

Loont HRM? een literatuurverkenning

Citation for published version (APA):

van Loo, J. B., & de Grip, A. (2002). *Loont HRM? een literatuurverkenning*. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen. ROA Reports No. 15
<https://doi.org/10.26481/umarep.2002015>

Document status and date:

Published: 01/01/2002

DOI:

[10.26481/umarep.2002015](https://doi.org/10.26481/umarep.2002015)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Loont HRM? Een literatuurverkenning

ROA-R-2002/15

Jasper van Loo
Andries de Grip

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt

Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
Universiteit Maastricht

Maastricht, december 2002

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken



Ministerie van Economische Zaken

ISBN 90-5321-347-3
Sec02.150.doc

Inhoud

	Bladzijde
Voorwoord	i
Resumé	iii
1 Inleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Opzet van dit rapport	2
2 Human Resource Management	5
2.1 Inleiding	5
2.2 HRM: definities en doelen	5
2.3 Een verklaring voor de toenemende aandacht voor HRM	8
2.4 Verschillende vormen van HRM	9
2.5 HRM instrumenten	11
2.6 Conclusies	16
3 Performance	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Soorten performance-indicatoren	17
3.3 Een performance raamwerk	18
3.4 Performance-indicatoren	19
3.5 Conclusies	22
4 Onderzoek naar de relatie HRM - performance	25
4.1 Inleiding	25
4.2 De relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten vanuit theoretisch perspectief	25
4.3 Doorstroom van personeel	29
4.4 Het bedrijfsresultaat	30
4.5 Productiviteit	32
4.6 Concurrentievermogen	34
4.7 Conclusies	35
Literatuur	37

Voorwoord

In dit rapport wordt ingegaan op de vraag of HRM loont. Het rapport belicht de relevante literatuur met betrekking tot de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten.

De projectleiding van het onderzoek was in handen van prof. dr. A. de Grip. Drs. J.B. van Loo speelde een centrale rol bij de uitvoering van het onderzoek en de totstandkoming van de rapportage. De auteurs bedanken de leden van de begeleidingscommissie, drs. L. Brinkman, drs. A.M. van der Laag, drs. M.W. van Meerbeek en drs. T.W. Wong voor hun constructieve commentaar.

Resumé

Het Human Resource Management (HRM) wordt de laatste jaren steeds meer gezien als een beslissende factor voor de performance van organisaties. Een aantal verschillende trends zorgt ervoor dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van een HRM beleid dat zich richt op training en development naar een HRM dat de prestaties van mensen in organisaties op een meer integrale manier probeert te benaderen en verbeteren. Het HRM-beleid van veel ondernemingen wordt daarmee steeds hechter verweven met de bedrijfsstrategie.

Veel organisaties worden geconfronteerd met sterke veranderingen in de omgeving waarin zij opereren en veranderingen in de organisatie van het werk, zoals bijvoorbeeld verregaande informatisering, organisatorische veranderingen en een toegenomen concurrentie tussen bedrijven. Hierdoor is er een grote behoefte aan flexibiliteit ontstaan, die vervolgens ook gevolgen heeft gehad voor de verhoudingen tussen organisaties en hun werknemers. De klassieke verhouding tussen werknemer en werkgever, waarin er in wezen sprake was van een ruilmechanisme tussen loyaliteit van de zijde van de werknemer en werkzekerheid van de kant van de werkgever, is sterk veranderd. Er is wat betreft loopbaanverantwoordelijkheid sprake van een sterke tendens tot individualisering: In moderne arbeidsorganisaties zijn het de werknemers die in meer of mindere mate 'entrepreneur' van hun eigen loopbaan worden, terwijl organisaties op het gebied van loopbaanondersteuning een faciliterende rol krijgen.

Hoewel veel organisaties te maken hebben met de genoemde trends, zijn het met name de grote organisaties waar het HRM zich het snelst ontwikkelt. Bij middelgrote ondernemingen is er doorgaans aandacht voor een aantal essentiële onderdelen van HRM, zoals training en loopbaanbeleid, maar worden instrumenten die bij grotere bedrijven wel ontwikkeld zijn, minder benut. Het lijkt erop dat met name de kleinere en de middelgrote bedrijven zich te weinig bewust zijn van de voordelen van een integraal HRM beleid, terwijl ze wel de kosten daarvan zien. Twijfel over het (verder) ontwikkelen van een HRM beleid komt dan ook vaak voort uit de vraag of dat beleid wel loont. Informatie over de effectiviteit van bepaalde HRM instrumenten bij andere bedrijven kan daarom gezien worden als een hulpmiddel voor bedrijven om de HRM beleidsbeslissingen te ondersteunen.

Human Resource Management

Het HRM is een vakgebied dat nog volop in ontwikkeling is en daarom nog niet als een vastomlijnd kader omschreven kan worden. Vanuit een economisch perspectief kan er echter wel een tweedeling gemaakt worden die gebaseerd is op de twee hoofddoelen van Human Resource Management. Enerzijds is er HRM gericht op het *in stand houden en verbeteren* van de kwaliteit van het menselijk kapitaal; anderzijds is er HRM gericht op de *inzet* (of *allocatie*) van het in een organisatie aanwezige menselijk kapitaal.

Uit de HRM literatuur blijkt dat er globaal gesproken vier hoofdinstrumenten van HRM bestaan: Selectie, evaluatie, beloning en ontwikkeling. Hoewel niet alle organisaties groot genoeg zijn om op al deze terreinen een geformaliseerd beleid te kunnen voeren, zullen alle organisaties op een bepaalde manier – formeel of informeel – hun personeel selecteren, beoordelen, belonen en ontwikkelen. De wijze waarop men dat doet kan belangrijke gevolgen hebben voor het functioneren van het bedrijf en de performance die het bedrijf weet te behalen. Overigens blijkt dat meer dan de helft van de bedrijven in Nederland formele richtlijnen heeft op het gebied van werving en selectie. Beoordelingsgesprekken met het personeel vinden in 55% van de Nederlandse bedrijven plaats. Ook vinden er Nederlandse bedrijven relatief veel scholingsactiviteiten plaats. In vrijwel alle CAO's zijn afspraken over scholing te vinden.

Performance van organisaties

Het doel van vrijwel alle organisaties is het behalen van een bepaalde performance. Bedrijven streven naar in het algemeen primair naar een zo goed mogelijke financiële performance, terwijl overheidsinstellingen en non-profit organisaties zaken als een zo groot mogelijke output, een optimale dienstverlening aan burgers of andere niet op winstmaximalisatie gebaseerde doelstellingen nastreven. Om de performance van organisaties te meten, kunnen er drie soorten performance-indicatoren onderscheiden worden, namelijk *financiële*, *interne niet-financiële* en *externe niet-financiële* performance-indicatoren.

Financiële performance-indicatoren zijn de traditionele boekhoudkundige maatstaven die betrekking hebben op de financiële resultaten van een organisatie. Het gaat hier bijvoorbeeld om maatstaven als 'return on equity' (ROE), 'return on assets' (ROA), het netto bedrijfsresultaat en cash flows. Bij *interne niet-financiële performance-indicatoren* gaat het om maatstaven die direct gerelateerd zijn aan de taken die binnen een organisatie worden uitgevoerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om maatstaven als productiviteit, efficiëntie (bijvoorbeeld het voorkomen van uitval) en het succesvol implementeren van projecten. *Externe niet-financiële performance indicatoren* daarentegen hebben betrekking op de performance van een organisatie op de markten waarin deze actief is. Het gaat dan om indicatoren als marktaandeel, marktgroei en de tevredenheid van de klanten van een organisatie. De verschillende maatstaven voor de performance van een organisatie staan echter niet los van elkaar. Ze zullen vaak sterk aan elkaar gerelateerd zijn. Zo heeft bijvoorbeeld een hoog ziekteverzuim (afwezigheid) een negatief effect op de productiviteit. Een lage productiviteit zal zich vervolgens vertalen in een slecht bedrijfsresultaat.

HRM en performance

Om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen HRM en performance relatie gaat het in wezen om twee vragen: Via welke mechanismen werkt deze relatie? En: Hoe kan een HRM-systeem op de lange termijn waarde blijven creëren, die zich vertaalt in bedrijfsresultaten? De eerste vraag kan beantwoord worden vanuit een gedragsperspectief. Bedrijven die het menselijk kapitaal gebruiken als bron van competitief

voordeel hebben ook het productief gedrag van de medewerkers nodig om hun strategie te vertalen in bedrijfsresultaten. Het HRM systeem is daarvoor een belangrijke stimulans. Zo maakt de introductie van de *High Performance Workplace* (HPW) het mogelijk om meer te profiteren van de specifieke kennis die het uitvoerend personeel heeft van het productieproces en bevordert het ook de motivatie van het personeel. Daarnaast biedt het mogelijkheden om te bezuinigen op het (midden) management.

De theorie rond tot het strategisch beleid biedt aanknopingspunten om de tweede vraag te kunnen beantwoorden. Om op de lange termijn de voordelen van de kennis waarover een bedrijf beschikking heeft te kunnen behouden moet deze kennis door een bepaalde mate van niet-imiteerbaarheid gekenmerkt worden. Twee kenmerken van HRM-systemen kunnen deze niet-imiteerbaarheid bevorderen: padafhankelijkheid en ambiguïteit.

Met *padafhankelijkheid* wordt bedoeld dat het menselijk kapitaal zich in de loop van de tijd ontwikkelt zodat de ervaring die een bedrijf op een bepaald punt opbouwt een kennisvoorsprong oplevert. Dit impliceert dat een concurrent niet zonder meer menselijk kapitaal met een vergelijkbare kwaliteit op de markt kan kopen. *Ambiguïteit* houdt in dat het menselijk kapitaal moeilijk te imiteren is door concurrenten doordat de kenmerken en essentiële elementen ervan moeilijk over te nemen zijn door organisaties die op dit punt onvoldoende ervaringskennis hebben ontwikkeld.

Naast deze inzichten rond human resources als schaars goed, biedt de literatuur een categorisering van de theorieën over de relatie tussen HRM en performance van de organisatie. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen het *universalistisch*, het *contingentie*, en het *configurationele* model. In het *universalistisch model* wordt er van uitgegaan dat er een lineair verband is tussen het HRM beleid en de bedrijfsresultaten en dat zogenaamde 'best-practices' universeel toepasbaar zijn. In het *contingentiemodel* worden de inzichten van het universalistisch model verbreed in de zin dat de relatie tussen HRM en performance beïnvloed wordt door bedrijfs-grootte, technologie, de sector waarin een bedrijf actief is, etc. Het *configurationele model* is nog complexer. Dit model gaat uit van de veronderstelling dat er voor elke organisatie een ideaal HRM beleid bestaat, dat onder meer bepaald wordt door de gekozen bedrijfsstrategie. Het belangrijkste inzicht uit het configurationele model is dat naarmate de afstand tussen het gevoerde HRM beleid en het ideale HRM beleid kleiner is, de relatie tussen HRM beleid en performance sterker zal zijn.

Een andere indeling die gehanteerd wordt is een indeling in het *strategische* model, het *beschrijvende* model en het *normatieve* model. Bij het *strategische model* gaat het voornamelijk om de relatie tussen aan de ene kant de externe omgeving waarin de organisatie opereert en haar specifieke kenmerken en aan de andere kant het HRM beleid. Bij het *beschrijvende model* gaat het erom de relaties tussen HRM en de performance van de organisatie in een algemeen en breed kader te analyseren. Het *normatieve model* gaat uit van 'best practices' voor HRM, op basis van de veronderstelling dat er voldoende inzichten bestaan om algemeen geldende principes te gebruiken bij het ontwerpen van HRM beleid.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat er duidelijke aanwijzingen zijn voor het bestaan van een positief verband tussen verschillende vormen van HRM en de performance van een bedrijf, gemeten door middel van diverse maatstaven. Hoewel de 'harde' gegevens uit eerder onderzoek nogal gedateerd zijn, blijkt dit ook in min of meerdere mate te gelden voor de Nederlandse situatie.

Zo blijkt uit verschillende studies dat bedrijven door het voeren van een goed HRM beleid hun personeelsverloop kunnen afremmen. Dit is met name ook het geval bij een HRM beleid dat zich richt op het vergroten van het 'commitment' van het personeel. Andere studies laten zien dat een goed HRM beleid de winstgevendheid van een bedrijf vergroot. Zo blijkt bijvoorbeeld dat investeringen in een goed recruitersbeleid een positief effect hebben op het bedrijfsresultaat. Andere studies laten zien dat bedrijven met zogenaamde *High Performance Workplaces* meer winst boeken. Met name bij kapitaalintensieve bedrijven blijken investeringen in HRM de winstgevendheid sterk te beïnvloeden. In Nederlands onderzoek werd een positief verband gevonden tussen investeringen in de scholing van het personeel en het bedrijfsresultaat. Uit dit onderzoek kwam ook naar voren dat het kort, maar wel regelmatig opleiden het meest bijdraagt aan het bedrijfsresultaat. Met name bij studies die onderzoeken in hoeverre het HRM beleid de productiviteit positief beïnvloeden is de laatste jaren ook aandacht voor de causaliteitsproblematiek. Uit deze studies komt naar voren dat het vormen van een coherente 'commitment' HRM-strategie de productiviteit verhoogt. Ook blijkt dat de productiviteit van bedrijven niet zo zeer wordt beïnvloed door een bepaald HRM instrument, maar wel door de wijze waarop dit instrument wordt geïmplementeerd. Een recent Duits onderzoek laat zien dat het verhogen van de trainingsintensiteit met 1% tot een structurele verbetering van de arbeidsproductiviteit van 0,3% leidt. Uit Nederlands onderzoek blijkt dat het voeren van een goed HRM beleid ertoe leidt dat het effect van de investeringen in de scholing van het personeel op de productiviteit wordt vergroot.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Het Human Resource Management (HRM) wordt de laatste jaren steeds meer gezien als een beslissende factor voor de performance van organisaties. Een aantal verschillende trends zorgt ervoor dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van een HRM beleid dat zich richt op training en development naar een HRM dat de prestaties van mensen in organisaties op een meer integrale manier probeert te benaderen en verbeteren (Rothwell, 1996). Dit houdt in dat naast de ontwikkeling van werkenden ook andere factoren die het functioneren van mensen in organisaties beïnvloeden aan de orde komen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het 'kennismanagement', waarin de allocatie van de in een organisatie aanwezige kennis centraal staat). Bovendien raakt met name in grote organisaties het HRM-beleid steeds meer verweven met het strategisch beleid.

Veel organisaties worden geconfronteerd met sterke veranderingen in de omgeving waarin zij opereren en veranderingen in de organisatie van het werk. Één van de meest ingrijpende veranderingen is de *informatisering* van het werk, die nieuwe eisen stelt aan werkenden in vrijwel alle lagen in de organisatie. Ook de manier waarop het werk wordt georganiseerd is onderhevig aan sterke veranderingen. Waar vroeger de nadruk lag op nauw gedefinieerde functieomschrijvingen en individuele prestaties wordt tegenwoordig veel meer het accent gelegd op een *organisatie* waarin samenwerking ('teamwork') essentieel is, en waarin de werknemers op verschillende plaatsen inzetbaar zijn. Binnen sommige organisaties wordt in dit verband gesproken van de 'High Performance Workplace' (HPW). Een derde verandering is de toegenomen *concurrentie* tussen bedrijven, zowel op nationaal als internationaal niveau, die aanzet tot het streven naar een optimale prijs/kwaliteit verhouding. Voor landen als Nederland betekent dit dat men zich, gezien het loonniveau, doorgaans moet richten op producten en diensten van een hoogwaardige kwaliteit.

De veranderingen die zich hebben voorgedaan hebben geleid tot een grote behoefte aan flexibiliteit. Deze flexibiliteitsbehoefte heeft zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve dimensie. Bij *kwantitatieve flexibiliteit* gaat het onder meer om het kunnen variëren van de personeelsomvang in termen van het aantal werknemers en het aantal gewerkte uren. *Kwalitatieve flexibiliteit* houdt in dat werkenden op verschillende plaatsen in de organisatie productief inzetbaar zijn. De behoefte aan flexibiliteit heeft ook gevolgen voor de verhoudingen tussen organisaties en hun werknemers. De klassieke verhouding tussen werknemer en werkgever, waarin er in wezen sprake was van een ruilmechanisme tussen loyaliteit van de zijde van de werknemer en werkzekerheid van de kant van de werkgever, is sterk veranderd. Er is wat betreft loopbaanverantwoordelijkheid sprake van een sterke tendens tot individualisering: In moderne arbeidsorganisaties zijn het de werknemers die in meer of mindere mate 'entrepreneur' van hun eigen loopbaan worden (Hall & Mirvis, 1996) terwijl organisaties op het gebied van loopbaanondersteuning een meer faciliterende rol krijgen.

Hoewel veel organisaties te maken hebben met de genoemde trends, zijn het met name de grote organisaties waar het HRM zich het snelst ontwikkelt. Bij kleinere bedrijven lijkt het soms niet mogelijk om een HRM beleid te voeren, omdat de middelen er eenvoudigweg voor ontbreken, of omdat men eenvoudigweg geen tijd heeft om zich hierin te verdiepen (Erickson & Jacoby, 2002). Bij middelgrote ondernemingen is er doorgaans aandacht voor een aantal essentiële onderdelen van HRM, zoals training en loopbaanbeleid, maar worden een aantal instrumenten die bij grotere bedrijven wel ontwikkeld zijn, zoals bijvoorbeeld het competentie management, niet benut. Wat hierbij ook een rol speelt zijn mogelijke schaalvoordelen. Grotere bedrijven kunnen, doordat er in de organisatie specifieke functies gecreëerd zijn om het HRM beleid te ontwikkelen en uit te voeren (de HRM functionarissen) en er bovendien vaak sprake is van een koppeling tussen HRM en het strategisch beleid, waarschijnlijk gemakkelijker initiatieven nemen op het gebied van het HRM beleid en de uitvoering daarvan. De koppeling tussen het HRM en het strategisch beleid vergroot ook de effectiviteit van het HRM-beleid (Rothwell, 1996).

Het lijkt erop, bijvoorbeeld wanneer gekeken wordt naar de lage trainingsinspanningen bij de kleinere bedrijven (ROA, 2000), dat met name de kleinere en de middelgrote bedrijven zich te weinig bewust zijn van de voordelen van een integraal HRM beleid, terwijl ze wel de kosten daarvan zien. Twijfel over het (verder) ontwikkelen van een HRM beleid komt dan ook vaak voort uit de vraag of dat beleid wel loont. Om een gedegen kosten-baten analyse te kunnen maken is er echter informatie nodig over de opbrengsten en kosten van het HRM beleid (Swanson, 2001). Omdat zowel kosten als baten in een aantal gevallen voor een bepaald bedrijf tevoren erg moeilijk in te schatten zijn, of sterk beïnvloed kunnen worden door onzekere factoren, kan informatie over de effectiviteit van bepaalde HRM instrumenten bij andere bedrijven gezien worden als een hulpmiddel voor bedrijven om de HRM beleidsbeslissingen te ondersteunen.¹

1.2 Opzet van dit rapport

In dit rapport wordt de effectiviteit van HRM systematisch onderzocht. Er zal een overzicht worden gegeven van de relevante literatuur over de effectiviteit van HRM op bedrijfsniveau, waarbij er vooral gebruik gemaakt zal worden van de HRM-literatuur. De (arbeids-) economische literatuur met betrekking tot de effectiviteit van investeringen in 'human resources' richt zich nog slechts sporadisch op de vraag of organisaties hiervan profiteren. De meeste economische studies richten zich op de individuele opbrengsten van HRM beleid, waarbij de nadruk wordt gelegd op de salarisontwikkeling en de effecten op de mobiliteit van het scholingsbeleid. In het algemeen wordt er deze 'human capital' literatuur een positief verband gevonden tussen de investeringen in menselijk kapitaal en de opbrengsten hiervan door te kijken naar de beloning van werknemers als indicator voor hun productiviteit.²

1. Erickson & Jacoby (2002) wijzen in dit verband ook op het belang van informatie-overdracht binnen de diverse netwerken waar bedrijven zich bij aansluiten (brancheverenigingen, professionele netwerken, samenwerkingsverbanden e.d.).

2. Zie bijvoorbeeld Groot (1998).

In deze rapportage staat de relatie tussen HRM en de performance van organisaties centraal. Door te kijken naar inzichten uit de literatuur wordt deze relatie systematisch onderzocht. De centrale vragen die in dit rapport aan de orde komen zijn de volgende:

1. wat zijn belangrijkste onderdelen van het HRM beleid en welke HRM instrumenten spelen daarbij een belangrijke rol?
2. op welke manier kan de performance van organisaties onderzocht worden?
3. welke inzichten biedt de literatuur met betrekking tot de relatie tussen HRM enerzijds en performance van organisaties anderzijds?

Het rapport zal als volgt worden opgebouwd: In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van het HRM als concept, het belang ervan in organisaties en de mogelijke instrumenten die ter beschikking staan om een goed HRM beleid vorm te geven. Hoofdstuk 3 richt zich vervolgens op de manier waarop de performance van organisaties gemeten kan worden. De effectiviteit van het HRM beleid komt aan de orde in hoofdstuk 4, waarin een overzicht wordt gegeven van de literatuur met betrekking tot de bijdrage van het HRM beleid aan de performance van de organisatie.

2 Human Resource Management

2.1 Inleiding

Het Human Resource Management (HRM) is een vakgebied dat multidisciplinair van aard is. Het bevat onder andere inzichten uit de economie, psychologie, onderwijskunde en strategisch management. Het is een nog relatief nieuw vakgebied, dat gezien kan worden als de opvolger van het personeelsmanagement. De theorievorming rond het HRM komt voort uit het besef dat de menselijke hulpbronnen ('Human Resources') de belangrijkste factor zijn geworden voor het succes van organisaties. Wanneer het HRM als integraal onderdeel wordt gezien van het algemene strategisch beleid van een organisatie spreekt men ook wel van Strategisch Human Resource Management (SHRM). Ook bij Nederlandse organisaties is er sprake van SHRM: Uit onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat in 1999 bij de helft van de Nederlandse bedrijven sprake was van een HRM beleid dat geïntegreerd was met het strategisch beleid (Willemsen et al., 2000).

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van het HRM als concept, het belang ervan in organisaties en de mogelijke instrumenten die ter beschikking staan om een goed HRM beleid vorm te geven. Allereerst wordt er in paragraaf 2.2 een definitie gegeven van HRM en wordt getracht de doelen en de reikwijdte van HRM aan te geven. Vervolgens wordt er in paragraaf 2.3 ingegaan op de verschillende oorzaken die er voor gezorgd hebben dat het voeren van een goed HRM steeds meer van belang is geworden. Enkele verschillende vormen van HRM komen aan de orde in paragraaf 2.4. In de daarop volgende paragraaf (2.5) wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste HRM instrumenten. Ten slotte vat paragraaf 2.6 de belangrijkste inzichten uit dit hoofdstuk nog eens kort samen.

2.2 HRM: definities en doelen

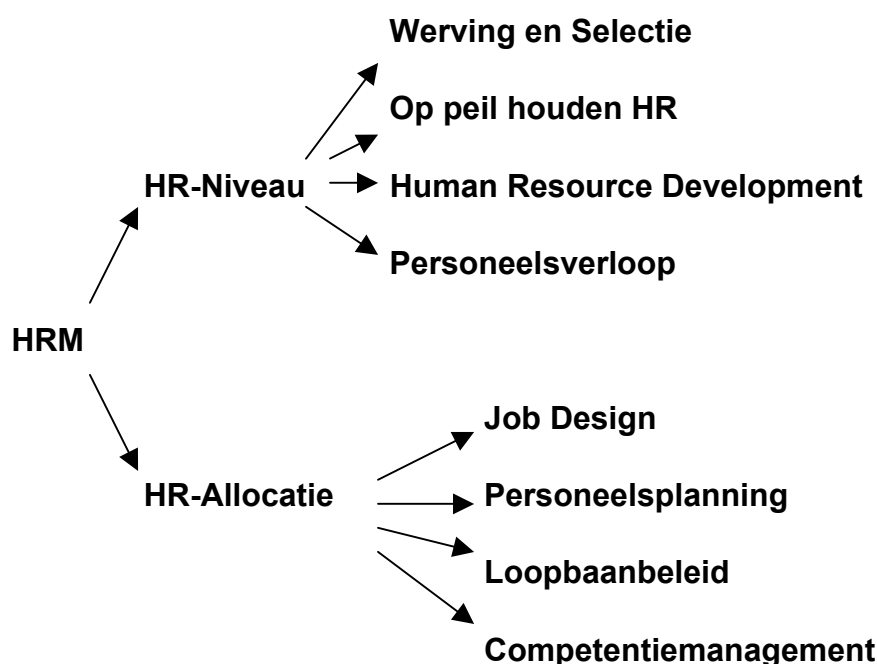
Human Resource Management kan omschreven worden als *“een visie op personeel volgens welke de ontwikkeling van het ‘menselijk potentieel’ van strategische waarde is voor de overlevingskansen van een bedrijfskundige eenheid”* (Thijssen, 1997). Het HRM kan beschouwd worden als een bedrijfskundige benadering die past bij dynamische organisaties die op concurrerende markten actief zijn, maar het is tot nu toe nog niet een duidelijk omschreven concept. Bovendien zijn er verschillende vormen van HRM in de literatuur te vinden. Zo staat een Europese visie op HRM tegenover een Amerikaanse, en wordt er ook vaak onderscheid gemaakt tussen ‘soft’ en ‘hard’ HRM.

In de literatuur van het groeiende vakgebied HRM, dat zich heeft ontwikkeld vanuit het klassieke personeelsmanagement, worden verschillende opsommingen gegeven over de onderdelen die er deel van uit maken. Het geheel aan concepten en theorieën in het HRM vormt echter nog geen consistent geheel. Daarom is het, op dit moment ook nog moeilijk om een sluitende definitie van HRM te geven.

Vanuit een economisch perspectief is het echter mogelijk te komen tot een werkdefinitie van HRM. Wanneer het menselijk kapitaal vanuit de 'resource based theory of the firm' gezien wordt als een bron van comparatief voordeel waarmee economische waarde kan worden gecreëerd, kan het HRM gedefinieerd worden als *alle activiteiten die erop gericht zijn het menselijk kapitaal binnen organisaties aan te trekken, op peil te houden, te ontwikkelen en op effectieve wijze in te zetten*.

Figuur 2.1

Onderdelen van het HRM vanuit economisch perspectief



In figuur 2.1 wordt een overzicht gegeven van de onderdelen van het HRM vanuit economisch perspectief: De figuur laat een tweedeling zien tussen enerzijds HRM gericht op het *niveau* van de in een organisatie aanwezige Human Resources en anderzijds de *allocatie* daarvan. Het HRM dat gericht is op het *niveau* van het menselijk kapitaal van het personeel van de organisatie kan in vier vormen van HRM worden onderverdeeld: *Werving en Selectie* beleid dat gericht is op het aantrekken van nieuw personeel, *het op peil houden van de Human Resources* van het bestaande personeel, het *Human Resource Development* dat gericht is op het verder ontwikkelen van de competenties van het personeel, en tenslotte het *personeelsverloop*. Hierbij gaat het enerzijds om het beleid dat er op gericht is mensen die waardevol zijn voor het bedrijf aan de organisatie te binden en anderzijds om de 'outplacement' van werknemers met onvoldoende waarde voor de organisatie. Dit laatste speelt met name een rol bij werknemers die te kampen hebben met een veroudering van hun competenties ('skills obsolescence'). Deze veroudering kan ertoe leiden dat werknemers op een bepaald moment in de problemen komen voor wat betreft hun positie op de arbeidsmarkt; zij lopen het risico om hun werk te verliezen (ROA, 2002). Analooq aan de veroudering van fysiek kapitaal (zoals

machines, gebouwen etc) kan een veroudering van competenties zowel technisch als economisch van aard zijn (Van Loo, et al., 2001 en De Grip et al., 2002). Bij *technische veroudering* gaat het om een waardevermindering van menselijk kapitaal die het gevolg is van veranderingen van de competenties die werknemers effectief kunnen inzetten in het productieproces. Voorbeelden van technische veroudering zijn slijtage door belastende arbeidsomstandigheden en 'atrofie' door het onvoldoende gebruiken van bepaalde competenties, die men vroeger heeft verworven. *Economische kwalificatieveroudering* vindt plaats wanneer bepaalde competenties door een externe ontwikkeling minder waard worden voor de organisatie. Een voorbeeld van dit type kwalificatieveroudering is een typist die na het invoeren van informatietechnologie zonder bijscholing onvoldoende productief kan zijn.

De tweede hoofdfunctie van het HRM is de *allocatie* van de binnen een organisatie aanwezige Human Resources. Het gaat er daarbij om de aanwezige HR zo efficiënt mogelijk in te zetten. Dit kan allereerst door de verschillende functies binnen een organisatie zo te ontwerpen (*'job design'*) dat ze optimaal aansluiten bij de behoeften van de organisatie en de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Daarnaast kan ook de *personeelsplanning* (het verdelen van de medewerkers over functies en taken) een rol spelen bij het optimaal inzetten van de kennis en vaardigheden binnen een organisatie. Een derde aspect van de allocatie van menselijk kapitaal betreft het *loopbaanbeleid*. Door het stimuleren en faciliteren van loopbaanstappen kan een organisatie het personeel motiveren om zich bepaalde competenties die waardevol zijn voor de organisatie eigen te maken. Ten slotte kan ook het in kaart brengen van de competenties van het personeel en het optimaal inzetten van de medewerkers voor de verschillende taken (het *competentiemanagement*) een bijdrage leveren aan een goede allocatie van de human resources binnen een organisatie.

Doelen van het HRM

De twee hoofdfuncties van HRM, HR-Niveau en HR-Allocatie kunnen worden vertaald naar een aantal HRM doelen. Over de doelen van een goed HRM beleid bestaat er inmiddels in de literatuur een bepaalde mate van consensus. De belangrijkste HRM-doelen kunnen als volgt worden omschreven (zie Armstrong, 1992):

1. de doelen van het bedrijf moeten worden bereikt door middel van het personeel.
2. om zowel de individuele als de bedrijfsprestaties te verbeteren, wordt er in een goed HRM beleid van medewerkers verwacht dat ze zich betrokken voelen bij het succes van de organisatie.
3. een goed HRM beleid impliceert ook een coherent personeelsbeleid, dat gericht is op het presteren van de organisatie als geheel; dit is een noodzakelijke voorwaarde voor een bedrijf wanneer het optimaal gebruik wil maken van haar hulpbronnen om zo bedrijfsdoelen te bereiken.
4. er moet gestreefd worden naar een integratie van het HRM beleid en de doelen van de organisatie.

5. HRM beleid moet de goede elementen van de cultuur in een organisatie ondersteunen. Daarnaast moet het ernaar streven om de minder productieve elementen van de organisatiecultuur te veranderen.
6. een bedrijfsklimaat dat individuele creativiteit stimuleert moet ondersteund worden. Dit zorgt namelijk voor een goede stimulans voor teamwork, innovatie en Total Quality Management (TQM).
7. HRM beleid moet het creëren van een organisatie die flexibel en adaptief is ondersteunen, omdat dit organisaties helpt bij het bereiken van hun organisatiedoelstellingen in een concurrerende omgeving.
8. HRM beleid moet gericht zijn op het vergroten van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve flexibiliteit van het personeel.
9. HRM beleid moet erop gericht zijn om voorwaarden te scheppen die er toe bijdragen dat medewerkers hun potentieel bereiken.
10. HRM beleid moet gericht zijn op het in stand houden en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteit van zowel het menselijk kapitaal waarover de organisatie de beschikking heeft als ook de output daarvan.

2.3 Een verklaring voor de toenemende aandacht voor HRM

Het HRM staat de laatste jaren steeds meer in de belangstelling en is in veel grote organisaties een integraal onderdeel van het strategisch beleid geworden. Deze toenemende belangstelling valt met name te verklaren door een aantal ontwikkelingen die er in het werk, in de organisaties en in de omgeving van organisaties hebben plaatsgevonden. Een aantal belangrijke oorzaken zijn de volgende:

- een toenemend gebruik van Informatie en Communicatie Technologie (ICT).
- ingrijpende organisatorische veranderingen in veel organisaties, ook als een reactie op het toenemende gebruik van ICT.
- het toenemende belang van de kwaliteit van de dienstverlening. Steeds vaker eisen consumenten op hun behoeften toegespitst maatwerk van een goede kwaliteit. Dit heeft tot gevolg dat concepten als ISO-certificering en Total Quality Management (TQM) in veel organisaties inmiddels gemeengoed zijn geworden.
- de mondialisering en liberalisering van afzetmarkten die tot gevolg heeft gehad dat de concurrentie heviger is geworden, zowel tussen bedrijven op de Nederlandse markt als ook op de exportmarkten van het Nederlandse bedrijfsleven. Dit heeft ook geleid tot een sterkere nadruk op de concurrentie op 'core-business' activiteiten van ondernemingen.

De ontwikkelingen die plaatsvinden kunnen gezien worden als oorzaken voor de groeiende aandacht voor de Human Resources binnen ondernemingen. De ingrijpende ontwikkelingen op ICT gebied vereisen bijvoorbeeld een constante aandacht voor de competenties van de medewerkers. Daarnaast vragen de organisatorische veranderingen om voldoende kennis en flexibiliteit van het personeel, iets dat ondersteund kan worden door een effectief HRM-beleid. Uit cijfers van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) blijkt dat organisatorische veranderingen veelvuldig voorkomen. Bij bijna 20% van de bedrijven vond er bijvoorbeeld tussen

1996 en 1998 een reorganisatie plaats. De aandacht voor kwaliteitszorg vereist ook dat medewerkers beschikken over de juiste competenties om het werk uit te voeren. Ook hier is het HRM, en dan met name het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, van groot belang voor het succes van ondernemingen. De mondialisering en liberalisering van afzetmarkten vereisen verder van organisaties dat ze snel reageren op de ontwikkelingen in hun omgeving. Er kan gesteld worden dat de ontwikkelingen die plaatsvinden meer aandacht vragen voor de concurrentiepositie van ondernemingen, een nadruk op de kwaliteit van het personeel en de producten of diensten die de organisatie produceert, flexibele productieprocessen en de wil om zich aan te passen aan veranderingen (McKenna & Beech, 1995). Om de competenties van mensen op peil te houden en verder te ontwikkelen wordt veelvuldig gebruikt gemaakt van allerlei HRM instrumenten. Dit is min of meer noodzakelijk, want bedrijven die onvoldoende investeren in het menselijk kapitaal van hun werknemers, die zonder HRM-inspanningen niet mee kunnen met deze ontwikkelingen, lopen het risico om op den duur de concurrentieslag te verliezen.

2.4 Verschillende vormen van HRM

Aangezien de theorievorming rond het HRM nog niet heeft geleid tot een algemeen aanvaard raamwerk, is er in de literatuur dan ook vaak sprake van verschillende visies op HRM. Allereerst zijn er bijvoorbeeld verschillende denkwijzen om een HRM probleem te benaderen. Hierbij speelt het onderscheid tussen een *harde* versus een *softe* HRM benadering een belangrijke rol. Ook zijn er aanzienlijke verschillen tussen de *Amerikaanse* en de *Europese* visie op HRM.

Hard versus soft HRM

De literatuur onderscheidt twee vormen van HRM (Storey, 1992). Het onderscheid tussen *soft* en *hard* HRM wordt met name gebruikt in de context van probleem-oplossing en besluitvorming. Een 'hard' probleem is een probleem met een duidelijke definitie en een oplossing (McKenna & Beech, 1995). Hard HRM wordt dan ook meestal geassocieerd met kosten en personeelsaantallen. Zo is bijvoorbeeld het uitrekenen van het personeelsverloop en de daaraan gerelateerde kosten een vorm van hard HRM.

Soft HRM is een andere benadering. Bij soft HRM zijn de problemen minder goed gedefinieerd en bestaan er doorgaans meerdere potentiële oplossingen die vaak gezocht worden in het vergroten van de betrokkenheid van het personeel bij de organisatie. Een typisch voorbeeld van soft HRM is de vraag hoe het personeel het best gemotiveerd kan worden. Ook het analyseren van de achtergronden van een hoog personeelsverloop, bijvoorbeeld demotivatie van werknemers, behoort tot het domein van het soft HRM.

Bij soft HRM staat het bouwen van een vertrouwensrelatie tussen ondernemingen en hun personeel centraal. De strategische dimensie van het soft HRM model is dat de aansturing van het personeel tot stand komt door een 'commitment' van het personeel aan de doelen van de organisatie (Truss et al., 1997). Volgens het hard

HRM model komt daarentegen de aansturing van de medewerkers tot stand door instrumentele elementen zoals waarderingssystemen en een strakke controle over de werkzaamheden. Arthur (1994) stelt in dit verband dat bedrijven de keuze hebben tussen een "control" en een "commitment" strategie. Een control strategie sluit het best aan bij bedrijven die getypeerd kunnen worden als "cost reducers". Een control strategie vereist dat de bedrijfsleiding goed inzicht heeft in de uitvoering van het productieproces en in staat is de inspanningen die werknemers leveren goed te monitoren. Een commitment strategie is daarentegen meer geëigend voor "commitment maximizers", die met name gericht zijn op het vergroten van de motivatie van het personeel en hun binding met de organisatie.

Uit empirisch onderzoek onder bedrijven in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat er vaak sprake is van een HRM-beleid dat zowel soft als harde elementen bevat, maar dat harde elementen wel vaak de boventoon voeren (Truss et al., 1997). De bruikbaarheid van sommige elementen uit hard HRM zullen afhankelijk zijn van de institutionele context waarin een onderneming opereert. Zo is in de Europese context bijvoorbeeld het ontslaan van niet-productieve werknemers met als doel ze te vervangen door personeel dat beter is toegerust voor het werk, moeilijker door de ontslagbescherming die werknemers in veel Europese landen genieten.

De Europese versus de Amerikaanse visie op HRM

In de Amerikaanse HRM traditie staan twee 'scholen' centraal: De Michigan en de New York school (Sparrow & Hiltrop, 1994). Bij de *Michigan school* staat vooral het 'resource' aspect van HRM centraal. Het kernidee in deze stroming is dat mensen net zo "gemanaged" moeten worden als elke andere input in het bedrijfsproces. Dit houdt in dat werknemers zo goedkoop mogelijk moeten worden aangenomen en zoveel mogelijk moeten worden ingezet om de productiviteit van de organisatie ten goede te komen. Het succes van het personeelsmanagement hangt verder af van de mate waarin het HRM en de strategie van de organisatie op elkaar zijn afgestemd. In de visie van de Michigan school gaat het er om een zo goed mogelijk bij de organisatiestrategie passend HRM beleid te ontwikkelen. Sleutelinstrumenten zijn hierbij: selectie, performance, evaluatie, beloning en ontwikkeling.

De *New York school* is een variatie op de ideeën van de Michigan school. Hier wordt vooral het belang van een strategische 'fit' tussen HRM en de strategie van de organisatie benadrukt. Hierbij gaat het vooral om de relatie tussen het HRM beleid en de concurrentiestrategie op de afzetmarkten (zie Porter, 1985). Voor elke concurrentiestrategie (kwaliteitsverbetering, innovatie of kostenreductie) wordt er een HRM beleid geïdentificeerd dat tegemoet komt aan het vereiste gedrag van het personeel. Op die wijze wordt het HRM beleid een menu van onderling consistente strategische keuzes die consistent zijn met de algemene concurrentiestrategie van de organisatie.

Hoewel HRM in Europa veelal voortvloeit uit principes die vanuit de Amerikaanse denkmogellen geïmporteerd werden, kan er toch gesproken worden van een aparte Europese stroming in de theorievorming ten aanzien van het HRM (Sparrow &

Hiltrop, 1994). Vanuit de kritiek op de Amerikaanse HRM modellen is er een Europees gedachtegoed ontstaan dat een aantal kenmerken van de Europese economieën inpast. Ten eerste is er in de Europese context, bijvoorbeeld door de grotere mate van regulering van de arbeidsmarkt door de overheid, sprake van minder autonomie op het gebied van het personeelsbeleid (bijvoorbeeld bij ontslag en recrutering) dan in de V.S. Zo worden de arbeidsrelaties in Europa sterk bepaald door sociale partners en door allerlei vormen van overheidsinterventie. In de Europese modellen is er daardoor minder nadruk op marktprocessen. Daarbij wordt het werk niet alleen als een economische transactie gezien, maar spelen ook sociologische en psychologische inzichten een rol. Ook is er traditioneel gezien in Europa meer aandacht voor op sociologische inzichten gebaseerde groepsprocessen. Er ligt vaak meer nadruk op de betekenis van het HRM voor werknemers dan voor (top)managers. Het gevolg van de kenmerkende verschillen tussen de V.S. en Europa heeft er toe geleid dat het Europese HRM sterk afhankelijk is van institutionele invloeden, die ook tussen de Europese landen op belangrijke punten kunnen verschillen.

2.5 HRM instrumenten

In het algemeen zijn er binnen organisaties vier hoofdinstrumenten van HRM: Selectie, evaluatie, beloning en ontwikkeling (Miller, 1992). Deze vier hoofdinstrumenten zijn in meer of mindere mate van belang voor alle onderdelen van het HRM.³ Hoewel veel organisaties niet groot genoeg zijn om op al deze terreinen een geformaliseerd beleid te kunnen voeren, kan toch aangevoerd worden dat alle organisaties op formele dan wel informele wijze hun personeel selecteren, beoordelen, belonen en ontwikkelen. Uit onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat in 1999 meer dan de helft van de Nederlandse bedrijven in hun HRM beleid gebruik maakte van interne richtlijnen op het gebied van werving en selectie (Willemsen et al., 2000). Bij veel bedrijven lijkt er ook sprake te zijn van een actief beloningsbeleid. Ruim 95% van de werkenden werkt voor een bedrijf met een CAO waarin sprake is van een motiverend beloningsbeleid. Een meerderheid van de bedrijven houdt zich ook actief bezig met de beoordeling van hun medewerkers: 55% van de Nederlandse bedrijven voert namelijk beoordelingsgesprekken met hun personeel (De Grip & Sanders, 2000). Uit cijfers van Eurostat blijkt verder dat Nederland relatief goed scoort wanneer het gaat om de ontwikkeling van werknemers in bedrijven. In bijna 90% van de bedrijven vindt er training van het personeel plaats, en Nederland behoort daarmee tot de kopgroep wanneer gekeken wordt naar andere Europese landen (Nestler & Kailis, 2002).

3. Toch is er bij bepaalde, niet op individuele werknemers gerichte HRM-onderdelen zoals bijvoorbeeld job design en personeelsplanning sprake van een minder sterke relatie met deze vier instrumenten van het HRM. Dit valt te verklaren doordat de genoemde HRM-onderdelen meer door algemeen gericht HRM beleid gerealiseerd worden, en minder door de op individuele werknemers gerichte HRM-instrumenten.

Selectie

Selectie is een belangrijk onderdeel van het HRM instrumentarium. De selectie van goed personeel bepaalt namelijk in grote mate de kansen die er voor bedrijven in de toekomst liggen en kan competitief voordeel opleveren door nieuw menselijk kapitaal in de organisatie in te brengen (Anderson, 1992b). Het doel van selectie is het nemen van beslissingen over welke kandidaten het best bij de organisatie passen. De selectieprocedures functies moeten een viertal functies vervullen, namelijk:

- het *verzamelen van informatie* over kandidaten.
- het *voorspellen van het toekomstig gedrag en performance* van kandidaten.
- het *nemen van beslissingen* over de geschiktheid van kandidaten.
- het *verstrekken van informatie* naar de belanghebbenden in de organisatie.

Evaluatie

Het evalueren van de prestaties van medewerkers staat momenteel bij veel bedrijven sterk in de belangstelling. Evaluatie van de geleverde prestaties vindt soms in combinatie met andere HRM instrumenten plaats, bijvoorbeeld wanneer een organisatie de beloning af laat hangen van de prestaties van haar medewerkers. Al in 1986 paste 82% van de organisaties in Groot-Brittannië een evaluatie-instrument toe (Anderson, 1992a). Hierbij gaat het om performance indicatoren op individueel of groepsniveau. De evaluatie van de performance van medewerkers kan door verschillende partijen in de organisaties worden uitgevoerd. De volgende vormen kunnen worden onderscheiden:

- *evaluatie door de direct verantwoordelijk manager*: dit is de meest toegepaste techniek; het argument hiervoor is vaak dat het meten van prestaties een verantwoordelijkheid is van de directe leidinggevenden;
- *evaluatie door functionarissen die boven de manager van het te evalueren personeel staan*: het argument voor deze vorm van evaluatie is dat functionarissen op hoger niveau de prestaties van het personeel onpartijdiger kunnen inschatten; het nadeel van deze manier van evalueren is dat deze managers in het algemeen een minder goed beeld hebben van de details van het functioneren van de medewerkers;
- *zelfinschatting door het personeel*: deze vorm van evaluatie wordt vaak gecombineerd met eerder genoemde evaluatiemethoden; uit de praktijk blijkt dat zelfinschatting het beste werkt wanneer de zelfevaluatie gebruikt wordt als input in het evaluatieproces van direct verantwoordelijke managers of hogere functionarissen;
- *multi-evaluatie*: hierbij wordt aan meerdere personen gevraagd de prestaties van het personeel te beoordelen; hoewel dit een tijdrovende procedure is, is het wel een aangewezen methode om objectieve evaluaties te verkrijgen.
- *evaluatie door collega's ('peer appraisal')*: deze vorm van evaluatie kan vooral haar diensten bewijzen in professionele organisaties, zoals bijvoorbeeld universiteiten of accountantsbureaus; het vereist wel dat collega's elkaar

willen en durven evalueren en dat ze genoeg informatie hebben over elkaars prestaties.

- *evaluatie door ondergeschikten*: aangezien ondergeschikten van bijvoorbeeld managers vaak goed kunnen inschatten wat de waarde van hun managers is voor de organisatie wordt ook deze vorm van evaluatie door sommige organisaties toegepast.

Organisaties blijken tegenwoordig vaak gebruik te maken van combinaties van verschillende evaluatiemethoden. Er is vooral veel aandacht voor de zogenaamde “360-graden feedback”, waarbij de prestaties van een werknemer worden geëvalueerd door zowel ondergeschikten, managers, collega’s en klanten (Harris & Schaubroeck, 1988).

Er zijn wel een aantal methodologische problemen met het evalueren van prestaties. De kwaliteit van de prestaties is vaak moeilijk te meten doordat 1) elk individu anders is en andere capaciteiten heeft, 2) de prestaties zelf een dynamiek hebben doordat er veranderingen plaatsvinden in het individu zelf en 3) het moeilijk is om algemene prestatiestandaarden vast te stellen.

Het doel van evaluatie kan zowel het meten van de prestaties (de huidige en die uit het verleden) als het meten van toekomstige ontwikkelbehoeften zijn op basis van geconstateerde hiaten (Cummings & Schwab, 1973). Daarnaast kan het ook dienen als stimulans voor managers om over de prestaties van hun medewerkers na te denken.

De evaluatie van individuele of groepsprestaties kan ook worden gebruikt in beloningssystemen. Meestal ligt hier echter niet de nadruk op. Uit onderzoek blijkt dat evaluatie veel vaker gebruikt wordt voor het identificeren van opleidingsbehoeften, het analyseren van bedrijfsprestaties in het verleden en het verbeteren van de bedrijfsprestaties (Anderson, 1992a).

Beloning

Beloning kan gebaseerd zijn op de gewerkte tijd of op de geleverde productie (bijvoorbeeld aantal geproduceerde stuks of behaalde omzet). De laatste vorm van beloning is een voorbeeld van een ‘incentive-related’ loonsysteem, aangezien werknemers hierdoor gemotiveerd worden om zo veel mogelijk te produceren.

In het HRM heeft tot nu toe niet de nadruk gelegen op het ontwerpen van beloningssystemen. Lockyer (1992) merkt zelfs op de huidige HRM praktijk ‘de wijsheid uit het verleden met betrekking tot beloning negeert’. Hoewel er duidelijke inzichten bestaan over de effectiviteit van bepaalde beloningsinstrumenten, bijvoorbeeld uit het vakgebied van de *personnel economics* (Lazear, 1999), blijkt bijvoorbeeld dat beloningssystemen in de praktijk vaak niet zijn gericht op het optimaal motiveren van het personeel, bijvoorbeeld omdat ze geen of te weinig ‘incentive’-elementen bevatten.

In het HRM is het doel van beloningssystemen het vergroten van de controle over werknemers en het zoveel mogelijk stimuleren van het individuele potentieel. Echter, dergelijke systemen zijn erg ingewikkeld, omdat goed rekening moet worden gehouden met de gewenste beloningsverschillen tussen mensen in verschillende functies en tussen mensen met uiteenlopende opleidingsachtergronden of ervaring in dezelfde soort functies. Als het beloningssysteem ook nog gekoppeld is aan een evaluatiesysteem, kan het nog ingewikkelder worden (Lockyer, 1992). In dit geval spelen niet alleen hoge administratiekosten een rol, maar ook hoge kosten die verband houden met het 'monitoren' van de prestaties van werknemers. Een loonsysteem dat volledig gebaseerd is op individuele prestaties (bijvoorbeeld aantal geproduceerde stuks, productiviteit of omzet) vereist namelijk dat deze prestaties ook op bevredigende wijze gemeten kunnen worden en niet te gemakkelijk door strategisch gedrag (bijvoorbeeld door een te sterke gerichtheid op korte-termijn resultaten) kunnen worden beïnvloed.

De voordelen van een van een beloningssysteem dat gebaseerd is op eenvoudig meetbare inzetmaatstaven (zoals bijvoorbeeld de gewerkte tijd) brengen nadelen met zich mee doordat ze vaak niet genoeg motiverend werken. Aan de andere kant zijn beloningssystemen waarin de beloning volledig wordt vastgesteld aan de hand van de individuele prestaties vaak erg ingewikkeld terwijl ze ook hoge monitoring kosten met zich mee kunnen brengen. Vandaar dat in de praktijk vaak gewerkt wordt met een combinatie van beide systemen. In dat geval ontvangt de werknemer een vaste beloning voor de gewerkte tijd en een bonus voor goede prestaties.

Ontwikkeling

Het personeelsontwikkelingsbeleid in organisaties is gerelateerd aan de door organisaties gehanteerde strategie om menselijk kapitaal te verwerven. Er bestaat zelfs een compleet vakgebied, het Human Resource Development (HRD), dat soms gezien wordt als onderdeel van het HRM, en dat zich vooral richt op de ontwikkeling van mensen in organisaties. Voor de verwerving van menselijk kapitaal kan een bedrijf uitgaan van een *'buy'-strategie* (het aantrekken van personeel met de benodigde kennis en vaardigheden op de arbeidsmarkt) of een *'make'-strategie*: het ontwikkelen van het personeel in de organisatie (Van Smoorenburg & De Grip, 1997). Als gevolg van de diverse ontwikkelingen op de arbeidsmarkt -bijvoorbeeld de verschuivingen in de vereiste competenties vanwege snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT- staat de *'make'-strategie* sterk in de belangstelling. Ook de huidige tekorten op veel segmenten van de arbeidsmarkt en de vergrijzing van de beroepsbevolking maken de *'make'-strategie* steeds belangrijker. Het is immers niet goed meer mogelijk voor bedrijven om hun menselijk kapitaal te vernieuwen door hun personeel te vervangen, eenvoudigweg omdat het aanbod van geschikte kandidaten erg beperkt is. In 97% van de CAO's van bedrijven zijn afspraken over scholing terug te vinden (De Grip & Sanders, 2000). De ontwikkeling van werknemers is verworden tot één van de sleutelinstrumenten in het HRM. Het op peil houden en verbeteren van de competenties van medewerkers wordt door diverse ontwikkelingen die plaats vinden in organisaties en daarbuiten steeds belangrijker om concurrerend te blijven.

Uit onderzoek van TNO blijkt dat het HRD beleid van bedrijven verandert. De hogere kwaliteitseisen die aan organisaties gesteld worden en de krapte op de arbeidsmarkt worden veelal genoemd als de belangrijkste redenen daarvoor (Willemsen et al., 2000).

Een belangrijk thema in het HRD is het aantonen van een causaal verband tussen HRD activiteiten enerzijds en de opbrengsten daarvan anderzijds. In tegenstelling tot de economische literatuur rond de effecten van training, wordt in het HRD ook geprobeerd een gedragstheoretische invulling te geven aan het proces waardoor het volgen van een opleiding (financiële) opbrengsten kan genereren. Een voorbeeld hiervan is de door Kirkpatrick (1994) voorgestelde manier om de effecten van bedrijfsscholing te analyseren. Hij stelt voor om deze effecten op vier verschillende niveaus te meten, te weten:

- op het *reactieniveau* van de deelnemers: zijn ze tevreden met de scholing?
- op het *leerresultaatsniveau*: hebben deelnemers aan bedrijfsscholing zich daadwerkelijk nieuwe kennis, vaardigheden of attitudes eigen gemaakt?
- op het *gedragsniveau*: is er sprake van een transfer van de leer- naar de werksituatie: passen de deelnemers van bedrijfsopleidingen het geleerde in de werksituatie toe?⁴
- en op het *resultaatsniveau*: leidt de gevolgde scholing tot meetbare resultaten zoals een toename van de arbeidsproductiviteit of winst, kwaliteit van de dienstverlening etc?

In Van Loo & De Grip (2002) zal uitgebreid worden ingegaan op de relatie tussen HRD activiteiten enerzijds en de performance van bedrijven anderzijds.

Consistentie van het gevoerde HRM beleid

De verschillende HRM instrumenten die een bedrijf hanteert staan niet los van elkaar. Verschillende studies wijzen zelfs op het grote belang van het voeren van een coherent HRM beleid (Zie bijvoorbeeld Holstrom & Milgrom, 1994 en Milgrom & Roberts, 1995). Het *ad hoc* invoeren van een bepaald HRM instrument heeft veelal weinig effect op de performance van een organisatie. Daarentegen kan het doorvoeren van een combinatie van onderling consistente HRM instrumenten een substantieel effect hebben, omdat er in dat geval sprake is van een duidelijke complementariteit (Ichniowski et al., 1997). Deze zienswijze vormt ook de basis van de door Arthur (1994) onderscheiden "HRM systemen": Het "*control system*" en het "*commitment system*". De keuze voor één van deze twee HRM systemen is, zoals eerder reeds werd aangegeven, afhankelijk van de context waarin de organisatie opereert, de aard van het productieproces en het daaraan gerelateerde strategisch beleid. De 'High Performance Workplace (HPW) is een duidelijk voorbeeld van het 'commitment system'. Deze HPW kenmerkt zich door het werken in autonome

4. Holton, et al. (2002) geven aan dat de transfer van leer- naar werksituatie in een organisatie afhangt van het opleidingsdesign, de omgeving van een organisatie en individuele verschillen tussen deelnemers van bedrijfsopleidingen.

teams, kwaliteitskringen, training, flexibele inzet, prestatiebeloning, betrokkenheid bij de organisatie, e.d. (zie bijv. Becker & Huselid, 1998; Wood, 1999).

2.6 Conclusies

In dit hoofdstuk is ingegaan op een aantal verschillende aspecten van het Human Resource Management. Uit de literatuur komt nadrukkelijk naar voren dat er een aantal verschillende visies rond het vakgebied bestaan. Zo zijn er duidelijke verschillen tussen de Amerikaanse visie op HRM en de Europese, en is er een onderscheid tussen 'hard' en 'soft' HRM.

Vanuit economisch perspectief kan er een tweedeling gemaakt worden in de verschillende facetten van het HRM. Enerzijds is er HRM gericht op het in stand houden en verbeteren van de kwaliteit van het menselijk kapitaal. Anderzijds is er HRM gericht op de inzet (of allocatie) van het in een organisatie aanwezige menselijk kapitaal.

Uit de HRM literatuur blijkt dat er globaal gesproken vier hoofdinstrumenten van HRM bestaan: Selectie, evaluatie, beloning en ontwikkeling. Hoewel niet alle organisaties groot genoeg zijn om op al deze terreinen een geformaliseerd beleid te kunnen voeren, zullen alle organisaties op een bepaalde manier – formeel of informeel – hun personeel selecteren, beoordelen, belonen en ontwikkelen. De wijze waarop men dat doet kan belangrijke gevolgen hebben voor het functioneren van het bedrijf en de resultaten die het bedrijf weet te behalen.

Ten slotte kan nog gewezen worden op het belang van het voeren van een consistent HRM beleid. Het ad hoc invoeren van een bepaald HRM beleid is daarom meestal weinig effectief.

3 Performance

3.1 Inleiding

Het doel van vrijwel alle organisaties is het behalen van een bepaalde performance. Bedrijven streven in het algemeen primair naar een zo goed mogelijke financiële performance, terwijl overheidsinstellingen en non-profit organisaties zaken als een zo groot mogelijke output, een optimale dienstverlening aan burgers of andere niet op winst gebaseerde doelstellingen nastreven.

In dit rapport staat, zoals ook al in hoofdstuk 1 werd aangegeven, de relatie tussen Human Resource Management en de performance van de organisatie centraal. In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van de verschillende mogelijke performance maatstaven. De opbouw van het hoofdstuk is als volgt. In de volgende paragraaf wordt een overzicht gegeven van de verschillende soorten performance-indicatoren die in de literatuur genoemd worden. Vervolgens worden in paragraaf 3.3 de verschillende maatstaven aan elkaar gerelateerd. Paragraaf 3.4 gaat wat verder in op de verschillende performance-maatstaven die in de praktijk gebruikt worden. Ten slotte worden in paragraaf 3.5 de belangrijkste indicatoren nog eens kort samengevat.

3.2 Soorten performance-indicatoren

Moers (2001) noemt 3 soorten indicatoren om performance te meten, namelijk:

- *financiële* performance-indicatoren;
- *interne niet-financiële* performance-indicatoren;
- *externe niet-financiële* performance-indicatoren.

Het betreft hier meestal indicatoren die een momentopname vormen van de performance van een organisatie, wat inhoudt dat ze minder geschikt zijn om het succes van een organisatie op de lange termijn te meten.

Financiële performance-indicatoren zijn de traditionele boekhoudkundige maatstaven die betrekking hebben op de financiële resultaten van een organisatie. Het gaat hier bijvoorbeeld om maatstaven als 'return on equity' (ROE), 'return on assets' (ROA), het netto bedrijfsresultaat en cash flows.

Bij interne niet-financiële performance-indicatoren gaat het om maatstaven die direct gerelateerd zijn aan de taken die binnen een organisatie worden uitgevoerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om maatstaven als productiviteit, efficiëntie (bijvoorbeeld het voorkomen van uitval) en het succesvol implementeren van projecten.

Externe niet-financiële performance indicatoren hebben daarentegen betrekking op de performance van een organisatie op de markten waarin deze actief is. Het gaat

dan om indicatoren als marktaandeel, marktgroei en de tevredenheid van de klanten van de organisatie (Anderson & Sullivan, 1993).

Locke & Latham (1990) komen tot een iets andere indeling voor de verschillende performance-maatstaven. Het gaat hier achtereenvolgens om:

- *kwantitatieve maatstaven van output van goederen en diensten* zoals het aantal geproduceerde producten of het aantal klanten;
- *kwalitatieve maatstaven van output van goederen en diensten* zoals het deel van de output dat defect is en het aantal klachten van klanten;
- *tijdmaatstaven* zoals bijvoorbeeld afwezigheid en het aantal gemiste deadlines;
- *financiële performance indicatoren* zoals 'return on assets' of cash flows.

Deze verschillende maatstaven voor de performance van een organisatie kunnen sterk aan elkaar gerelateerd zijn (Guest, 1997). Zo heeft bijvoorbeeld een hoog ziekteverzuim (afwezigheid) een negatief effect op de productiviteit. Een lage productiviteit zal zich vervolgens vertalen in een slecht bedrijfsresultaat. Anderzijds kan een sterke motivatie van werknemers zich vertalen in een hoge productiviteit, die vervolgens resulteert in een goed bedrijfsresultaat. In de volgende paragraaf wordt geprobeerd de verschillende performance maatstaven in een raamwerk te plaatsen, zodat duidelijk wordt hoe de verschillende maatstaven aan elkaar gerelateerd zijn.

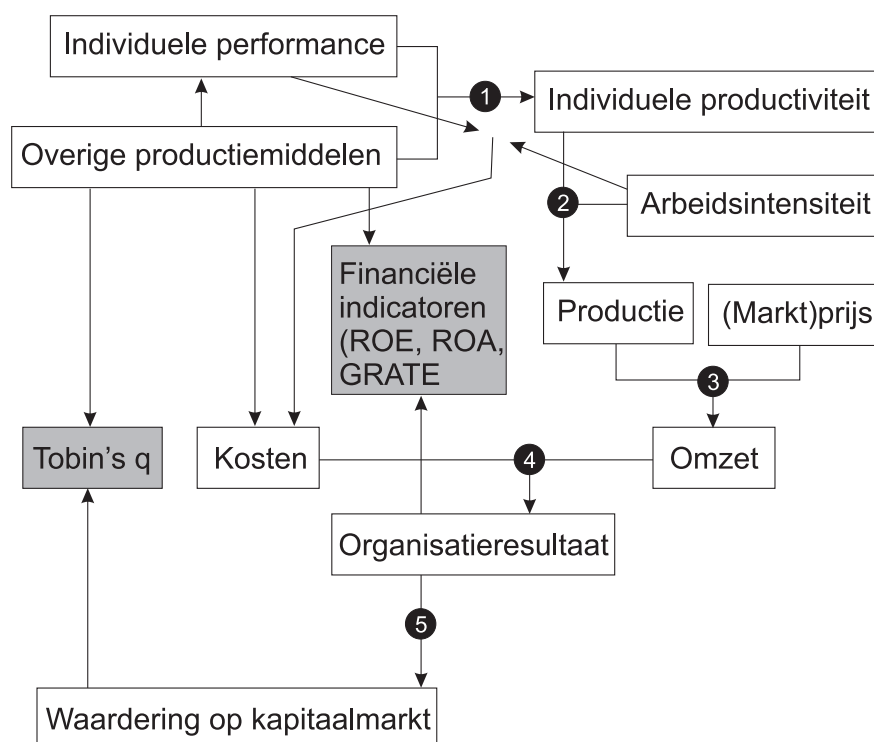
3.3 Een performance raamwerk

Het meten van performance in organisaties kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Zo kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar de individuele prestaties van werknemers, maar ook naar de winstgevendheid van een organisatie als geheel. Ook op tussenliggende organisatieniveaus kunnen de prestaties van onderdelen van een organisatie gemeten worden, zoals bijvoorbeeld de totale productie van een assemblage afdeling of de totale omzet van een verkoopafdeling. In figuur 3.1 wordt geprobeerd de relaties tussen de verschillende maatstaven voor performance duidelijk te maken.

Het uitgangspunt in het performance raamwerk is dat een organisatie human resources en andere productiemiddelen combineert om producten te maken of diensten aan te bieden. De mate waarin de verschillende productiemiddelen resulteren in een bepaalde productie kan gezien worden als de productiviteit (relatie 1 in figuur 3.1). De mate waarin de werkelijke productie verschilt van de met de ingezette middelen maximaal mogelijke productie is een indicator van de *efficiëntie* van het productieproces. Wanneer de individuele productiviteit van werknemers gecombineerd wordt met de arbeidsintensiteit in de organisatie (bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren of het aantal werknemers) ontstaat een beeld van de totale productie van de organisatie (relatie 2). De omzet die betrekking heeft op die productie wordt vervolgens bepaald door de prijs die een organisatie op de markten waar ze actief is voor haar productie kan vragen (relatie 3). Het bedrijfsresultaat hangt van deze omzet af, maar ook van de kosten van de ingezette productie-

middelen en de coördinatiekosten van de organisatie (relatie 4). De waarde van de organisatie op de kapitaalmarkt wordt vervolgens bepaald door bedrijfsresultaten, zowel de huidige als de (verwachte) toekomstige (relatie 5).⁵ De financiële performance-indicatoren zoals bijvoorbeeld 'return on assets' en 'return on equity' volgen uit de vergelijking tussen het bedrijfsresultaat en de geïnvesteerde productiekapitaal. Een maatstaf voor de waardering van een organisatie op de kapitaalmarkt is Tobin's q. Deze maatstaf geeft een indicatie van de mate waarin de waarde van een organisatie de waarde van de in een organisatie geïnvesteerd kapitaal overstijgt.

Figuur 3.1
Een performance raamwerk



3.4 Performance-indicatoren

In de vorige paragraaf zijn performance-indicatoren die de prestaties van een organisatie meten, al kort aan de orde gekomen. In deze paragraaf bespreken we enkele specifieke indicatoren in meer detail. De aandacht zal gericht worden op performance-indicatoren die in de literatuur over de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten aan de orde komen. We beginnen met een aantal klassieke financiële kengetallen.

5. Dit raakt overigens aan de theorie van de balanced scorecard (zie paragraaf 3.4), waarin naast traditionele financiële maatstaven ook de 'drivers' van de toekomstige prestaties van het bedrijf als essentieel worden beschouwd (Kaplan & Norton, 1996).

Return on Assets (ROA)

Return on assets (ROA) wordt gedefinieerd als de ratio van het bedrijfsresultaat en het totale vermogen van de organisatie. Het betreft een veel gebruikte indicator voor de efficiëntie van het gebruik van de ingezette productiemiddelen (zie Foster, 1986).

Return on Equity (ROE)

De return on equity wordt gedefinieerd als de ratio van het bedrijfsresultaat en het eigen vermogen van een organisatie. Het meet in hoeverre het eigen vermogen in een organisatie rendeert. Hoewel de ROE een algemeen aanvaarde maatstaf voor de performance van organisaties is, is ze wel erg gevoelig voor grote schommelingen vanwege externe factoren, zoals conjuncturele fluctuaties en eenmalige winst- of verliesposten. Ook de afschrijvingen kunnen van jaar tot jaar sterk verschillen. Om een meer lange termijn winst-indicator wordt dan ook vaak het gebruik van gross return on assets (GRATE) aanbevolen.

Gross Return on Assets (GRATE)

GRATE wordt gedefinieerd als de cash flow gedeeld door de bruto kapitaalvoorraad. Huselid (1995) suggereert dat dit een superieure financiële maatstaf is voor de performance van een organisatie aangezien ze minder beïnvloed wordt door afschrijvingen en andere niet-geldelijke boekhoudtransacties.

Return on Sales (ROS)

Return on sales (ROS) is een maatstaf die de winst relateert aan de verkopen van een organisatie. De maatstaf wordt in het algemeen gedefinieerd als de winst gedeeld door de waarde van de verkopen. Net als bij de andere statische financiële maatstaven is het nadeel van deze indicator dat ze slechts een momentopname van de financiële situatie van een organisatie geeft. Daarnaast geeft de ROS geen indicatie voor de mate waarin het bedrijfsvermogen rendeert. Het voordeel van het gebruik van de ROS is dat ze goed meetbaar is zonder dat er schattingen van het geïnvesteerde vermogen in een bedrijf gemaakt hoeven te worden.

Tobin's q

Tobin's q is een maatstaf die gebruik maakt van informatie van de waardering die de financiële markten een organisatie geven. Dit in tegenstelling tot de besproken strikt boekhoudkundige indicatoren ROA, ROE en GRATE en ROS. De maatstaf wordt berekend als de ratio van de totale tegenwoordige waarde van de verwachte toekomstige cash flows en de kosten om de kapitaalmiddelen van de organisatie te vervangen. Het geeft op deze manier een indicatie voor de waarde die het management en het menselijk kapitaal dat het personeel inbrengt aan een organisatie toevoegt (Baker, 1999; Huselid, 1995).

De bruikbaarheid van deze performance maatstaf is in belangrijke mate afhankelijk van de volatiliteit van de keurswaarde van het bedrijf. Deze volatiliteit blijkt de laatste

jaren bij veel bedrijven met een beursnotering sterk te zijn toegenomen, wat de bruikbaarheid van deze maatstaf om de effectiviteit van het HRM beleid te meten vermindert.

Personeelsverloop

Personeelsverloop is een indicator voor de performance van een organisatie die direct gerelateerd is aan de effectiviteit van het HRM beleid. Hoewel een bepaald niveau van personeelsdoorstroom wenselijk is om de organisatie van nieuwe Human Resources te voorzien (als bijvoorbeeld werknemers met pensioen gaan), kan een te hoog personeelsverloop de organisatie schaden doordat de vervanging van productieve arbeidskrachten altijd kosten met zich meebrengt en het vaak enige tijd vergt voordat nieuw aangetrokken medewerkers hetzelfde productiviteitsniveau hebben als de vertrokken medewerkers (Darr et al., 1995).

Concurrentievermogen

Met het concurrentievermogen wordt bedoeld de mate waarin bedrijven in staat zijn te concurreren op de markten waarop ze actief zijn. Deze performance maatstaf, die overigens gerelateerd is aan andere performance indicatoren, zoals bijvoorbeeld winstgevendheid en productiviteit (Cörvers, 1999), wordt in de literatuur vaak aan de hand van vier verschillende dimensies geïndiceerd. Het gaat dan achtereenvolgens om kwaliteit, flexibiliteit, kosten en tijd (Jayaram, et al., 1999).

Productiviteit

De (arbeids)productiviteit van werknemers in organisaties is een belangrijke indicator voor de performance van organisaties omdat het een maatstaf is voor de effectiviteit waarin werknemers met de door een organisatie ter beschikking gestelde kapitaalgoederen output (producten en diensten) produceren. Het voordeel van deze indicator is dat ze relatief ongevoelig is voor schommelingen op de kapitaalmarkt en de afzetmarkten (Huselid et al., 1997). Het nadeel van het gebruik van productiviteit als performance-indicator is dat de kosten van de organisatie niet worden meegenomen.

Fysieke output

Naast indicatoren gebaseerd op financiële, personele of productiviteitscijfers, kan de performance van een organisatie ook gemeten worden door te kijken naar de omvang van de fysieke output of naar de efficiëntie van het productieproces. Een voorbeeld van een onderzoek waarin HRM gerelateerd wordt aan een dergelijke maatstaf is de studie van Ichniowski et al. (1997), waarin het gebruik van HRM beleid gekoppeld wordt aan de mate waarin er in staalbedrijven sprake is van stilstand in de productie. Een nadeel van het gebruik van fysieke outputmaatstaven is dat ze alleen goed te gebruiken zijn bij vergelijkbare bedrijven in een zelfde bedrijfssector. Het is bijvoorbeeld niet goed mogelijk om bijvoorbeeld de performance in termen van output tussen een reisbureau en een auto-assemblage-fabriek te vergelijken. Een voordeel

van een fysieke outputmaatstaf als indicator voor de performance van een organisatie is dat het meten ervan relatief eenvoudig is.

Balanced scorecard

De 'balanced scorecard' is een concept dat probeert verschillende performance-maatstaven voor bedrijfsresultaten te combineren. Dit begrip komt voort uit het idee dat het niet wenselijk is de ene dimensie (bijvoorbeeld de winsten van de onderneming) te maximaliseren zonder rekening te houden met mogelijke effecten op andere dimensies (bijvoorbeeld de tevredenheid van de werknemers), omdat dit op lange termijn de winstgevendheid zou kunnen aantasten (Guest, 1997).

Een bedrijf dat gebruik maakt van de balanced scorecard (BSC), heeft niet alleen financiële doelen, zoals bijvoorbeeld een bepaald rendement op het geïnvesteerde vermogen, maar ook aandacht voor 'drivers' die op de lange termijn het succes van de organisatie bepalen. Een belangrijk kenmerk van het gebruik van de balanced scorecard is dat de focus gericht is op de lange-termijn performance van een organisatie (Kaplan & Norton, 1996). Hoewel ook bedrijven die geen gebruik maken van de BSC gebruik maken van zowel financiële als niet-financiële maatstaven, blijft het gebruik van indicatoren in dat geval beperkt tot de analyse en het bijsturen van de performance op de korte-termijn. Dit in tegenstelling tot bedrijven waarin wel gebruik wordt gemaakt van de BSC-methode. In deze bedrijven worden financiële en andere performance indicatoren gecombineerd in een consistent raamwerk dat gebaseerd is op de missie en de strategie van de organisatie. De BSC kan gezien worden als een systeem van strategisch management, dat bedoeld is om de organisatiestrategie op de lange termijn te 'managen'. Daarbij worden vier onderling gerelateerde processen onderscheiden (Kaplan & Norton, 1996):

- het verduidelijken en vertalen van de visie en de strategie.
- het communiceren van strategische doelen en het met elkaar verbinden van afzonderlijke doelen.
- het plannen, vaststellen en afstemmen van strategische initiatieven.
- het stimuleren van strategische feedback en leren.

In een goede balanced scorecard wordt er onderscheid gemaakt tussen performance maatstaven en performance 'drivers'. Deze drivers zijn belangrijk om de mechanismen die een goede performance bewerkstelligen te identificeren.

3.5 Conclusies

Tabel 3.1 geeft op beknopte wijze een overzicht van de in dit hoofdstuk besproken indicatoren en de voor- en de nadelen ervan. Uit de tabel blijkt dat iedere indicator zowel voor- als nadelen heeft. De puur boekhoudkundige maatstaven hebben het voordeel dat ze meestal eenvoudig meetbaar zijn, maar vertegenwoordigen ook meestal slechts een momentopname van de bedrijfsprestaties. Een uitzondering hierop vormt Tobin's q. Echter, deze maatstaf veronderstelt dat de beurswaarde van een organisatie een goede indicatie geeft van de toekomstige cash-flows. Bovendien

wordt deze maatstaf beïnvloed door de volatiliteit van de beurswaarde van het bedrijf. Hoewel het personeelsverloop een goed meetbare indicator is, belicht het slechts één aspect van het succes van een onderneming, de efficiëntie van de personeelsvoorziening.

Tabel 3.1

Performance indicatoren, definitie en voor- en nadelen

Indicator en definitie	voordelen	nadelen
<i>Return on Assets (ROA)</i> Bedrijfsresultaat gedeeld door totale vermogen	Eenvoudig meetbaar	Momentopname Puur boekhoudkundige maatstaf
<i>Return on Equity (ROE)</i> Bedrijfsresultaat gedeeld door eigen vermogen	Eenvoudig meetbaar	Momentopname Puur boekhoudkundige maatstaf
<i>Gross Return on Assets (GRATE)</i> Cash flow gedeeld door bruto kapitaalvoorraad	Eenvoudig meetbaar Minder gevoelig voor schommelingen	Puur boekhoudkundige maatstaf
<i>Return on Sales (ROS)</i> Bedrijfsresultaat gedeeld door waarde van de verkopen	Eenvoudig meetbaar	Momentopname Puur boekhoudkundige maatstaf
<i>Tobin's q</i> Totale tegenwoordige waarde toekomstige cash flows gedeeld door vervangingswaarde kapitaal	Lange termijn maatstaf	Vereist voorspelling van toekomstige cash-flows Mogelijke volatiliteit
<i>Personeelsverloop</i> De mate waarin er sprake is van doorstroom van het personeel	Meetbaar Indicator voor efficiëntie in de personeelsvoorziening	Niet-financiële maatstaf Geen indicator voor kosten of opbrengsten
<i>Concurrentievermogen</i> De mate waarin bedrijven in staat zijn te concurreren op de markten waarop ze actief zijn	Goed vergelijkbaar tussen bedrijven	Verschillende indicatoren mogelijk
<i>Productiviteit</i> Effectiviteit waarmee werknemers met het beschikbare kapitaal productie realiseren	Meetbaar	Ongevoelig voor kosten
<i>Fysieke output</i> De omvang van de productie	Zeer eenvoudig meetbaar	Moeilijk bruikbaar voor vergelijking tussen bedrijven
<i>Balanced scorecard</i> Integrale evaluatiemaatstaf voor het succes van een onderneming	Belicht verschillende aspecten tegelijk	Operationalisatie is complex

De productiviteit als maatstaf heeft als belangrijkste nadeel dat bij de berekening ervan de kosten die een bedrijf maakt geen rol spelen. De balanced scorecard methode is als enige van de genoemde indicatoren een integrale maatstaf voor het

succes van een onderneming, die verschillende aspecten van succes combineert. Bovendien heeft deze indicator als voordeel dat scholingsinvesteringen als een driver worden gezien. Het nadeel van deze indicator is echter dat de operationalisatie ervan complex is.

4 Onderzoek naar de relatie HRM - performance

4.1 Inleiding

De invloed van het HRM beleid van bedrijven op de bedrijfsresultaten staat momenteel sterk in de belangstelling. Dit blijkt onder andere uit de literatuur die hier uit voort is gevloeid. Meestal gaat het om Amerikaanse literatuur met betrekking tot strategisch of human resource management (Swanson, 2001). Vanuit arbeidseconomisch perspectief is er tot op heden nog betrekkelijk weinig materiaal voorhanden. Dit valt wellicht te verklaren uit het feit dat de arbeidseconomische literatuur zich pas de laatste jaren meer bezighoudt met de organisatie en de structuur van het werk binnen bedrijven (Becker & Huselid, 1998). De arbeidseconomie heeft zich wel uitgebreid bezig gehouden met de effecten van HRM op *individueel* niveau, zoals bijvoorbeeld in het Human Capital Model, waarin de relatie wordt gelegd tussen scholings**investeringen** en de daaraan gerelateerde verhoging van de productiviteit van werkenden. Ook is er de laatste jaren meer aandacht voor het effect van HRM op de vraag naar hoger opgeleiden (Bresnahan et al., 2001; Caroli & Van Reenen, 2001). Daarnaast bestaat er een vakgebied die zich richt op het analyseren van interne arbeidsmarkten in organisaties, de zogenaamde 'personnel economics' (Gunderson, 2001; Lazear, 1999). Ook in dit vakgebied ligt er echter geen zwaartepunt bij het analyseren van de effecten van Human Resource Management op organisatieniveau. Het gaat bij personnel economics meer om het gebruiken van micro-economische inzichten en instrumenten om bepaalde fenomenen die organisaties karakteriseren te verklaren.⁶

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de beschikbare literatuur rond de relatie tussen HRM en performance. Om meer inzicht te krijgen in deze relatie is het allereerst van belang om nader inzicht te krijgen in de achtergrond ervan. Daarom wordt in eerste instantie de theorie rond deze relatie besproken in paragraaf 4.2. In de daarop volgende paragrafen wordt telkens één van de performance-maatstaven, zoals die in het vorige hoofdstuk aan de orde kwamen, besproken. In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op de relatie tussen HRM en het personeelsverloop. Daarna wordt er in paragraaf 4.4 ingegaan op de relatie tussen het HRM en het bedrijfsresultaat en andere rendementsindicatoren. De invloed van HRM op de productiviteit wordt besproken in paragraaf 4.5. Daarna wordt er gekeken naar de relatie tussen het HRM beleid en het concurrentievermogen (paragraaf 4.6). Het hoofdstuk eindigt met een samenvatting van de verkregen inzichten.

4.2 De relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten vanuit theoretisch perspectief

Bij de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten gaat de theoretische literatuur in wezen in op twee vragen (Becker & Huselid, 1998). Via welke mechanismen werkt

6. Een voorbeeld hiervan is het bestaan van 'up-or-out' regels, die sommige organisaties gebruiken bij hun promotiebeleid. In die organisaties worden werknemers die niet in aanmerking komen voor promotie verplicht de organisatie te verlaten. Personnel economics probeert economisch consistente verklaringen voor dergelijke praktijken te vinden (Gunderson, 2001).

deze relatie? En: Hoe kan een HRM-systeem op de lange termijn waarde blijven creëren, dat zich vertaalt in bedrijfsresultaten?

De eerste vraag kan beantwoord worden vanuit een gedragsperspectief. Uit de literatuur komt naar voren dat bedrijven die het menselijk kapitaal gebruiken als bron van competitief voordeel ook het productief gedrag van de medewerkers nodig hebben om hun strategie te vertalen in bedrijfsresultaten. Het HRM systeem is daarvoor een belangrijke stimulans (Jackson, et al., 1989).

Zo kan een bedrijf dat de High Performance Workplace introduceert, door het uitvoerend personeel meer verantwoordelijkheid te geven, meer profiteren van de bij het personeel aanwezige specifieke kennis van het productieproces. Bovendien zal het personeel zich in dit geval beter kunnen identificeren met het bedrijf waar ze werken waardoor hun motivatie van het werk toeneemt (zie Ichiniowski et. al, 1997; Wood, 1999; Wolf & Zwick, 2002). Daarnaast zal er meer worden geïnvesteerd in de training van personeel waardoor hun productiviteit stijgt. Ten slotte kan het bedrijf door de HPW bezuinigen op de kosten van het (midden) management waardoor er, een 'plattere' organisatie ontstaat.

De literatuur met betrekking tot het strategisch beleid van organisaties⁷ komt met elementen die de tweede vraag kunnen beantwoorden. De kennis waarover een bedrijf de beschikking heeft wordt daarbij gezien als een schaars goed dat het bedrijf voordelen biedt ten opzichte van de concurrenten. Om op de lange termijn deze voordelen te kunnen behouden moet deze kennis door een bepaalde mate van niet-imiteerbaarheid gekenmerkt worden. Twee kenmerken van HRM-systemen kunnen deze niet-imiteerbaarheid bevorderen: padafhankelijkheid en ambiguïteit.

Met padafhankelijkheid wordt in deze context bedoeld dat het menselijk kapitaal waarover een bedrijf de beschikking heeft zich in de loop van de tijd ontwikkelt zodat de ervaring die een bedrijf op een bepaald punt opbouwt ("organisational learning") een kennisvoorsprong oplevert, in de vorm van een 'first mover advantage'. Dit impliceert dat een concurrent niet zonder meer menselijk kapitaal met een vergelijkbare kwaliteit op de markt kan kopen.

Ambiguïteit houdt in dat het menselijk kapitaal moeilijk te imiteren is door concurrenten doordat de kenmerken en essentiële elementen ervan moeilijk over te nemen zijn door organisaties die op dit punt onvoldoende ervaringskennis hebben ontwikkeld. Dit betekent niet dat een kennisvoorsprong slechts gerealiseerd kan worden wanneer er geen sprake is van personeelsuitstroom. Wanneer echter de externe mobiliteit van de medewerkers te groot is, kunnen essentiële onderdelen van de opgebouwde kennis verloren gaan, wat de strategische positie van de onderneming kan schaden.

7. In het bijzonder de theorievorming rond de 'resource-based view of the firm' (Collis & Montgomery, 1995).

Naast deze inzichten rond human resources als schaars goed, biedt de literatuur een categorisering van de theorieën over de relatie tussen HRM en performance van de organisatie. Het gaat hier om drie modellen (Boselie, et al., 2001).

- het *universalistisch* model;
- het *contingentie* model;
- het *configurationele* model.

In het *universalistisch model* wordt er van uitgegaan dat er een lineair verband is tussen het HRM beleid en de bedrijfsresultaten en dat zogenaamde 'best-practices' universeel toepasbaar zijn. Daarnaast wordt er vanuit gegaan dat de mate van ondernemingssucces het best gemeten kan worden door financiële indicatoren, zoals bijvoorbeeld winstmaatstaven, marktaandeel of verkopen. In het *contingentiemodel* worden de inzichten van het universalistisch model verbreed in de zin dat de relatie tussen HRM en performance zelf beïnvloed wordt door bedrijfsgrootte, technologie, de sector waarin een bedrijf actief is, etc. Dat houdt in dat bepaalde HRM systemen en praktijken niet gezien kunnen worden als 'best practices' die in iedere situatie toepasbaar zijn. De optimale HRM strategie en het daaruit voortvloeiende beleid zal afhangen van de specifieke situatie waarin een organisatie zich bevindt. Het *configurationele model* is nog complexer. Het model gaat uit van de veronderstelling dat er voor elke organisatie een ideaal HRM beleid bestaat, dat onder meer bepaald wordt door de gekozen bedrijfsstrategie. Het belangrijkste inzicht uit het configurationele model is dat naarmate de afstand tussen het bestaande HRM beleid en het ideale HRM beleid kleiner is, de relatie tussen HRM beleid en performance sterker zal zijn.

Guest (1997) hanteert, op basis van een uitgebreide literatuurstudie, een wat andere indeling met betrekking tot de bestaande HRM-theorieën, waarbij hij uitgaat van een drietal modellen:

- het *strategische* model;
- het *beschrijvende* model;
- het *normatieve* model.

Bij het *strategische model* gaat het voornamelijk om de relatie tussen aan de ene kant de externe omgeving waarin de organisatie opereert en haar specifieke kenmerken (contingenties) en aan de andere kant het HRM beleid. Als er een goede afstemming is van het HRM beleid op de algehele strategie van een organisatie, zal dit zich vertalen in goede bedrijfsresultaten. Dit model staat dicht bij het eerder genoemde configurationele model. Bij het *beschrijvende model* gaat het om de relaties tussen HRM en de performance van de organisatie in een algemeen en breed kader te analyseren (een 'open systems' benadering). Een nadeel van het beschrijvende model is dat er weinig aanknopingspunten aangereikt worden om de relatie tussen HRM en de performance van organisaties ook daadwerkelijk te testen. Het *normatieve model* gaat uit van 'best practices' voor HRM, op basis van de veronderstelling dat er voldoende inzichten bestaan om algemeen geldende

principes te gebruiken bij het ontwerpen van HRM beleid. Dit model komt gedeeltelijk overeen met het eerder besproken universalistisch model.

Wolf & Zwick (2002) wijzen er op dat de effectiviteit van het HRM beleid ook tussen landen kan verschillen. Veel studies naar de effecten van HRM beleid hebben betrekking op bedrijven in de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk. Bij Duitse (en Nederlandse) bedrijven zouden de effecten wel eens groter kunnen zijn, omdat in continentaal Europa er meer onderling vertrouwen is tussen werknemers en werkgevers. Bovendien is het productiepersoneel vaak beter geschoold wat de introductie voor de High Performance Work Place vergemakkelijkt. Overigens zou het effect van dergelijk HRM beleid daardoor ook geringer kunnen zijn omdat de verandering minder groot is.

De in deze paragraaf genoemde modellen verschaffen inzicht in de achtergrond van de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten. De besproken inzichten uit de literatuur kunnen worden samengevat in een schema (Paauwe & Richardson, 1997), dat wordt afgebeeld in figuur 4.1. Een centrale veronderstelling is dat HRM activiteiten HRM uitkomsten opleveren en dat deze uitkomsten vervolgens invloed hebben op de prestaties van een organisatie (relatie 1a en 1b). Een voorbeeld bij relatie 1a is het verband tussen de training en de tevredenheid en 'commitment' van het personeel: wanneer een organisatie training faciliteert die aansluit bij de capaciteiten van het personeel, zal het personeel tevreden zijn en zich betrokken voelen bij de organisatie. Een voorbeeld van de relatie tussen HRM-uitkomsten en de performance van organisaties (relatie 1b) is het verband tussen de motivatie van het personeel en de winstgevendheid van het bedrijf: Wanneer werknemers gemotiveerd zijn om hun competenties zo productief mogelijk in het productieproces in te zetten, kan dit positieve effecten hebben op de winstgevendheid van het bedrijf.

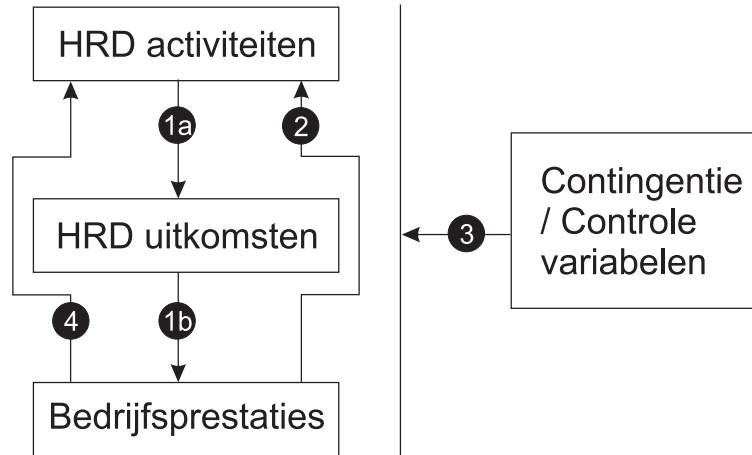
Er is echter ook een directe link tussen HRM activiteiten en de prestaties van een organisatie (relatie 2). Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer decentralisatie van verantwoordelijkheden een direct effect heeft op de kosten van de organisatie en daarmee de winstgevendheid vergroot wordt. Daarnaast zijn er een aantal contingentie en/of controlevariabelen (bedrijfskenmerken e.d.) die de verschillende variabelen en relaties kunnen beïnvloeden (relatie 3). Ten slotte kan er sprake zijn van een omgedraaide causaliteit (relatie 4). Daarbij hebben de prestaties van de organisatie een 'feedback' naar de HRM activiteiten, bijvoorbeeld wanneer ondernemingen die goed presteren ook meer geld kunnen spenderen aan hun HRM activiteiten, of wanneer juist de bedrijven die minder goed presteren genoodzaakt zijn hun HRM-beleid te versterken (Zwick, 2002).

Performance kan, zoals ook in hoofdstuk 3 duidelijk werd, betrekking hebben op verschillende dimensies en niveaus en kan gemeten worden door middel van uiteenlopende indicatoren. In de volgende paragrafen wordt voor verschillende indicatoren van bedrijfsresultaten die in de literatuur aan de orde komen aangegeven in hoeverre ze beïnvloed worden door het HRM beleid. Achtereenvolgens wordt er ingegaan op het personeelsverloop (paragraaf 4.3), bedrijfsresultaten (paragraaf

4.4), productiviteit (paragraaf 4.5) en het concurrentievermogen van de organisatie (paragraaf 4.6).

Figuur 4.1

De relatie tussen HRM activiteiten, HRM uitkomsten en prestaties op bedrijfsniveau



4.3 Doorstroom van personeel

Bedrijven hebben er, zeker in tijden van arbeidsmarktkrapte, baat bij om ervoor te zorgen dat het personeelsbestand zich niet te snel vernieuwt. Hierbij is het met name van belang om goed functionerende medewerkers aan de organisatie te binden. Een te hoge 'personnel turnover' heeft immers tot gevolg dat vakspecifieke en bedrijfsspecifieke expertise verloren gaan wanneer er goed functionerende mensen vertrekken en dat er voor nieuwkomers geld moet worden vrijgemaakt om de bedrijfsspecifieke kennis, vaardigheden en attitudes aan te leren. Een goed HRM beleid kan ervoor zorgen dat een bedrijf een aantrekkelijke werkgever wordt, waardoor de mate waarin voor de organisatie waardevolle medewerkers het bedrijf uitstromen beperkt kan worden. Uit de empirische literatuur blijkt dat de effectiviteit van het HRM beleid ook dit gewenste effect heeft. In een studie van het Amerikaanse bankwezen laten Richard & Brown Johnson (2001) namelijk zien dat de effectiviteit van het door een bedrijf gevoerde strategisch HRM beleid een remmend effect heeft op de uitstroom van personeel. Dit beeld wordt bevestigd door eerdere studies door Verburg (1998) en Huselid (1995). Uit laatstgenoemde studie komt naar voren dat de bedrijven die een standaarddeviatie hoger scoren voor wat betreft hun HRM activiteiten gemiddeld genomen ongeveer 1,3% minder uitstroom van hun personeel hebben.

Ook organisaties met een HRM beleid dat gebaseerd is op 'commitment' van werknemers in plaats van directe supervisie van het management kennen minder personeelsverloop (Arthur, 1994). In deze organisaties is er sprake van een decentralisatie van beslissingsbevoegdheid. Diezelfde studie wijst op een significant negatief effect van investeringen in training op de doorstroom van personeel en toont een inverse relatie aan tussen de mate van doorstroom en de productiviteit van de onderneming.

Om de uitstroom van het personeel te beperken is het, zoals gezegd, met name van belang om goed gekwalificeerde werknemers aan te trekken en te behouden. Het HRM kan ook hier van grote waarde zijn om een goede match te bereiken tussen de functievereisten en de capaciteiten waarover het personeel dat men aantrekt beschikt. Hiltrop (1999) toont met een studie onder ruim 300 bedrijven aan dat de mate waarin bedrijven gebruik maken van bepaalde HRM instrumenten gerelateerd is aan de mate waarin bedrijven goed personeel kunnen aantrekken en behouden. Uit deze studie komt naar voren dat de meest effectieve HRM instrumenten voor het aantrekken en het behouden van personeel zijn: het creëren van mogelijkheden voor training en development, het stimuleren van teamwork en de mate waarin een bedrijf autonomie en gedecentraliseerde besluitvorming toelaat.

Uit de economische literatuur is bekend dat met name bedrijfsspecifieke scholing werknemers aan hun bedrijf bindt (zie Jovanovic, 1979). Daarentegen zal scholing die werknemers ook aantrekkelijker maakt voor andere bedrijven de externe mobiliteit vergroten (Acemoglu & Pischke, 1998; Dekker et al., 2002). Uit een onderzoek van De Grip & Sieben (2001) onder medewerkers van callcenters blijkt echter dat de medewerkers die over de meeste competenties beschikken minder vaak overwegen om bij een ander bedrijf binnen of buiten de eigen sector te gaan werken. Het investeren in de competenties van het personeel lijkt daardoor een effectief middel om productievere medewerkers aan het bedrijf te binden.

Hier moet echter een kanttekening gemaakt worden voor wat betreft de scholing die er juist op gericht is de doorstroom van het personeel te bevorderen. Wanneer een bedrijf door sectoroverstijgende scholing werknemers probeert te herplaatsen (outplacement), dan kan de mate waarin het bedrijf hierin slaagt juist als een succes van het HRM beleid worden gezien. Dit vormt geen tegenstelling met de eerder genoemde effectiviteit op het gebied van uitstroombeperking, aangezien het hier om HRM beleid met een ander doel gaat.

4.4 Het bedrijfsresultaat

Het bepalen van de invloed van het HRM beleid op de winst die een organisatie maakt is voor een bedrijf doorgaans het meest belangrijke criterium. Wanneer er informatie beschikbaar is over de waarde van het HRM beleid in termen van de winstgevendheid van de organisatie, wordt het voor bedrijven het meest helder wat de waarde is van een goed HRM beleid. Het gebruik van winstmaatstaven om de effecten van HRM beleid op de performance te meten is aantrekkelijk omdat het daarbij gaat om het gebruik van een 'bottom line' indicator, die zowel de kosten van een bepaald HRM beleid als ook de opbrengsten daarvan samenvat.

In de empirische literatuur rond de invloed van het HRM beleid op de winstgevendheid van een bedrijf wordt een aantal verschillende indicatoren gebruikt, die ook al in het vorige hoofdstuk aan de orde kwamen. Het gaat dan om indicatoren zoals Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE) Return on Sales (ROS), Gross Rate of Return on Assets (GRATE), terwijl Tobin's q als een indicator van de lange-termijn

winstgevendheid kan worden gezien. Van deze verschillende winstindicatoren zal in deze paragraaf worden aangegeven hoe ze beïnvloed worden door het HRM beleid.

In Terpstra & Rozell (1993) wordt de relatie tussen het recruitersbeleid en de winst bekeken. Uit dit onderzoek blijkt dat er bij bedrijven met meer dan 200 werknemers een positief verband bestaat tussen de mate waarin er aandacht besteed wordt aan zaken als uitgebreid recruterende, selectie-testen en formele selectieprocedures en de winst(groei) van de onderneming. Ook de mate waarin er in een bedrijf sprake is van training heeft een positief en statistisch significant effect op winsten (zie Russell, et al., 1985).

Roberts (1995) heeft in een wereldwijd onderzoek onder 3000 bedrijven aandacht voor de positie van de (middle)managers. Hij komt tot de conclusie dat de winstgevendheid van bedrijven met 15% kan worden verbeterd door ervoor te zorgen dat managers tevreden zijn met de mate waarin ze betrokken worden bij beslissingen, te zorgen voor een optimale verspreiding van belangrijke informatie en het betrekken van de managers bij het ontwikkelen van nieuw beleid.

In de eerder geciteerde studie van Huselid (1995) wordt het HRM benaderd vanuit het concept van de *High Performance Work Systems (HPW)*⁸. Hierbij gaat het om een verzameling van HRM activiteiten die als cruciaal worden beschouwd voor de performance van organisaties zoals: recruiting, selectie, training, het delen van informatie, 'incentive'-loonsystemen, teamwork, e.d. Uit Huselid's studie die betrekking had op meer dan 1000 Amerikaanse bedrijven blijkt dat het gebruik van High Performance Work Practices zowel op de korte als ook op de lange termijn de winst die een bedrijf maakt positief beïnvloedt. In de vervolgstudie van Huselid et al. (1997) wordt een onderscheid gemaakt tussen instrumenteel en strategisch HRM. Instrumenteel HRM heeft betrekking op concrete HRM activiteiten zoals recruiting, selectie, performance meting, training etc. Bij strategisch HRM gaat het daarentegen om het ontwerpen en implementeren van een aantal intern consistente werkwijzen en praktijken die ervoor zorgen dat het menselijk kapitaal bijdraagt aan de realisatie van de doelen van een bedrijf. Het blijkt dat juist het strategisch HRM bijdraagt aan de winstgevendheid van het bedrijf (gemeten door de GRATE en Tobin's q).

Uit de studie van Richard & Brown Johnson (2001) komt een verassend resultaat naar voren. Het blijkt dat Return on Equity (ROE) niet direct beïnvloed wordt door de effectiviteit van het in een onderneming gevoerde HRM beleid, maar dat de interactie tussen het HRM beleid en de kapitaalintensiteit van het productieproces wel een positief effect heeft op de ROE. Met andere woorden: het zijn vooral de kapitaalintensieve bedrijven waar een goed HRM beleid een positief effect heeft op de winstgevendheid. Dit zou verklaard kunnen worden doordat in kapitaalintensieve bedrijven het productiviteitseffect als gevolg van investeringen in menselijk kapitaal in het algemeen hoger zal liggen dan in bedrijven die een arbeidsintensieve productietechnologie gebruiken.

8. Door anderen ook wel aangeduid als 'High Performance Workplace' of 'High Involvement Management' (zie bv. Wood, 1999; Wolf & Zwick, 2002).

Onderzoekers uit Singapore hebben het causaliteitsprobleem in de relatie HRM – Performance in hun analyses meegenomen (Wan et al., 2000). In het meeste onderzoek wordt hier echter geen aandacht aan besteed, wat impliceert dat de gevonden relaties wel statistische verbanden zijn, maar geen causaal gerelateerde verschijnselen. Uit de analyses blijkt dat bedrijven met een innovatief HRM beleid een betere performance kennen, ook wanneer er rekening gehouden wordt met de richting van de causaliteit.

In Nederlands onderzoek werd door Bentlage et al., (1989) een positief verband gevonden tussen bedrijfsscholing en financiële resultaten. De factoren die de grootste invloed hadden op de prestaties van een bedrijf waren in dat onderzoek onder andere de positionering van de opleidingsfunctie binnen het bedrijf⁹, de wijze waarop de informatie over kwalificaties van werknemers en functies gebruikt wordt bij het opleiden en selecteren van werknemers en de hoeveelheid opleidingen per werknemer per jaar. Bovendien kwam uit dit onderzoek naar voren dat het kort, maar wel regelmatig opleiden het meest bijdraagt aan de performance van organisaties. Dit zou het geval kunnen zijn doordat er vaak het meest geleerd wordt aan het begin van de opleiding.

4.5 Productiviteit

Vanuit economisch perspectief kunnen HRM activiteiten via vier verschillende kanalen bijdragen aan de productiviteit van het productieproces (zie ook Cörvers, 1999), namelijk via:

- een *werknemer effect*: werknemers produceren meer met de hulpbronnen die ze ter beschikking hebben;
- een *allocatie-effect*: de allocatie van de verschillende vaardigheden kan door een effectief HRM beleid gerealiseerd worden;
- een *diffusie-effect*: HRM kan er toe bijdragen dat het bepaalde technologische vernieuwingen beter en sneller kunnen worden doorgevoerd;
- een *research-effect*: een lange termijn-voordeel van HRM ontstaat doordat een gedeelte van het menselijk kapitaal dat door HRM activiteiten gecreëerd wordt, ingezet kan worden voor research en development.

Ichniowski et al. (1997) vinden in hun studie, die ook rekening probeert te houden met het causaliteitsprobleem, een positief verband tussen co-operatieve en innovatieve HRM praktijken en productiviteit in een onderzoek dat gebaseerd is op longitudinale data van 30 staalbedrijven. Uit het onderzoek van Ichniowski et al. blijkt ook dat met name het doorvoeren van een aantal onderling consistente HRM instrumenten de productiviteit van het bedrijf positief beïnvloedt. De auteurs gaan daarbij uit van een fysieke maatstaf voor productiviteit van een bedrijf: het percentage van de tijd dat het productieproces niet stopgezet moet worden vanwege problemen die niet direct door het personeel kunnen worden opgelost. Voor Britse

9. Hiermee wordt bedoeld of er sprake is van een opleidingsapparaat in de organisatie en in hoeverre de opleidingsfunctie gerelateerd is aan de strategische doelen van de organisatie.

bedrijven blijkt dat voor organisaties met een coherente en goed gecommuniceerde HRM strategie die bovendien een aantal HRM activiteiten toepassen die ervoor zorgt dat werknemers zich betrokken voelen bij het bedrijf, geldt dat de productiviteit hoger is dan bij bedrijven zonder HRM strategie of -activiteiten. Ook Huselid (1995) vindt een dergelijk verband. Het blijkt dat bedrijven met meer aandacht voor 'High Performance Work Practices' gemiddeld gezien een hogere arbeidsproductiviteit hebben dan bedrijven waar de aandacht voor deze praktijken geringer is. Productiviteit wordt hierbij gedefinieerd als de gemiddelde waarde van de verkopen per werknemer, gecorrigeerd voor een aantal relevante achtergrondvariabelen zoals bedrijfsgrootte en -sector.

In een vervolgstudie (Huselid et al., 1997) blijkt dat vooral de strategische elementen in het HRM een invloed hebben op de productiviteit. Uit de studie van Richard & Brown Johnson (2001) blijkt dat de productiviteit, gemeten als het netto loon per werknemer, op positieve wijze afhangt van de interactie tussen het HRM beleid en de kapitaalintensiteit. Het gebruik van het netto loon als indicator voor individuele productiviteit is overigens niet onomstreden. Hoewel de human capital theorie uitgaat van een gelijkheid tussen beloning en productiviteit, is met name in gereguleerde arbeidsmarkten het loon slechts een beperkt bruikbare indicator.

Black & Lynch (2001) laten zien dat de productiviteit van bedrijven niet zozeer beïnvloed wordt door het invoeren van een bepaald HRM instrument, maar wel door de wijze waarop het instrument wordt geïmplementeerd. Zo leidt het invoeren van Total Quality Management (TQM) op zichzelf niet tot een hogere productiviteit. Daarentegen wordt de productiviteit wel bevorderd als in het kader van dat TQM een groter deel van het personeel betrokken wordt in reguliere werkbijeenkomsten waarin beslissingen worden genomen die relevant zijn voor het productieproces.

Uit een onderzoek van Wolf & Zwick (2002) onder een groot aantal Duitse bedrijven blijkt dat organisatorische veranderingen (introductie autonome teams, 'plattere' organisatie e.d.) een productiviteitsverhogend effect hebben. Daarentegen verhoogt het invoeren van prestatiebeloning, winstdeling e.d. volgens het onderzoek van Wolf & Zwick de productiviteit niet. Zwick (2002) vindt een positief effect van de trainingsparticipatie van het personeel op de arbeidsproductiviteit. Een toename van de trainingsintensiteit met 1% leidt volgens Zwick tot een structurele verbetering van de arbeidsproductiviteit van 0,3%. Ook gaat er een positief effect uit van de participatie in zogenaamde 'quality circles'. Daarentegen blijkt uit het onderzoek dat de participatie in on-the-job training een negatief effect heeft op de productiviteit. Ook in deze studie wordt rekening gehouden met het causaliteitsprobleem. Hierbij blijkt overigens dat bedrijven met een minder efficiënt productieproces geneigd zijn meer in de training van hun personeel te investeren, om op deze manier uit de problemen te komen.

Uit analyses van Bartel (1991) blijkt dat de productiviteit in Amerikaanse bedrijven duidelijk beïnvloed wordt door de mate waarin bedrijven scholing aanbieden. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat ondernemingen die een lager dan gemiddelde productiviteit hebben en investeren in nieuwe scholingsprogramma's

voor hun werknemers significant hogere productiviteitsstijgingen hebben dan vergelijkbare bedrijven die geen nieuwe scholingactiviteiten ontplooiën. Barrett & O'Connell (1998) laten zien dat ook productiviteitsstijgingen in Ierse bedrijven vooral samenhangen met opleidingsinspanningen. Uit onderzoek uit Australië blijkt dat de productiviteit in bedrijven die schoenen produceren gerelateerd kan worden aan de manier waarop het werk georganiseerd wordt. Uit de studie blijkt onder meer dat zowel de bedrijven die multi-skilled personeel inzetten die in teams werken en relatief weinig 'gemanaged' worden als ook de bedrijven die zeer goed gespecialiseerde werknemers onder directe supervisie laten werken een hogere productiviteit behalen dan bedrijven waarin geen van deze vormen van werkorganisatie toegepast worden (Maglen, et al., 2001).

Voor de Nederlandse situatie is er voor wat betreft de invloed van bedrijfsopleidingen op de productiviteit een significant effect gevonden door Gelderblom & De Koning (1992). De Kok (2001) onderzoekt de invloed van bedrijfsgrootte op de effectiviteit van bedrijfsopleidingen. In dit onderzoek worden de brutoproductie en de toegevoegde waarde per werknemer als productiviteitsmaatstaven gehanteerd. Deze studie noemt drie theoretische argumenten voor het bestaan van verschillende productiviteitsopbrengsten bij bedrijven van verschillende grootte: Het HRM effect, het schaaffect en het selectie-effect. Volgens het *HRM effect* hangen de opbrengsten van opleidingen samen met de mate waarin bedrijven hun werknemers bij de opleidingen ondersteunen. Als er bij grote bedrijven meer sprake is van een betere ondersteuning, dan zorgt dit voor een indirect grootte-effect. Volgens het *schaaleffect* hebben grote bedrijven schaalvoordelen bij de organisatie van opleidingen, omdat ze meer trainingen kunnen verzorgen dan kleine bedrijven. Deze trainingen zullen ook beter afgestemd zijn op de behoeften van het bedrijf en zullen daarom ook een groter effect op de productiviteit hebben. Bij het *selectie-effect* gaat het om een mogelijk negatief effect van de bedrijfsomvang op het rendement van opleidingen. Wanneer het effect van opleidingen afneemt naarmate de opleidingen langer duren, zijn grotere bedrijven minder goed af, doordat juist in deze bedrijven de meeste en langst durende bedrijfsopleidingen worden gevolgd. Van de drie genoemde effecten kan er empirisch alleen een HRM-effect bewezen worden.

4.6 Concurrentievermogen

Naast personeelsdoorstroom, winstgevendheid en productiviteit kan de performance van organisaties ook gemeten worden door te kijken naar het concurrentievermogen van het bedrijf. Uit een onderzoek bij toeleveranciers van de drie grootste autoproducenten in de Verenigde Staten blijkt dat HRM beleid dat gericht is op de genoemde kwaliteit, flexibiliteit, kosten en tijd (Jayaram et al., 1999), een positief effect heeft op het concurrentievermogen gemeten aan de hand van diezelfde dimensies.

Uit een onderzoek onder acht grote bedrijven in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat de mate waarin het HRM beleid en de strategie van het bedrijf met elkaar verbonden zijn, het concurrentievermogen positief beïnvloeden (Gratton, 1995).

4.7 Conclusies

Uit dit hoofdstuk blijkt dat er zowel op basis van theoretische inzichten als empirisch onderzoek duidelijke aanwijzingen zijn voor het bestaan van een positief verband tussen verschillende vormen van HRM en de performance van een bedrijf, gemeten door middel van diverse maatstaven. De aandacht voor HRM in veel bedrijven lijkt daarmee gerechtvaardigd. Twee bedenkingen bij de uitkomsten die in de literatuur gepresenteerd worden, zijn de volgende: Ten eerste wordt er onvoldoende aandacht besteed aan onderzoek waarbij de keuze van de meest succesvolle HRM instrumenten centraal staat. In het meeste (Amerikaanse) onderzoek wordt geprobeerd het HRM beleid in enkele centrale dimensies te vatten. Ten tweede wordt er slechts in enkele studies aandacht besteed aan de vraag van de causaliteit. Het aantonen van een statistisch betrouwbaar verband tussen HRM en bedrijfsprestaties impliceert immers niet dat de causaliteit ook in die richting verloopt.

Literatuur

- Acemoglu, D., Pischke, J.-S. (1998), Why do Firms Train? Theory and Evidence, *Quarterly Journal of Economics*, 79-119.
- Anderson, E.W., Sullivan, M.W. (1993), The antecedents and consequences of consumer satisfaction for firms, *Marketing Science*, 12, 125-143.
- Anderson, G. (1992a), Performance Appraisal, In B. Tower (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 167-185), Oxford UK: Blackwell Publishers.
- Anderson, G. (1992b), Selection, In B. Tower (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 167-185), Oxford UK: Blackwell Publishers.
- Armstrong, M. (1992), *Human Resource Management: Strategy and Action*. London: Kogan Page.
- Arthur, J.B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Baker, T. (1999), *Doing Well by Doing Good: Corporate Organizational Practices and Firms' Financial Performance* (232): Economic Policy Institute.
- Barrett, A., O'Connell, P.J. (1998), *Does Training Generally Work, the Returns to In-Company Training* (CEPR Discussion Paper 1879), London: Centre for Economic Policy Research.
- Bartel, A.P. (1991), *Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs* (NBER Working Paper Series 3893), Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bentlage, F.A., Van Duren, J.A.A., Franso, L., Van Hooft, P.L.R.M., Smit, G.J.P. (1989), *Winst op Eigen Scholing, Resultaten van een Onderzoek naar de Relatie tussen Opleidingsinspanningen en Bedrijfsprestatie in Nederland* (Vol. projectnummer 2414), Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Black, S.E., Lynch, L.M. (2001), How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity, *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.
- Boon, M. (1998), Employee Training in Dutch Manufacturing: CBS.
- Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P. (2001), Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Bresnahan, T.F., Brynjolfsson, E., Hitt, L.M. (2001), Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor, Firm Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, forthcoming.
- Caroli, E., Van Reenen, J. (2001), Skill Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments, *Quarterly Journal of Economics*, forthcoming.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995), Competing on Resources: Strategy for the 1990's, *Harvard Business Review*, 118-128.
- Cörvers, F. (1999), *The Impact of Human Capital on International Competitiveness and Trade Performance of Manufacturing Sectors*, Maastricht University, Maastricht.
- Cummings, L.L., Schwab, D. (1973), *Performance in Organisations: Determinants and Appraisals*, Glenview IL: Scott Foresman.
- Darr, E.D., Argote, L., Eppler, D. (1995), The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge, *Management Science*, 41, 1750-1762.
- Dekker, R., Grip, A. de, Heijke, H. (2002), The Effects of Training and Overeducation on Career Mobility in a Segmented Labour Market, *International Journal of Manpower*, 23(2), 106-125.

- Erickson, C.L., Jacoby, S.M. (2002), *The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training*. Los Angeles, CA: UCLA Anderson School of Management.
- Foster, G. (1986). *Financial Statement Analysis* (Second edition ed.), New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Gelderblom, A., De Koning, J. (1992), *Meer-Jarig, Minder-Waardig? Een Onderzoek naar de Invloed van Leeftijd op Productiviteit en Beloning* (OSA Voorstudie V39), Den Haag: NEI.
- Granger, C.W.J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods, *Econometrica*, 424-438.
- Gratton, L. (1995), *The Art of Managing People*: Financial Times.
- Green, F., Ashton, D., Burchell, B., Davies, B., Felstead, A. (2000), Are British Workers Becoming More Skilled? In L. Borghans & A. De Grip (Eds), *The Overeducated Worker? The Economics of Skill Utilization* (pp. 77-106), Cheltenham: Edward Elgar.
- Grip, A. de, (2001). Dynamiek op de arbeidsmarkt en de employability van werkenden, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17(3), 213-221.
- Grip, A. de, Van Loo, J., (2002), The Economics of Skills Obsolescence: A Review. In: Grip, A. de, J. van Loo, K. Mayhew (eds), *The Economics of Skills Obsolescence, Research in Labor Economics*, 21, pp. 1-26.
- Grip, A. de, Sanders, J. (2000), *Naar een Employability Monitor*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Grip, A. de, Sanders, J. (2001), Scholing van Werkenden in een Krappe Arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor HRM* (4), 59-84.
- Grip, A. de, Sieben, I. (2001), *Klantcontact: Recruitering, Competenties en Perspectieven van Medewerkers in Callcenters* (ROA Rapport ROA-R-2001/9), Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).
- Groot, W. (1998), *Enterprise-related Training: A Survey* (pp. 30), Amsterdam.
- Guest, D. (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Gunderson, M. (2001), Economics of Personnel and Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 11, 431-452.
- Hall, D.T., Mirvis, P.H. (1996), The new protean career: psychological succes and the path with a heart, in D.T. Hall (Ed.), *The career is dead: Long live the career* (pp. 15-45). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Harris, M., Schaubroeck. (1988), A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings, *Personnel Psychology*, 48, 35-62.
- Hiltrop, J.-M. (1999), The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent, *European Management Journal*, 17 (4), 422-430.
- Holstrom, B., Milgrom, P. (1994), The Firm as an Incentive System. *American Economic Review*, 84, 972-991.
- Holton, E., Hsin-Chih, C., Naquin, S. (2002), An Examination of Learning Transfer System Characteristics Across Organizational Settings, in R. Poell (Ed.), *Defining the Cutting Edge, Top Ten Papers from AHRD 2001 Conference Proceedings*.
- 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.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87(3), 291-312.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C. (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42, 727-786.

- Jayaram, J., Droge, C., Vickery, S.K. (1999), The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance, *Journal of Operations Management*, 18, 1-20.
- Jovanovic, B. (1979), Firm-specific Capital and Turnover, *Journal of Political Economy*, 87, 1.246-1.260.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategie into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D.L. (1994), *Evaluating Training Programs, the Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kok, J. de, (2001). *De Opbrengsten van Bedrijfsopleidingen: Waarom de Opbrengsten van een Extra Opleidingsdag voor Grotere Bedrijven Hoger Zijn Dan voor Kleinere Bedrijven*. Zoetermeer: EIM.
- Lazear, E.P. (1999). Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions: Presidential Address to the Society of Labor Economics. *Journal of Labor Economics*, 17 (2), 199-236.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990), Work Motivation: The High Performance Cycle, in U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry, H. Hacker (Eds), *Work Motivation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum associates.
- Lockyer, C. (1992). Pay, Performance and Reward, in B. Tower (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 167-185), Oxford UK: Blackwell Publishers.
- Loo, J. van, Grip, A. de, Steur, M. de (2001). Skills Obsolescence, Causes and Cures. *International Journal of Manpower*, 22 (1).
- Loo, J. van, Grip, A. de (2002), Loont HRM?, ROA-R-2002/15.
- Maglen, L., Hopkins, S., Burke, G. (2001), *Training for Productivity*. Leabrook, SA: Australian National Training Authority.
- McKenna, E., Beech, N. (1995), *The Essence of Human Resource Management*. Hemel Hempstead, Herfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1995), Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing, *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Miller, P. (1992), Integrating Strategy and Human Resource Management, In B. Tower (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 147-166), Oxford UK: Blackwell Publishers.
- Moers, F. (2001), *Performance Measures and Performance Targets in Incentive Systems: an Empirical Study of Use and Effects*, Maastricht University, Maastricht.
- Nestler, K., Kailis, E. (2002), *Continuing Vocational Training in Enterprises in the European Union and Norway (CVTS2)* (Statistics in Focus Theme 3 - 3/2002), Luxembourg: Eurostat.
- Paauwe, J., Richardson, R. (1997), Introduction: Special Issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 3 (8), 257-262.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Richard, O. C., Brown Johnson, N. (2001), Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299-310.
- ROA (2002). *Werkgelegenheid en Scholing 2001* (ROA Rapport ROA-R-2002/7), Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Roberts, K. (1995), The Proof of HR is in the Profits, *Personnel Management*, 42-43.
- Rothwell, W.J. (1996), *Beyond Training and Development, State-of-the-Art Strategies for Enhancing Human Performance*, New York: AMACOM.
- Russell, J., Terborg, J., Powers, M. (1985), Organizational Performances and Organizational Level Training and Support, *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- SER (2002), *Ontwerpadvies het Nieuwe Leren: Advies over een Leven Lang Leren in de Kenniseconomie*, Sociaal-Economische Raad.
- Smootenburg, M. van, Grip, A. de (1997), De Scholingsinspanning van Bedrijven: Trainen of Werven, *Economisch Statistische Berichten*, 82 (4.127), 848-849.

- Sparrow, P., Hiltrop, J.-M. (1994), *European Human Resource Management in Transition*. Hemel Hempstead, Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford UK: Blackwell.
- Swanson, R. A. (2001), *Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development*. Cambridge MA: Perseus Publishing.
- Terpstra, D., Rozell, E. (1993), The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Thijssen, J.G.L. (1997), *Leren om te Overleven, over Personeelsontwikkeling als Permanente Educatie in een Veranderende Arbeidsmarkt*, Bilthoven: Oratie.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Verburg, R.M. (1998), *Human Resource Management: Optimale HRM-praktijken en Configuraties*, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Wan, T.W.D., Ong, C.H., Kok, C.F.V. (2000), *Organisational Strategy, Strategic HRM and Firm Performance: A Structural Equation Modelling (SEM) Approach*. Unpublished manuscript, Singapore.
- Willemsen, M., Gründemann, R., Vries, S. de, Vuuren, T. van, (2000), *Kwantitatieve Trends in Personeelsbeleid* (TNO Rapport): TNO Arbeid.
- Wolf, E., Zwick, T. (2002), *Reassessing the Impact of High Performance Workplaces*, ZEW Discussion Paper no. 02-07, Mannheim: ZEW.
- Wood, S. (1999), Human Resource Management and Performance, *International Journal of Management Reviews*, 1 (4), 367-413.
- Zwick, T. (2002), *Training and Firm Productivity: Panel Evidence for Germany* (SKOPE Research Paper 23), Oxford, SKOPE.