



Klaas Schouwstra

De onberekenbare productiefactor

Gisteren maakte je kennis met je nieuwe buurman, projectleider bij een ICT-bedrijf, die je even hielp zijn tafel naar binnen te dragen. Naast een paar grappen en grolen vertelde hij met veel enthousiasme over zijn nieuwe project. Vanochtend krijg je opeens die brainwave die ertoe leidt dat je een nieuwe richting uitzet die een enorme versnelling brengt in jouw project HRM Shared Service Centre. Een versnelling die maanden werk scheelt en allerlei win-win situaties oplevert. Het had ook anders kunnen gaan. Gisteren had je ruzie met je partner of deed de financieel directeur weer moeilijk over de overschrijding van je projectbudget. Met hoofdpijn open je je mailbox en ploeter je door het werk. Met veel inspanning lever je eind van de dag het aangepaste projectplan op. Maar het enige 'nieuws' is dat alle betrokkenen de komende maanden nog harder zullen moeten werken om de projectdoelstellingen te bereiken.

In HRM-land wordt al jaren beweerd dat het vak zich steeds verder professionaliseert. Naast allerlei indrukwekkende hypes is een al wat langer durende trend dat de HRM-functie zijn toegevoegde waarde voor de organisatie moet aantonen. HR Accountability rules!

Positieve resultaat is dat HRM meer in de lijn gaat, waar het thuis hoort: tussen medewerker en leidinggevende. En dat we HRM-acties ontdoen van hun nutteloze magie van 'we doen HRM omdat het zo hoort' of 'nodig' is.

Er zijn ook steeds meer geluiden dat de 'bottom line toegevoegde waarde van HRM moet worden aangetoond in harde cijfers. Door middel van benchmarks en formules die van verschillende

HRM-investeringen de 'ROI' moeten aantonen, wordt de productiefactor 'mens' gewogen en berekend. Soms zijn deze berekeningen globaal - totale personeelskosten x leidt tot netto bedrijfsresultaat y -, soms erg ingewikkeld en lang. De ketting is echter zo sterk als zijn zwakste schakel. Ergens in de formules wordt er een aanname gemaakt over het verband tussen investering en rendement. Over wat in een mens gaat en er weer uitkomt. Zoveel euro erin leidt tot zoveel euro eruit. De basisaanname hierbij is dat productiviteit zich lineair verhoudt tot input.

Nutteloze magie van HRM-acties

Als HRM zich alleen laat leiden door de cijfers is er nog maar één conclusie mogelijk: gooi al die niet lineair producerende medewerkers er rücksichtlos uit. Stop met HRM. En jouw moment van inspiratie vanochtend is natuurlijk esoterische droompraat. Het gaat erom dat je genoeg uren in je project HRM Shared Service Centre stopt, het resultaat zal dáár naar zijn.

Klaas Schouwstra is als HRM & Change Consultant verbonden aan Human Horizons Consulting. Daarnaast is hij lid van de redactieraad van de Gids voor Personeelsmanagement en HRM in de Praktijk.