009; Porter & Norris 2012).

“Meten is weten!”, maar dit wordt wel lastig als niet duidelijk is wat er gemeten moet worden. Onder het motto: “niet geschoten is altijd mis” kunnen er natuurlijk allerlei personeelsdata verzameld en geanalyseerd worden. Echter, het risico is dan, dat door de bomen het bos niet meer gezien kan worden of dat er irrelevante gegevens worden gebruikt. De grote vraag is: wat voor gegevens moet HR gebruiken om een strategische en bedrijfsmatige positie binnen organisaties te kunnen verwerven?

Deze vraag vormt de aanleiding voor deze scriptie. De onderwerpen van de scriptie zijn HR-metrics, -analytics en de business partner positie van HRM. HR-metrics zijn meetgegevens die relevant zijn voor HRM. Dit kunnen gegevens zijn over ziekteverzuim, betrokkenheid, competenties, effectiviteit, etc. (Carlson en Kavanagh, 2012; Rogers 2012). HR-analytics gaan een stapje verder. Bij HR-analytics wordt er gerekend met de meetgegevens zodat data verandert in inzichten (Boudreau en Ramstad, 2007). HR als business partner, een begrip dat is overgewaaid uit het Angelsaksische taalgebied, betekent dat de HR-afdeling op besluitvormingsniveau opereert (Jamroq & Overholt, 2004; Boselie, 2007; Cascio, 2005). Dit betekent dat HR nauw betrokken is bij de strategie en de besluitvorming van de organisatie.

In deze scriptie wordt er op zoek gegaan naar een model dat helpt de juiste HR-metrics en -analytics te gebruiken om een volwaardig business partner te kunnen zijn. Aan de hand van de literatuur zal de relatie tussen de business partner positie en het gebruik van HR-metrics en -analytics nader onderzocht worden. Daarbij zal er op zoek worden gegaan naar algemene randvoorwaarden die worden gesteld aan strategisch gebruik van HR-metrics en -analytics. Aan de hand hiervan zal een model worden opgebouwd. Om te kijken of dit model ook daadwerkelijk zinvol is zal het empirisch worden getoetst.

1.2 Aanleiding en context

HR-metrics en -analytics zijn nauw met elkaar verbonden. Immers er zijn HR-metrics nodig om aan HR-analytics te kunnen doen. Deze begrippen worden in deze scriptie dan ook vaak in één adem genoemd. De business partner positie is niet meteen verbonden met deze begrippen maar wordt in deze scriptie wel in verband gebracht met HR-metrics en -analytics. Het is niet alleen de mogelijke relatie tussen de concepten dat deze interessant maakt maar ook winnen alle drie concepten de laatste jaren aan terrein

binnen de discours in zowel de wetenschap als in de praktijk. Metrics en analytics zijn om drie redenen in trek. Ten eerste ontstaat dit door de vooruitgang van de technologie, waardoor het mogelijk wordt om steeds meer te meten en te analyseren (Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012; Carlson en Kavanagh, 2012). Ten tweede is er de economische context, waardoor er vraag ontstaat naar verantwoording van de gebruikte resources binnen de organisatie (Cascio, 2005; Delmotte, 2009). Ten derde ontstaat dit vanwege de behoefte om meer grip te krijgen op bedrijfsprocessen waardoor evidence-based HR wordt ingevoerd. Dit betekent dat HR beleid gevoerd wordt op grond van cijfers en feiten (Carlson en Kavanagh, 2012).

De business partner positie van HR is de laatste decennia een veelbesproken onderwerp (Boselie, 2007). Ook hiervoor zijn er drie ontwikkelingen aan te wijzen die hieraan hebben bijgedragen. Ten eerste de ontwikkeling van de kenniseconomie. De huidige westerse economie is gebaseerd op kennis (Porter, 1998; Felin, Zenger en Tomsik, 2009; Boselie, 2010). Doordat kennis zich voornamelijk bevindt in de hoofden van mensen maakt dit medewerkers van essentiële waarde voor organisaties. Medewerkers worden hierin ook wel beschreven als "assets" of "kapitaal" van organisaties (Felin, Zenger en Tomsik, 2009). Ten tweede de ontwikkeling van de globalisering. Het feit dat mensen en organisaties over de hele wereld gemakkelijk met elkaar kunnen interacteren zorgt voor een enorme uitdaging voor HR (Ulrich, 1997; Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012). Hierdoor kunnen organisaties over de hele wereld medewerkers hebben die werken aan éénzelfde product en moeten organisaties concurreren met organisaties over de hele wereld. Ten derde leven we in een snel veranderende wereld waarin de ene zeepbel na de andere knapt en technologie zich in een snel tempo ontwikkelt. (Denk aan de internetzeepbel in 2000 en de huizenmarktzeepbel in 2008) Dit zorgt ervoor dat organisaties tegenwoordig veel te maken hebben met verandering (Boselie, 2010). Al deze ontwikkelingen vragen om meer strategisch HRM dat aansluit bij de business-strategie. Dit vraagt automatisch ook een meer bedrijfsmatige positie van HRM en maakt het noodzakelijk dat HRM op hoog niveau in organisaties opereert.

1.3 Probleemstelling en relevantie

De relevantie voor dit onderzoek zit hem in het feit dat er aan de ene kant veel over deze onderwerpen wordt geschreven en dat er aan de andere kant ook nog veel vraagtekens bestaan. Zoals geschetst aan het begin van de tekst wil HR meer strategisch opereren door business partner te zijn maar opvallend genoeg lukt dit vaak niet (Boselie, 2007; Delmotte 2009, 2010). Hier bevindt zich een interessant hiaat. Waarom lukt dit niet? Kunnen HR-metrics en -analytics hier een antwoord op geven?

HR-metrics en -analytics zijn trending topics in zowel de wetenschap als in de praktijk maar men weet vaak niet wat men precies moet meten en analyseren om daadwerkelijk een strategische bijdrage te kunnen leveren (Pfeffer, 1997; Wintermantel & Mattimore, 1998; Hayton, 2003; Lawler, Levenson & Boudreau, 2004; Delmotte, 2009; Porter & Norris 2012). Hier bevindt zich nog een interessant hiaat. Wat voor HR-metrics en -analytics moet HR gebruiken om die bijdrage te kunnen leveren?

HR -metrics, -analytics en de business partner positie worden in verschillende studies in relatie tot elkaar besproken. HR-metrics en analytics worden dan voornamelijk als instrument voor de HR business partner genoemd (Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Delmotte, 2010; Ulrich en Brockbank, 2005). Echter, hierover zijn tegenstrijdige signalen te herkennen. Zo stellen Boudreau en Ramstad (1998)

bijvoorbeeld dat HR-metrics en analytics van belangrijke waarde zijn voor strategisch HRM. Maar wijst onderzoek van Lawler & Mohrman (2003) uit dat een geavanceerd HR informatiesysteem niet bijdraagt aan de HR-business partner positie. Dit roept de vraag op: kan het gebruik van HR-metrics en -analytics daadwerkelijk bijdragen aan de business partner positie van HRM?

Bovengenoemde vragen hebben ervoor gezorgd dat HR-metrics, -analytics en de business partner positie onderwerp zijn geworden voor dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is dan ook: Onderzoeken wat de relatie is tussen het gebruik van HR-metrics en -analytics en de business partner positie van HRM.

Ulrich heeft in 1997 een model ontwikkeld voor de business partner positie van HRM. Dit model is het zogenaamde *multiple role model*. Aan de hand van dit model stelt Ulrich (1997) dat een goede HR business partner vier rollen vervult. Hij noemt deze rollen: de administrative expert, de employee champion, de change agent en de strategic partner. Het model zal in het theoretisch kader uitgebreider besproken worden. Het model wordt nu genoemd omdat het de aanleiding heeft gevormd voor het stellen van de onderzoeksvraag. Het is namelijk denkbaar dat een goede business partner baat heeft bij HR-metrics en -analytics die relevante informatie bevatten voor alle vier rollen. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is als volgt geformuleerd:

Onderzoeksvraag

Draagt het gebruik van HR-metrics en -analytics op alle rollen van het multiple role model bij aan de business partner positie van HRM?

Om deze vraag te beantwoorden wordt er een enquête gehouden onder HR-professionals van Nederlandse organisaties met vragen over de positie van de HR-afdeling en het gebruik van HR-metrics en Analytics. Dit onderzoek kan zowel voor de wetenschap als voor de praktijk relevante inzichten opleveren. Desondanks kent dit onderzoek met name een wetenschappelijke relevantie.

Ten eerste levert dit onderzoek informatie op over de positie van HR afdelingen in Nederland. Voor zover bekend is dit één keer eerder op een vergelijkbare manier in Nederland gemeten door Delmotte (2010). Uit dat onderzoek bleek dat de business partner positie van HR in Nederland nog niet sterk verworven is. De HR afdelingen hielden zich in 2010 voornamelijk bezig met de administratieve rol. Het is interessant om deze bevindingen te vergelijken met de bevindingen die uit dit onderzoek naar voren zullen komen. Mogelijk kan er een trend ontdekt worden in welke richting HR afdelingen zich positioneren in Nederlandse organisaties. Dit vormt een relevante aanvulling op de literatuur en eerder onderzoek van Delmotte (2010).

Ten tweede levert dit onderzoek informatie over het gebruik van HR-metrics en -analytics binnen Nederlandse organisaties. Nu is er wel enigszins wat bekend over het gebruik van meetsystemen in HR (ken- en stuurgetallen onderzoek en HR trends onderzoek van Berenschot) maar een uitgebreid overzicht van HR-metrics en -analytics binnen Nederlandse organisaties is nog niet eerder gegeven. Ook de indeling op basis van het *multiple role model* is nog niet eerder gemaakt. Hiermee kan dit onderzoek een interessante aanvulling geven op de literatuur over dit onderwerp. Het kan een leemte invullen en informatie over Nederlandse organisaties geven. Zo'n uitgebreid overzicht kan interessante inzichten opleveren die een aanvulling vormen op de literatuur over HR-metrics en -analytics.

Ten derde wordt de relatie tussen beide concepten onderzocht. Voor zover bekend is er nog niet eerder een brug geslagen tussen beide concepten. De relatie tussen de positie van HRM en het gebruik van HR-metrics en -analytics kan inzicht geven in de rol die cijfers spelen voor de business partner positie of andersom. Daarnaast biedt het dankzij de indeling van HR-metrics en analytics de mogelijkheid om de invloed van metrics en analytics per rol te bekijken. Deze informatie is ook interessant als aanvulling op de literatuur over HR business partners en HR-metrics en -analytics. Dit is daarnaast ook relevant voor de praktijk. De uitkomsten kunnen HR-professionals namelijk informatie geven over wat zij moeten meten om echt een strategische bijdrage te kunnen leveren.

De concepten HR-metrics, -analytics en HR business partner zullen in het theoretisch kader nader besproken worden en in hun context worden geplaatst. Daarin zal ook de koppeling worden gemaakt met het *multiple role model* van Ulrich (1997). Vervolgens zal er een methodensectie volgen waarin uiteengezet wordt hoe dit onderzoek is uitgevoerd. De resultaten van het onderzoek worden kenbaar gemaakt in de resultatensectie en tot slot zal er een conclusie/discussie plaatsvinden.

1.4 Berenschot

Om ervoor te zorgen dat deze scriptie niet alleen wetenschappelijk is maar ook aansluit bij de praktijk, is er op zoek gegaan naar samenwerking met een organisatie die in dat opzicht een toegevoegde waarde kan hebben voor dit onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Berenschot, een onafhankelijk organisatieadviesbureau met ongeveer 425 medewerkers. Berenschot is actief in zowel de publieke als in de private sector en bewijst zijn diensten al 75 jaar. Het bureau geeft op vele vlakken advies aan diverse organisaties in binnen en buitenland. Zo ook op het vlak van strategisch HRM. Daarnaast publiceert Berenschot in samenwerking met HR-Strategie (onderdeel van HR-Praktijk) iedere twee jaar de resultaten van een groot onderzoek over ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement. Berenschot is daarom een interessante partner voor het schrijven van deze scriptie. Daarnaast was ook van belang dat Berenschot beschikt over veel data en over een groot netwerk dat benaderd kan worden voor onderzoek. Voor de dataverzameling van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van dit netwerk door een enquête uit te zetten onder ruim 600 HR-professionals van verschillende organisaties.

Theoretisch kader

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven veronderstelt dit onderzoek een relatie tussen het gebruik van HR-metrics en -analytics en de business partner positie van HR. In dit hoofdstuk zullen deze concepten nader besproken worden en in relatie tot elkaar worden gebracht. Eerst zullen de concepten geplaatst worden binnen de SHRM. Daarna zullen de concepten in context worden geplaatst en zal worden besproken hoe het multiple role model van Ulrich (1997) inzicht kan bieden in de te gebruiken HR-metrics en -analytics. Tot slot zullen op basis van dit kader hypothesen worden opgesteld.

2.1 SHRM

Sinds de jaren 90 hebben zowel managers als academici in zowel de Angelsaksische als de Rijnlandse wereld een toenemende interesse in Human Resource Management en haar relatie met performance (Arthur, 1994; Huselid 1995; Delery & Doty, 1996; Paauwe, 2004). HR gerelateerde onderwerpen worden agendapunten aan de directietafel (Boselie, 2010) en het managen van mensen (HRM) wordt voor lijnmanagers van belang om concurrentievoordeel te behalen (Paauwe, 2004). HRM wordt dus van strategisch belang voor organisaties. Voor zowel de concurrentiepositie als de levensvatbaarheid van organisaties kan HRM het verschil maken (Paauwe, 2004; Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011). Verschillende auteurs zijn daarom de S van strategisch voor HRM gaan plaatsen. Strategisch Human Resource Management gaat over het maken van strategische HR keuzes die gekoppeld zijn aan de bedrijfsstrategie en de context van de organisatie (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011). Strategisch HRM zorgt voor levensvatbaarheid en concurrentievoordeel van organisaties (Delery & Doty, 1996). Hierbij moet worden opgemerkt dat dit laatste voornamelijk geldt voor private organisaties. Hoewel strategisch HRM ook van belang is voor publieke organisaties wordt er in dit theoretisch kader met name gesproken over private organisaties. Dit is te wijten aan het gebruik van voornamelijk Angelsaksisch georiënteerde literatuur die vaak alleen maar over private organisaties rept.

De onderwerpen van deze scriptie komen voort uit de ontwikkeling van HRM naar Strategisch HRM. Strategisch HRM vraagt namelijk om een meer strategische en bedrijfsmatige positie van HR-afdelingen (Paauwe, 2004). Zoals hierboven beschreven, worden HR gerelateerde onderwerpen relevant voor de directie en het management. HR zal dus op dit niveau een relevante bijdrage moeten leveren. Als HR structureel die bijdrage kan leveren dan wordt er vaak gesproken van HR als Business Partner. Dit betekent dat HR een belangrijke rol gaat spelen op het besluitvormingsniveau van de organisatie en HR-informatie koppelt aan bedrijfsinformatie. In paragraaf 2.2 zal worden besproken hoe deze strategische positie van HR ingevuld wordt.

Strategisch HRM vraagt niet alleen om een andere positie van HRM maar ook om andere data (Boudreau & Ramstad, 1998). HR moet immers kunnen aantonen dat haar activiteiten bijdragen aan de strategie en bedrijfsresultaten (Paauwe 2004; Wald en Lang 2004). Om aan dit soort data te komen moet HR haar bijdrage meetbaar maken en kunnen monitoren (Maheshwari, 2010). Dit is precies waar HR-metrics over gaan namelijk het verzamelen van meetgegevens over HR-relevante onderwerpen. Om echt strategisch te kunnen opereren moet HR niet alleen in de achteruitkijkspiegel kijken maar ook vooruit kunnen kijken. Dit is waar HR-analytics een rol in kunnen spelen. Het gebruik van HR-analytics stelt HR in staat om op basis van bestaande data relevante informatie te kunnen voorspellen en business cases te maken van voorgestelde HR-initiatieven. HR-metrics en -analytics kunnen inzicht geven in de relatie tussen HRM en

performance en stellen HR in staat om in de harde termen van het bedrijfsleven uit te drukken dat HR ertoe doet (Pauwe, 2004).

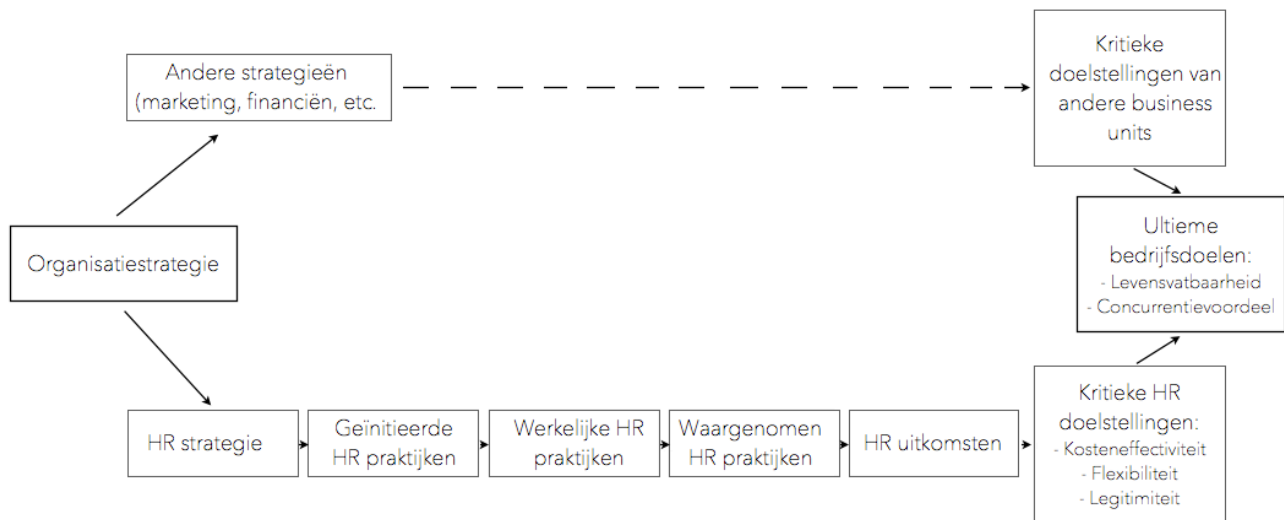


Fig 2.1.1 de HR value chain (Boselie, 2010)

In figuur 2.1.1 is goed zichtbaar hoe strategisch HRM voortvloeit uit de organisatiestrategie en bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. De ultieme bedrijfsdoelstellingen zijn overleven en het liefst winnen ten opzichte van de concurrentie. Het gaat dus om levensvatbaarheid en concurrentievoordeel. Om dit te bewerkstelligen stelt men een organisatiestrategie op, die richting geeft aan de organisatie en ervoor zorgt dat de bedrijfsdoelen behaald worden. De organisatiestrategie moet vervolgens vertaald worden naar verschillende management subdisciplines als financiën, marketing en HRM. Dit zorgt voor een financiële strategie, een marketing-strategie en een HR-strategie. Deze strategieën moeten in overeenstemming zijn met de interne en externe context van de organisatie (Boselie, 2010; Boxall & Purcell 2011). Vervolgens is er een lijn te trekken van geïnitieerde HR-praktijken, werkelijke HR-praktijken, waargenomen HR-praktijken en HR-uitkomsten. Als het allemaal goed gaat dan worden de geïnitieerde HR-praktijken goed geïmplementeerd en op de juiste manier waargenomen door de medewerkers waardoor de juiste HR-uitkomsten bereikt worden, zodat de HR-doelstellingen behaald worden die bijdragen aan de bedrijfsresultaten. Echter, in de realiteit kan er tussen elke stap ruis ontstaan. Daarom is het van belang om van achter naar voren het model te doorlopen en te checken of de uitkomsten het gewenste resultaat zijn van de gevoerde strategie (Boselie, 2010).

Management subdisciplines als financiën, marketing en HRM worden partners in business doordat zij in dienst staan van de organisatie-strategie en allemaal werken voor hetzelfde bedrijfsresultaat. Voor financiën is dit niet nieuw, zij wordt al een lange tijd beschouwd als business partner. We zien in bijna elke organisatie een CFO naast de CEO, een penningmeester naast de voorzitter, een financieel directeur naast de algemeen directeur enzovoort. Voor andere management subdisciplines als bijvoorbeeld HRM is dit minder vanzelfsprekend (Barney & Wright, 1998). Deze zijn vaak ondergebracht in staffuncties. Voor HR betekent de transitie naar de business partner positie een nieuwe mindset (Barney & Wright, 1998). De nieuwe business partner positie betekent ook dat er van HR gevraagd wordt om de toegevoegde waarde aan te tonen en in termen van kosten en baten te communiceren (Barney & Wright 1998; Fitz-enz, 2009). Wederom is dit voor financiën vaak niet nieuw maar voor HR is dit wel degelijk een andere manier van werken (Barney & Wright, 1998; Wald & Lang, 2012). Het blijkt dat

de oorspronkelijke structuren, gedragingen en instrumenten van HR niet toereikend zijn voor de nieuwe business partner rol (Wald en Lang, 2012). HR moet dus onder andere op zoek naar een nieuwe gereedschapskist. HR-metrics en -analytics kunnen instrumenten zijn die in de nieuwe gereedschapskist van de HR business partner thuis horen (Barney en Wright, Delmotte 2010). Boselie (2010) stelt: "Om een HR-value chain te creëren is meten onvermijdelijk". De organisatiestrategie is gelinkt aan strategische doelen en deze doelen moeten vertaald worden in concrete key performance indicators (*kpi's*). In figuur 2.1.2 is zichtbaar dat de business partners op de verticale lijn zitten en ieder een strategie voert die voortvloeit uit de organisatiestrategie. De metrics en analytics bevinden zich op de horizontale lijnen. In feite kan elk blokje gemeten worden en relevante informatie opleveren voor de business partners. Ook kunnen er relaties gelegd worden tussen de verschillende blokjes. Voor HR als business partner is de horizontale lijn die getrokken is door de HR value chain natuurlijk het meest relevant. Dit zijn dan ook de zogenaamde HR-metrics en analytics. Deze betreffen immers informatie over HR relevante onderwerpen. Zoals Boselie (2010) stelt, is dit geen geïsoleerd model maar moet dit afgestemd zijn met de interne en externe context van de organisatie. Ook Boxall en Purcell (2011) stellen dat strategisch HRM in lijn moet zijn met organisatie-strategie, organisatie en context. Dit betekent dan ook dat metrics en analytics die de relatie leggen met deze context van belangrijke waarde kunnen zijn. Denk hierbij aan metrics over het personeelsbestand die gekoppeld worden aan ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Of denk aan veranderingen die ontstaan in de institutionele context zoals een wetswijziging omtrent de pensioenleeftijd, die gevolgen zal hebben voor het personeelsverloop en dus gevolgen heeft voor het aanname en uitstroombesluit. Nog een voorbeeld is de afspraken met betrekking tot beloning die gemaakt worden in een nieuwe CAO. Die kunnen gevolgen hebben voor het gevoerde beleid ten aanzien van prestatie management. Als dit soort informatie uit de context gekoppeld wordt aan gegevens die beschikbaar zijn vanuit de organisatie kan dit waardevolle informatie opleveren. Het kan bijvoorbeeld laten zien dat de huidige strategie binnen twee jaar niet meer houdbaar is en dat men van koers moet veranderen.

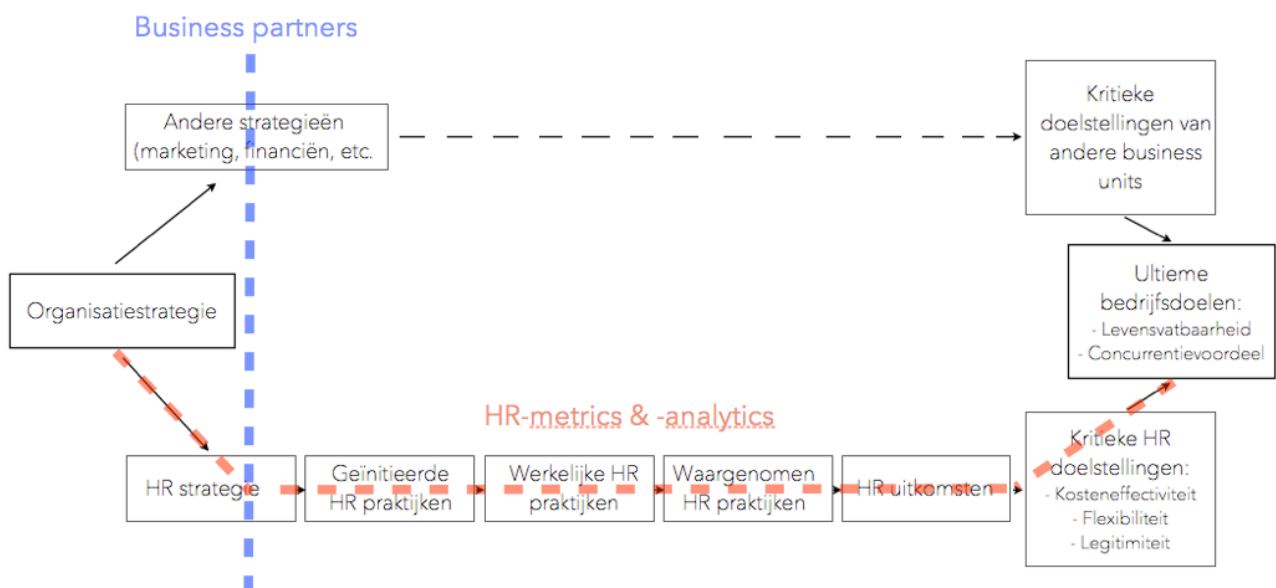


Fig. 2.1.2 HR-metrics, -analytics en businesspartner getekend op de HR value chain.

Het gebruik van HR-metrics en analytics is dus afhankelijk van de organisatiestrategie, de organisatie en de context van de organisatie. Voor de ene organisatie kunnen bepaalde HR-metrics zeer relevant zijn

terwijl die voor een andere organisatie minder van belang zijn. De HR-metrics en analytics moeten dus passen bij de organisatie, er moet sprake zijn van een bepaalde *fit*.

Echter, er kan ook gesteld worden dat er bepaalde HR-metrics en -analytics zijn die van belang zijn voor iedere organisatie. Als er bij een organisatie blijkt dat het gebruik van bepaalde HR-metrics en -analytics significant bijdragen aan de business partner positie van HRM, dan zou iedere organisatie dit voorbeeld moeten volgen om hetzelfde resultaat te kunnen bereiken. Het succesvolle voorbeeld van een organisatie wordt dan gebruikt als een zogenaamde 'best practice'.

Dit is verschil tussen best-fit en best-practice. Binnen SHRM zijn deze twee stromingen te herkennen. Sommige theorieën worden benaderd vanuit de best fit school, andere vanuit de best practice school. Er is niet een school die beter is dan de ander, voor beide benaderingen valt wat te zeggen. Daarnaast is het contrast niet zwart/wit en kunnen elementen van beide benaderingen voorkomen in een theorie (Boxall & Purcell, 2011). Ook in deze scriptie zijn er kenmerken van beide stromingen te herkennen. Het conceptueel model dat wordt opgebouwd in het theoretisch kader heeft een generiek karakter en past dus binnen de best-practise benadering. Dit model wordt namelijk opgebouwd aan de hand van een aantal criteria die worden gesteld aan dat het gebruik van HR-metrics en -analytics voordat dit succesvol bijdraagt aan de business partner positie van HRM. Tegelijkertijd is het, zoals eerder genoemd, van belang dat de -metrics en -analytics in lijn moeten zijn met de organisatiestrategie. Dit past dan weer bij de best-fit benadering. Het gebruik van HR-metrics en -analytics aan de hand van het model past dus bij de best practice benadering, de specifieke invulling van het model is afhankelijk van strategie, organisatie en context en past daarom bij de best-fit benadering.

2.2 De business partner positie

Inherent aan het zijn van een discipline is dat er altijd discussie plaatsvindt over de demarcatie en toegevoegde waarde van de discipline (Leezenberg en de Vries, 2001). Zo is er sinds de jaren 60 (toen HRM nog personeelsmanagement heette) al een discussie gaande over de plaats van HRM binnen organisaties en de bijdrage die HRM kan leveren aan organisatieprestaties. Verschillende auteurs (als Ritzer & Trice, Meyer, Skinner, Legge) constateren in de jaren zestig tot negentig dat HRM weinig invloed heeft en niet betrokken wordt bij belangrijke beslissingen in organisaties (Boselie, 2007). HRM wordt in die jaren min of meer gezien als het derde wiel aan de wagen. In de jaren negentig wordt het imago van HRM positiever en komt er aandacht voor de positie van HRM als *business partner*. (Jamroq & Overholt, 2004; Boselie, 2007; Cascio, 2005). Zowel academici als professionals stellen dat HR-afdelingen strategischer moeten opereren om nu en in de toekomst van waarde te zijn (Cascio, 2005). Dit geluid klinkt door tot in de 21e eeuw. Recente studies geven aan dat HR-professionals een meer strategische rol voor zich weggelegd zien (Delmotte, 2010; Pritchard, 2010; Sherlock, 2012). Lawler en Mohrman (2003) Stellen dat HRM in ieder geval theoretisch in staat is bij te dragen aan de strategie en bedrijfsresultaten. Zij zien in de praktijk dat dit ook steeds vaker gebeurt (Lawler & Mohrman, 2003).

HR professionals zijn de afgelopen tien jaar uitgedaagd om nieuwe competenties te leren als HR business partner om bedrijfsstrategie met HR praktijken te kunnen integreren. (Caldwell, 2008) Het groeiende aantal geluiden voor de business partner positie van HRM wordt voortgebracht door het inzicht dat strategisch HRM een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de bedrijfsresultaten (Lawler & Mohrman, 2003; Boselie, 2007). Kortom "HRM means business!". Toch is dit niet de enige reden die

wordt genoemd om een positie als business partner te verwerven. Er zijn de laatste decennia ontwikkelingen zichtbaar die ervoor zorgen dat de positie van HR als business partner urgenter maakt. De meest genoemde redenen zijn: globalisering, een snel veranderende wereld en de opkomst van de kenniseconomie in de westerse wereld.

Veel auteurs wijzen de globalisering aan als een context waarin HR als business partner zou moeten fungeren (Ulrich, 1997a; Roehling et al, 2005; Wright en Snell, 1999; Jamieson, Eklund Meekin, 2012; Lawler, 2003). Globalisatie zorgt ervoor dat organisaties wereldspelers worden. Organisaties opereren in een internationale context en krijgen te maken met internationale concurrentie. Handelsbarrières worden ontmanteld en productiemiddelen worden aangeboord op plaatsen over de hele wereld (Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012). Dit geldt dus ook voor menselijke productiemiddelen ofwel human resources. Organisaties hebben medewerkers over de hele wereld en in de meeste gevallen zijn dat medewerkers die wereldburgers zijn geworden. De wereld is kleiner geworden, mensen wereldwijd hebben gemakkelijk contact met elkaar en kunnen elkaar relatief gemakkelijk en goedkoop tegemoet reizen. De ontwikkelingen in de communicatietechnologie hebben ervoor gezorgd dat mensen op elk moment van de dag op elke plaats toegang hebben tot veel informatie (Lawler & Mohrman, 2003). Al deze ontwikkelingen die aan de kapstok van globalisering hangen zorgen voor enorme uitdagingen voor HRM (Ulrich, 1997; Lawler & Mohrman, 2003; Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012).

Daarnaast is de wereld dynamischer geworden en is de wereld zoals we die kennen constant aan verandering onderhevig (Lawler & Mohrman, 2003; Boselie, 2010; Bititci, Garengo, Dorfler & Nudurupati, 2012). Zowel vanuit economisch als ecologisch perspectief doen er zich verschillende veranderingen voor die van invloed zijn op de manier waarop organisaties zich organiseren. Zo zorgen geluiden over klimaatverandering voor meer oog voor duurzame productie (Bititci, Garengo, Dorfler & Nudurupati, 2012). We hebben ook te maken gehad met het knappen van verschillende 'zeepbellen' zoals bijvoorbeeld de 'internetzeepbel' in 2000 en de 'huizenmarktzeepbel' in 2008 (Boselie, 2010). Daarnaast hebben we in veel westerse samenlevingen te maken met een vergrijzende bevolking dat leidt tot nieuwe regelgeving omtrent het afvloeien en behouden van oudere medewerkers (Leisink & Knies, 2011). En er bestaat een maatschappelijk bewustzijn dat organisaties een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, waardoor er druk ontstaat op organisaties om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen (Berkel & Leisink, n.d.). Al deze ontwikkelingen zijn relevant voor HR en hebben implicaties voor de bedrijfsstrategie. Het feit dat organisaties tegenwoordig veel te maken hebben met verandering vraagt een meer bedrijfsmatige positie van HRM en maakt het noodzakelijk dat HRM strategisch opereert (Boselie, 2010). Want de wereld van vandaag kan er morgen weer heel anders uitzien.

Een andere reden die genoemd wordt voor de business partner positie van HR is de kenniseconomie. De ontwikkeling van HRM loopt eigenlijk parallel met de ontwikkeling van de kenniseconomie (Legge, 1995; Boselie 2010). In westerse landen hebben we tegenwoordig te maken met een economie die sterk gebaseerd is op kennis (Porter, 1998; Felin, Zenger en Tomsik, 2009; Boselie, 2010). Een economie waarin kennis geld waard is en waarmee human resources, menselijke productiemiddelen een economische waarde gaan representeren. Daarom wordt er tegenwoordig ook wel van *human capital* gesproken. Al in 1964 is dit begrip beschreven door de econoom Gary Stanley Becker (1964). Hij definieert menselijk kapitaal als: De kennis, informatie, ideeën, vaardigheden en gezondheid van individuen. Hij merkt daarbij op dat menselijk kapitaal overeenkomstig is met de klassieke vorm van

kapitaal als het gaat om opbrengsten. Echter, het verschil bij menselijk kapitaal is dat mensen niet gescheiden kunnen worden van hun kennis, vaardigheden, waarden of gezondheid (Becker, 2008). Hierdoor worden medewerkers van essentiële waarde voor organisaties (Delery and Doty, 1996 in Boselie 2010; Felin, Zenger en Tomsik, 2009). Wright & McMahan merken in 2011 op dat menselijk kapitaal een populair concept is in de literatuur over strategie, SHRM en economie maar dat het niet altijd even zorgvuldig gebruikt wordt. Zij refereren daarbij aan de complexiteit van het begrip. Het gaat om menselijk kapitaal, waarin de menselijke component nog al een complex onderdeel is. Menselijk kapitaal kan niet begrepen worden alsof mensen gelijk staan als machines en zo kan er ook niet met mensen omgegaan worden. Menselijk kapitaal vergt gedegen HR beleid (Wright & McMahan, 2011). Het business partnerschap van HR gaat dus niet alleen over een meer bedrijfsmatige invulling van HR maar om allround strategisch HRM waarbij rekening wordt gehouden met verandering, menselijke, economische en strategische componenten.

Ulrich heeft in 1997 een model beschreven voor een allround invulling van de HR business partner dat tot op de dag van vandaag nog stand houdt. Ulrich (1997, p.37) definieert het begrip '*business partner*' als volgt: '*business partner = strategic partner + administrative expert + employee champion + change agent*'. Deze definitie ligt ten grondslag aan het bekende *multiple-role model* (1997) waarin hij vier essentiële rollen voor de HR-functie ziet. Al deze rollen dragen bij aan de positie van HR als business partner. Als strategic partner draagt HR bij aan de business partner positie omdat de HR-professional in die rol zorgt voor de afstemming tussen HR systemen en de business-strategie. Als change agent draagt HR bij aan de business partner positie omdat de HR-professional in die rol de organisatie kan helpen veranderen om zich aan te passen aan de veranderende context. Als employee champion draagt HR bij aan de business partner positie omdat de HR-professional in die rol zorgt voor het juiste commitment en de competenties van medewerkers zodat hun contributie aan de organisatiedoelen zo hoog mogelijk blijft. Als administrative expert draagt HR bij aan de business partner positie omdat de HR-professional in die rol meer value for money creëert door meer efficiënte HR systemen te ontwerpen.

Deze rollen verschillen van focus en activiteiten. De focus van de rollen strategic partner en change agent zijn strategische van aard en zijn gericht op de lange termijn terwijl de rollen administrative expert en employee champion een operationele focus hebben en zich meer bezig houden met de waan van de dag. De activiteiten in de rollen employee champion en change agent richten zich op het managen van mensen terwijl de activiteiten in de rollen strategic partner en administrative expert zich richten op het managen van processen. Dit komt overeen met de definitie van HRM die Boxall and Purcell (2004) geven. Zij stellen dat HRM gaat om "managing work and people". In Ulrich's model worden deze twee uitgezet op de X-as (activiteiten), Links bevinden zich de activiteiten met betrekking tot managing work/processes en rechts bevinden zich de activiteiten met betrekking tot managing people. De strategische en operationele focus worden uitgezet op de Y-as (focus), met de strategische focus boven en de operationele focus onder. Deze assen creëren het raamwerk voor de vier rollen (zie figuur 2.2.1). De strategic partner bevindt zich in het kwadrant links-boven, de change agent bevindt zich in het kwadrant rechts-boven, de administrative expert bevindt zich in het kwadrant links-onder en de employee champion bevindt zich in het kwadrant rechts-onder.

Toekomst / Strategisch

Processen	<p><u>Strategic Partner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Managen van strategische human resources - Uitvoeren van strategie - Op één lijn brengen van HR- en bedrijfsstrategie 	<p><u>Change Agent</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Managen van transformatie en verandering - Creëren van een vernieuwde organisatie - Zorgen voor capaciteit om te veranderen 	Mensen
	<p><u>Administrative Partner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Managen van organisatie-infrastructuur - Bouwen van een efficiënte infrastructuur - Heruitvinden en doorontwikkelen van organisatieprocessen (bijv. shared services) 	<p><u>Employee Champion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Managen van de bijdrage van werknemers - Verhogen van capaciteiten en commitment van werknemers - Luisteren naar en reageren op behoeften en zorgen van werknemers 	
Alledaags / Operationeel			

Figuur 2.2.1 multiple role model (Ulrich, 1997)

Elke rol heeft een ander doel. Bij de rol van strategisch partner is dit het uitvoeren van de strategie. Dit doet men door de business-strategie te vertalen in een HR-strategie. De HR-praktijken moeten zijn afgestemd op en bijdragen aan de business strategie. HR-professionals zijn strategisch partner wanneer zij participeren in het besluitvormingsproces, meebepalen wat de organisatiestrategie wordt, vragen stellen die strategie in acties vertalen en HR-praktijken ontwikkelen die in lijn zijn met de business-strategie (Ulrich, 1997). De HR-praktijken die zijn afgestemd op de business strategie noemt Ulrich (1997) ook wel *HR priorities*, HR-professionals zouden in elke setting in staat moeten zijn HR-priorities te identificeren die ervoor zorgen dat de strategie werkelijkheid wordt. Het proces van het identificeren van deze HR-priorities noemt hij *organizational diagnosis*, hierin stellen organisaties tevens hun sterke en zwakke punten vast.

Het doel van change agent is het managen van transformatie en verandering. Transformatie betekent in deze context een fundamentele culturele verandering. Met verandering wordt bedoeld het vermogen van de organisatie om te veranderen en mee te gaan in nieuwe ontwikkelingen. Dit doet men door veranderingen op te merken, hierop te reageren door een actieplan op te stellen, het proces van verandering te bewaken en dat tevens te versnellen. HR-professionals dienen als business partner wanneer zij werknemers helpen met het loslaten van het oude en het aanpassen aan het nieuwe. Zij helpen de organisatie met het identificeren van een proces voor het managen van een verandering. Een van de belangrijkste taken in deze rol is zorgen voor capaciteit die verandering mogelijk maakt, dit zorgt ervoor dat de change agent zich intensief moet bezighouden met het opbouwen en behouden van relaties en vertrouwen.

Het doel van de employee champion is het managen van de bijdrage die medewerkers leveren. Dit doet men door het commitment en de capaciteit van medewerkers te verhogen. Een employee champion heeft oog voor de problemen en behoeftes van medewerkers en weet hier op een juiste manier naar te luisteren en op te reageren. HR-professionals zijn business partners door te zorgen dat de medewerkers

in hoge mate bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Employee champions zorgen voor bronnen voor medewerkers die hen in staat stelt te floreren.

Het doel van administrative expert is het managen van de infrastructuur van de organisatie. Dit doet men door efficiënte HR-systemen te ontwikkelen. Het gaat hier om het ontwikkelen van systemen voor rekruteren, aannemen, trainen, ontwikkelen, belonen, stimuleren, promoten en andere systemen die te maken hebben met het managen van de stroom van medewerkers. HR-professionals zijn business partners door onnodige kosten te elimineren, efficiëntie bevorderen en constant op zoek te gaan naar manieren om dingen beter te doen. Een voorbeeld dat Ulrich noemt is HR shared services. Hierin worden administratieve HR taken van verschillende organisatieonderdelen gebundeld en uitgevoerd door één shared service center.

Dit laatste, de administratieve functie, daar slaagt HR vaak wel in (Delmotte, 2010). Dit is van oorsprong waar HR op gefocust is en deels wettelijk verantwoordelijk voor is (Lawler & Mohrman, 2003). Echter het is de kunst om ook de andere functies goed te begrijpen om volwaardig business partner te kunnen zijn (Ulrich, 1997; Lawler en Mohrman, 2003). Toch slagen HR-afdelingen hier nog niet altijd in (Lawler and Mohrman, 2003; Boselie, 2007; Delmotte 2010; Sherlock, 2012). HRM en verwante onderwerpen zijn inmiddels vaak wel onderdeel van gesprek aan de directietafel maar in veel gevallen heeft de HR-leidinggevende nog geen volwaardige positie aan die tafel (Boselie, 2007). Enerzijds is dit te wijten aan de geschiedenis van HR, want HR is van oorsprong geen business partner (Lawler, 1995; Brockbank, 1999; Mohrman & Lawler, 2000). Het vraagt daarom om een nieuwe invulling van het vak waarbij de nodige koud-water-vrees een rol speelt (Sherlock, 2012). Anderzijds is dit te wijten aan het feit dat de nieuwe invulling van het vak om nieuwe competenties en instrumenten vraagt (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger 2007; Boselie, 2007; Delmotte, 2010; Sherlock, 2012). In lijn hiermee constateren Wald en Lang (2012) dat HR er vaak niet in slaagt om de transitie tot business partner succesvol door te maken om twee redenen: 1) er zijn geen heldere rollen en strategische verwachtingen geformuleerd; 2) er vindt geen continue meting van succes plaats evenmin als een systematische toepassing van moderne instrumenten. Dit laatste wordt onderstreept door Ulrich en Brockbank (2005), zij noemen meetbaarheid van HR als onderdeel van HR-delivery, een basisvoorwaarde om een strategische bijdrage te kunnen leveren. Het is voor HR dus van belang om gebruik te maken van moderne hulpmiddelen en haar bijdrage te meten. Door gebruik te maken van de hedendaagse mogelijkheden die HR-metrics en -analytics bieden, kunnen HR afdelingen een grote stap nemen richting de business partner positie (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004; Ulrich & Brockbank 2005; Delmotte 2010; Wald & Lang, 2012). In de volgende paragraaf wordt er ingegaan op HR-metrics en -analytics.

2.3 HR-metrics en -analytics

Dat HR-metrics en -analytics kunnen bijdragen aan de business partner positie van HR, daar zijn veel auteurs het met elkaar over eens (Lawler, Levenson en Boudreau, 2004; Murphy en Zandvakili, 2000; Lawler en Mohrman, 2003; Jackson, Schuler en Werner 2008; Boudreau en Ramstad, 2007; Levenson, 2005; Cabrera en Cabrera, 2003; Ulrich 1997a; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Fitz-enz, 2009; Teo en Rodwell, 2007). Ulrich stelt in een artikel van 1997 dat concepten vervangen moeten worden voor bewijs om business partner te kunnen worden. "You cannot manage what you cannot measure" zegt Ulrich (1997a) in dat artikel. Om business partner te worden moet je dus gaan meten. Je hebt metrics en analytics nodig om die positie te kunnen beklimmen (Ulrich, 1997a). Het gebruik van HR-metrics en -

analytics zorgt ervoor dat de droom van HR om een echte business partner te worden in vervulling kan gaan." (Lawler, Levenson & Boudreau, 2004).

Niet alleen de business partner positie heeft de afgelopen decennia aan terrein gewonnen binnen HRM literatuur. Ook de onderwerpen HR-metrics en -analytics hebben sinds eind jaren tachtig hun intrede gedaan (Bititci, garengo, dorfler en nudurupatie, 2012; Cascio, 2005; Pfeffer 1997). HR-metrics en -analytics gaan over het meetbaar en inzichtelijk maken van HR beleid. Het begint bij HR-metrics, ofwel bij meetgegevens van HR-relevante onderwerpen. Dit kunnen ziekteverzuimcijfers zijn, cijfers over het personeelsverloop in de organisatie, cijfers over de medewerkerstevredenheid enzovoorts. Wanneer men deze cijfers relateert aan andere cijfers binnen en buiten de organisatie en onderwerpt aan statistische analyse dan valt dit onder de noemer HR-analytics. HR-analytics betreft methoden om data te veranderen in inzichten (Boudreau en Ramstad, 2007). Deze kunnen gebruikt worden om problemen en kansen in kaart te brengen (Carlson en Kavanagh, 2012) Daarnaast is men met deze inzichten in staat om organisatie-uitkomsten te voorspellen (Fitz-enz, 2009).

HR-metrics en -analytics zijn de laatste jaren dus sterk in trek (Carlson & Kavanagh, 2009). Toch is dit niet nieuw. Al in het begin van de vorige eeuw werden er meeteenheden ontwikkeld voor de effectiviteit van medewerkers in organisaties. Zo is er het werk van Hugo Münsterberg die in 1913 de relatie legt tussen psychologie en industriële efficiëntie en de werken van Frederick Taylor die vanaf 1911 de principes van Scientific management heeft gelegd. Dat HR-metrics en -analytics de laatste 25 jaar nieuw leven in zijn geblazen heeft onder andere te maken met de snelle ontwikkelingen in de computertechnologie (Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012; Carlson en Kavanagh, 2012). Die maken het mogelijk om veel data te verzamelen en te analyseren. Een opmerkelijke oorzaak wordt nog genoemd door Carlson en Kavanagh (2012) die stellen dat er eind jaren negentig uit angst voor het millenniumprobleem (de angst dat data die was opgeslagen op oudere computers zou verdwijnen als de datum 01-01-00 zou verschijnen) op grote schaal moderne HR-informatiesystemen zijn geïmplementeerd. Hierdoor werd de data van oude systemen in het nieuwe "millenniumproof" systeem gezet maar werden ook beschikbare gegevens op papier gedigitaliseerd voor implementatie in dit systeem. Hierdoor ontstonden er interessante mogelijkheden voor data-analyse (Carlson & Kavanagh, 2012).

Niet alleen vernieuwde technologie zorgt voor populariteit van HR-metrics en -analytics. Zoals eerder beschreven hangt dit net als bij de business partner positie samen met de ontwikkeling van strategisch HRM. Discussie over de relatie tussen strategisch HRM en organisatieprestaties zorgde ook voor discussie over meetbaarheid van HRM (Paauwe, 2004). *Performance management*, een proces waarbij meetbaarheid en cijfers een belangrijke rol spelen bij het managen van organisaties en hun performance, is sinds eind jaren 80 steeds meer in trek bij organisaties (Bititci, garengo, dorfler en nudurupatie, 2012; Cascio, 2005; Pfeffer 1997). Dit komt enerzijds door nieuwe inzichten die de positieve relatie tussen het daadwerkelijk meten en performance aantonen, anderzijds is er ook meer vraag ontstaan naar verantwoording van het gebruik van resources. Een publicatie over accounting van Johnson en Kaplan in 1987 heeft een belangrijke rol gespeeld in de populariteit van performance management en is een aanzet geweest voor vele andere publicaties op dat gebied (Bititci, Garengo, Dorfler & Nudurupati, 2012). De rol van HR-metrics en -analytics in SHRM wordt voor het eerst beschreven door Boudreau en Ramstad (1998). Zij vroegen zich af of HR-metrics strategisch kunnen zijn en daarmee waardevol voor SHRM. Het antwoord op die vraag luidt: Ja! HR-metrics en -analytics zijn strategisch en kunnen zelfs een sleutelrol spelen in SHRM. Voorwaarde is wel dat de metrics gekoppeld

zijn aan de strategie. De strategie geeft richting aan wat je wilt weten en meten (Boudreau en Ramstad, 1998).

Net als bij de business partner zijn er ook bij metrics en analytics contextuele factoren aan te wijzen die zorgen voor een toename van de populariteit. Hierboven is al beschreven hoe technologische ontwikkelingen en inzichten in de relatie tussen SHRM en organisatieprestaties hebben bijgedragen aan de populariteit van HR-metrics en -analytics. Hieronder zal beschreven worden hoe economische factoren aan die populariteit hebben bijgedragen.

Economisch zware tijden zorgen ervoor dat management subdisciplines in organisaties onder druk komen te staan en hun toegevoegde waarde en gebruik van resources moeten verantwoorden (Cascio, 2005 en Delmotte 2009). Economische factoren in de jaren tachtig zoals de recessie, hoge rente, dalende productiviteitsgroei maar ook de daarmee samengaande maatschappelijke discussie rondom vrouwen, minderheden, oudere en hoger opgeleide medewerkers op de werkvloer hebben een belangrijke rol gespeeld in de vraag naar verantwoording. Van alle functiegebieden in organisaties, dus ook van HRM werd meer rekenschap gevraagd (Cascio, 2005). In de jaren negentig wanneer de economische malaise van de jaren tachtig achter ons ligt speelt de economische context op een andere manier een rol in de populariteit van HR-metrics en -analytics. Hierbij wordt de globalisering weer aangehaald (Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012). Pfeffer (1997) stelt dat in een competitieve en kostenbewuste wereld het van belang is om het gebruik van resources te verantwoorden. Deze ontwikkelingen concentreren zich niet alleen in de private sector maar ook in de publieke sector, waarin *New Public Management* en de daarbij behorende performance management methoden in trek zijn (Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012). Tegenwoordig zorgt de economische crisis weer voor extra druk op bedrijfsfuncties om de meerwaarde in de organisatie aan te tonen (Delmotte, 2009). Net als in de jaren tachtig spelen ook maatschappelijke discussies hierbij een rol, denk aan discussies rondom beloningen in onder andere de bankensector of de roep om duurzame en maatschappelijk verantwoorde productiemethoden. HR managers worden geconfronteerd met een toenemende druk om hun prestaties te meten en te evalueren. (Delmotte, 2009).

Echter, de populariteit van HR-metrics en -analytics wordt niet alleen gedreven door extrinsieke motieven als economische en maatschappelijke druk. Organisaties hebben ook behoefte om meer grip te krijgen op de zaak (intrinsieke motieven). Organisaties anticiperen liever op contextuele veranderingen dan dat ze hier telkens op moeten reageren. Strategische management en strategisch human resource management is gestoeld op het idee dat de organisatie nu en in de toekomst levensvatbaar is en concurrentievoordeel weet te behalen. HR-metrics en -analytics kunnen dankzij hun voorspellende waarde hier een bijdrage aan leveren (o.a. Boudreau en Ramstad, 1998). HR-metrics en -analytics zijn dus niet alleen te gebruiken als evaluatie- en verantwoordingsinstrument maar ook als instrument om te kijken hoe mensen bijdragen aan het organisatiesucces en hoe de HR-investeringen daartoe leiden (Kaplan en Norton, 1996; Boudreau & Ramstad, 1998).

Organisaties hebben altijd wel in bepaalde mate gebruik gemaakt van metrics en analytics om in control te zijn. Hierin was voornamelijk een rol weggelegd voor financiële metrics en analytics niet zo zeer voor HR-metrics en analytics. Het belang van HR-metrics en -analytics wordt gezien wanneer financiële metrics niet meer voldoende zeggen. Dit hangt samen met de opkomst van de kenniseconomie en is in lijn met

de opvatting van SHRM dat mensen in een kenniseconomie een sleutelrol spelen in organisatieprestaties.

Chin, Chen en Hwang (2005) constateren dat het verschil tussen de boekwaarde en marktwaarde van organisaties tegenwoordig 1 op 5 is, waar dit vroeger 1 op 1 was. Tachtig procent van de marktwaarde van organisaties is tegenwoordig niet te herleiden met financiële metrics. Dit is te verklaren doordat de economische waarde van organisaties in een kenniseconomie niet langer de productie van materiële goederen is maar de creatie van intellectueel kapitaal (Chin, Chen en Hwang, 2005). De waarde van organisaties wordt grotendeels gecreëerd door de werknemers. Daarom wordt er ook wel gesproken van menselijk kapitaal, hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen menselijk kapitaal en structureel kapitaal. Mayo (2006) geeft hiervoor een treffende definitie: "menselijk kapitaal is wat mensen met zichzelf mee naar huis nemen, structureel kapitaal is wat mensen in organisaties achter laten. Hierbij moet men denken aan productontwerpen, organisatieprocessen, databases, merken, klantrelaties etc. Het menselijk kapitaal is de kennis, informatie, ideeën, vaardigheden en gezondheid van individuen die de productie van structureel kapitaal mogelijk maken (Becker, 1964).

Dit sluit aan bij de opvattingen van de *resource based view* (RVB) waarbij resources worden begrepen als *tangible* en *intangible assets*, oftewel als tastbaar en ontastbaar kapitaal. RVB gaat over het bouwen van unieke klusters van menselijke en technische resources die zorgen voor duurzaam concurrentievoordeel. Resources moeten niet simpelweg als *assets* in financiële zin worden begrepen want resources kunnen ook over waarde-creërende eigenschappen beschikken. Dit geldt vooral voor de human resources, één van de belangrijkste resources om duurzaam concurrentievoordeel te bereiken (Boxall & Purcell, 2011). Om het belang van human resources te begrijpen wordt er onderscheid gemaakt *tacit* en *explicit knowledge*. Deze begrippen zijn sterk vergelijkbaar met de begrippen menselijk en structureel kapitaal. Tacit knowledge betreft kennis en vaardigheden die niet verbaal overdraagbaar zijn. Oftewel dit is de kennis die mee naar huis genomen wordt, gelijk aan human capital. Explicit knowledge is alles wat verbaal of schriftelijk, via tekeningen, computer programma's, patenten en dergelijke overdraagbaar is. Gelijk aan het structureel kapitaal dat mensen in organisaties achter kunnen laten (Boxall & Purcell, 2011).

Omdat het onderhouden en vernieuwen van het structureel kapitaal gedaan wordt door werknemers, is menselijk kapitaal het belangrijkste kapitaal van de organisatie (Mayo, 2006). Dit betekent dus dat HR-metrics en -analytics die waardevolle informatie bevatten voor het managen van dat menselijk kapitaal de belangrijkste metrics zijn voor organisaties. Dit wordt ook onderstreept door Barber en Stack (2005) die stellen dat in een wereld waarin mensen de meeste waarde toevoegen aan organisaties oude metrics, over kapitaal, winst en dergelijke niet zoveel zeggen. Organisaties moeten metrics over menselijk kapitaal gaan verzamelen (Barber & Stack, 2005).

2.4 Conceptueel model

Het wordt zo langzamerhand helder dat HR-analytics snel de "next great enabler" van bedrijfskunde gaat worden (Fitz-enz, 2009). Fitz-enz stelt dat statistische analyse in organisaties net zo impactvol zullen zijn als de komst van de computer 40 jaar geleden.

HR analytics is een opkomende discipline die het voor HR mogelijk maakt om een strategische bijdrage te leveren en business partner te worden (Ulrich, 1997a; Lawler, Levenson & Boudreau, 2004; Levenson, 2005; Delmotte 2010). Echter, niet alle metrics en analytics bieden gelijke inzichten (Levenson, 2005).

Wat voor HR-metrics en -analytics er nodig zijn om die strategische bijdrage te kunnen leveren is niet duidelijk. Niet alle data draagt namelijk bij op strategisch niveau en er gaat nog wel eens wat mis (Pfeffer, 1997, Wintermantel en Mattimore, 1998, Hayton, 2003; Porter & Norris 2012; Lawler, Levenson en Boudreau, 2004; Delmotte, 2010). Veel organisaties verzamelen wel enigszins data maar niet altijd de juiste (Lawler, Levenson en Boudreau 2004). Volgens Wintermantel en Mattimor, (1998) moet er meer gedaan worden dan alleen het tellen van de kosten van HR. Metrics zoals medewerkersaantallen, compensatiekosten en omzetratio hebben te weinig strategische focus en zeggen weinig over de alignment van bedrijfsdoelstellingen en HR praktijken (Hayton, 2003). Een studie van Lawler & Mohrman (2003) laat zien dat slechts de helft van HR afdelingen die een modern HR informatiesysteem (met HR-metrics en -analytics) gebruiken business partner zijn terwijl zij op basis van hun theorie verwachtten dat bijna alle HR-afdelingen business partner zouden zijn. Deze studie geeft geen inzicht in wat de organisaties precies aan informatie meten. Dit houdt de vraag; *'Wat moet HR meten en analyseren om echt business partner te zijn?'* overeind.

In de zoektocht naar een antwoord hierop blijkt dat er (nog) geen blauwdruk bestaat voor het gebruik van de juiste HR-metrics en -analytics. Eerder in het theoretisch kader hebben we gezien dat de informatie die relevant is voor organisaties afhankelijk is van de organisatie, haar strategie en context. Er kan dus geen antwoord gegeven worden op de vraag welke specifieke HR-metrics en -analytics HR-afdelingen zouden moeten gebruiken want dit verschilt per organisatie. Wel worden er door door verschillende wetenschappers verschillende generieke criteria gesteld aan het gebruik van metrics en analytics. Deze zijn vaker complementair dan tegenstrijdig en daarom geschikt om samen te voegen in een model. Dit model stelt als het ware een aantal randvoorwaarden aan het gebruik van metrics en analytics. De criteria zullen in de komende alinea's besproken worden en uiteindelijk in het model worden samengevoegd.

Vier criteria

Zoals eerder al even werd aangestipt zeggen losse HR-metrics en -analytics niet zo veel voor SHRM. Het gebruik van metrics en analytics faalt vaak door een gebrek aan strategische focus (o.a. Porter en Norris 2012). Het eerste criterium dat door veel wetenschappers gesteld wordt aan het gebruik van metrics en analytics is dan ook dat deze in lijn moeten zijn met de strategie en organisatiedoelstellingen (Pfeffer, 1997; Boudreau & Ramstad 1998; Kaplan en Norton, 2004; Levenson, 2005; Porter en Norris, 2012).

Maar de strategische focus is nog niet genoeg. Cascio en Boudreau (2010) introduceren het LAMP model. Hiermee stellen zij dat HR-metrics en -analytics pas voor strategische verandering kunnen zorgen als deze in lijn zijn met de juiste logica, de juiste meeteenheden, de juiste analyses en de juiste processen (zie fig. 2.4.1). Met de juiste logica wordt bedoeld dat metrics en analytics niet uit de lucht gegrepen kunnen worden maar gebaseerd moeten zijn op een logisch model dat HR met organisatiesucces verbindt. Vervolgens moeten de juiste meeteenheden gebruikt worden die iets moeten kunnen zeggen over voortgang van de strategische doelstellingen van de organisatie. Dan moeten de juiste analysemethoden worden toegepast zodat de er inzichten gewonnen worden die van waarde zijn voor besluitvorming. Tot slot moeten de juiste processen ervoor zorgen dat deze inzichten ook daadwerkelijk gebruikt worden en voor strategische veranderingen zorgen en bijvoorbeeld niet in een bureaulade verdwijnen (Cascio & Boudreau, 2010). Dit model biedt geen antwoord op de vraag welke HR-metrics en -analytics er gebruikt moeten worden maar moet beschouwd worden als gids/begeleiding in het

besluitvormingsproces in organisaties (Porter & Norris, 2012). Voor dit onderzoek geldt dit als stappenplan voor de beantwoording van de vraag welke metrics en analytics gebruikt moeten worden. Het laatste deel “processen” wordt niet gebruikt omdat het de verantwoordelijkheid van organisaties is, dat de inzichten ook daadwerkelijk gebruikt worden in het besluitvormingsproces.

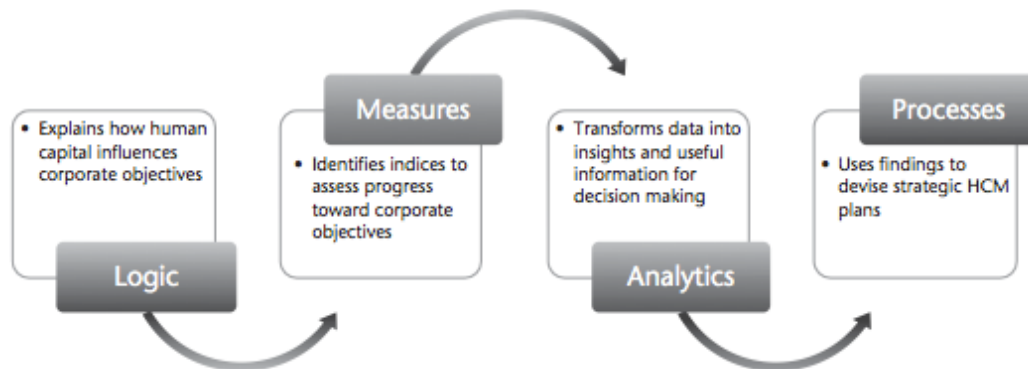


Fig. 2.4.1 het LAMP model (Cascio & Boudreau, 2010)

Het tweede criterium is dus het gebruik van een logisch raamwerk dat ten grondslag ligt aan het gebruik van metrics en analytics. Niet alleen Cascio en Boudreau (2010) vinden dit van belang ook Yeung (1997) en Wald & Lang (2012) constateren dat het belangrijk is dat HR-metrics en -analytics gebaseerd zijn op een raamwerk. Yeung (1997) constateert dat veel grote Amerikaanse bedrijven als Sears, AT&T, Eastman Kodak en Motorola in die tijd succesvol gebruik maken van HR-metrics en -analytics. Dit komt volgens hem doordat deze bedrijven hun HR-metrics en -analytics gebaseerd hebben op een raamwerk zoals bijvoorbeeld het balanced scorecard principe of op een heldere HR missie. Ongeacht het gebruikte raamwerk zijn de succesfactoren van het raamwerk hetzelfde: 1) Het raamwerk moet zowel intellectueel als empirisch aannemelijk zijn; 2) Het raamwerk moet breed geaccepteerd zijn door zowel HR-professionals als managers (Yeung, 1997).

Dan komen we bij de meeteenheden en analyses. Wat voor informatie moeten die opleveren? Zoals eerder ook al is gesteld, maar nog eens wordt benadrukt door Pilenzo (2009) is het van belang dat meeteenheden gekoppeld moeten zijn aan de bedrijfsdoelstellingen van organisaties. Het gaat er bij de juiste meeteenheden om, dat ze iets kunnen zeggen over de prestaties van de organisatie en de uitvoering van de strategie (Cascio en Boudreau, 2010).

Niet alleen de koppeling met de strategie is belangrijk, maar ook dat de meeteenheden een strategische focus hebben (Hayton, 2003). Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati (2012) constateren dat het HR-afdelingen vaak niet lukt om antwoord te geven op de uitdagingen die prestatie management, en de uitvoering van de strategie, met zich meebrengen, omdat de meeteenheden die gebruikt worden vaak te veel gericht zijn op alledaagse problemen. Hoewel dit ook van belang is, weerhoudt het de HR-afdeling ervan om een holistische en toekomstgerichte visie te ontwikkelen (Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012). Als HR alleen maar gebruik maakt van meeteenheden zonder strategische focus dan zullen die niet in staat zijn bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Zoals al even genoemd werd zijn meeteenheden met een operationele focus die dus meer gericht zijn op alledaagse factoren ook van belang. Hoe moet dit worden gezien terwijl er wordt gezegd dat het vaak misgaat bij meeteenheden zonder strategische focus? Horovitz (1979), Goold & Quinn (1990) en Simons (1995) geven hier

antwoord op door te stellen dat korte-termijn prestatie-indicatoren gelinkt moeten zijn aan strategische (lange termijn) doelen. Het derde criterium is dus dat meeteenheden zowel een operationele als een strategische focus moeten hebben (Hayton 2003; Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012)

Organisaties zijn vaak gericht op harde uitkomsten als arbeidsproductiviteit, efficiëntie, arbeidskosten, omzet- en winstcijfers, en minder op softere uitkomsten als werknemerstevredenheid, betrokkenheid en motivatie (Cascio, 2006). Toch zijn softere outcomes net zo belangrijk als harde en kan het negeren daarvan erg kostbaar zijn (Benkhoff, 1997). Hoewel er empirisch bewijs is van de positieve relatie tussen financiële uitkomsten en hr uitkomsten (Schneider et al., 2003), waarschuwt Boselie (2010) voor een disbalans tussen financiële- en werknemersbelangen. Goed HR-beleid kent een goede balans tussen deze belangen en weet dit te versterken (Boselie, 2010). Een hoge medewerkerstevredenheid zorgt voor hoge winst voor de organisatie. Bij meeteenheden en analyses is het dus van belang dat er informatie over zowel harde als zachte uitkomsten gemeten worden. Dit is het vierde en laatste criterium.

Er zijn dus vier criteria voor HR-metrics en -analytics te onderscheiden. Als eerste wordt er aangegeven dat HR-metrics en -analytics in lijn moeten zijn met de strategie en bedrijfsdoelstellingen. Als tweede moet er een aannemelijk en breedgedragen raamwerk ten grondslag liggen aan de HR-metrics en -analytics. Als derde moeten de metrics en analytics zowel een strategische als operationele focus hebben. Tot slot moet zowel 'harde' bedrijfsinformatie als 'zachte' informatie over werknemers verzameld worden. Deze criteria zijn ook te herkennen in het multiple role model van Ulrich (1997). Dit is namelijk al ruim 15 jaar een aannemelijk model dat breed gedragen wordt door HR- en managementkringen. Ulrich plot op de verticale as namelijk de strategische en operationele focus en op de horizontale as de 'harde' bedrijfsprocessen en de 'zachte' uitkomsten met betrekking tot de mensen in organisaties. Het model van Ulrich onderkent ook het belang van strategische en bedrijfsdoelstellingen. Deze komen met name terug in de linker bovenhoek van het model. In figuur 2.4.2 is te zien hoe de criteria en de assen van Ulrich overeenkomen.

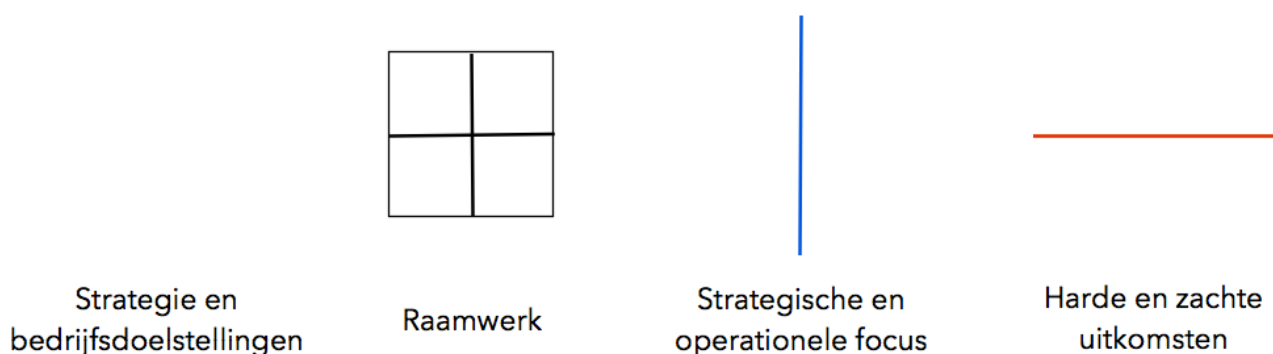


Fig. 2.4.2 Criteria voor metrics en analytics samengevat

Eerder hebben wetenschappers zich ook al uitgesproken voor de potentie van het model bij het meten van organisatieprestaties. Zo noemde Paauwe (2004) dat de typologie van Ulrich gebruikt kan worden als andere dimensies van performance. Dit zou betekenen dat als men performance wil meten, men dit langs de lat van de vier rollen zou kunnen doen. Ook Wald en Lang (2012) hebben de potentie van het model besproken in hun publicatie. Zij stelden dat een raamwerk bruikbaar kan zijn om de ontwikkelingen rondom de strategische bijdrage van HRM te onderzoeken. Zij stellen dat alle activiteiten van HRM gelieerd moeten zijn aan de organisatiestrategie en dat het model van Ulrich gebruikt kan

worden om onderscheid te maken in die activiteiten en de mogelijke bijdrage daarvan te onderzoeken (Wald & Lang, 2012). Wald en Lang (2012) voegen daar nog eens aan toe dat HR-metrics en -analytics gebaseerd moeten worden op eigen waarden, een eigen model en op eigen metrics.

Lawler en Boudreau (2009) hebben ook een model ontwikkeld en stellen drie voorwaarden aan Metrics en Analytics, namelijk; efficiency, effectiveness en impact. Maar zij zien dat, ondanks de mogelijkheden, HR vaak nog niet over effectieve meet- en analysesystemen beschikken en dat de effectiviteit van HR informatiesystemen niet samenhangt met de strategische rol van HR. Zij verklaren dit doordat HR leiders niet gewend zijn om met HR-informatie te werken en er niet in slagen om die te verbinden met strategische vraagstukken. Een andere verklaring die zij geven is dat HR-metrics en -analytics misschien gefocust zijn op gebieden die niet gerelateerd zijn aan de strategische rol. Daarom is het waardevol om de criteria voor HR-metrics en -analytics te koppelen aan het multiple role model van Ulrich.

Voor strategisch HRM is het van belang dat de HR afdelingen in organisaties een positie als business partner hebben. HR-metrics en -analytics kunnen bijdragen aan deze business partner positie al is nog niet altijd duidelijk wat voor metrics en analytics op welk niveau moeten worden verzameld. Ulrich (1997) laat in zijn boek zien dat de business partner positie van HR afhangt van de invulling van vier rollen. HR-metrics en -analytics kunnen ingedeeld worden op basis van die vier rollen van Ulrich. Dan deel je de vele mogelijke HR-metrics en -analytics in op vier gebieden. HR-metrics en -analytics die relevant zijn voor de strategic partner zoals de alingment tussen HR-praktijken en de organisatiestrategie worden ingedeeld in het kwadrant links-boven; HR-metrics en -analytics die relevant zijn voor de change agent zoals organisatieflexibiliteit worden ingedeeld in het kwadrant rechts-boven; HR-metrics en -analytics die relevant zijn voor de employee champion zoals medewerkerstevredenheid worden ingedeeld in het kwadrant rechts-onder en HR-metrics en -analytics die relevant zijn voor de administrative expert zoals de effectiviteit van de HR afdeling worden ingedeeld in het kwadrant links-onder. In een model zou het er als volgt uit komen te zien (zie fig 2.4.3).



Fig. 2.4.3 HR-metrics en -analytics ingedeeld op het multiple role model van Ulrich

Deze HR-metrics en -analytics zijn dus ondersteunend voor het vervullen van de rollen en kunnen op die manier bijdragen aan het verkrijgen van de business partner positie. Voorwaarde is wel dat de HR-metrics en -analytics die relevant zijn voor alle vier rollen worden verzameld en niet alleen de HR-metrics

en -analytics die relevant zijn voor strategic partner of een van de andere rollen. Immers, Ulrich (1997) stelt dat de business partner positie pas bereikt kan worden als er invulling wordt gegeven aan alle vier de rollen.

2.5 Hypothesen en verwachtingen

In dit theoretisch kader is een overzicht gegeven van de concepten (variabelen) die een rol spelen in dit onderzoek. Er is aangegeven dat metrics en analytics bijdragen aan de business partner positie. Echter, er is niet bekend wat men moet meten om een strategische bijdrage te kunnen leveren. Wel zijn er criteria bekend. Deze zijn in het theoretisch kader samengevoegd en er is geconstateerd dat deze terugkomen in het multiple role model van Ulrich (1997). HR-metrics en analytics zijn voor dit onderzoek ingedeeld op de vier kwadranten van het model. De toepassing van het multiple model van Ulrich biedt nieuwe inzichten en een nieuw model. Dit model veronderstelt een relatie tussen de business partner positie van HRM en het gebruik van HR-metrics en -analytics. Om te kijken of deze relatie ook daadwerkelijk bestaat wordt de volgende hypothese getoetst:

Hypothese 1

Het gebruik van HR-metrics en analytics draagt bij aan de business partner positie van HRM.

Daarnaast moet er gekeken worden of het model zinvol is. Op basis van het theoretisch kader wordt verwacht dat het model een zinvol kader vormt voor het gebruik van HR-metrics en analytics. Dit houdt in dat het gebruik van HR-metrics en -analytics pas bijdraagt aan de business partner positie van HRM als het voldoet aan de criteria van het model. Verwacht wordt dat het gebruik van HR-metrics en -analytics alleen bijdraagt aan de business partner positie van HRM als er gegevens worden verzameld op alle vier kwadranten. De hypothese die wordt getoetst is:

Hypothese 2

HR-metrics en -analytics dragen pas bij aan de business partner positie als deze informatie bevatten die relevant zijn voor alle vier rollen.

Hypothese 2 kan op vier niveaus bekeken worden, namelijk: 1) op het totale gebruik van HR-metrics en -analytics, dus van alle rollen samen; 2) op het niveau van de rollen, dus per rol apart bekeken; 3) op het niveau van de metrics per rol en analytics per rol. En tot slot op het niveau van de metrics en analytics los van elke rol dus voor elke specifieke metrics en analytics apart. Voor het bevestigen of ontkennen van hypothese 2 is met name het eerste niveau van belang. Echter, het is informatief om de regressie-analyse ook toe te passen op de drie andere niveaus. Dit zal dan ook gedaan worden.

Methoden

3.1 Onderzoeksmethode

Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode, namelijk een online enquête. Dit past bij de empirisch analytische onderzoeksbenadering (Boeije, 2008). De onderzoeksmethode is grotendeels afhankelijk van de vraagstelling. De onderzoeksvraag kent een toetsend karakter. Het toetst wat de invloed van de ene variabele, de onafhankelijke variabele, op de andere variabele, de afhankelijke variabele is. Er wordt namelijk gevraagd of de positie van HRM/van de HR afdeling (deels) afhankelijk is van het gebruik van HR-metrics en -analytics. Om dit te kunnen toetsen moet er niet gekeken worden naar wat voor betekenis mensen geven aan de concepten maar naar sociale feiten. Voor de onderzoeksvraag is het relevant om te meten in hoeverre de HR-afdeling gebruik maakt van metrics en analytics en in hoeverre die HR-afdeling een business partner positie heeft. Als dat bekend is dan kan bekeken worden of er een relatie bestaat daartussen. Het grote voordeel van kwantitatief onderzoek is dat de resultaten numeriek zijn (van der Velde, Jansen & Anderson, 2007). Voorafgaand aan de dataverzameling worden de mogelijke antwoorden op vragen gekwantificeerd. Hierdoor kan er met de data gerekend worden en wordt het mogelijk om op basis van statistiek relaties aan te wijzen en hypothesen te toetsen. Daarnaast is het voordeel dat, mits de steekproef goed gekozen is en het aantal respondenten hoog genoeg is, er generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden over de populatie (van der Velde, Jansen & Anderson, 2007).

Een ander voordeel van kwantitatief onderzoek is dat de onderzoeker niet participeert. Hij beïnvloedt daarmee, afgezien van de vraag- en antwoordcategorieën die hij heeft opgesteld, niet het gedrag van de respondenten. Nadeel is dan wel dat de respondent alleen maar antwoord kan geven op de vragen die worden gesteld en in het geven van de antwoorden is de respondent beperkt tot de gegeven antwoordcategorieën. Dit noemt met ook wel het gezichtspunteeffect. Om dit effect enigszins te beperken is er bij een aantal vragen de mogelijkheid gegeven om een eigen invulling te geven.

Een andere beperking waar rekening mee moet worden gehouden is dat dit onderzoek slechts op één moment in de tijd plaatsvindt. De onderzoeksvraag impliceert een causaal verband. Echter, met cross-sectioneel onderzoek, onderzoek waarin op één moment de hele populatie wordt onderzocht, zoals bij dit onderzoek het geval is, is dit niet mogelijk. Dit komt doordat de factor tijd niet is meegenomen. Er kan dus niet gezegd worden dat het één op het ene moment leidt tot het ander op het andere moment. Er kan slechts een relatie worden aangetoond. Om toch een causaal verband aan te kunnen wijzen zal er op basis van de literatuur moeten worden aangenomen dat er een richting bestaat in de relatie.

3.2 Procedure

Het meeste werk bij kwantitatief onderzoek speelt zich vooral af voorafgaand aan de dataverzameling (van der Velde, Jansen & Anderson, 2007). Om te komen tot de dataverzameling zijn er een aantal stappen genomen. De eerste stap betreft de oriëntatie op het probleem. Wat is interessant en relevant om te onderzoeken en welke aspecten spelen mogelijk een rol? Om hier antwoord op te geven heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. In dit onderzoek kwam naar voren dat de concepten business partner en HR-metrics en -analytics mogelijk een verband met elkaar hebben. Er is een model gemaakt op basis van Ulrich en daarna is het doel van het onderzoek en de onderzoeksvraag geformuleerd.

Hierbij zijn hypothesen geformuleerd. Om de concepten te meten zijn de concepten gedefinieerd en om de concepten te kunnen meten is er gezocht naar bestaande schalen die deze concepten meetbaar hebben gemaakt. Voor de business partner is er zo'n schaal gevonden, voor de analytics en metrics niet. Om de metrics en analytics te kunnen meten is er dus een nieuwe schaal gemaakt. Hiervoor zijn de definities geoperationaliseerd op basis van het *multiple role model* van Ulrich (1997). Hierna zijn de items gemaakt en geselecteerd. Tot slot zijn er ook een aantal 'controlevariabelen'. Hierdoor kan gecontroleerd worden of de veronderstelde relaties samenhangen met 'andere' variabelen. Uiteindelijk is dit samengevoegd in één vragenlijst van 69 items. Deze is vervolgens geprogrammeerd in NetQ.

3.3 Populatie

Dit onderzoek gaat over HR afdelingen van Nederlandse organisaties. Bij het bepalen van de populatiegrootte (N) wordt ervan uitgegaan dat organisaties met meer dan 50 medewerkers minimaal een HR functionaris hebben. Het totale aantal organisaties met meer dan 50 medewerkers ligt in Nederland op 13.905 (CBS, 2013). Om een meting te doen onder deze groep N=13.905 is er gebruik gemaakt van respondenten van een grootschalig onderzoek onder HR-professionals genaamd *HR-trends 2012-2013*. Alle respondenten die bij dat onderzoek hebben aangegeven dat zij ook in de toekomst benaderd mogen worden voor het onderzoek zijn gebruikt. Dit waren er ongeveer 500. Deze groep respondenten is aangevuld met HR-professionals die meededen aan een HR ken- & stuurgetallen training van Berenschot. Hiermee komt de steekproefgrootte uit op n=609. Echter, zoals vaak het geval is, had ook dit onderzoek te maken met non-respons. Bij online survey onderzoek is een reactiepercentage van 10-15% realistisch, 20-30% is hoog. Aan het onderzoek hebben uiteindelijk 155 respondenten meegedaan waarmee de unit non-respons op 454 ligt. Van de 155 hebben uiteindelijk 97 de vragenlijst volledig ingevuld, dit betekent dat de item non-respons op 58 ligt. De item non-respons is niet selectief omdat er geen relevante groepen worden uitgesloten (zie fig 3.3.2). Van de respondenten die de vragenlijst gedeeltelijk hebben ingevuld waren er 5 respondenten die alleen de persoonlijke gegevens niet hadden ingevuld maar de rest van de vragenlijst wel. Dit betekent dat de data daarvan alsnog geschikt is voor de analyse. De data die gebruikt is voor de analyse is dus gebaseerd op gegevens van n=102 respondenten (17% respons). De steekproef is groot genoeg om relevante uitspraken te kunnen doen over de werkelijkheid. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 10% is de vereiste steekproefgrootte 96 (zie fig. 3.2.1).

$$n > = \frac{N \times z^2 \times p(1-p)}{z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2}$$

N= 13.905

z= 1,96 (de standaardafwijking bij betrouwbaarheidsniveau van 95%)

p= 50% (de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft)

F= 10% (de foutmarge)

De minimale n = 96.

Fig. 3.2.2 formule en berekening voor de benodigde steekproefgrootte

De steekproefpopulatie is divers maar waarschijnlijk niet representatief. Dit komt door de steekproeftrekking. De steekproef is namelijk niet aselekt getrokken maar is tot stand gekomen via een database van berenschot. De steekproef bestaat voor een groot deel uit een groep die eerder heeft meegedaan aan één of meerdere onderzoeken van Berenschot. Voor een klein deel bestaat de steekproef uit een groep die affiniteit heeft met het onderwerp HR-metrics en analytics doordat die meegedaan heeft aan een training ken- en stuurgetallen. Daarnaast was er voor respondenten de mogelijkheid om aan te geven dat men een terugkoppeling van de resultaten van dit onderzoek wilde ontvangen. Al met al brengt dit het risico met zich mee dat de respondenten die hebben gereageerd op dit onderzoek al enige affiniteit hebben met het onderwerp van deze scriptie. Dit kan effect hebben op de resultaten.

Desalniettemin bestaat de steekproef uit organisaties die zowel actief zijn in de publieke sector als in de private sector. Daarnaast bevat de steekproef grote en kleine organisaties qua medewerkersaantallen en omzetcijfers. Het gemiddelde aantal medewerkers ligt op 852 en kent een standaarddeviatie van $SD=1478,81$. Als we kijken naar de sectoren waarin de organisaties zich begeven dan zien we dat de organisaties in alle sectoren vertegenwoordigd zijn: 27 procent bevindt zich in de industrie en nijverheid, 13 procent in de handel en transport, 31 procent in de kennisintensieve dienstverlening, 23 procent in de collectieve sector en 6 procent is overheid (zie fig. 3.3.2, en bijlage ...).

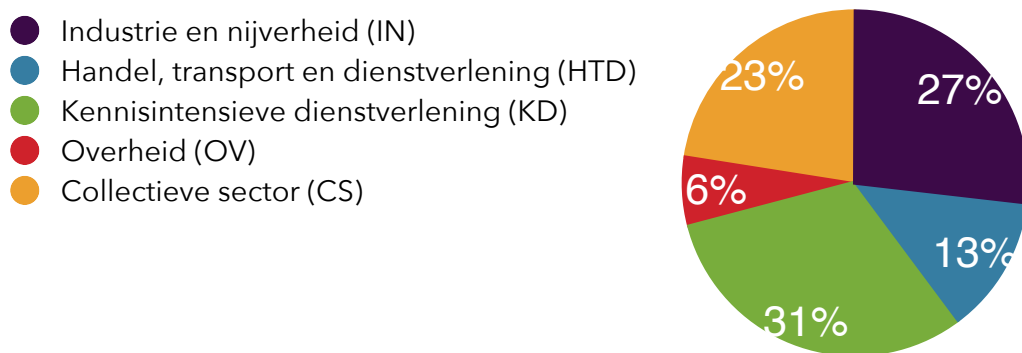


Fig. 3.3.2 Verdeling van organisaties op basis van sectoren

De omzet van de organisaties varieert van minder dan 5 miljoen (20%) tot meer dan een miljard (4%). Gemiddeld zetten de organisaties per jaar 25 tot 50 miljoen om (zie fig. 3.3.3). Het deel van de omzet dat opgaat aan loonkosten is gemiddeld $M=40$ procent en kent een standaarddeviatie van $SD=25,6$. Zoals te zien in fig. 3.3.4 is dit normaal verdeeld.

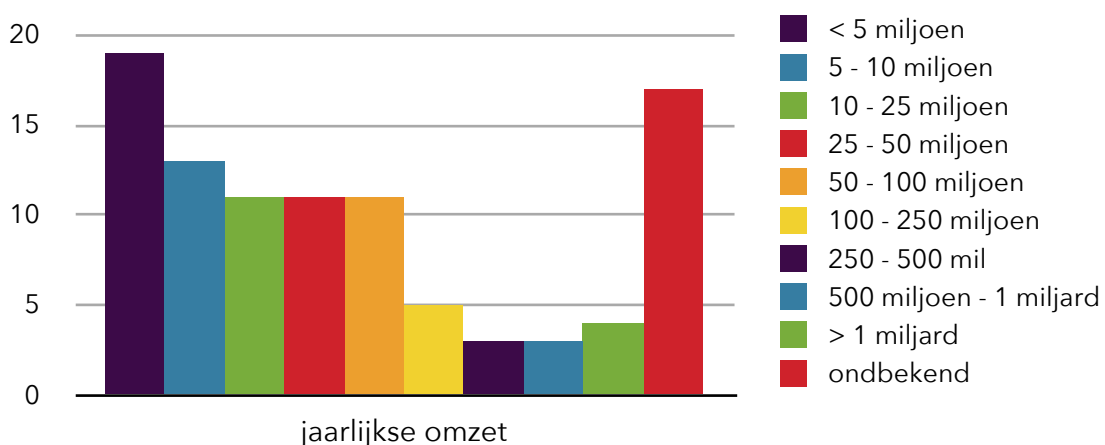


Fig. 3.3.3 Jaarlijkse omzet organisatie

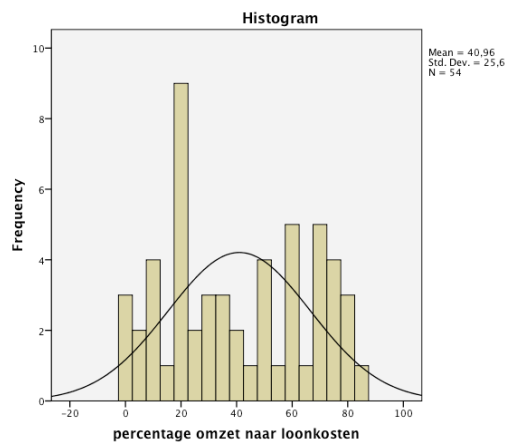


Fig. 3.3.4 histogram van omzet naar loonkosten.

3.4 Concepten

Het gaat dus om de concepten *HR-metrics & -analytics* en *HRM*. Met HRM wordt bedoeld de HRM discipline/het HR-vakgebied. Maar omdat we dat niet uit kunnen vragen wordt er gekeken naar de positie van HR-afdelingen in organisaties. Dat is namelijk wel meetbaar. De *business partner positie* kan op twee manieren worden opgevat, namelijk in enge zin en in brede zin. Voor dit onderzoek is er gekozen om zowel de enge als de brede definitie uit te vragen om zodoende een goed beeld te krijgen van de positie van HR. Om de positie in brede zin uit te vragen is er gebruik gemaakt van een bestaande schaal die gemaakt is door Ulrich (1997) maar vertaald is door Janssen & van Leer (2009). Om de positie in enge zin uit te vragen wordt er gebruik gemaakt van een vijftal vragen die op basis van literatuur zijn opgesteld.

Het gebruik van metrics en analytics kan op verschillende manieren gemeten worden, voor dit onderzoek is er gekozen om deze variabele op te delen in vier categorieën. Deze categorieën zijn ontleend aan het *multiple role model* van Ulrich (1997) en sluiten zodoende aan op de hypothese. Daarnaast zorgt het ervoor dat de metrics en analytics niet op een grote hoop worden gegooid. Zodoende geeft deze indeling de mogelijkheid om de relevantie van verschillende 'soorten' metrics en analytics te onderscheiden. En kunnen relaties apart bekeken worden.

Business Partner in brede zin

Ulrich stelt dat de business partner een optelsom is van vier rollen: Business partner = administrative expert + employee champion + change agent + strategic partner (Ulrich, 1997). Om dit te meten wordt er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een bestaande schaal die afkomstig is van Ulrich zelf.

Ulrich biedt in zijn boek een vragenlijst van 40 vragen aan om te kijken hoe organisaties scoren op de rollen. Elke rol wordt gemeten door 10 vragen. De vragen van Ulrich zijn door Janssen en van Leer (2009) vertaald naar het Nederlands. Zij hebben deze vragenlijst tevens een factoranalyse laten ondergaan en hebben gecontroleerd voor multicollineariteit. Uit deze analyses bleek dat één rol een lage Chronbach's alpha had. Daarom is er getracht die omhoog te krijgen door vragen uit de vragenlijst te verwijderen met behoud van een consistent aantal vragen per rol. Er is uiteindelijk per rol één vraag

verwijderd waardoor er 9 vragen per rol overblijven. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt nu dat de laagste Chronbach's alpha voor een rol .621 is en de hoogste .822 is. Deze scores zijn hoog genoeg om de vragenlijst betrouwbaar te noemen. Tevens is er een correlatieanalyse gedaan per rol en daaruit bleek dat er geen correlatie bestaat tussen de verschillende variabelen dus dat er is geen sprake van multicollineariteit.

Omdat de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek hr-metrics en analytics zijn, zijn de vragen met betrekking tot meetbaarheid uit de vragenlijst van de business partner verwijderd. Daarnaast zaten er drie ietwat subjectieve vragen tussen zoals: de HR afdeling wordt gezien als...; De geloofwaardigheid van HR wordt bepaald door...; en de HR afdeling is er om..., deze vragen zijn om die reden ook uit de vragenlijst verwijderd. Hiermee komt het aantal vragen per rol op vijf te liggen. Positief hieraan is dat de vragenlijst nu gehalveerd is maar nog wel genoeg vragen bevat om een goed beeld te krijgen van de business partner positie. Dit zal waarschijnlijk ten goede komen aan de respons. Een hoog aantal vragen kan respondenten namelijk afschrikken om mee te doen aan het onderzoek.

Business partner in enge zin

Voor de variabele *business partner in enge zin* zal er gebruik worden gemaakt van verschillende lezingen van het concept business partner. Ulrich (1997) schrijft ook over business partner in enge zin alvorens hij met zijn bredere definitie komt. Deze luidt als volgt: "The term business partner is defined as HR professional working with general managers to implement strategy". (Ulrich, 1997 p.36). Een vergelijkbare definitie wordt gegeven door Jamieson, Eklund en Meekin, (2012). Zij definiëren business partner als "providing human capital and organization change perspectives embedded into business leadership teams." (Jamieson, Eklund, Meekin, 2012 p.115). We zien dus dat de HR business partner op besluitvormingsniveau samenwerkt met andere leidinggevenden in de organisatie en dat ze zorg dragen voor human capital, implementatie van de strategie en organisationele verandering. Ook Karlson en Kavanagh stellen dat de business partner samenwerkt met andere leidinggevenden in de organisatie. Daarnaast stellen zij dat HR business partners de business en organisatieprocessen analyseren en begrijpen hoe HR daar een bijdrage aan kan leveren: "business partners can work with managers from other functional departments (e.g., production, marketing) to examine the organization's business and processes to understand how HR programs can support these processes. This understanding allows them to identify opportunities to change HR programs and processes in ways that overcome problems affecting the operational functioning of their departments or that capture new opportunities. HR business partners can translate the activities of HRM to their situations in order to meet the specific needs of the organization." (Carlson and Kavanagh, 2012, P.162).

Samenvattend zijn de veelvoorkomende elementen in bovenstaande definities, dat business partners opereren op het niveau waar besluiten worden genomen, samenwerken met andere business partners, inzicht hebben in de bijdrage van HR-praktijken aan de strategie en performance en organisationele verandering kunnen bewerkstelligen. Deze elementen zullen gebruikt worden om het construct business partner meetbaar te maken.

Analytics en Metrics

Voor de operationalisatie van HR-metrics en -analytics gaat het voornamelijk om de indeling die gemaakt gaat worden op basis van het multiple role model. Toch zal er alvorens dat gebeurt een definitie worden gegeven van de begrippen metrics en analytics.

HR-metrics zijn cijfers die voornamelijk beschrijvende informatie bevatten over een proces of over uitkomsten van een proces, zoals *ziekteverzuim* (Carlson en Kavanagh, 2012). HR-metrics kunnen ook cijfers zijn die een relatie beschrijven zoals *kosten per medewerker* (Rogers, 2012). HR-Analytics zijn instrumenten om verschillende metrics te combineren en te analyseren. HR-analytics betreft methoden om data te veranderen in inzichten (Boudreau en Ramstad, 2007). Zij kunnen gebruikt worden om problemen en kansen in kaart te brengen (Carlson en Kavanagh, 2012) en zijn in staat om organisatie-uitkomsten te voorspellen (Fitz-enz, 2009). Het grootste verschil tussen HR-metrics en -analytics is dat de metrics beschrijvende cijfers zijn en dat de analytics in staat zijn voorspellende inzichten te genereren. Voorafgaand aan HR-analytics zijn er dus altijd HR-metrics nodig. De indeling die vervolgens gemaakt wordt ziet er als volgt uit (zie fig. 3.7.1):



Fig. 3.7.1 indeling metrics analytics op basis van multiple role model

Het doel van administrative expert is het managen van de infrastructuur van de organisatie. Dit doet men door efficiënte HR-systemen te ontwikkelen. Het gaat hier om het ontwikkelen van systemen voor rekruteren, aannemen, trainen, ontwikkelen, belonen, stimuleren, promoten en andere systemen die te maken hebben met het managen van de stroom van medewerkers. HR-professionals zijn business partners door onnodige kosten te elimineren, efficiëntie bevorderen en constant op zoek te gaan naar manieren om dingen beter te doen. Metrics en analytics die hierbij horen hebben dus te maken met efficiëntie en maken inzichtelijk wat huidige systemen kosten en opleveren. Dit kunnen systemen zijn op alle HR-onderwerpen zoals rekruteren, aannemen, trainen, ontwikkelen, belonen, stimuleren, promoten etc.

Het doel van de employee champion is het managen van de bijdrage die medewerkers leveren. Dit doet men door de commitment en capaciteit van medewerkers te verhogen. Een employee champion heeft oog voor de problemen en behoeftes van medewerkers en weet hier op een juiste manier naar te

luisteren en op te reageren. HR-professionals zijn business partners door te zorgen dat de medewerkers in hoge mate bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Employee champions zorgen voor bronnen voor medewerkers die hen in staat stelt te floreren. Metrics en analytics die hierbij passen zijn onder andere tevredenheidsonderzoeken, capaciteiten en competentietoetsen, persoonlijke ontwikkelingsplannen, cijfers over motivatie etc.

Het doel van change agent is het managen van transformatie en verandering. Transformatie betekent in deze context een fundamentele culturele verandering, met verandering wordt bedoeld het vermogen van de organisatie om te veranderen en mee te gaan in nieuwe ontwikkelingen. Dit doet men door veranderingen op te merken, hierop te reageren door een actieplan op te stellen, het proces van verandering te bewaken en dat tevens te versnellen. HR-professionals dienen als business partner wanneer zij werknemers helpen met het loslaten van het oude en het aanpassen aan het nieuwe. Zij helpen de organisatie met het identificeren van een proces voor het managen van een verandering. Een van de belangrijkste taken in deze rol is zorgen voor capaciteit die verandering mogelijk maakt, dit zorgt ervoor dat de change agent zich intensief moet bezighouden met het opbouwen en behouden van relaties en vertrouwen. Metrics en analytics die hierbij passen hebben te maken met verandering maar ook de veranderbereidheid en capaciteiten van medewerkers om mee te kunnen veranderen.

Bij de rol van strategisch partner ligt de focus op het uitvoeren van de strategie. Dit doet men door de business-strategie te vertalen in een HR-strategie. De HR-praktijken moeten zijn afgestemd op en bijdragen aan de business strategie. HR-professionals zijn strategisch partner wanneer zij participeren in het besluitvormingsproces, meebepalen wat de organisatiestrategie wordt, vragen stellen die strategie in acties vertalen en HR-praktijken ontwikkelen die in lijn zijn met de business-strategie (Ulrich, 1997). De HR-praktijken die zijn afgestemd op de business strategie noemt Ulrich (1997) ook wel *HR priorities*. HR-professionals zouden in elke setting in staat moeten zijn HR-priorities te identificeren die ervoor zorgen dat de strategie werkelijkheid wordt. Het proces van het identificeren van deze HR-priorities noemt hij *organizational diagnosis*. Hierin stellen organisaties tevens hun sterke en zwakke punten vast. De metrics en analytics die hierbij passen hebben alles te maken met de afstemming tussen HR-strategie, HR-praktijken en bedrijfsstrategie en organisatiedoelstellingen. Ook moet men denken aan benchmarkonderzoek om de eigen situatie te kunnen vergelijken met de marktcontext. Tot slot zijn metrics over het personeelsbeleid die gekoppeld worden aan arbeidsmarktontwikkelingen ook typische cijfers voor de rol als strategisch partner.

3.5 Meetinstrument

Om data te kunnen verzamelen is er gebruik gemaakt van een digitale enquête. Deze enquête bestaat uit 65 vragen en meet de concepten *HR-metrics & -analytics* en *business partner positie van HR*. Daarin zijn er ook vier vragen gesteld over de organisatie om een beeld te krijgen van de samenstelling van de onderzoekspopulatie. Tevens kunnen deze variabelen gebruikt worden als controlevariabelen. De samenstelling van de vragenlijst en de operationalisatie van de concepten worden in deze paragraaf uitgewerkt.

Om de concepten HR-metrics, HR-analytics en businesspartner uit te vragen is er een vragenlijst met 28 vragen gemaakt. De HR-metrics en -analytics zijn ingedeeld op basis van het *multiple role model* van Ulrich (1997). In totaal zijn er tweeëndertig items gebruikt om het concept HR-metrics en -analytics te

meten. Per rol zijn er acht items uitgevraagd, vier items die metrics meten zoals bijvoorbeeld: *"Wij meten hoe efficiënt onze HR-afdeling georganiseerd is."*, en vier items die analytics meten zoals bijvoorbeeld: *"Wij voorspellen op basis van beschikbare informatie wat onze HR initiatieven doen met de commitment en motivatie van medewerkers."* Bij een vijftal items is de uitsplitsing gemaakt op acht HR-deelgebieden om nog een gedetailleerder beeld te krijgen van wat organisaties meten en analyseren. Een voorbeeld van zo'n vraag is: *"Geef aan bij welke HR deelgebieden jullie als HR-afdeling gebruik maken van concurrentie-analyse bij het vormen/aanpassen van de HR-strategie."*

Voor de business partner positie is er onderscheid gemaakt tussen business partner in brede zin en business partner in enge zin. In totaal zijn er zesentwintig items gebruikt om het concept business partner uit te vragen. De business partner in brede zin is gebaseerd op Ulrich's (1997) definitie van business partner en omvat weer vier rollen. Per rol zijn er vijf items uitgevraagd dus de business partner in brede zin is met twintig items gemeten. Een voorbeeld van zo'n item is: *"De HR afdeling is betrokken bij de verbetering van de betrokkenheid van medewerkers."* De business partner in enge zin is gebaseerd op het idee dat HR op hoog niveau in de organisatie actief is en serieus genomen wordt. Deze variabele is uitgevraagd met zes items, vier daarvan zijn onderdeel van een schaal zoals bijvoorbeeld: *"HR wordt in deze organisatie erkend als volwaardige partner in strategische dossiers"*, de twee andere zijn ordinale variabelen die los staan van elkaar en de schaal zoals bijvoorbeeld: *"Maakt de HR-leidinggevende deel uit van het bestuur, de directie of het managementteam"*.

Additioneel zijn er drie vragen gesteld die gaan over HR-metrics en -analytics in relatie met de business partner positie om te kijken hoe de respondent denkt over de these van deze scriptie zoals bijvoorbeeld: *"Voor een goede business partner positie van HR is het van essentieel belang om HR-metrics en -analytics te gebruiken."*

Er zijn vijf items gebruikt om de achtergrondkenmerken van de organisatie uit te vragen. Deze items zijn: naam van de organisatie, sector, jaarlijkse omzet, aantal medewerkers en omzet/loonkostenratio. Tot slot zijn er drie vragen gesteld omwille van een correcte afhandeling, zoals het vrijwillig achterlaten van een e-mail adres, een knop waarbij men kan aangeven een terugkoppeling van de resultaten te wensen en een veld om overige opmerkingen in kwijt te kunnen.

Helaas is er bij het programmeren van de vragenlijst een fout gemaakt en zijn de twee vragen over de metrics en analytics van de change agent niet uitgevraagd. De vragenlijst zou oorspronkelijk 69 items in totaal bevatten maar mist door de twee vragen 8 items over metrics en analytics met betrekking tot de change agent rol. Dit betekent dat er data is van metrics en analytics ingedeeld op drie rollen in plaats van vier. Dit heeft consequenties voor het beantwoorden van de hoofdvraag omdat daarin wordt gesteld dat er op basis van vier rollen metrics en analytics verzameld moeten worden om de business partner positie succesvol te kunnen verwerven.

3.6 Likert scale

Bij het uitvragen van de concepten HR-metrics, -analytics en de business partner positie is er gebruik gemaakt van schalen. Bij alle concepten is gebruik gemaakt van een vijfpunts likert schaal maar de categorieën zijn bij metrics net iets anders dan bij analytics en ook de business partner positie kent een andere vijfpuntsschaal. De antwoordcategorieën van HR-metrics bestaan uit: 1=nooit, 2=incidenteel, 3=regelmatig, 4=vaak, 5=continu. De antwoordcategorieën van HR-analytics bestaan uit: 1=nooit,

2=incidenteel, 3=regelmatig, 4=vaak, 5=altijd. Let wel, alleen de laatste categorie verschilt met die van HR-metrics. Dit komt omdat deze vragen voornamelijk gericht zijn op voorspellen. Gezien het niet mogelijk is om continu voorspellingen te doen is er gekozen voor de antwoordcategorie 'altijd' om aan te geven dat men veelvuldig gebruik maakt van voorspellingen.

Op de twee ordinale vragen na zijn de antwoordcategorieën van de vragen over de business partner positie in zowel brede als enge zin: 1=helemaal oneens, 2=oneens, 3=niet oneens/niet eens, 4=eens, 5=helemaal eens.

Bij de items waar een opsplitsing wordt gemaakt per HR deelgebied, zijn er acht deelgebieden gebruikt. Deze bestaan uit 7 HR-deelgebieden die Boon, den Hartog, Boselie en Paauwe (2011) hebben onderscheiden op basis van 38 HR-praktijken. Deze 7 deelgebieden zijn: opleiding/ontwikkeling, participatie/autonomie/taakontwerp, beoordeling/beloning, teamwerk/autonomie, werk–privé balans, werving/selectie en baan–/werkzekerheid. Het achtste deelgebied dat hieraan toegevoegd is, betreft "arbo en verzuim". Deze is naar eigen inzicht toegevoegd omdat deze niet duidelijk naar voren komt in de 7 eerder genoemde deelgebieden maar wel een belangrijke en deels zelfs wettelijk verplichte taak is voor Nederlandse HR-afdelingen.

Bij twee vragen van de achtergrondvariabelen van organisaties zijn antwoordcategorieën gebruikt. Deze vragen gaan over de sector waarin de organisatie actief is en de jaarlijkse omzet van de organisaties. De antwoordcategorieën die hierbij zijn gebruikt komen uit het HR-Trendsonderzoek 2012/2013 uitgevoerd door Berenschot en uitgegeven door Performa (2012).

De vraag over de sector kent 18 categorieën die ondergebracht kunnen worden in de vijf sectoren: kennisintensieve sector, handel transport en dienstverlening, industrie en nijverheid, overheid en collectieve sector. De vraag over de omzet kent de 10 categorieën: Weet ik niet, < 5 miljoen euro, 5–10 miljoen euro, 10–25 miljoen euro, 25–50 miljoen euro, 50–100 miljoen euro, 100–250 miljoen euro, 250–500 miljoen euro, 500 miljoen – 1 miljard euro, > 1 miljard euro.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Om te bepalen of de schalen betrouwbaar zijn, is de vragenlijst achteraf aan een betrouwbaarheidsanalyse onderworpen. Hiervoor is de Chronbachs Alpha (α) per set samenhangende items bepaald. Dit is een maat voor de interne consistentie en gaat na of de items per schaal onderling correleren en daarmee een schaal mogen vormen (Field, 2009). Uit de analyse komt naar voren dat de laagste Cronbach's alpha een score van $\alpha=,75$ en de hoogste een score van $\alpha=,94$ kent. Uitgaande van een minimum criterium voor de Cronbachs alpha van $\alpha>,70$ betekenen bovenstaande scores dat er betrouwbare schalen gevormd kunnen worden zonder items te verwijderen (Field, 2009). De opbouw van de schalen zijn inzichtelijk gemaakt in fig. 3.6.1 En fig. 3.6.2.

	Rollen	Items	Sub-items
HR-metrics & analytics Administratief expert ($\alpha=,949$)	HR -metrics Administrative expert ($\alpha=,902$)	kosten	per HR-deelgebied ($\alpha=,835$)
		opbrengsten	per HR-deelgebied ($\alpha=,908$)
		efficiëntie HR afdeling	
		efficiëntie HR SSC	
	HR -analytics Administrative expert ($\alpha=,924$)	kosten	per HR-deelgebied ($\alpha=,844$)
		opbrengsten	per HR-deelgebied ($\alpha=,906$)
		formatie	
		efficiëntie HR	
HR-metrics & analytics Employee champion ($\alpha=,893$)	HR -metrics Employee champion ($\alpha=,806$)	medewerkerstevredenheid	
		capaciteiten/competenties	
		persoonlijke ontwikkelingsplannen	
		gezondheid	
	HR -analytics Employee champion ($\alpha=,889$)	medewerkerstevredenheid	
		capaciteiten/competenties	
		commitment en motivatie	
		gezondheid	
HR-metrics & analytics Strategic partner ($\alpha=,901$)	HR -metrics Strategic Partner ($\alpha=,766$)	monitoren HR strategie	
		KPI's strategische doelen	
		bijdrage omzet medewerker	
		bijdrage winst medewerker	
	HR -analytics Strategic Partner ($\alpha=,911$)	concurrentieanalyse & strategie	per HR-deelgebied ($\alpha=,919$)
		personeelsgegevens & arbeidsmarkt	
		leiderschap & strategische koers	
		Benchmark & positie werkgever	

Fig 3.6.1 betrouwbaarheid schalen HR-metrics en -analytics

In fig 3.6.1 is te zien dat alle HR-metrics en -analytics zijn ingedeeld op drie rollen. Per rol zijn er 4 items over de metrics en 4 items over analytics. Bij de administratief expert en bij de strategisch partner bestaan sommige items uit 8 sub-items. Dit komt doordat het hoofditem uitgevraagd is per HR-deelgebied. Ook hiervoor is de Cronbach's alpha berekend. De schaal voor HR-metrics en -analytics kent in totaal een Alpha van $\alpha=,96$. Er zijn geen items verwijderd omdat er een hoge cronbachs alpha score is die nauwelijks hoger wordt als items verwijderd zouden worden.

	Rollen	Items
Business partner in Brede zin ($\alpha=,938$)	Administrative expert ($\alpha=,748$)	zorgt voor efficiënt HR-beleid
		helpt met efficiënte bedrijfsvoering
		betrokken bij processen HR-beleid
		ontwerpt HR-processen
		verwerkt HR-gegevens
	Employee champion ($\alpha=,868$)	zorgt voor mw-belang HR-beleid
		stemt af mw-belang bedrijfsvoering
		helpt bij betrokkenheid mw's
		luistert naar mw's
	Change agent ($\alpha=,868$)	draagt zorg voor wensen/belang mw's
		vergroot verandervermogen org.
		speelt in op verandering
		geeft cultuurverandering vorm
	Strategic partner ($\alpha=,910$)	actief bij organisatieverandering
		helpt organisatie veranderen
		stemt af HR-beleid en org. strategie
helpt org. doelen te behalen		
betrokken bij formulering strategie		
Business partner in enge zin ($\alpha=,890$)		actief bij strategische planning
		verbind HR-beleid met org. strategie
		Rol (nominaal)
		Functie (nominaal)
		frequente bespreking top
		tijdig betrokken strategische dossiers
		volwaardig partner in strat. dossiers
	samenwerking andere business units	

Fig 3.6.2 betrouwbaarheid schalen business partner

In 3.6.2 is te zien dat er onderscheid is gemaakt tussen de business partner in brede zin en de business partner in enge zin. Tevens is te zien dat de business partner in brede zin is ingedeeld op vier rollen ieder bestaande uit vijf items. De business partner in enge zin is opgebouwd uit vier items plus twee nominale vragen. De twee nominale vragen zijn niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse. Zowel de schalen van de business partner in enge als in brede zin zijn betrouwbaar gebleken. Als we deze twee samen zouden willen voegen in een schaal voor de totale business partner dan heeft deze een Cronbach's alpha van $\alpha=,72$. Vergeleken met de hoge scores van rond de $\alpha=,90$ is dit niet erg hoog. Echter, volgens het eerder gebruikte criterium zouden beide definities samen mogen gaan in een schaal omdat de maat voor de interne consistentie nog steeds boven de $\alpha=,70$ is.

Om de validiteit te beoordelen moet er worden nagegaan in hoeverre het onderzoeksinstrument meet wat het moet meten (van der Velde, Jansen & Anderson, 2007). Het onderzoeksinstrument dat is gebruikt in dit onderzoek is opgebouwd uit een bestaande schaal en een nieuw ontwikkelde schaal. De bestaande schaal is gebruikt om het concept business partner te meten, de nieuw ontwikkelde schaal is gebruikt om het gebruik van metrics en analytics te meten. Deze nieuwe schaal moest worden ontwikkeld omdat er nog geen schaal bestond dat het gebruik van HR-metrics en -analytics kon meten op de manier die geschikt was voor dit onderzoek. Hoewel de vragen systematisch en zorgvuldig op basis van literatuur tot stand gekomen is brengt het wel een risico voor de validiteit met zich mee. De schaal is immers nog niet eerder empirisch getest of gevalideerd. Om te voorkomen dat de vragenlijst

onvoldoende valide zou zijn is deze vooraf gecheckt bij de docent en een consultant bij Berenschot. De vragen zijn niet uitgebreid getest en ook niet aan een factoranalyse onderworpen dus er kan niet met honderd procent zekerheid worden gezegd dat de schaal valide is.

De bestaande schaal die is gebruikt, is ontwikkeld door Ulrich (1997). De vragenlijst is door verschillende wetenschappers gebruikt en valide bevonden (o.a. door Choi & Wan Khairuzzaman, 2008; Pieterse & Rothmann, 2009). De exacte vragen die zijn gebruikt betreffen een vertaling van Janssen en van Leer (2009). Zoals eerder beschreven hebben zij deze aan een factoranalyse onderworpen en is er op basis daarvan één item verwijderd. Voor dit onderzoek zijn er nog eens vier items uit die vragenlijst verwijderd. Strikt genomen zou de vragenlijst daarom opnieuw een factoranalyse moeten ondergaan. Echter, omdat de items van deze vragenlijst meerdere malen valide zijn gebleken in andere onderzoeken wordt aangenomen dat de selectie die is gebruikt voor dit onderzoek voldoende valide is.

Tot slot moet worden opgemerkt dat het onderzoeksinstrument de gepercipieerde mate van business partnerschap en het gepercipieerde gebruik van HR-metrics en -analytics meet. Hierdoor bestaat er altijd een bepaalde onzekerheid of de antwoorden van de respondent daadwerkelijk overeenkomen met de werkelijkheid.

3.8 Data analyse

De data die door dit onderzoek zijn verkregen zullen aan verschillende statistische analyses worden onderworpen om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en om de hypothesen te kunnen toetsen. Echter, omdat het onderwerp van deze scriptie relatief nieuw is en omdat er nog weinig bekend is over het gebruik van HR-metrics en -analytics van Nederlandse organisaties, is het interessant om een aantal beschrijvende statistieken te presenteren. Het resultaten-hoofdstuk zal dan ook worden geopend met een overzicht van het gebruik van HR-metrics en -analytics van Nederlandse organisaties. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt hoe er is gescoord op de verschillende items. Op een vergelijkbare manier zal er een overzicht worden gegeven van de business partner positie van Nederlandse HR-afdelingen. De scores hierop zullen worden vergeleken met de scores uit eerder onderzoek van Delmotte in 2010.

Om de hypothesen te toetsen wordt er gebruik gemaakt van een regressie-analyse en een Chi-kwadraat analyse. Hypothese 1 veronderstelt een relatie tussen de business partner positie en het gebruik van HR-metrics en -analytics. Of er een relatie bestaat tussen twee variabelen kan op verschillende manieren worden bekeken. Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van regressie-analyse. In dit onderzoek wordt er op basis van de literatuur verondersteld dat het gebruik van HR-metrics en -analytics bijdraagt aan de business partner positie van HRM. Er wordt dus verondersteld dat de business partner positie (deels) afhankelijk is van het gebruik van HR-metrics en analytics. Let wel, dit betreft een causale relatie die verondersteld wordt op basis van de literatuur, deze kan niet hard gemaakt worden op basis van de data. Dit komt doordat de data cross-sectioneel is, dat betekent dat de data slechts op één moment in de tijd verkregen is. Toch is deze veronderstelde causaliteit van belang bij de keuze van het analyse instrument. Een regressie-analyse veronderstelt namelijk ook een causale relatie. Met regressie analyse kan er bekeken worden in hoeverre een onafhankelijke variabele (X) de score op de afhankelijke variabele (Y) kan voorspellen/verklaren. Hierdoor kan er dus worden bekeken of de business partner positie (de onafhankelijke variabele Y) verklaart kan worden door het gebruik van HR-metrics en -analytics én in hoeverre dit het geval is.

Hypothese 2 vraagt om een andere aanpak. Deze veronderstelt namelijk dat er alleen een business partner positie kan worden verkregen als er gebruik wordt gemaakt HR-metrics en -analytics op alle rollen van het model. Er moet dus worden bekeken of het wel of niet gebruiken van HR-metrics en -analytics op alle rollen van het model het verschil kan betekenen tussen het wel of niet zijn van een business partner partner. Dit kan door deze variabelen in een kruistabel te plaatsen. Hierdoor wordt inzichtelijk hoeveel van de gevallen die wel gebruik maakt van HR-metrics en -analytics op alle rollen, ook daadwerkelijk business partner is. Natuurlijk wordt in dat overzicht ook meteen duidelijk hoeveel van die gevallen dan geen business partner is en hetzelfde geldt voor de gevallen die niet op alle drie rollen HR-metrics en -analytics gebruikt hebben. Hoewel dit overzicht een interessant beeld kan geven is niet meteen duidelijk of de gegeven aantallen gebaseerd zijn op een verband tussen de twee variabelen of gebaseerd zijn op toeval. Hiervoor wordt er een Chi-kwadraat analyse gedaan. De score op de Chi-kwadraat maakt duidelijk of er een verband is tussen de variabelen of dat de aantallen in de kruistabel gebaseerd zijn op toeval.

Voor zowel de regressie-analyse als de Chi-kwadraat analyse geldt dat er onderscheid wordt gemaakt tussen de business partner positie in enge zin en business partner in brede zin. Praktisch betekent dit dat beide analyses twee maal uitgevoerd zullen worden. Eenmaal voor de business partner in brede zin en eenmaal voor de business partner in enge zin.

Resultaten

4.1 Gebruik HR-metrics en -analytics

Om te kijken in hoeverre HR-afdelingen gebruik maken van HR-metrics en -analytics zijn de percentages van regelmatig, vaak en continu bij elkaar opgeteld. Om op een gestructureerde manier in een oogopslag te kunnen zien hoe er gescoord wordt per rol worden er kleuren toegekend aan de scores. Een score lager dan 50 procent krijgt een rode kleur, een score tussen de 50 en 60 procent wordt aangemerkt met een oranje kleur en een score boven de 60 procent wordt aangemerkt met een groene kleur. Daarnaast wordt er in de kolom ervoor het gemiddelde van de vijfpuntsschaal gegeven.

Het eerste dat opvalt is dat HR-metrics en -analytics nog niet veel gebruikt worden door HR afdelingen van organisaties. De meeste items hebben een rode score toegekend gekregen wat betekent dat slechts een klein deel van de organisaties regelmatig tot altijd HR-gegevens verzamelt en analyseert. HR-metrics en -analytics die wel door een groot deel van de HR-afdelingen worden gebruikt zijn cijfers met betrekking tot personeelsplanning, vorderingen van de HR-strategie, efficiëntie, medewerkerstevredenheid, capaciteiten, competenties en ontwikkelingsplannen.

We zien dat er over het algemeen net iets meer gebruik gemaakt wordt van metrics dan analytics. Het gebruik van analytics is bij de administratief expert iets hoger. Dit komt voornamelijk doordat er redelijk hoog gescoord is op de variabelen *voorspelling van de juiste formatie* en de *analyse voor het verbeteren van de efficiëntie*. Een kleine meerderheid van de HR-afdelingen houdt zich hier mee bezig. De enige metrics die een groene score heeft gekregen is het medewerkerstevredenheid onderzoek. 61,8 procent van de HR-afdelingen verzamelt regelmatig tot continu gegevens met betrekking tot de medewerkerstevredenheid.

Als we de score's per rol bekijken dan valt op dat metrics die relevant zijn voor de rol als employee champion het meest gebruikt worden. Deze rol kent een gemiddelde score van $M=53,9$. De metrics die relevant zijn voor de rol als administratief expert worden het minst gebruikt, deze kent een gemiddelde score van $M=28,9$. Het is mogelijk dat dit cijfer iets vertekend wordt omdat het meten van de kosten en de opbrengsten per deelgebied is uitgevraagd. Hierbij zien we erg uiteenlopende scores per deelgebied, wat het gemiddelde naar beneden haalt. In de laatste tabel wordt een uitsplitsing gemaakt per deelgebied.

Administratief expert (metrics en analytics)

HR-metrics Administratief Expert (gem; 28,9)	Gem.	Score
Meten van kosten per HR deelgebied	2,32	39,2
Meten van opbrengsten per HR deelgebied	1,80	25,4
Efficiëntie HR-afdeling (n=98)	2,02	21,4
Efficiëntie HR Shared Service Center (n=6)	3,51	29,5
Hr-analytics Administratief Expert (gem: 42,6)	Gem.	Score
Voorspellen van kosten voor het komende boekjaar per HR deelgebied	2,30	37,8
Voorspellen van opbrengsten voor het komende boekjaar per HR deelgebied	1,74	21,7
voorspellen van juiste formatie om komend boekjaar de administratieve processen naar wens uit te voeren	2,91	57,8
Gebruik maken van beschikbare informatie bij het verbeteren van de efficiëntie van HR	2,64	52,9

Employee champion (metrics en analytics)

HR-metrics Employee Champion (gem: 53,9)	Gem.	Score
Het houden van een medewerkerstevredenheidsonderzoek.	2,77	61,8
Metten van capaciteiten/competenties van medewerkers	2,80	58,8
Gebruiken van persoonlijke ontwikkelingsplannen om belangrijke data van medewerkers te verkrijgen	2,71	50,0
Verzamelen van informatie over de gezondheid van medewerkers	2,44	45,1
HR-analytics Employee Champion (gem: 38,0)	Gem.	Score
Op basis van beschikbare informatie het effect van de HR-initiatieven op medewerkerstevredenheid	2,11	33,3
Op basis van beschikbare informatie het effect van de HR-initiatieven op capaciteiten en competenties van medewerkers	2,12	36,3
Op basis van beschikbare informatie het effect van de HR-initiatieven op commitment en motivatie van medewerkers	2,11	37,3
Op basis van beschikbare informatie het effect van de HR-initiatieven op de gezondheid van medewerkers	2,34	45

Strategic partner (metrics en analytics)

HR-metrics Strategic Partner (gem: 45,3)	Gem.	Score
Monitoren van de vorderingen in de uitvoering van de HR-strategie	2,53	51
Gebruik maken van kpi's om de vorderingen van de strategische doelen te meten	2,48	48
Metten van medewerkers wat zij bijdragen aan de omzet van de organisatie	2,38	44,1
Metten van medewerkers wat zij bijdragen aan de winst van de organisatie	2,20	38,2
HR-analytics Strategic Partner (gem: 31,8)	Gem.	Score
Gebruik maken van concurrentieanalyse bij het vormen/aanpassen van de HR-strategie (per HR deelgebied)	1,71	20,3
Koppelen van personeelsgegevens aan de gegevens van de arbeidsmarkt en hr-strategie hier op aanpassen	1,90	23,5
Analyseren van wat voor soort leiderschap past bij de strategische koers	2,36	43,1
Analyseren van informatie uit benchmarkonderzoeken om positie als werkgever te versterken	2,28	40,2

Als we de metrics en analytics die per deelgebied zijn uitgevraagd bekijken, valt op dat er met betrekking tot de categorie participatie/autonomie/taakontwerp structureel laag wordt gescoord (M=10,6). We zien dat cijfers met betrekking tot arbo en verzuim het hoogst wordt gescoord (M=53,9). Ook de cijfers met betrekking tot opleiding en ontwikkeling scoren goed (M=46,08). Er wordt gemiddeld gescoord op beoordeling en beloning (M=39,6) en werving en selectie (M=37,1). Als we de scores per rol gaan bekijken dan zien we bij de administratief expert dat de metrics (M=39,2) en analytics (M= 37,8) met betrekking tot de kosten redelijk goed scoren.

Metrics en analytics per HR-deelgebied

HR-deelgebieden	Gem. Metr. AE kost	Score Metr. AE kost	Gem. Metr. AE Opbr.	Score Metr. AE Opbr.	Gem. Anal. AE Kost.	Score Anal. AE Kost.	Gem. Anal. AE Opbr.	Score Anal. AE opbr.	Gem. Anal. SP Conc.	Score Anal. SP Conc.
opleiding/ontwikkeling (46,08*)	3,13	61,8	2,04	34,4	3,47	72,5	2,00	32,2	1,95	29,5
participatie/autonomie/taakontwerp (10,6*)	1,45	10,8	1,35	10,8	1,48	13,7	1,30	7,9	1,39	9,8
beoordeling/beloning (39,6*)	2,74	56,9	1,95	33,3	2,75	52,9	1,83	22,6	2,00	32,3
teamwerk/autonomie (14,8*)	1,54	14,8	1,47	15	1,45	10,7	1,43	11,8	1,42	9,8
werk–privé balans (14,1*)	1,68	16,6	1,54	14,7	1,59	14,7	1,46	11,8	1,49	12,7
werving/selectie (37,1*)	2,96	59,7	2,13	13,7	2,86	53,4	2,02	31,4	1,93	27,5
baan–/werkzekerheid (17,1*)	1,63	15,7	1,47	34,3	1,57	14,7	1,44	11,8	1,43	8,8
arbo en verzuim (53,92*)	3,40	77,5	2,41	46,1	3,23	69,6	2,42	44,1	2,03	32,3
Gem. Totaal	2,32	39,2	1,80	25,35	2,30	37,8	1,74	21,7	1,71	20,3

* gemiddelde score per deelgebied

4.2 Positie HRM

De positie van HRM is uitgesplitst in business partner in brede zin en business partner in enge zin. Eerst zal de positie in brede zin worden beschreven en vervolgens zal er worden gekeken naar de positie in enge zin. Bij het beschrijven van de business partner positie zijn ook weer scores en kleuren toegekend. Om dit te kunnen vergelijken met eerder onderzoek van Delmotte (2010) is er gebruik gemaakt van dezelfde manier van rapporteren als dat bij zijn onderzoek gedaan is. Delmotte geeft de rolinvulling een score door de percentages van de antwoordcategorie *eens* en *helemaal eens* bij elkaar op te tellen. Daarnaast wordt het gemiddelde van de vijfpuntsschaal gegeven. Om op een gestructureerde manier in een oogopslag te kunnen zien hoe er gescoord wordt per rol worden er kleuren toegekend aan de scores. Een score lager dan 50 procent krijgt een rode kleur, een score tussen de 50 en 60 procent wordt aangemerkt met een oranje kleur en een score boven de 60 procent wordt aangemerkt met een groene kleur.

Business partner in brede zin

Het eerste dat opvalt is dat bijna alle scores groen gekleurd zijn. Dit in tegenstelling tot de bevindingen van Delmotte 4 jaar geleden. In 2010 waren de rollen *change agent* en *employee champion* en *strategic partner* nog voornamelijk oranje en rood gekleurd. Inmiddels zijn die dus bijna allemaal groen. In lijn met de verwachtingen en het onderzoek van Delmotte, zien we nog steeds dat er op de Administrative expert rol het hoogst wordt gescoord (M=82,9). De gemiddelde scores van de ander drie rollen liggen dicht bij elkaar, namelijk rond de 75 procent. Dit geeft de indruk dat HR-afdelingen van organisaties in de

laatste jaren meer strategisch gefocust zijn dan drie jaar geleden en dat zij meer taken heeft opgepakt die van andere aard zijn dan de administratieve taken. Echter, gezien de economische omstandigheden in de afgelopen drie jaar en het relatief korte tijdsbestek waarin deze schijnbare ontwikkeling heeft plaatsgevonden is het niet aannemelijk dat deze ontwikkeling zich werkelijk heeft voltrokken. Het verschil tussen de bevindingen van dit onderzoek en de bevindingen van het onderzoek van Delmotte is eerder te verklaren door de steekproeftrekking. Zoals eerder is vermeld is de steekproef van dit onderzoek niet aselekt getrokken maar tot stand gekomen via een database van Berenschot. Deze database betrof onder andere organisaties die affiniteit hebben met HR-metrics en analytics (zij deden mee met een HR-ken en -stuurgetallen training). Daarnaast is het denkbaar dat er respondenten zijn die hebben meegedaan aan het onderzoek omdat zij affiniteit hebben met het onderwerp. Het is dus aannemelijk dat de steekproef meer dan bij de steekproef van Delmotte bestaat uit zogenaamde voorhoede-organisaties. Oftewel de steekproef bestaat waarschijnlijk voor een deel uit organisaties die meer dan andere organisaties bezig zijn met de onderwerpen van deze scriptie.

Administrative expert (gem. Score = 82,9)

uitspraken	Gem.	Score
De HR afdeling zorgt ervoor dat de processen op het gebied van personeelsbeleid efficiënt beheerd worden.	3,87	82,3
De HR afdeling helpt de organisatie de efficiëntie van de bedrijfsvoering te verbeteren.	3,71	76,4
De HR afdeling is betrokken bij de uitvoering van de processen op het gebied van personeelszaken.	4,16	92,2
De HR afdeling is een actieve deelnemer in het ontwerpen en leveren van processen op het gebied van personeelsbeleid.	4,15	90,2
De HR afdeling ontwikkelt processen en programma's om op efficiënte wijze documenten en gegevens te verwerken en bij te houden.	3,74	73,5

Employee champion (gem. Score = 75,3)

uitspraken	Gem.	Score
De HR afdeling zorgt ervoor dat personeelsbeleid en programma's tegemoet komen aan de belangen en wensen van medewerkers.	3,62	62,7
De HR afdeling helpt de organisatie rekening te houden met de belangen en wensen van medewerkers.	3,86	80,4
De HR afdeling is betrokken bij de verbetering van de betrokkenheid van medewerkers.	3,94	82,4
De HR afdeling is een actieve deelnemer in het luisteren naar medewerkers en het beantwoorden van hun vragen.	4,08	85,3
De HR afdeling ontwikkelt processen en programma's om zorg te dragen voor de wensen en belangen van medewerkers.	3,71	65,7

Change agent (gem. Score = 78,8)

uitspraken	Gem.	Score
De HR afdeling zorgt ervoor dat personeelsbeleid en programma's tegemoet komen aan de belangen en wensen van medewerkers.	3,59	63,7
De HR afdeling helpt de organisatie in te spelen op verandering.	4,00	87,3
De HR afdeling is betrokken bij de verbetering van de betrokkenheid van medewerkers.	3,94	80,4
De HR afdeling is een actieve deelnemer in organisatievernieuwing, organisatieverandering of transformatie.	3,86	77,5
De HR afdeling ontwikkelt processen en programma's om de organisatie te helpen veranderen.	3,96	85,3

Strategic partner (gem. Score = 75,1)

uitspraken	Gem.	Score
De HR afdeling zorgt ervoor dat de strategieën op het gebied van personeelsbeleid in overeenstemming gebracht worden met de organisatiestrategie.	3,97	83,3
De HR afdeling helpt de organisatie de organisatiedoelen te behalen.	3,94	84,3
De HR afdeling is betrokken bij de formulering van de organisatiestrategie.	3,55	59,8
De HR afdeling is een actieve deelnemer in strategische planning.	3,62	64,7
De HR afdeling ontwikkelt processen en programma's om de strategie op het gebied van personeelsbeleid met de organisatiestrategie te verbinden.	4,00	83,3

Als we de rolscores van 2010 vergelijken met de rolscores van nu anno 2013 dan zien we dat de scores tegenwoordig dichter bij elkaar liggen (zie fig. 5.2.1). Het gemiddelde van de administratief expert lag in 2010 op M=73,6 procent en nu op M=82,9 procent, Het gemiddelde van de employee champion lag in 2010 op M=50,1 procent en nu op M=75,3 procent, Het gemiddelde van de change agent lag in 2010 op M=52,3 procent en nu op M=78,8 procent. Het gemiddelde van de strategisch partner lag in 2010 op M=57,8 procent en nu op M=75,1 procent.

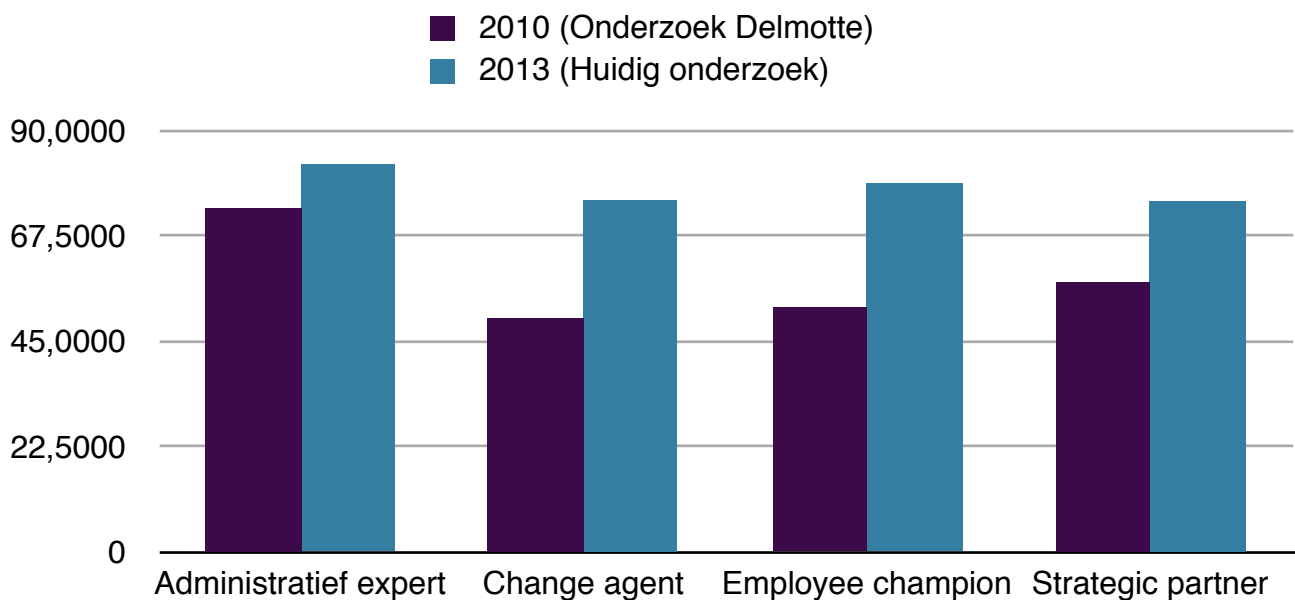


Fig. 4.2.1. Vergelijking business partner in brede zin 2010/2013

4.3 Business partner in enge zin

Als we kijken naar de business partner positie in enge zin dan valt meteen op dat die minder groen gekleurd is dan bij de business partner in brede zin het geval is. De gemiddelden liggen heel dicht bij de gemiddelden van 2010. Een groene kleur wordt alleen toegekend aan de samenwerking met andere afdelingen. Een meerderheid van 62,7% van de HR-afdelingen werkt nauw samen met andere afdelingen. Iets minder vaak wordt er frequent gesproken met het topmanagement over de lange termijn strategie. Net geen meerderheid van de HR-afdelingen wordt tijdig betrokken bij belangrijke strategische dossiers en ervaart dat zij bij die dossiers als volwaardig partner worden erkend.

uitspraken	Gem.	Score	Score 2010
Wij werken nauw samen met andere business units (finance, marketing/communicatie/PR, sales, ICT, etc.)	3,62	62,7	onbekend
Wij bespreken frequent met het topmanagement op welke wijze HR kan bijdragen aan de lange termijn strategie.	3,55	59,8	59,7
We worden als HR afdeling tijdig betrokken bij belangrijke strategische dossiers (bv. betreden nieuw marktsegment, overname, e.d.)	3,43	51	49,0
HR wordt in deze organisatie erkend als volwaardige partner in strategische dossiers.	3,33	48	48,8

We kunnen op basis van bovenstaande gegevens dus stellen dat HR-afdelingen ten opzichte van 2010 wel meer all-round zijn gaan werken en dat inmiddels meer dan driekwart van de HR-afdelingen taken van alle vier rollen vervult. Maar dat HR afdelingen als het gaat om serieus genomen worden en meedoen met de top niet gegroeid zijn ten opzichte van 2010. Als het gaat om een zogenaamde *seat at the table* is deze nog niet voor de meerderheid van HR afdelingen gereserveerd.

4.4 HR-metrics en -analytics in relatie tot de business partner positie

De hypothesen worden getoetst met een regressie-analyse en een Chi-kwadraattoets. Hypothese 1 wordt getoetst doormiddel van de regressie-analyse. Hypothese 2 wordt getoetst doormiddel van de Chi-kwadraattoets. Eerst zullen de resultaten van de regressie-analyse worden besproken en daarna de resultaten van de Chi-kwadraattoets.

Regressie analyse

Voor het toetsen van hypothese 1 wordt er een regressie-analyse uitgevoerd. De hypothese luidt: *Het gebruik van HR-metrics en analytics draagt bij aan de business partner positie van HRM.* Bij de regressie-analyse wordt er gekeken of de onafhankelijke variabelen metrics en analytics een deel van de variantie van de business partner positie. De bijdrage van HR-metrics en analytics zal op vier manieren bekeken worden. Voor metrics per rol en analytics per rol, voor metrics en analytics per rol, voor metrics en analytics van alle rollen en voor metrics en analytics individueel. Daarnaast hebben we te maken met twee definities van business partner positie dus de regressie-analyses zullen zowel uitgevoerd worden voor de business partner in brede zin als voor de business partner in enge zin. Eerst worden de resultaten voor de business partner in brede zin besproken en daarna voor de business partner in enge zin.

Relatie met business partner in brede zin

Voor de eerste regressie-analyse worden de metrics per rol en de analytics per rol meegenomen als voorspellers voor de business partner in brede zin. Dit betreft de schalen metrics AE, analytics AE, metrics EC, analytics EC, metrics SP en analytics SP. Deze ondergaan een stapsgewijze regressie-analyse, wat betekent dat de analyse software (SPSS) stap voor stap nagaat welke items relevante voorspellers blijken. Alleen van de items die relevant blijken wordt er een regressiemodel opgebouwd. Uit deze analyse blijkt dat er slechts 1 van de schalen een significante voorspeller blijkt voor de business partner positie in brede zin. Het betreft alleen de metrics van de employee champion. Dit item is een significante voorspeller voor de variantie in de afhankelijke variabele $b=.41$ $t(100)=4,51$, $p <.001$. Het item voorspelt voor 16,5% de variantie in Y , $R^2=.165$, $F(1,100) = 20,3$ $p <.001$. Dit betekent een matig tot sterk effect.

De metrics en analytics kunnen ook samen per rol bekeken worden. Dit wordt dan ook gedaan bij de tweede regressie-analyse voor de business partner in brede zin. De metrics en analytics van de administrative expert, de metrics en analytics van de employee champion en de metrics en analytics van de strategic partner worden als onafhankelijke variabele opgenomen in de regressie-analyse. Hieruit blijkt dat de employee champion rol wederom de enige significante voorspeller is $b=.45$ $t(100)=4,99$, $p <.001$. Alleen is het effect nu samen met de analytics, merk op dat we eerst alleen de metrics van de employee champion als significante voorspeller hadden, nu sterker, $R^2=.199$, $F(1,100) = 24,9$ $p <.001$. Het gebruik van metrics en analytics van de employee champion rol voorspelt voor 19,9 % de variantie van de business partner positie in brede zin. Dit is een matig tot sterk effect.

Zodra alle metrics en analytics van de drie rollen in één schaal opgenomen worden als onafhankelijke variabele, kan er worden afgestapt van de stapsgewijze regressie en wordt er overgegaan op de 'gewone' enter methode. Hierdoor worden de opgegeven onafhankelijke variabelen opgenomen in het regressiemodel ongeacht het model relevant blijkt. Deze methode is nu geschikt omdat er maar één

model uit kan komen gezien er maar één onafhankelijke variabele wordt gebruikt. Uit de regressie-analyse blijkt dat dit model significant is $b=.442$ $t(100)=4,92$ $p <.001$. Dit model heeft een matig tot sterk effect op de business partner positie in brede zin $R^2=.195$, $F(1,100) = 24,25$ $p <.001$. De variantie van de business partner positie in brede zin wordt dus voor 19,5 procent verklaart door het gebruik van metrics en analytics van alle rollen.

Als we tot slot alle metrics en analytics los in de stapsgewijze regressie-analyse stoppen dan komen daar 3 significante modellen uit. Het blijkt dat de analytics van de employee champion met betrekking tot de gezondheid van medewerkers $b=.336$ $t(98)=3,73$ $p <.005$, de metrics van de administratief expert over de kosten arbo en verzuim $b=.204$ $t(98)=2,23$ $p <.005$, en de metrics van de strategisch partner over de medewerkersbijdrage aan de omzet: $b=.189$ $t(98)=2,10$ $p <.005$ significante voorspellers blijken voor de business partner positie in brede zin. 24,3 procent van deze metrics verklaart de variantie in de afhankelijke variabele $R^2=.243$ $F(1,98) = 4,41$ $p <.005$.

Relatie met business partner in enge zin

Net als bij de regressie-analyse voor de business partner in brede zin worden de schalen metrics AE, analytics AE, metrics EC, analytics EC, metrics SP en analytics SP nu meegenomen in een stapsgewijze regressie-analyse voor de business partner in enge zin. Uit deze analyse blijkt dat er twee van die schalen een significante voorspeller blijken voor de business partner in enge zin. Dit betreft analytics voor de employee champion $b=.35$ $t(100)=5,64$, $p <.001$ en analytics voor de strategisch partner $b=.24$ $t(100)=2,28$, $p <.005$. Het model met deze analytics verklaart 27,9 procent van de variantie van de business partner positie in enge zin $R^2=.279$, $F(1,100) = 5,188$ $p <.001$. Dit mogen we dan ook een sterk effect noemen.

Hetzelfde als dat wat er gebeurde bij de business partner in brede zin, gebeurt ook bij de business partner in enge zin zodra de metrics en analytics samengenomen worden per rol. De metrics en analytics van de strategisch partner $b=.258$ $t(99)=2,3$ $p <.005$, en de metrics en analytics van de employee champion $b=.329$ $t(99)=2,9$ $p <.005$, hebben effect op de business partner positie in enge zin. Dit maal is het effect sterk. Het model met deze variabelen verklaart 28,5 procent van de variantie van de business partner positie in enge zin $R^2=.285$, $F(1,99) = 5,30$ $p <.005$.

Als we de metrics en analytics van alle drie rollen weer samennemen in een schaal en het effect op de business partner positie in enge zin bekijken levert dit wederom een significant model op $b=.531$ $t(100)=6,27$ $p <.001$. Het model met alle metrics en analytics verklaart 27,5 procent van de variantie van de business partner positie in enge zin $R^2=.275$, $F(1,100) = 39,3$ $p <.001$. Dit betekent een sterk effect.

Tot slot is er weer gekeken naar het effect van losse metrics en analytics op de business partner positie. Uit de analyse komen 2 significante modellen. De analytics van de employee champion over capaciteiten en competenties van medewerkers $b=.311$ $t(99)=3,97$ $p <.001$ blijkt een significante voorspeller net als de metrics van de administratief expert over de kosten van werving en selectie $b=.168$ $t(99)=2,97$ $p <.005$. Dit model verklaart 24,6 procent van de variantie van de business partner positie in enge zin $R^2=.246$ $F(1,99) = 8,78$ $p <.005$. Dit betekent dat dit model een sterk effect kent.

Door de regressie-analyses is er inzicht ontstaan op welke manier HR-metrics en -analytics bijdragen aan de business partner positie in brede en in enge zin. Door de metrics en analytics van alle rollen in één

schaal op te nemen kan er een antwoord worden gegeven op hypothese 1. Deze hypothese kan bevestigd worden. Het gebruik van HR-metrics en analytics blijkt namelijk een goede voorspeller voor de business partner positie in zowel brede als in enge zin. Echter, dit zegt nog niet veel over de veronderstelling dat het gebruik op alle drie rollen relevant is. Door de regressie-analyse is nu alleen duidelijk dat een hoge score op het gebruik van metrics en analytics (ongeacht op welke rollen) een verhoging van de score van de business partner positie (zowel in brede, als in enge zin) veroorzaakt. De Chi-kwadraat analyse zal duidelijk moeten maken of de indeling op alle rollen inderdaad zinvol is.

Chi-kwadraattoets

Voor het toetsen van hypothese 2 wordt er een kruistabel gemaakt waarbij vervolgens een Chi-kwadraat toets wordt uitgevoerd. De hypothese luidt: *HR-metrics en -analytics dragen pas bij aan de business partner positie als deze informatie bevatten die relevant zijn voor alle vier rollen.* Om te toetsen of het gebruik van metrics op alle rollen inderdaad zorgt voor een business partner positie wordt er een kruistabel gemaakt op basis van 2x2 kenmerken. Er wordt namelijk gekeken naar het *wel* of *niet* gebruiken van HR-metrics en -analytics op alle rollen en er wordt gekeken naar het zijn van *wel* of *geen* business partner. Dit wordt toegepast op beide definities van de business partner. Dit resultaten worden besproken in de bekende volgorde, eerst voor de business partner in brede zin, daarna voor de business partner in enge zin.

Voordat de variabelen ingevuld kunnen worden in de kruistabel moeten deze gehercodeerd worden. De kruistabel werkt namelijk met variabelen die bestaan uit twee uitkomsten: 1) wel of 2) niet. Dit noemen we dichotome variabelen (variabelen met slechts twee uitkomsten). Echter de data bestaat uit variabelen met vijf uitkomsten, deze zijn immers verkregen door gebruik te maken van een vijf-punts Likert schaal. Om deze variabelen te kunnen hercoderen beschouwen we de variabelen met de waarden 1 tot en met 5 als één categorie die we vervolgens doormidden knippen zodat er twee categorieën ontstaan. Om te bepalen op welk punt de categorie doormidden moet worden geknipt wordt het zogenaamde cut-off point berekend. Dit wordt berekend op basis van het gemiddelde. Het cut-off point is gelijk aan het gemiddelde (Cut-off point=M).

Voor de variabele *business partner positie in brede zin* was de gemiddelde score (M=3,86) (SD=.55). Het cut-off point dat is gebruikt ligt dus op 3,86. Bij het hercoderen krijgen alle waarden tot 3,86 de waarde 0 (0=niet business partner in brede zin) alle waarden vanaf 3,86 de waarde 1 (1=wel business partner in brede zin). Dit betekent dat alle gevallen die bovengemiddeld hebben gescoord op de eigenschap business partner in brede zin nu worden beschouwd als business partner en alle gevallen die ondergemiddeld hebben gescoord op deze eigenschap niet worden beschouwd als business partner. De dichotome variabele die nu gecreëerd is heeft de volgende statistische kenmerken N=102, M=.59, SD=.49.

Voor de variabele *business partner positie in enge zin* was de gemiddelde score (M=3,48) (SD=.87). Het cut-off point dat is gebruikt ligt op 3,48. Dus alle waarden tot 3,48 krijgen de waarde 0 (0=niet business partner in enge zin) en alle waarden vanaf 3,48 krijgen de waarde 1 (1=wel business partner in enge zin). De dichotome variabele die nu gecreëerd is voor de business partner in enge zin heeft de statistische kenmerken: N=102, M=.61, SD=.49.

Om tot een dichotome variabele voor het gebruik van metrics en analytics te komen zijn er twee extra stappen ondernomen. Dit was nodig omdat er nu drie variabelen in plaats van één variabele met de waarden van 1 tot 5 aan ten grondslag liggen. Immers, het gebruik van HR-metrics en analytics per rol: 1) administrative expert, 2) employee champion en 3) strategic partner. Voor de kruistabel is er uiteindelijk één dichotome variabele nodig van het wel of niet gebruiken van metrics en analytics op alle drie rollen. Om hiertoe te komen zijn de drie variabelen met het gebruik van metrics en analytics per rol op dezelfde manier als de business partner in tweeën geknipt. Hiervoor is per variabele het cut-off point berekend en de dichotome categorieën die vanaf dit punt zijn ontstaan hebben de waarden 0 en 1 toegekend gekregen (0=niet, 1=wel gebruik van HR-metrics en -analytics van de desbetreffende rol). Voor de administratief expert ligt het cut-off point op 2,12 (M=2,12) (SD=.71). Voor de employee champion ligt het cut-off point op 2,43 (M=2,43) (SD=.83). Voor de strategic partner ligt het cut-off point op 1,99 (M=1,99) (SD=.68). Nu er drie dichotome variabelen per rol gemaakt zijn, worden deze samengevoegd in een nieuwe variabele door ze bij elkaar op te tellen. Deze nieuwe variabele heeft de uitkomsten 0, 1, 2, en 3. Om deze tot een dichotome variabele te hercoderen hebben de oude waarden 0, 1 en 2 de nieuwe waarde 0 toegekend gekregen en heeft de oude waarde 3 de nieuwe waarde 1 toegekend gekregen (0=niet, 1=wel gebruik op alle drie rollen). Dit betekent dat alle gevallen die bovengemiddeld hebben gescoord op alle drie rollen de waarde 1 toegekend hebben gekregen en dat alle gevallen waarbij dit niet het geval was de waarde 0 toegekend hebben gekregen. De dichotome variabele die nu gecreëerd is voor het gebruik van HR-metrics en analytics op alle drie rollen heeft de volgende statistische kenmerken N=102, M=.25, SD=.44.

Kruistabel business partner in brede zin

Nu de twee benodigde dichotome variabelen gecreëerd zijn kan er een kruistabel worden gemaakt. Hierin worden vier groepen onderscheiden (zie kruistabel). We zien dat 26 van de 102 respondenten op alle drie rollen bovengemiddeld hebben gescoord op het gebruik van HR-metrics en analytics. 60 van de 102 respondenten hebben bovengemiddeld gescoord op business partner positie in brede zin. We zien dat van de respondenten die niet op alle drie rollen HR-metrics en analytics hebben verzameld (in totaal 76) er 37 geen business partner zijn en dat er 39 wel business partner zijn. We zien tegelijkertijd dat van de respondenten die wel op alle drie rollen HR-metrics en analytics hebben verzameld (in totaal 26) er 5 geen business partner zijn en er 21 wel business partner zijn.

	Geen business partner (brede zin)		Wel business partner (brede zin)		Totaal
Niet op alle drie rollen HR-metrics en analytics verzameld	Count	37	Count	39	76
	Expected count	31,3	Expected count	44,7	
Wel op alle drie rollen HR-metrics en -analytics verzameld	Count	5	Count	21	26
	Expected count	10,7	Expected count	15,3	
Totaal	Count	42	Count	60	102

Om te bepalen of de verschillen tussen de groepen berusten op toeval of verklaard kunnen worden door een samenhang tussen de groepen, wordt er een Chi-kwadraattoets uitgevoerd. De chi-kwadraattoets geeft de volgende uitkomsten: $\chi^2(1, N=102)=6,94$ de toets kent een significantie van $p < .05$. Dit betekent dat de verschillen tussen de groepen significant van elkaar verschillen en niet

gebaseerd zijn op toeval (die kans is kleiner dan 5%). Dus er bestaat een verband tussen het gebruik van HR-metrics en -analytics op alle drie rollen en de business partner positie in brede zin.

Kruistabel business partner in enge zin

Voor de business partner in enge zin zien we een vergelijkbaar beeld als bij de business partner in brede zin. Doordat de variabele voor het gebruik van HR-metrics en analytics op alle drie rollen niet is veranderd, bestaan er nog steeds 26 gevallen die daar bovengemiddeld op hebben gescoord. Voor de business partner positie is wel een andere variabele gebruikt namelijk de variabele van de business partner in enge zin. 63 van de 102 respondenten hebben bovengemiddeld gescoord op deze variabele. We zien dat van de respondenten die niet op alle drie rollen HR-metrics en analytics hebben verzameld (in totaal 76) er 35 geen business partner zijn en dat er 41 wel business partner zijn. We zien tegelijkertijd dat van de respondenten die wel op alle drie rollen HR-metrics en analytics hebben verzameld (in totaal 26) er 4 geen business partner zijn en er 22 wel business partner zijn.

	Geen business partner (enge zin)		Wel business partner (enge zin)		Totaal
Niet op alle drie rollen HR-metrics en analytics verzameld	Count	35	Count	41	76
	Expected count	29,1	Expected count	46,9	
Wel op alle drie rollen HR-metrics en -analytics verzameld	Count	4	Count	22	26
	Expected count	9,9	Expected count	16,1	
Totaal	Count	39	Count	63	102

De verdeling van de aantallen in de verschillende groepen voor de business partner in enge zin komt redelijk overeen met die van de business partner in brede zin. Dit doet vermoeden dat de verschillen bij de business partner in enge zin waarschijnlijk ook significant zijn. De Chi-kwadraattoets bevestigt dit vermoeden met toetsingsgrootte $\chi^2(1, N=102)=7.72$ en een significantie van $p=<.01$. Dit betekent dat de kans, dat de verschillen tussen de groepen gebaseerd zijn op toeval, kleiner is dan 1%. Er kan dus vanuit worden gegaan dat er ook een verband bestaat tussen het gebruik van metrics en analytics op alle drie rollen en de business partner in enge zin.

Er bestaat dus voor zowel de business partner in enge zin als voor de business partner in brede zin een verband met het gebruik van metrics en analytics op alle drie rollen. Uit de Chi-kwadraat analyse blijkt dat van alle gevallen die HR-metrics en analytics van alle drie rollen gebruiken een significant groot deel (80-85%) business partner is in zowel brede als in enge zin. Hiermee kan hypothese 2 bevestigd worden. Het model voor HR-metrics en analytics dat is gebaseerd op het multiple role model blijkt dus zinvol.

Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen van het theoretisch kader en de bevindingen van het empirisch onderzoek besproken worden in relatie tot de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is: *Draagt het gebruik van HR-metrics en -analytics op alle rollen van het multiple role model bij aan de business partner positie van HRM?* Het antwoord op deze vraag zal eerst worden gegeven aan de hand van de belangrijkste bevindingen uit het theoretisch kader. Daarna zal dit gebeuren aan de hand van de belangrijkste bevindingen van het empirisch onderzoek.

5.1 Conclusie theoretisch kader

Uit het theoretisch kader blijkt dat HR op een strategische en bedrijfsmatige manier als business partner binnen organisaties wil functioneren. Echter, dit blijkt vaak lastig (Lawler & Mohrman, 2003; Boselie, 2007; Delmotte, 2010; Sherlock, 2012). Het gebruik van HR-metrics en -analytics kan een bijdrage leveren aan het verwerven van de business partner positie. Er zijn namelijk verschillende studies die bewijzen dat er een verband bestaat tussen de business partner positie en het gebruik van HR-metrics en -analytics (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004; Ulrich & Brockbank 2005; Delmotte 2009, 2010; Wald & Lang, 2012). Er is alleen nog niet duidelijk wanneer HR-metrics en -analytics bijdragen aan deze positie (Pfeffer, 1997; Wintermantel & Mattimore, 1998; Hayton, 2003; Lawler, Levenson & Boudreau, 2004; Delmotte, 2009; Porter & Norris 2012). Wel zijn er vier criteria bekend voor het strategisch gebruik van HR-metrics en -analytics. Deze criteria zijn: 1) HR-metrics en -analytics moeten gekoppeld zijn aan de strategie van organisaties (Pfeffer, 1997; Boudreau & Ramstad 1998; Kaplan en Norton, 2004; Levenson, 2005; Porter en Norris, 2012); 2) HR-metrics en -analytics moeten gebruikt worden doormiddel van een Raamwerk (Cascio en Boudreau, 2010; Yeung, 1997; Wald & Lang, 2012); 3) HR-metrics en -analytics moeten zowel een operationele als een strategische focus hebben (Hayton, 2003; Bititci, Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012); 4) HR-metrics en -analytics moeten zich niet alleen richten op harde maar ook op zachte uitkomsten (Cascio, 2006; Benkhoff, 1997; Boselie 2010). Deze criteria zijn samengevoegd in een model dat gebaseerd is op het multiple role model van Ulrich (1997). Op basis van het theoretisch kader is het aannemelijk dat HR-metrics en analytics bijdragen aan de business partner positie als er voldaan wordt aan de criteria van het model. Hiermee kan de onderzoeksvraag op basis van de literatuur bevestigend beantwoord worden.

5.2 Conclusie empirisch onderzoek

Of de onderzoeksvraag ook na het empirisch onderzoek van deze scriptie bevestigend beantwoord kan worden zal in deze paragraaf beschreven worden. De onderzoeksvraag veronderstelt een relatie tussen het gebruik van HR-metrics en -analytics. Om te kijken of deze veronderstelling blijkt te kloppen is hypothese 1 getoetst. Dit is gedaan doormiddel van een regressie-analyse. Hieruit is gebleken dat het totale gebruik van HR-metrics en -analytics voor 19,5 procent de variantie van de business partner in brede zin verklaart en voor 27,5 procent de variantie van de business partner in enge zin verklaart. Dit betekent een matig tot sterk effect voor de business partner positie in brede zin een sterk effect voor de business partner positie in enge zin.

Daarnaast veronderstelt de onderzoeksvraag dat het gebruik van HR-metrics en -analytics pas bijdraagt aan de business partner positie als deze relevant zijn voor alle rollen van het multiple role model. Helaas

stond de data niet toe het gebruik van HR-metrics en -analytics op alle vier rollen te toetsen maar slechts op drie rollen. Toch geeft de data sterk de aanwijzing dat het model relevant is. Uit de Chi-kwadraat analyse is namelijk gebleken dat het gebruik van HR-metrics en -analytics op alle drie rollen verband houdt met de business partner positie in zowel enge als brede zin. 80-85% van de HR afdelingen die op alle drie rollen HR-metrics en -analytics gebruiken hebben een business partner positie. Hiermee kan ook hypothese 2 worden bevestigd.

Op basis van het empirisch onderzoek kan er dus een bevestigend antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Ja, het gebruik van HR-metrics en -analytics op alle rollen van het multiple role model draagt bij aan de business partner positie van HRM. Het conceptueel model, dat is gebaseerd op vier criteria voor het gebruik van HR-metrics en -analytics, blijkt een zinvol model om de business partner positie te kunnen voorspellen. HR-metrics en analytics zorgen pas voor een volwaardige business partner positie als er wordt voldaan aan de voorwaarden van het model.

5.3 Discussie

Deze scriptie heeft een aantal nieuwe inzichten opgeleverd met betrekking tot het gebruik van HR-metrics en -analytics en de business partner positie van HRM. In deze paragraaf wordt besproken hoe de inzichten van dit onderzoek zich verhouden ten opzichte van de inzichten die eerder zijn verkregen in andere onderzoeken.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in het gebruik van HR-metrics en -analytics van Nederlandse organisaties. Er is niet alleen gekeken of er gebruik wordt gemaakt van HR-metrics en -analytics maar ook op welke onderwerpen de metrics en analytics worden verzameld. Voor zover bekend is dit nog niet eerder gedaan. Een onderzoek dat het meest vergelijkbaar is is een studie van Lawler en Boudreau (2009). Zij constateren dat, ondanks het feit dat er steeds meer mogelijk is op het gebied van HR-metrics en -analytics, HR vaak nog niet over effectieve meet- en analysesystemen beschikt. Het onderzoek van deze scriptie bevestigt dat nog weinig organisaties uitgebreid gebruik maken van HR-metrics en -analytics.

Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in de business partner positie van Nederlandse HR-afdelingen. Dit is vergelijkbaar met een onderzoek van Delmotte (2010). De verkregen data is dan ook vergeleken met de uitkomsten van het onderzoek uit 2010. Hieruit bleek dat HR afdelingen nog altijd het hoogst scoren op de administrative partner rol. Ten opzichte van 2010 leken HR afdelingen gegroeid te zijn in de andere drie rollen maar dit is waarschijnlijk te wijten aan de steekproeftrekking. Daarnaast is er naar de business partner positie in enge zin gekeken. Dit is een aanvulling op het onderzoek van Delmotte.

Tot slot geeft dit onderzoek inzicht in de relatie tussen de business partner positie en het gebruik van HR-metrics en -analytics. Een vergelijkbare relatie is onderzocht door Cascio en Boudreau (2008). In een studie naar de effectiviteit van HR informatiesystemen en de strategische rol van HR vinden zij geen relatie hiertussen. Zij verklaren dit doordat er te veel traditionele (alledaagse) metingen worden verricht en onvoldoende strategische. Zij zien waarde in het verbeteren van de strategische metingen en daarnaast vermoeden zij dat een holistisch model waarin verschillende elementen worden gemeten waardevol kan zijn. Dit vermoeden kan door het onderzoek van deze scriptie worden bevestigd. Door een indeling te maken op basis van het multiple role model van Ulrich (1997) is er onderscheid gemaakt

tussen metrics en analytics op twee assen. Dit onderzoek bewijst dat deze indeling van belang is om een business partner positie te verwerven.

5.4 Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek

De belangrijkste kanttekening die gemaakt moet worden bij dit onderzoek is dat het gebruik van HR-metrics en -analytics door een fout in de vragenlijst slechts op drie rollen van het multiple role model zijn onderzocht in plaats van op alle vier. Het verdient dus absolute aanbeveling om het model in zijn volledigheid te toetsen om met zekerheid te kunnen zeggen dat dit model er daadwerkelijk toe doet.

De steekproeftrekking zorgt ervoor dat de beschrijvende statistieken niet volledig generaliseerbaar zijn. Immers, De steekproefpopulatie is waarschijnlijk niet helemaal representatief voor alle Nederlandse organisaties. Mogelijk hebben we te maken met voorhoede-organisaties met betrekking tot het onderwerp van de scriptie. Echter, de representativiteit staat de relatie tussen de business partner positie en het gebruik van HR-metrics en -analytics niet in de weg. Er is namelijk gekeken of de mate waarin de onafhankelijke variabele aanwezig van invloed is op de mate waarin de afhankelijke variabele aanwezig is. Dat er over het algemeen mogelijk iets hoger is gescoord door de steekproef dan dat er gescoord zou zijn door de 'gewone' Nederlandse organisaties heeft hierop geen invloed. Desalniettemin zou een vergelijkbaar onderzoek onder een grote aselekt geselecteerde steekproef wenselijk zijn omdat dit duidelijkheid kan geven over de representativiteit van dit onderzoek en de bevindingen beter geduid kunnen worden.

De causaliteit van het gebruik van HR-metrics en -analytics en de business partner positie van HRM wordt verondersteld op basis van de literatuur. De analyses bevestigen dat er een relatie bestaat tussen de concepten maar zeggen niets over de causaliteit van die relatie. Er bestaat natuurlijk een kans dat niet het gebruik van HR-metrics en -analytics zorgt voor een business partner positie maar dat de business partner positie ervoor zorgt dat er gebruik gemaakt wordt van HR-metrics en -analytics. Om uit te kunnen sluiten in welke richting de variabelen elkaar beïnvloeden is longitudinaal onderzoek naar deze relatie wenselijk.

Bij een vervolgonderzoek dat in opzet vergelijkbaar is met het onderzoek dat is uitgevoerd voor deze scriptie, moet er naast bovenstaande punten ook de volgende punten in overweging worden genomen. Hoewel het uitsplitsen van sommige metrics en analytics op HR-deelgebieden interessante inzichten heeft geleverd, moet men zich bij vervolgonderzoek afvragen of men hier goed aan doet. In het databestand was namelijk goed te zien dat bijna een derde van de respondenten die de vragenlijst hadden geopend afhaakten zodra men voor de derde keer bij een vraag kwam met HR-deelgebieden. Ook is er bij sommige deelgebieden zoals bij *participatie/autonomie en taakontwerp* structureel laag gescoord. Dit kan zijn omdat dit werkelijk een gebied is waarbij men weinig metrics en analytics gebruikt. Echter, het is ook denkbaar dat de respondenten niet goed begrepen wat er met dit deelgebied bedoeld werd. Hierdoor zouden de resultaten vertekend kunnen zijn. Op de items over kosten, opbrengsten en concurrentie-analyse is er op de subitems per deelgebied uiteenlopend gescoord. Dit zorgt ervoor dat het gemiddelde meer in het midden komt te liggen en daardoor wellicht tot een lagere totaalscore van de items heeft geleid dan wanneer de uitsplitsing niet was gemaakt.

Referenties

- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barber, F. & Strack, R. (2005) The surprising economics of a "people business". *Harvard Business Review*, 83, (6) 80-90
- Becker, G.S. (2008). 'Human capital'. *The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty*.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*, New York: Columbia University Press.
- Benkhoff, B. 1997 ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance, *human relations*, 50 (6): 701-26
- Berkel, van R. en Leisink P. (n.d), Both sides now: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation. Te verschijnen in P. Leisink et al. (red), *Managing social issues: a public value perspective*.
- Boon C., den Hartog D.N., Boselie, P, Paauwe J. (2011) the relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The international journal of human resource management*, 22 (01), 138-162
- Boselie, P. (2007). HR professional als Business Partner? *Tijdschrift voor HRM*, 3, p. 34-51.
- Boudreau, J., & Ramstad, P (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14, 305-327.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.
- CBS (2013) Bedrijven; bedrijfstak/branche, grootte, rechtsvorm. retrieved from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81589NED&LA=NL>
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business succes: the next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management*, 44 (2), 159-163.
- Cascio, W.F. (2006) the new human capital equation. Keynote address prepared for the 2006 work-life conference, global economic solutions: framing work-life contirution, 13 14 june
- Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Carlson, K.D., Kavanagh, M.J. (2012) HR Metrics and Workforce Analytics. In M.J.

Kavanagh, M. Thite, & R.D. Johnson (ed.), *human resource information systems, Basics, Applications, and Future Directions Second Edition*. Thousand Oaks: Sage publications, inc.

Chin, M.C., Cheng, S.J. & Hwang, Y. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of intellectual capital*, 6 (2), 159-176.

Choi, S.L & Wan Khairuzzaman, W.I. (2008). The Vital Roles of Human Resource Professional : A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia. *Journal of International Management Studies*, 3 (2), 114-125.

Delery, J.E., Doty, D.H., (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *The academy of management journal*, 39 (4) 802-835.

Delmotte, J. (2009). De sterkte van de HR functie meten en evalueren, ontwikkeling en validering van een wetenschappelijk onderbouwd instrument. *Over-Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 2, 98-103.

Delmotte, J. (2010). De stem van Ulrich, een onderzoek naar de rolpositionering van de HR functie. iNostix, NVP, februari.

Field, A. (2009) *discovering statistics using SPSS (third edition)*. London: Sage publications LTD.

Fitz-enz J. (2009) predicting people: from metrics to analytics. Published online in *Wiley interScience* (www.interscience.wiley.com). DOI 10.1002/ert.20255

Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Janssen, T. & van Leer, K. (2009) *HRM en performance bij de gemeente Gouda en Vlaardingen, de invloed van HRM op de prestaties van publiekszaken*. Unpublished master's thesis, Erasmus University, Rotterdam.

Jamieson, D.W., Eklund, S., & Meekin B. (2012). *Strategic business partner role, definition, knowledge, skills, and operating tensions*. In W.J. Rothwell (ed.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: thematic essays*. Hoboken: John Wiley & Sons, inc.

Jamrog, J. J. & Overholt, Miles H. (2004). Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. *Human Resource Planning*, 27 (1), 51-63.

Lawler, E. E. (1995). Strategic human resources management: An idea whose time has come. In B. Downie & M. L. Coates (Eds.), *Managing human resources in the 1990s and beyond: Is the workplace being transformed?* (pp. 46-70). Kingston, Canada: IRC Press.

Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E., III, & Boudreau, J. (2009). What makes HR a strategic partner? *People & Strategy*, 32(1), 14-22.

- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2000). Beyond the visions: What makes HR effective? *Human Resource Planning*, 23(4), 10-20.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26, 15-29.
- Lawler E.E., Levenson, A., & Boudreau J. (2004). HR Metrics and Analytics - Uses And Impacts. *Center for effective organizations*, 460, 1-17.
- Lawler, E.E. (2005). from human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44 (2), 165-169.
- Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions. Stanford: Stanford University Press (a).
- Legge, K. (1995). *Human resource management, rhetorics and realities*, London: Mac-Millan Business.
- Leezenberg M. & de Vries G. (2001). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Maheshwari, S. (2010). Becomming a strategic business partner, in V.V. Das et al. (eds.) *Information processing and management: international conference on recent trends in business administration and information processing*. p 665-669 Berlin: Springer
- Mayo, A. (2006). *The human value of the enterprise: valueing people as assets - monitoring, measuring, managing*. Londen: Nicholas Brealey.
- Murphy, T.E. & Zandvakili, S. (2000). Data- and metrics-driven approach to human resource practices: using customers, employees, and financial metrics. *Human Resource Management*, 39 (1), 93-105.
- Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36,9-28.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, 36 (3), 357-365.
- Pieterse, H. & Rothmann, S. (2009) Perceptions of the role and contribution of human resource practitioners in a global petrochemical company. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 12, 370- 384.
- Pilenzo, R.C. (2009). A new paradigm for HR. *Organization Development Journal*, 27(3), 63-76.
- Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: Tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 175-188.
- Rogers, D.P. (2012). HR metrics and analytics. In W.J. Rothwell (ed.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*. Hoboken: John Wiley & Sons, inc.
- Rouhling, M.V., Boswell, W.R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M.E., Guthrie, J.P., Morishima, M. & Tansky J.W. (2005) The future of HR management Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44 (2), 207-216.

- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21, 221-235.
- Sherlock, J. (2012). The HR transition to strategic partner, the rarely discussed identity challenges. In W.J. Rothwell (ed.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: thematic essays*. Hoboken: John Wiley & Sons, inc.
- Ulrich, D. (1997), *Human resource champions*, Boston: Harvard Business School Press, MA.
- Ulrich, D. (1997a) Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3), 321-335.
- Ulrich, D. & W. Brockbank (2005), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press, MA.
- Ulrich, D., W. Brockbank, D. Johnson and J. Younger (2007). —Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, 1-12.
- Van der Velde, M., Jansen P. & Anderson, N. (2007). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1999). Toward a uni- fying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2011) Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21, (2), 93-104

Bijlagen

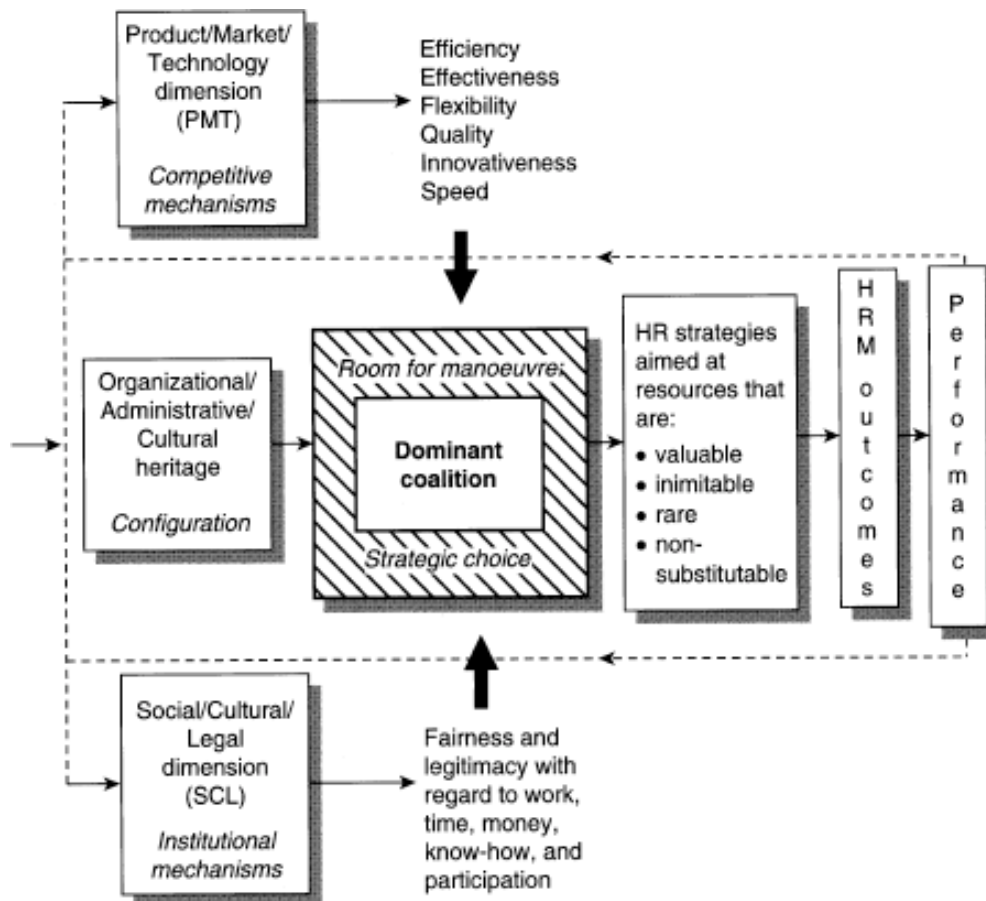
Bijlage 1: de publieke dimensie van Berenschot (paper)

Inleiding

In dit paper wordt er gekeken naar de publieke dimensie van zowel de organisatie als het HR-vraagstuk van de afstudeerscriptie. Het vraagstuk dat centraal staat in de afstudeerscriptie is HR-Metrics en - Analytics, dit vraagstuk wordt onderzocht in samenwerking met Berenschot, een Nederlands organisatieadviesbureau. Als we het hebben over de publieke dimensie van organisaties dan komen we al snel te spreken over het onderscheid tussen publieke en private organisaties. Echter, dit is een onderscheid dat lastig te maken is. Publieke en private organisaties hebben namelijk meer overeenkomsten dan verschillen (Rainey, 2003). Om een goed onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties moet er gekeken worden naar het eigenaarschap, zeggenschap en geldstromen van de organisatie (Rainey, 2003). Noordegraaf en Teeuw (2003) komen met een aanvulling op deze formele manier van typeren. Zij stellen dat organisaties in meerdere of mindere mate een publieke identiteit kunnen hebben, deze wordt bepaald door de mate waarin het organisatorisch handelen maatschappelijk is ingebed. Voor de beoordeling van de organisatie en het HR-vraagstuk zal ik zowel de indeling van Rainey (2003) als die van Noordegraaf en Teeuw (2003) gebruiken.

Organisaties en hun context

Als we kijken naar de publieke dimensie van organisaties dan kijken we dus in hoeverre een organisatie rekening houdt met haar omgeving. Paauwe (2004) stelt dat organisaties onlosmakelijk verbonden zijn met hun omgeving. Organisaties opereren namelijk niet in een vacuüm maar in een omgeving waarin allerlei krachten en invloeden een rol spelen. Een model waarin hij dit duidelijk maakt is *the contextually based human resource theory* (zie afbeelding 1.1). In dit model laat Paauwe zien dat er invloeden zijn vanuit de product/markt/technologie dimensie. Dit zijn invloeden vanuit de markt, denk hierbij aan concurrentie en eisen die gesteld worden aan efficiency en effectiviteit; De invloed technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld het gebruik van automatiseringsprocessen en invloeden rond het product denk hierbij aan de eisen die gesteld worden aan de prijs en kwaliteit van het product maar denk ook aan de differentiatie en positionering van producten. Dit zijn krachten vanuit de omgeving die allemaal hun invloed uitoefenen op de organisatie maar dit zijn niet de enige invloeden. Organisaties hebben ook te maken met invloeden vanuit de zogenaamde sociaal/cultureel/wettelijke dimensie. Hierbij spelen sociaal/culturele invloeden zoals omgangsvormen, taal en gewoonten een rol maar ook aan de formelere kant, wetten en regels. Denk hierbij aan de geldende wetten rond werktijden of aan CAO-afspraken die organisaties gemaakt hebben met sociale partners. Ook dit stelt bepaalde eisen aan organisaties en bepaalt in meer of mindere mate hoe organisaties organiseren. Tot slot noemt Paauwe nog de invloed van de organisationele/administratieve/cultureel erfelijke dimensie. Hier moet er gedacht worden aan de geschiedenis van de organisatie die zijn sporen achterlaat in de huidige organisatie. In organisaties is namelijk nog vaak goed te merken wat de oorsprong is van organisaties.



Afbeelding 1.1: The contextually based human resource theory, Pauwe (2004).

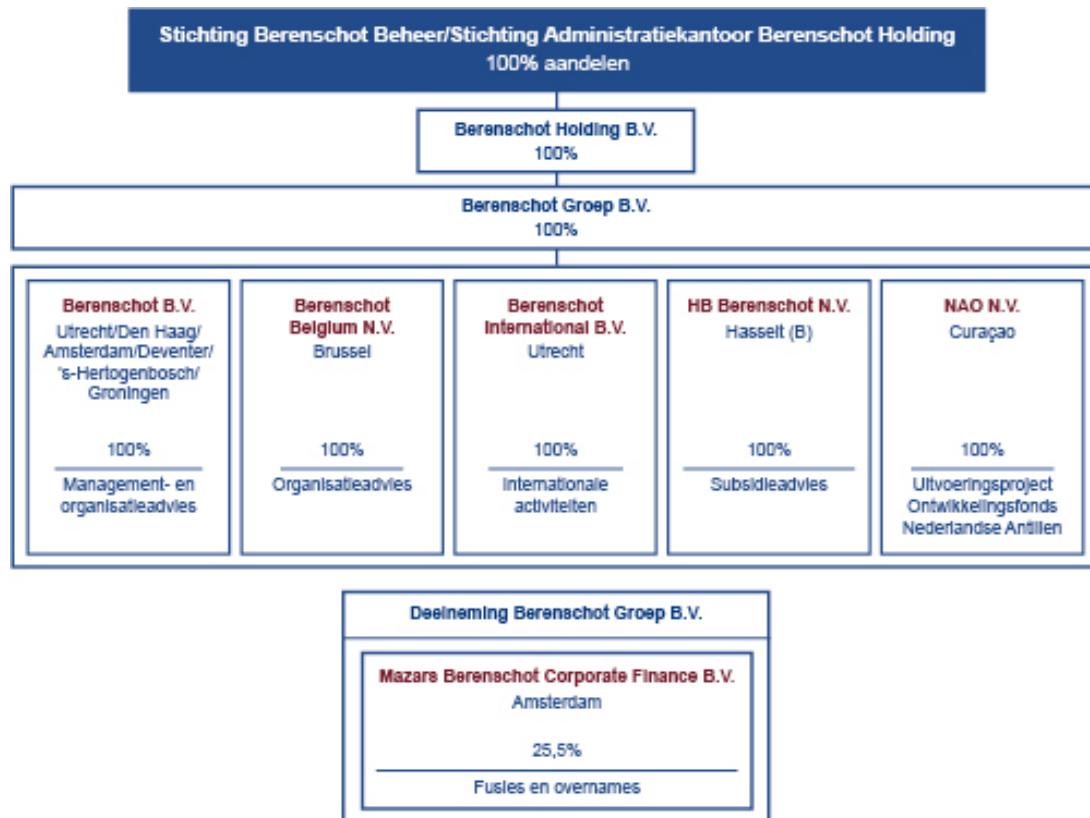
Al deze invloeden, gezien vanuit drie dimensies, bepalen in meer of mindere mate de zogenaamde *room for manoeuvre*, de ruimte die organisaties hebben om zelf invulling te geven aan hun bedrijfsvoering. Het management van organisaties moet rekening houden met alle eisen en krachten uit de omgeving bij de vormgeving van de bedrijfsvoering. Dit heeft dus ook gevolgen voor de strategie en daarmee de HR-strategie. We kunnen dus stellen dat de strategie in overeenstemming moet zijn met de eisen in de omgeving en dat de organisatie daarmee altijd een publieke dimensie heeft.

Pauwe (2004) stelt dan ook dat de performance van organisaties niet alleen een economische rationaliteit kent maar ook een relationele rationaliteit. Organisaties zorgen namelijk niet alleen voor added value in termen van Euro's maar ook moral value in termen van fairness en legitimacy. Fairness refereert hier aan de eerlijke afstemming tussen organisatie en haar medewerkers en legitimacy refereert hier aan de afstemming tussen organisatie en haar (institutionele) omgeving. Een goede afstemming met de omgeving draagt bij aan de zowel economische als sociaal-maatschappelijke performance van organisaties.

Publieke dimensie van Berenschot

De maatschappelijke context speelt dus in zowel private als publieke organisaties een rol. Wat dit betreft is er dus ook geen verschil tussen private en publieke organisaties, wat in overeenstemming is met de constatering van Rainey (2003) die constateerde dat er eerder overeenkomsten dan verschillen bestaan. Toch stelt Rainey een manier voor om publieke van private organisaties te kunnen onderscheiden. Dit

doet hij door naar drie factoren te kijken, namelijk: eigendom, zeggenschap en inkomsten. Vragen die gesteld worden zijn dan: wie is de eigenaar? Wie heeft er zeggenschap? En waar komt het geld vandaan? Als we deze vragen voor een organisatie als Berenschot willen beantwoorden dan zien we in de organogram dat het eigendom van Berenschot in handen ligt van een stichting (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2: Organogram Berenschot (2013).

Deze stichting is enig aandeelhouder in de Berenschot Holding B.V. Het zeggenschap van Berenschot is in handen van een vijfköppig Bestuur en het houden en beheren van de aandelen in Berenschot Holding B.V. is gericht op het verzekeren van de continuïteit en het bijdragen aan een evenwichtige ontwikkeling van de ondernemingen die tot de groep behoren. Berenschot is een organisatieadviesbureau die zowel publieke als private opdrachtgevers heeft. Daarmee is de bron van inkomsten deels publiek en deels privaat. Als we Berenschot op het schema van Rainey zouden moeten indelen dan zien we dat Berenschot een private onderneming is met zowel publieke als private financiering (zie figuur 1.3).

	Public Ownership	Private Ownership
Public Funding (taxes, government contracts)	Department of Defense Social Security Administration Police departments	Defence contractors Rand Corporation Manpower Development Research corporation Oak Ridge National Berenschot
Private Funding (sales, private donations)	U.S. Postal Service Government-owned utilities Federal Home Loan Bank Board	General Motors IBM General Electric Grocery store chains YMCA

Figuur 1.3: Public and Private Ownership and Funding, Rainey (2003).

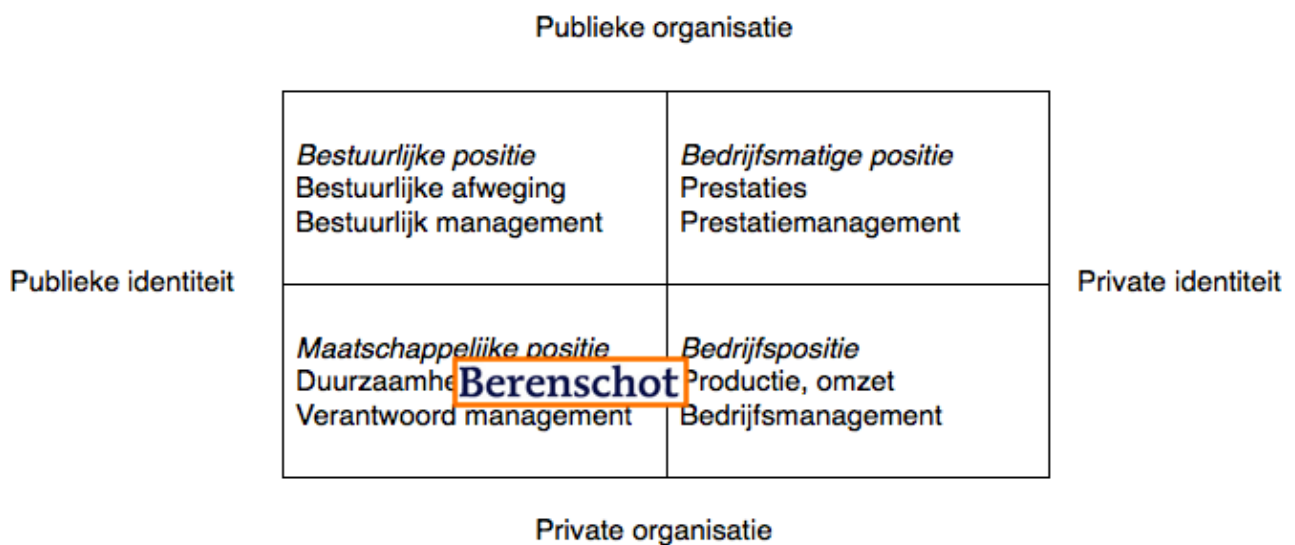
Op basis van deze indeling is Berenschot voornamelijk een private onderneming. Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat formeel private ondernemingen toch als publiek kunnen worden gezien. Zij stellen namelijk het concept *publieke identiteit* voor wat inhoudt dat organisaties in een publieke identiteit hebben naarmate hun organisatorisch handelen is ingebed in de maatschappij. Zoals eerder gesteld geldt dit voor iedere onderneming maar de vraag is nu in hoeverre Berenschot een publieke identiteit bezit.

Om dit te bepalen wordt er gekeken naar vier dimensies namelijk, doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Bij doelgerichtheid wordt er gekeken naar het doel van de organisatie, is dit teleologisch of ateleologisch? Hiermee wordt bedoeld of de organisatie een hoger doel nastreeft (teleologisch) of slechts een korte termijn doelstelling nastreeft (ateleologisch). Als we naar Berenschot kijken dan zien we opvallend genoeg geen geformuleerde missie van de organisatie. Wel valt te destilleren dat Berenschot slimme en nieuwe inzichten verwerft en toepasbaar maakt door innovatie te koppelen aan creativiteit. Dit is niet per sé een teleologische doelstelling maar als we kijken hoe Berenschot zich profileert dan zien we dat zij zichzelf midden in de samenleving plaatst, Berenschot wil vanuit haar expertise een bijdrage leveren aan actuele maatschappelijke vraagstukken en streven naar duurzame groei. Deze positionering is al iets meer teleologisch, als we kijken naar de financiële doelstellingen dan zien we dat Berenschot niet gericht is op quick wins maar gericht is op het verzekeren van continuïteit en het bijdragen aan een evenwichtige ontwikkeling van de onderneming. Op basis hiervan kunnen we stellen dat Berenschot een redelijk teleologische doelgerichtheid kent.

Als we kijken naar oorzakelijkheid dan kan deze getypeerd worden als atomistisch of holistisch. Een atomistische oorzakelijkheid betekent dat de relatie tussen oorzaak en gevolg direct is. Een meer publieke opvatting van oorzakelijkheid is de holistische variant, dit betekent dat de werkelijkheid als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden wordt gezien. Handelingen en beslissingen beïnvloeden elkaar en kunnen ook effecten elders te weeg brengen. Een van de grootste krachten van Berenschot is haar brede expertise. Vraagstukken op allerlei vlakken kunnen worden aangegaan door wisselende interdisciplinaire coalities. Hoewel het soms fijn is om directe oorzakelijke relaties te kunnen leggen is men zich bij Berenschot wel bewust van neveneffecten en men ziet de wereld als een complex systeem. We kunnen de oorzakelijkheid dus typeren als holistisch.

Als we kijken naar het idee van tijd dan kan deze dynamisch of statisch zijn. Bij private ondernemingen is het idee van tijd statisch, dit betekent dat verleden en toekomst geen rol spelen, het gaat om het bereiken van maximale efficiency. Bij publieke ondernemingen is het idee van tijd meer dynamisch, de belangen van toekomstige generaties spelen hierbij bijvoorbeeld een rol. Zoals er bij doelgerichtheid ook al is gesteld positioneert Berenschot zich midden in de maatschappij, zij is zich zeer bewust van haar geschiedenis en richt zich op continuïteit en ontwikkeling. Ook doet zij aan MVO beleid en probeert daarin rekening te houden met toekomstige generaties. De tijdsopvatting van Berenschot valt dus te typeren als dynamisch.

Tot slot bespreken we het idee van orde, deze kan verticaal zijn en horizontaal. Bij private organisaties is dit verticaal en bij publieke organisaties is dit horizontaal. Relaties worden bij verticaal beschreven als superieur en ondergeschikt, bij horizontaal worden deze aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheid, gezag is geen functie van hogere positie maar van voorsprong in informatie en toegang tot hulpbronnen. Bij Berenschot kent men een orde die vooral gebaseerd is op ervaring en netwerk. Dit is dus een horizontale opvatting van orde. Als we op basis van deze vier criteria de publieke identiteit zouden moeten beoordelen dan kent Berenschot in behoorlijke mate een publieke identiteit. Als we dit in schema zouden moeten zetten dan zou Berenschot als private organisatie met een behoorlijk publieke identiteit gepositioneerd worden (zie figuur 1.4).



Figuur 1.4: vier organisatorische posities, Noordegraaf & Teeuw (2003).

Publieke dimensie van HR-Metrics en -Analytics

Naast de organisatie wordt er gekeken naar de publieke dimensie van het beleidsvraagstuk waarnaar onderzoek wordt gedaan. Dit vraagstuk betreft HR-Metrics en -Analytics. Dit gaat over het meetbaar maken van het HR-beleid en het bepalen en voorspellen van de impact hiervan op de organisatiedoelstellingen. Noordegraaf en Teeuw (2003) schrijven ook over managementinstrumenten en de typering daarvan. Zij schrijven dat managementinstrumenten als *planning & control* en *benchmarking* als private instrumenten te bezien zijn. Dit zijn immers instrumenten die in de private wereld ontstaan en gebruikt zijn. Echter, tegenwoordig worden dit soort instrumenten ook steeds vaker in publieke organisaties toegepast, denk aan de invoering van *New Public Management* in de publieke sector, waar private managementinstrumenten ingezet worden in publieke organisaties. Net als dat

tegenwoordig private ondernemingen doen aan *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* en daarmee dus meer publieke instrumenten toepassen in de bedrijfsvoering. HR-Metrics en -Analytics zijn te bezien als zo'n van oorsprong privaat managementinstrument. Wanneer HR-Metrics en -Analytics gebruikt worden voor bedrijfsmatige doeleinden als verhogen van omzet en verbeteren van efficiëntie dan valt het inderdaad te typeren als privaat instrument. Echter, als het gebruikt wordt om publieke doelstellingen te verantwoorden en de impact van HR op die doelstellingen inzichtelijk te maken dan valt het te typeren als publiek instrument. Een oordeel van de publieke dimensie van HR-Metrics en Analytics kan dus niet worden gegeven omdat deze pas betekenis krijgt in de praktijk. De publieke identiteit van het instrument is afhankelijk van plaats en tijd waarin het toegepast wordt en de betekenis en uitwerking van een instrument wordt in hoge mate door identiteitsbesef gekleurd (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Dit betekent dat de toepassing in organisaties met een hoge mate van publieke identiteit er waarschijnlijk voor zal zorgen dat de toepassing en uitwerking van HR-Metrics en -Analytics een veel meer publieke dimensie heeft dan wanneer het wordt toegepast in een organisatie met een sterke private identiteit.

Conclusie

Paauwe (2004) laat zien dat alle organisaties onlosmakelijk verbonden zijn met hun omgeving en dat de omgeving voor een groot deel de bewegingsruimte van organisaties bepaald. De performance van organisaties is daarom niet eendimensionaal gericht op geld maar kent ook een sociaal/maatschappelijke dimensie. Op die manier heeft iedere organisatie een publieke dimensie. Toch kan er onderscheid gemaakt worden tussen publieke en private organisaties op basis van de drie kenmerken van Rainey (2003). Berenschot is daarmee een publieke organisatie die vanwege de publieke als private opdrachtgevers zowel publieke als private bronnen van inkomsten kent. Noordegraaf en Teeuw (2003) voegen hieraan toe dat organisaties een publieke danwel meer private identiteit kunnen hebben. Gelet op doelgerichtheid, oorzakelijkheid, idee van tijd en idee van orde kan er geconcludeerd worden dat Berenschot als private onderneming een behoorlijk publieke identiteit kent. Tot slot is er gekeken naar de publieke dimensie van het vraagstuk HR-Metrics en -Analytics. Hoewel dit instrument een private oorsprong kent kan deze ook voor publieke doeleinden ingezet worden. De publieke identiteit van HR-metrics en -Analytics is dan ook afhankelijk van de context waarin het toegepast wordt.

Literatuur

Noordegraaf, M. & Teeuw M. (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13

Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press

Rainey, H. (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit *Understanding and managing public organizations*, San Francisco: Jossey-Bass