

Tilburg University

De economische waarde van werknemers

Evers, G.H.M.

Publication date:
2004

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Evers, G. H. M. (2004). *De economische waarde van werknemers*.

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

De economische waarde van werknemers

prof. dr. Gerard H.M. Evers

De economische waarde van werknemers

De economische waarde van werknemers

Rede

*in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding
van het ambt van hoogleraar Human Capital Valuation
aan de Universiteit van Tilburg
op 4 juni 2004*

door

Prof. dr. Gerard H.M. Evers

Opgedragen aan wijlen Jan Evers en Cor Kamp

copyright 2004 Prof. dr. Gerard H.M. Evers
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Omslagontwerp

.....

Druk

.....

ISBN

*Though your balance-sheet's a model of what a balance-sheet should be,
Typed and ruled with great precision in a type that all can see;
Though the grouping of the assets is commendable and clear,
And the details which are given more than usually appear;
Though investments have been valued at the sale price of the day,
And the auditor's certificate shows everything O.K.;
One asset is omitted – and its worth I want to know,
The asset is the value of the men who run the show.*
Sir Matthew Webster Jenkinson, 1938¹

1. Inleiding: het belang van menselijk kapitaal

Nederland wordt steeds meer een kennisintensieve samenleving. De traditionele maakindustrie verdwijnt. Slim combineren en ontwikkelen van complexe producten en diensten komt hiervoor in de plaats. Economische bedrijvigheid en welvaart zal meer en meer moeten worden gebaseerd op comperatieve voordelen die wij op globaal niveau kennen: een gemiddeld hoog opgeleide beroepsbevolking, goede netwerken, flexibiliteit, gezonde arbeidsverhoudingen en (tot voor kort) een betrekkelijk stabiel politiek-maatschappelijk klimaat. In een dergelijke economie wordt een belangrijk deel van economisch succes bepaald door de productiviteit, innovativiteit en betrokkenheid van personeel. Niet de lage lonen, maar de prijs-kwaliteit verhouding en de kennisintensiteit van de producten en diensten zijn dan het voornaamste concurrentiewapen. De kwaliteit van productiefactoren als arbeid, kapitaal en ondernemersklimaat spelen een doorslaggevende rol.

Dit argument wordt alom gedeeld en zal de komende tijd aan belang winnen. Eén van mijn vroegere leermeesters, professor Schouten, stelde in zijn economische groeitheorie dat deze groei mogelijk wordt gemaakt door “God en de ingenieurs”, waarmee hij doelde op het belang van demografische en technologische ontwikkelingen. De dubbele vergrijzing waarmee Nederland zich de komende decennia ziet geconfronteerd, maakt de noodzaak tot productiviteitsbevordering alleen maar groter. Omdat het overgrote deel van de toegevoegde waarde op het conto van arbeid kan worden geschreven², wordt het bevorderen van arbeidsproductiviteit in veel bedrijven en sectoren tot een speerpunt verheven. Meer doen met minder mensen, efficiënter en effectiever produceren is dan het motto.

Daarvoor is het wel noodzakelijk te beschikken over goed opgeleid en gemotiveerd personeel. Binnen veel arbeidsorganisaties is het dan ook een gebruikelijk ritueel: aan het eind van een jaar, bij het uitdelen van de kerstpakketten, en tijdens de nieuwjaarsborrel steekt een directeur met een ‘*pep talk*’ zijn of haar personeel graag een hart onder de riem. “Ons personeel is ons belangrijkste

¹ Het exacte jaartal van het gedicht zelf is niet bekend. Gerefereerd wordt aan een artikel van Archibald Bowman, “Reporting on the Corporate Investment”, Journal of Accountancy, 1938, pp. 399

² De arbeidsinkomensquote die indiceert welk deel van de toegevoegde waarde aan arbeid wordt toegerekend bedraagt circa 70 procent, afhankelijk van de gekozen definitie.

kapitaalgoed”, zo klinkt het dan. Echter, tijdens de rest van het jaar wordt personeel vervolgens doorgaans niet als een *asset* gezien, maar als ‘*costs walking about on legs*’. Kostenbeheersing is in de gangbare personeelspraktijk daarmee vele malen dominanter dan waardemaximalisatie.

Dit wordt mede veroorzaakt doordat leidinggevendenden onvoldoende inzicht hebben in de waardecreatie die door personeel tot stand wordt gebracht. De gangbare boekhoudkundige insteek met verlies- en winstrekeningen en resulterende balansen brengt wel de kosten van personeel in beeld, en niet de opbrengsten. De directeur heeft dus met Kerstmis en Nieuwjaar gelijk (en ook wel eens op andere momenten ...) maar het is vaak lastig om die economische waarde systematisch onder de loep te nemen. Ik stel vast dat dit niet uit onwil is maar uit onmacht. Veel personeelsmanagers hebben slechts een beperkte affiniteit met economische waarderingsgrondslagen en kwantitatieve informatie, en omgekeerd biedt de wetenschap vaak te weinig houvast om theorie daadwerkelijk in praktijk te kunnen omzetten.

Omdat managers van organisaties het adagium “meten is weten” vaak hoog in hun vaandel voeren, is hun insteek wel begrijpelijk. De waarde van harde kapitaalgoederen is bekend en beïnvloedbaar. Rendementen op investeringsprojecten zijn zichtbaar en lenen zich voor koersbepaling. Deze kapitaalgoederen heten “*tangible assets*” in het vakjargon. Wanneer de (toegevoegde) waarde van personeel en personeelsbeleid niet zichtbaar kunnen worden gemaakt, zal men er niet op kunnen sturen en worden bij strategische beleidsbeslissingen kwalitatieve personeelsbeleidargumenten snel ondergeschikt gemaakt aan harde en kwantitatieve gegevens van de productiemanager en zijn marketingcollega.

Personeel is een “*intangible asset*”, en geen economisch eigendom vanuit de organisatie gezien. Voor het succes van organisaties is het echter een zeer wezenlijk *asset*. Gezaghebbende auteurs en management goeroes (veelal gesitueerd rond de Harvard Business School) rond nieuwe concurrentiestrategieën zoals Hamel en Prahalad³ en Porter⁴, rond het herontwerpen van organisaties zoals Hammer en Champy⁵, en rond managementstrategie zoals Pfeffer⁶, besteden daarom terecht veel aandacht aan de ‘menselijke factor’. In deze categorie van denkers – en eveneens tot de Harvard school - horen zeker ook Kaplan en Norton. Zij ontwikkelden begin jaren negentig de *balanced scorecard* methode. Deze benadering is gericht op het analyseren van de determinanten van waardecreatie binnen een organisatie, waarbij een viertal cruciale

³ Zij stellen in hun spraakmakende werk ‘Competing for the future’ (1994, pp. 188) dat “Gaining leverage ... requires a view of the cooperation as a pool of widely accessible skills and resources; it requires that ... managers realize that they are stewards rather than “owners” of key human resources.”

⁴ Porter’s “The competitive advantage of nations” uit 1990 is gebaseerd op uitvoerige case studies en laat het evidente belang zien van investeringen in menselijk kapitaal op het niveau van landen. Zeer aanbevolen gelet op het huidige zuinige kabinetsbeleid ten aanzien van hoger onderwijs in Nederland!

⁵ Hammer en Champy’s boek “Reengineering the corporation” uit 1993 is een inspiratiebron geweest voor veel business process reengineering programma’s. In die gedachtegang wordt veel belang gehecht aan zelfsturende teams van gemotiveerde en betrokken werknemers die eigen keuzes maken en cruciaal zijn voor organisatiesucces.

⁶ Pfeffer’s boek “The human equation” uit 1998 maakt op basis van case studies duidelijk dat, zoals een recensent het uitdrukt, “People aren’t a commodity to be acquired or sold. Rather, they are the fuel that drives the commerce of business”. Zie ook Pfeffer (1994) en Ulrich (1997).

dimensies worden onderscheiden. Om te begrijpen hoe de uiteindelijke financiële resultaten van een organisatie tot stand komen (de *bottom line*) moet inzicht worden verkregen in de rol en betekenis van:

- de kwaliteit van de organisatie en het personeel en de ontwikkeling daarvan in termen van leren en groeien;
- de effectiviteit en efficiency van interne bedrijfsprocessen;
- de klanttevredenheid en loyaliteit.

Onderstaande figuur maakt dit duidelijk.

...figuur intekenen, zie ook boek Huselid, becker, ulrich

Zoals Kaplan en Norton betogen, zijn motivatie en competenties van medewerkers essentieel. Organisaties doen er goed aan daarbij niet alleen de strategie op korte termijn te bewaken. Het focussen op *shareholders value* en de bijbehorende afrekencultuur leiden namelijk vaak tot beleid waarbij de optimalisatietermijn niet langer is dan 'tot morgenmiddag 12 uur'. Om vanuit een continuïteitsdoelstelling ook toekomstige opbrengsten te kunnen realiseren, moet er voldoende aandacht zijn voor het doorontwikkelen van kerncompetenties. Dit vraagt al met al om een afgewogen en gebalanceerd beleid.

Zeer recent hebben Kaplan en Norton in een nieuw boek⁷ deze lijn doorgetrokken, waarbij tussen de onderste laag in de piramide (Leren en groeien) en de laag daarboven (Interne processen) de rol van organisatiekapitaal wordt benadrukt. Het in lijn brengen (ook wel '*alignment*' genoemd) van menselijk kapitaal en informatiekapitaal met strategische interne processen is van wezenlijk belang. Het kunnen mobiliseren van dit kapitaal om strategische veranderingen te ondersteunen is in een tijdperk van continue veranderingen, kortere product-levenscycli en de noodzaak van snellere '*time to market*' essentieel om aanpassingen te kunnen doorvoeren. Dit vraagt onder andere ook om een goed en flexibel personeelsbestand, dat employable en innovatief van aard is. Menselijk kapitaal, als '*intangible asset*' kan dan het verschil maken tussen overleven of ten onder gaan.

Menselijk kapitaal is dus van eminent belang voor het welslagen van organisaties. Dit credo is inmiddels voldoende voor het voetlicht gebracht. Het grote probleem is evenwel dat het in kaart brengen, het meten van menselijk kapitaal nog steeds in de kinderschoenen verkeert. In de praktijk wordt nogal eens volstaan met het belijden van dit geloof. Dat is uiteraard niet

⁷ Het boek "Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes" (2004) bevat een groot aantal case studies en voorbeelden van toepassingen.

voldoende. Hoe kunnen we zichtbaar maken of de waarde van het menselijk kapitaal in een organisatie in een bepaald jaar is toegenomen? Hoe kunnen we de toegevoegde waarde van personeel en van personeelsbeleid aantonen? Hoe kunnen we op een verstandige wijze keuzen maken tussen alternatieven op het terrein van werving en selectie, beloning en overige arbeidsvoorwaarden, training en opleiding, interne mobiliteit en beoordelingen, om maar enkele thema's van personeelsbeleid te noemen? Is het rendabel om oudere werknemers her-, om- en bij te scholen, of juist niet? Vragen die niet alleen met kwalitatieve en verbale argumenten en redematies moeten worden beantwoord, maar ook, en vooral, een valide en betrouwbaar meet- en interpretatiesysteem noodzakelijk maken.

Het vakgebied van Human Capital Valuation beoogt deze uitdaging aan te gaan. Een uitdaging die zowel voor praktijkbeoefenaars binnen de P&O-discipline en voor wetenschappers op het terrein van personeelwetenschappen zeer relevant is. Personeelwetenschappers en beoefenaars binnen en buiten de universiteit kunnen veel baat hebben bij een verdere systematische uitbreiding en goede theoretische fundering. Daarbij is sprake van een aantal complementaire invalshoeken, die ik in het vervolg aan de orde zal stellen.

2. HRM en de waarde van menselijk kapitaal

HRM staat voor Human Resources Management, een stroming en benadering binnen personeelsbeleid die de laatste decennia duidelijk aan gewicht heeft gewonnen.⁸ Eén van de markante onderdelen binnen HRM is de toegenomen kwantificering: allerlei aanzetten en concepten die beogen het vakgebied van HRM een meer economische en zakelijke basis te verschaffen. Strategische HRM vraagstukken zoals de keuze van specifieke selectieprocedures, ziekteverzuimbeleid, opleiding en training, specifieke arbeidsvoorwaarden, de keuze tussen interne doorstroom en externe werving, en - last but not least - de positie van de HRM functie zelve vereisen méér dan alleen 'gut feeling' of een appèl op het gezonde verstand, al dan niet gelardeerd met een welluidende en stevige verbale en kwalitatieve argumentatie. Eenvoud en intuïtie zijn helaas maar al te vaak een alibi voor de armen van geest. Er zijn betere en meer professionele benaderingen mogelijk. Equivalent aan de marketingmanager en de productiemanager wordt van een HRM manager in toenemende mate verwacht dat voorgenomen en reeds geëffectueerd beleid ook in cijfers en Euro's wordt onderbouwd en de gevolgen daarvan zichtbaar worden gemaakt.

Binnen de economische wetenschap speelt het waardebegrip een belangrijke rol. De waarde van productiefactoren zoals kapitaal, arbeid, ondernemerschap, milieu en grond is al in de klassieke economie een onderwerp van studie, en heeft ook heden ten dage niet aan belang ingeboet. Wat is de waarde van ondernemingen in geval van fusies en overnames, wat is de waarde van ondernemerschap in het licht van de recente discussies over de beloning van topmanagers, wat is de waarde van milieu en schaarse grond in het geval van planologische kernbeslissingen, en wat is de waarde van arbeidskrachten voor een organisatie? Vragen met een zeer grote economische, politieke en maatschappelijke strekking. Hoe kan die waarde worden vastgesteld, en ook: hoe kan ze worden beïnvloed?

⁸ Zie voor een mooi overzicht van de historische ontwikkelingen rond personeelsbeleid o.a. Storey (1995).

Binnen het vakgebied van de arbeidseconomie heeft Gary Becker (1974) de waarde van menselijk kapitaal expliciet op de agenda geplaatst.⁹ Becker is, voortbordurend op de neo-klassieke traditie, één van de eersten die de meetbaarheid en veranderbaarheid van arbeid, en daarmee van menselijk kapitaal, analyseert. Zijn eerste aanzetten hebben veel wetenschappers nadien geïnspireerd tot uitbreidingen en aanvullingen. We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen twee typen van onderzoek.

Allereerst wetenschappers die de werking van de arbeidsmarkt op macro- en micro-niveau tot uitgangspunt hebben genomen, en zich daarbij richten op allocatie- en prijsvormingsprocessen. Centraal staan dan onder meer de bepaling van rendementen van gevolgde opleidingen en de vraag wie nu eigenlijk zou moeten betalen voor algemene en beroepsspecifieke opleidingen dan wel bedrijfsspecifieke opleidingen. In deze analyses speelt de organisatie waarbinnen het werk gedaan wordt, en waar de rendementen geschapen worden, veelal de rol van een black box. De focus richt zich doorgaans op de individuele aanbieder van arbeid, dan wel de maatschappij in het algemeen.¹⁰

De tweede groep richt zich primair op de rol en betekenis van menselijk kapitaal als productiefactor, als een resource binnen een organisatie. Centraal staat dan de vraag in welke mate de organisatie (en indirect natuurlijk ook het individu) baat kan hebben bij veranderingen in dit kapitaal. Het zal u niet verbazen dat ik me met name zal richten op deze tweede groep. Het thema van de economische waardering van (investeringen in) menselijk kapitaal past namelijk uitstekend binnen de verzakelijking van personeelsmanagement waarvan HRM een uitgesproken exponent is. Benutting en ontwikkelen van dit kapitaal – vanuit het perspectief van de organisatie – staat voorop, met als randvoorwaarden externe consistentie (de aansluiting tussen strategisch organisatiebeleid en strategisch personeelsbeleid) en interne consistentie van personeelsbeleid (samenhangend beleid inzake werving, selectie, opleiding, beloning, taakverdeling, werkorganisatie, et cetera). In de inmiddels klassieke HRM literatuur van o.a. Fombrun et. al. (1984), en Beer et. al. (1984) komen we de eerste aanzetten reeds tegen. Latere tekstboeken zoals Cascio (1986) en Lazear (1998) werken dit verder uit.

Het beste overzicht van de ontwikkelingsgang van human capital in relatie tot HRM en organisatiestrategie wordt gegeven in het laatstverschenen boek van Andrew Mayo. Een doorgewinterde boekrecensent in het vakblad "Gids voor Personeelsmanagement" noemde dit boek "... misschien wel het belangrijkste boek dat vóór 2004 is verschenen"¹¹. Nu is enige overdrijving natuurlijk altijd mogelijk, maar feit blijft dat Mayo in zijn boek *The Human Value of the Enterprise* (2001) een boeiend en omvangrijk exposee heeft gegeven van de huidige stand

⁹ Uiteraard mag ik illustere voorgangers van Becker daarbij niet over het hoofd zien. De arbeidswaardeleer van Karl Marx en de theorie van Walras in de klassieke periode, en de bijdragen vanuit de neo-klassieke theorie met zijn focus op marginale productiviteit en grensnut mogen genoegzaam bekend zijn. Vanuit de sociale wetenschappen kan daar het werk van o.a. Bowman aan worden toegevoegd.

¹⁰ Speciaal genoemd wordt het werk dat onder auspiciën van de Wereldbank is gedaan door Psacharopoulos en Woodhall (1985). Een recente toepassing rond allocatievraagstukken is te vinden in Semeijn et. al. (2004). Zie ook OECD (1998).

¹¹ Zie Gids voor Personeelsmanagement, februari 2004, pp. 46-47 voor een uitgebreide recensie. Een vergelijkbare recensie van dit boek is door Evers gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM, herfst 2003, pp. 117-118.

van zaken en de verdere wetenschappelijke en praktische ontwikkelingsmogelijkheden op dit terrein.

Ruwweg schetst Mayo een vijftal bestaande invalshoeken ten aanzien van het bepalen van de waarde van menselijk kapitaal binnen organisaties:

1. Pogingen om mensen als boekhoudkundige assets te waarderen;
2. Het aanleggen van een index van 'goed' personeelsbeleid en dit relateren aan organisatieresultaten;
3. Het analyseren van kengetallen rond samenstelling van het werknemersbestand en maatstaven voor productiviteit en output;
4. Het meten van de efficiency van de HR functie en HR processen en het bepalen van de returns-on-investments (ROI) op personeelsbeleidsterreinen;
5. Het integreren van personeelsbeleidkenmerken binnen een performance management framework.

Er is daarmee een verschil in de wijze waarop menselijk kapitaal en de waarde daarvan zichtbaar en meetbaar wordt gemaakt. Soms is dat expliciet, zoals in de eerstgenoemde benadering (HRA), soms is dat meer impliciet. De laatstgenoemde invalshoek (performance management) bevat een combinatie van deze twee gezichtspunten. De verschillende invalshoeken worden nu verder uitgewerkt en bediscussieerd.

3. Human Resources Accounting

Het vraagstuk van waarderen van menselijk kapitaal binnen organisaties is al redelijk oud. Reeds vanaf 1960 zien we in de literatuur diverse aanzetten tot meer bedrijfskundige, bedrijfseconomische en gedragsmatige analyses van menselijk kapitaal binnen organisaties. Onder de vlag van Human Resources Accounting - en voornamelijk binnen de Verenigde Staten - werden enkele experimenten op dit terrein uitgevoerd.

De gedragsmatige benadering stoelt daarbij op inzichten vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie. Onderzoekers als Likert en Myers ontwikkelden in de jaren zeventig modellen waarbij organisatievariabelen (zoals structuur, wijze van leidinggeven) en resultaatvariabelen (productiviteit, satisfactie) in hun samenhang werden gezien, rekening houdend met interveniërende variabelen zoals motivatie en groepsprocessen.

De bedrijfseconomische benaderingen hadden als vertrekpunt een boekhoudkundige uitwerking van het waardebegrip. Menselijk kapitaal werd bepaald op basis van uiteenlopende waardedefinities: de historische kosten, de vervangingskosten, de opportunitykosten en de contante waarde van toekomstige opbrengsten, geapproximeerd op basis van toekomstige productiviteit, toekomstige winst of verwachte lonen. Inhoudelijk en theoretisch gezien verdient de contante waardebenadering de voorkeur; immers de economische waarde van goederen wordt in het algemeen bepaald door de toekomstige opbrengsten.

In een kritische analyse heb ik mij al diverse malen beziggehouden met deze benaderingen¹². Daarbij is gebruik gemaakt van een drietal criteria:

- de betrouwbaarheid: een meting moet zuiver zijn verricht;
- de validiteit: het begrip moet de lading dekken;
- de bruikbaarheid in de praktijk.

De conclusie was dat aan elk van de genoemde benaderingen schaduwzijden zitten. Zij kunnen de toets der kritiek met betrekking tot deze drie criteria in het geheel of ten dele niet doorstaan.

Eén van de nestoren van de Human Resources Accounting school, Eric Flamholtz, mag in dit korte historische overzicht niet ongenoemd blijven. Zijn benadering is gebaseerd op de contante waarde, waarbij de waarde van menselijk kapitaal wordt bepaald uit de vermenigvuldiging van de toekomstige waarde (productiviteit, loon) met de conditionele kans dat de betrokken werknemer in die toekomst nog bij de organisatie werkzaam is. Deze conditionele kans wordt dan weer gebaseerd op empirische observaties van Markov-processen die ook in veel personeelsplanningsmodellen worden toegepast¹³.

Flamholtz (1985) constateert dat de belangstelling voor HRA in de tweede helft van de jaren zeventig was weggeëbt, na de oorspronkelijke warme ontvangst. Hij schrijft dit toe aan de complexiteit van het vraagstuk, de vaak grote databehoeftes, en de geringe bereidheid van organisaties zelf om in dit type empirisch onderzoek te participeren. Het is dan ook enigszins wrang te moeten constateren dat zijn optimisme in 1985 ook in de jaren daarna niet op zijn plaats was. De sterk monetaire en boekhoudkundige benadering werd door de praktijk niet opgepikt, en dit stelde wetenschappers niet in staat hun concepten en modellen nader te beproeven. Het is daarbij overigens de vraag of dit uiteindelijk zo erg is geweest. Immers, zoals ik verderop zal aangeven, is naar mijn stellige overtuiging één van de redenen van het mislukken van de Human Resources Accounting school de eenzijdige fixatie op het gedachtegoed en spelregels van accountants. Daardoor is de HRM invalshoek te lang onderbelicht gebleven.

4. Indexen, kengetallen en ROI's

De goede-praktijken-index benadering van de waarde van menselijk kapitaal stoelt op het basisidee dat goed personeelsbeleid leidt tot betere organisatieprestaties. Op basis van uitvoerig veldwerk komen o.a. Pfeffer en Huselid tot de conclusie dat er duidelijke samenhangen zijn aan te geven tussen goede HR-praktijken en financiële prestaties. Meer structurele en longitudinale benaderingen van dit type zijn afkomstig van grotere adviesbureaus.

Zo heeft Watson Wyatt een Human Capital Index geconstrueerd van ongeveer 30 personeelsbeleidinstrumenten in termen van aanwezigheid en intensiteit. Deze index blijkt over een periode van 5 jaar bij circa 400 organisaties in de VS en Canada sterke correlatie te vertonen met de financiële winst. Binnen de bundel van 30 instrumenten zijn sommige ervan zeer krachtig, zoals goede werving en selectie en goede arbeidsvoorwaarden, naast flexibiliteit en goede communicatie. Andere hebben een minder sterke positieve of zelfs negatieve correlatie. Dat is

¹² Zie o.a. Evers (1991) en Evers en van der Maesen de Sombreff (1998)

¹³ Zie o.a. Evers en Verhoeven (1999) voor een uitgebreide beschrijving van dit type toepassingen.

vooral het geval wanneer het betreffende HR-instrument niet in lijn is met organisatiedoelstellingen. Ook het bureau William Mercer heeft een index geconstrueerd, het Human Capital Wheel. Andere voorbeelden zijn de Human Capital Appraisal en het Fit-Cost-Vale framework van het bureau Arthur Andersen.

Als wezenlijk kritiekpunt op deze benaderingen geldt, dat zij zich met name richten op correlatiestructuren, zonder daarbij in te gaan op het vraagstuk van waardecreatie zelf. De index benadering is een goed diagnostisch instrument, maar is niet in staat om het onderliggende proces van waardetoevoeging door menselijk kapitaal duidelijk in beeld te brengen.

De kengetallenbenadering is inmiddels ook gemeengoed geworden in de theorie en praktijk van personeelwetenschappen. Vanaf midden jaren tachtig zien we dat op grote schaal gegevens worden verzameld rond de samenstelling van het werknemersbestand van organisaties. Het Saratoga Institute in de VS geldt als één van de meest uitgebreide databanken op dit terrein, met ruim 2000 deelnemende organisaties. Ook binnen Nederland heeft de kengetallenbenadering veel support ontvangen. Diverse auteurs hebben zich beziggehouden met vraagstukken rond de bepaling van de set van dominante ken- en stuurgetallen die gebruikt kunnen worden. De bijdragen van Rolf Baarda en anderen wil ik hierbij in het bijzonder noemen. Het verzamelen, analyseren, interpreteren en diagnosticeren van gegevens en uitkomsten binnen een goed gestructureerd model biedt veel houvast voor praktijkbeoefenaars. Vraagstukken rond validiteit en betrouwbaarheid van de betreffende kengetallen zijn door veelvuldige interactie tussen wetenschap en praktijk inmiddels redelijk tot goed opgelost. Een belangrijk probleem echter blijft aanwezig, namelijk het kunnen uitvoeren van cross-sectionele en longitudinale benchmarks. Daarbij is noodzakelijk dat er voldoende data voor vergelijkbare organisaties voor een langere tijdsperiode beschikbaar zijn. Dat laatste nu is evenwel niet het geval. Organisaties zijn betrekkelijk terughoudend als het gaat om het vrijwillig verstrekken van gegevens voor vergelijkend onderzoek. De lage en soms selectieve respons op veldwerkonderzoek vormt een belangrijke beperking en belemmering voor verder onderzoek en ontwikkeling op dit terrein. Initiatieven zoals een op Nederlandse leest geschoeid “Saratoga Instituut” zijn in de praktijk geen lang leven beschoren geweest.

De ROI benadering is een derde loot aan deze stam. Deze invalshoek stelt het vraagstuk van financieel rendement centraal, waarbij de focus doorgaans ligt op specifieke investeringsprojecten en HR-interventies. Zo kan men zich afvragen wat het rendement is geweest op bepaalde wervings- en selectieprocedures of trainingscursussen. De laatste jaren zien we dat vraagstukken rond preventief en curatief ziekteverzuimbeleid langs deze meetlat worden gelegd. Dit wordt uiteraard mede veroorzaakt door het toegenomen eigen-risicodragerschap van organisaties waarbij externe effecten van arbeidsomstandigheden door veranderingen binnen het stelsel van sociale zekerheid zijn geïnternaliseerd. Het systematisch in kaart brengen van kosten en baten van specifiek beleid vormt de basis voor deze ROI benadering¹⁴.

Vanuit het perspectief van Human Capital Valuation zijn er een aantal kritiekpunten op deze kengetallen en ROI-benaderingen aan de orde, los uiteraard van de grote waardering voor het

¹⁴ Een uitgebreid overzicht en vele case studies zijn gegeven door Phillips, Stone en Phillips (2001)

vele werk dat hierin wordt verzet en de grote gebruikswaarde van de uitkomsten zelf. De kritiekpunten zijn de volgende:

- In de meeste benaderingen wordt de productiefactor arbeid als homogeen gezien. Veel kengetallen zijn uitgedrukt per werknemer, in full-time-equivalenten. Mayo duidt dit aan als '*head count*'. Deze noemer maakt geen onderscheid naar werknemers en hun onderlinge verschillen in loonkosten en productiviteit.
- De ROI benadering legt een eenzijdige nadruk op financiële uitkomsten en het belang van *shareholders*, en negeert daarmee de bijdragen van menselijk kapitaal en personeelsbeleid op andere terreinen en voor andere *stakeholders*.

5. De relatie tussen HRM en performance: de zoektocht naar de heilige graal¹⁵

Het langs statistische weg analyseren van de samenhang en mogelijke causaliteit tussen HRM en organisatieresultaten heeft de laatste jaren een forse groei doorgemaakt. Tot midden jaren negentig kan veel HRM literatuur als prescriptief en normatief worden gekenmerkt¹⁶. Het rethorische karakter is sterk aanwezig. Daarna is sprake van een omslag. De aandacht voor empirie en harde bewijzen voor de werkelijke (economische) waarde van HRM neemt toe, met name onder invloed van publicaties van Arthur (1994), Huselid (1995), Becker en Gerhart (1996) en Guest (1997). Het gaat dan om de vraag welke bijdrage HRM levert aan de prestaties van de organisatie en met name ook om de vraag hoe die bijdrage dan verloopt. Uitgangspunt daarbij is de redenering dat een goed HR-beleid leidt tot betere prestaties van de medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie.

Dit blijkt in de praktijk tot tal van complicaties te leiden. Ik noem u enkele voorbeelden.

- a. Wat moet onder een goed HR-beleid moet worden verstaan; zijn daarvoor algemene richtlijnen te geven (best practices) of ligt dat per organisatie verschillend (best fit)?
- b. Gaat het daarbij om beleid op specifieke HR-onderdelen of om een breder beleid op combinaties van HR-terreinen (de zogenaamde HR-bundels) en zo ja, welke combinaties dan?
- c. Gaat het vooral om de beleidsintenties (HR-strategie) gaat of juist om de beleidsuitvoering (HR-practices) of om beide?
- d. Vervolgens zijn er vele vragen over effecten en effectmeting. Hoe moeten de variabelen worden geoperationaliseerd en gemeten? Leiden medewerkersgedraguitkomsten inderdaad tot betere medewerkersprestatieuitkomsten en vervolgens tot betere

¹⁵ De zomerspecial 2004 van het Tijdschrift voor HRM is in zijn geheel gewijd aan deze relatie. De redactie van de special is in handen van Jan Kees Looise en Gerard Evers. Een aantal passages in deze paragraaf zijn gebaseerd op het redactioneel dat als introductie in special door deze auteurs is geschreven.

¹⁶ Zie o.a. invloedrijke auteurs als Fombrun et. al. (1984), Beer et. al. (1984), Schuler en Jackson (1987) en Gomez-Mejia en Balkin (1992).

organisatieuitkomsten of is dat maar helemaal de vraag. Soms blijkt dat bepaalde (op het eerste gezicht logische) schakels van effecten in de praktijk niet aanwezig te zijn.

- e. Is de volgorde tussen de schakels eenduidig? Dit is het probleem van ‘de kip en het ei’. Het is denkbaar dat bepaalde organisatieuitkomsten juist aanleiding zijn voor HR-beleid in plaats van andersom. HR-inspanningen kunnen leiden tot betere prestaties, maar omgekeerd is het ook mogelijk dat juist goed renderende bedrijven meer financiële mogelijkheden hebben voor een goed HR-beleid. In de literatuur wordt in dit verband gesproken over omgekeerde causaliteit.
- f. Is de waarnemingsperiode voldoende lang, en hoe zit het met eventuele time-lags in dit verband? Mogelijk gaat de doorwerking van HRM beleid gepaard met langere doorlooptijden en kunnen geen korte termijn effecten worden verwacht. Dit heeft repercussies voor het vaak cross-sectionele onderzoek.
- g. Een bijna evidente vraag is wat moet worden verstaan onder organisatieuitkomsten. Betreft het hier primair financiële resultaten op korte termijn, conform het shareholdersvalue perspectief, of moeten er meerdere stakeholders worden onderscheiden, zoals werknemers, klanten, en de maatschappij in het algemeen. Zijn de benaderingen eigenlijk niet te partieel, en is het tijd voor een meer integrale benadering? Ik zal dit straks nader toelichten aan de hand van de bijdrage van Mayo.
- h. Tenslotte is er nog het punt van culturele en institutionele omgeving waarin organisaties en medewerkers functioneren. Kunnen de vaak Amerikaans geïnspireerde benaderingen op dezelfde wijze in Europa en Nederland worden toegepast gelet op verschillen in waardenpatronen en arbeidsverhoudingen? ¹⁷

In de literatuur treffen we inmiddels vele studies aan waarbij het accent ligt op de structurering. Hierdoor heeft het hele terrein meer samenhang gekregen. Een tweede opbrengst is een toenemende ‘rijpheid’ in de conclusies: geen overspannen verhalen meer over de grote betekenis van incidentele HRM-maatregelen voor de performance van medewerkers en organisaties op bepaalde punten, maar een veel meer afgewogen oordeel over de betekenis van een goed HRM-beleid voor zowel medewerkers als organisaties.

Zoals gezegd zijn inmiddels vele onderzoekers in deze bezig met hun wetenschappelijke queeste. In de voetsporen van Sir Lancelot en de Ridder van de Ronde Tafel ondernemen zij de zoektocht naar hun heilige Graal: de relatie tussen HRM en organisatieperformance¹⁸. Zonder anderen tekort te willen doen noem ik in dit verband binnen Nederland met name het vele werk van Jaap Pauwe en Paul Boselie, in Vlaanderen het werk van Luc Sels, in het Verenigd Koninkrijk de

¹⁷ Sels (2003) stelt in dit verband dat “Het debat wordt vooral gevoed door empirisch onderzoek uit USA en UK. Niet zelden worden ‘high performance work practices’ als een set gepresenteerd, die het in om het even welke institutionele of culturele context ‘doet’. Het onderzoek op dit terrein lijdt aan een soort cross-culturele apathie”.

¹⁸ Deze analogie is afkomstig van onderzoekers als Peccei (2004).

bijdragen van David Guest en John Purcell, en in de Verenigde Staten dat van Edward Lazear, Patrick Wright, Mark Huselid, Brian Becker en David Ulrich.

In de theorie wordt een onderscheid gemaakt in een drietal perspectieven¹⁹:

1. Het universalistische perspectief, ook wel de best practice benadering genoemd. Dit perspectief veronderstelt dat er algemeen geldende relaties zijn tussen HRM en performance, ongeacht het type organisatie²⁰. Zo benoemt Pfeffer uiteindelijk 7 instrumenten die worden verondersteld wereldwijd in alle situaties tot organisatiesucces te leiden.
2. Het contingentieperspectief. Dit veronderstelt dat de relatie vooral wordt bepaald door de afstemming van HRM op de externe en interne omgeving. Er moet een fit zijn tussen organisatiestrategie en HR praktijk, en contextuele factoren zijn dus belangrijk. Er bestaat geen algemeen geldende best practice maar wel een organisatiespecifieke best fit.
3. Het configuratieperspectief. Dit perspectief legt het accent op de waarde van bundels van HR activiteiten, in plaats van losse instrumenten. Goede performance effecten worden vooral bereikt door een interne fit (een intern consistent HR beleid, ook wel High Performance Work Systems genoemd) en een externe fit tussen HR strategie en organisatiestrategie²¹.

Deze perspectieven zijn gebaseerd op een outside-in denken: HR strategie wordt gebaseerd op organisatiestrategie die op haar beurt weer is afgeleid van de ontwikkelingen op de afzetmarkt, geheel volgens de bekende strategische positioneringsbenaderingen (zie o.a. Porter). Een geheel andere visie is die van de resource based theory of the firm, waarbij met name inside-out denken centraal staat: intern aanwezige hulpbronnen (zoals arbeid) kunnen leiden tot duurzaam concurrentievoordeel, wanneer ze zorgvuldig worden ontwikkeld en aangestuurd²².

U begrijpt dat vandaag de tijd te kort is om aan al deze vragen aandacht te besteden. Ik zal u daarom in het kort slechts enkele van de bereikte resultaten schilderen.

Purcell geeft o.a. een beschouwing omtrent de kwestie van de HR-mix of bundels in combinatie met de vraag naar best-practice of best-fit. Zijn conclusie is dat er wel degelijk sprake is van een aantal cruciale beleidsgebieden die in alle gevallen van belang zijn (best fit), maar dat er ook specifieke beste beleidsmixen bestaan voor specifieke doelgroepen, zoals uitvoerende medewerkers, professionals en lijnmanagers. Hij komt tot de conclusie dat de relatie tussen HRM en performance niet te eng en op korte-termijn resultaat gericht moet worden benaderd, maar dat vooral ook gelet moet worden op het vermogen van organisaties om flexibel en wendbaar te zijn.

¹⁹ Zie voor een mooi overzicht Delery en Doty (1996).

²⁰ Zie voor een econometrisch zeer fraaie toepassing Ichniowski, Shaw en Prennushi (1997)

²¹ Zie o.a. Doty, Glick en Huber (1993).

²² Zie o.a. Barney (1991), Boxall (1996), Wright et.al. (2001) en Paauwe (2004)

Boselie en Paauwe²³ refereren aan een inventariserend overzicht van 10 jaar empirisch onderzoek op het gebied van HRM en performance in de periode 1994-2002, zoals gepubliceerd in international erkende academische journals (maar liefst 62 artikelen). Daaruit blijkt dat er voldoende empirisch bewijs is om aan te nemen dat human resource management een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie. Dat geldt zowel voor losse instrumenten zoals goede personeelsplanning, werving en selectie, prestatiebeloning²⁴, werknemersparticipatie in de besluitvorming, training en opleiding, en interne mobiliteit. Ook blijkt dat het onderling afstemmen van deze losse HR instrumenten binnen consistente en coherente bundels samengaat met prestatieverbetering²⁵. Uit deze meta-analyse blijkt evenwel ook dat er tot op heden nog weinig consensus bestaat over het proces zelf: de wijze waarop HRM een bijdrage levert aan prestatieverbetering²⁶. Het theoretische onderscheid tussen de drie genoemde perspectieven blijkt slechts gradueel; goede instrumenten zijn altijd van belang, alleen de precieze invulling ervan verschilt per organisatie en per context²⁷. De vraagpunten omtrent causaliteit en time-lags kunnen alleen langs empirische weg beantwoord worden.

Aanvullend hierop stelt Sels (2003) na een uitvoerig empirisch onderzoek dat een intensief HRM ook voor kleinere organisaties meerwaarde kan bieden. Dat is zeer relevant, aangezien de meerderheid van de organisaties tot het MKB-segment behoort, en doorgaans niet beschikt over professionele HR-ondersteuning. Sels constateert een sterk positief effect van HRM-intensivering op de productiviteit en via die productiviteit een drukkende werking op de personeelskosten. Dit effect is voldoende sterk om de kostenverhogingen die een HRM-intensivering met zich brengt,

²³ Tijdschrift voor HRM, zomerspecial 2004, nog te verschijnen.

²⁴ Dit wordt ook onderstreept in een recent Nederlands onderzoek naar de relatie tussen prestatiebeloning en organisatieresultaat, onder ruim 2000 organisaties (Bouwens en van Lent, 2003). Die relatie is inderdaad aanwezig. Het bestaan van prestatiebeloning blijkt zowel een direct effort-effect te hebben als een indirect effect vanwege het zelf-selecterende karakter ervan (dit type beloning trekt een bepaald soort werknemers aan). De hoogte van de prestatiebeloning (incentive power) heeft geen direct effect op de output, alleen op de (voor-)selectie.

²⁵ Overigens merkt Sels (2003) terecht op dat onderzoek naar de relatie tussen HRM en financiële performance vaak uitblijkt door een beperkte boekhoudkundige kennis: “Veelal wordt de performantie enkel afgemeten aan de omzet, de omzet per werknemer of de gerealiseerde winst. Zelden wordt de keuze voor deze parameters afdoende beargumenteerd. Bovendien gaat het hier om ratio’s die, zeker in geïsoleerde vorm, een weinig valide afspiegeling vormen van de gezondheidstoestand van een onderneming”. Sels stelt voor de ontwikkeling van vier variabelen hierbij te betrekken, namelijk liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit en toegevoegde waarde en hiervoor ratio’s te kiezen die dienen als ‘knipperlicht’ voor een verslechterende gezondheid. De gegevens worden rechtstreeks uit de jaarrekeningen van de bedrijven afgeleid.

²⁶ Guest (1997, 2001) wijst op het gebrek aan theoretische modellen die de ‘black box’ openbreken: een gedegen theorie over HRM, een accurate theorie over performance en vooral een theorie die ons helpt te verklaren hoe HRM-praktijken de performance kunnen beïnvloeden. We zien hierin opnieuw de zoektocht naar de graal.

²⁷ Ook Sels (2003) stelt dat heel wat ‘universalistische’ argumenten overigens redelijk klinken: “Zo is het best aanneembaar dat het hanteren van valide selectietechnieken of beoordelingssystemen altijd beter ‘werkt’ dan het gebruik van minder valide methoden. Mogelijk moet het onderscheid tussen universalisme en contingentie meer op diverse niveaus gedacht worden. Zo kan het hanteren van een formeel beoordelingssysteem steeds (universeel) beter zijn dan het niet hanteren van zo’n systeem, terwijl tegelijk de impact van dit systeem sterk afhankelijk kan zijn van de mate waarin de gehanteerde beoordelingscriteria aansluiten bij het voor de realisatie van de strategie gewenste gedrag (contingentie)”.

te compenseren. Gemiddeld genomen worden de kosten dus alleen al door gerealiseerde productiviteitsstijgingen terugverdiend.

Kortom, er zijn velerlei aanwijzingen dat HRM 'ertoe doet'. Dat mag op zich geen bevreemding wekken. We merken dat vooral wanneer HRM slecht geregeld is. De vele werknemerstevredenheidsonderzoeken binnen organisaties spreken boekdelen. Elke manager weet of voelt dat een lage tevredenheid op den duur gepaard gaat met lagere motivatie en vervolgens lagere productiviteit. Aandacht voor goed personeelsbeleid is een 'conditio sine qua non'. Ook binnen mijn eigen onderzoeks- en adviespraktijk valt dit met regelmaat te constateren. Zo blijkt dat in productiviteitsstudies managers bij herhaling aangeven dat de meest wezenlijke factor de menselijke motivatie is. Deze productiviteitsstudies zijn gebaseerd op toepassing van de Promes methode. Die methode is in de jaren tachtig ontwikkeld door o.a. Bob Pritchard en heeft intussen wereldwijd toepassingen gevonden. Essentieel bij het ontwikkelen van meetsystemen van productiviteit is daarbij dat langs interactieve weg wordt vastgesteld welke de meest dominante themata van productiviteit zijn, hoe deze zichtbaar en concreet gemaakt kunnen worden, wat de relatieve belangrijkheid van elk ervan is in onderling perspectief, en hoe men de contingenties ziet ten aanzien van goede of slechte uitkomsten. Herhaalde metingen geven vervolgens een duidelijk beeld van de ontwikkelingen in de feitelijke productiviteit, waarbij de herkenbaarheid voor (en beïnvloedbaarheid door) werknemers evident moet zijn. Door deze uitkomsten te koppelen aan motivatiebevorderende instrumenten en deze periodiek terug te koppelen, ontstaat een perpetuum mobile: goede toepassingen leiden tot meer productiviteit, die vervolgens worden aangewend om de motivatie van personeel te vergroten en daardoor verdere productiviteitsgroei mogelijk te maken²⁸. Voor de zwartkijkers onder u: het omgekeerde is natuurlijk ook mogelijk, waardoor een negatieve spiraal ontstaat! Een tweede voorbeeld betreft de returns of investment bij competentiegericht werven en selecteren. Uit veldwerk blijkt dat de initiële kosten van dergelijke investeringsprojecten zich al snel terugbetalen in omzet en toegevoegde waarde.

6. Geïntegreerde modellen voor performance management en human capital valuation.

Naar aanleiding van de ontwikkeling van de constructen en modellen die op zoek zijn naar de relatie tussen HRM en organisatieperformance is de laatste jaren in toenemende mate kritiek te beluisteren op de eenzijdige wijze waarop deze performance wordt bepaald. In de regel overheerst de bottom-line gedachte: het organisatierendement in de zin van uitgekeerde dividenden. Tenslotte moet het topmanagement de aandeelhouders tevreden stellen, en bovendien pakt het ook niet slecht uit voor hun eigen bonussen aan het eind van het jaar. Daarmee wordt, zoals eerder gesteld, het belang van andere stakeholders vaak over het hoofd gezien.

²⁸ Dit is in lijn met onderzoek naar de samenhang tussen competenties, motivatie en empowerment (MacDuffie, 1995; Delaney en Huselid, 1996), waarbij HRM-praktijken kunnen bijdragen tot meer competente en gemotiveerde werknemers die actief zijn in een werksysteem dat hen toelaat hun talent en motivatie aan te wenden voor de realisatie van doelen die voor de organisatie van belang zijn (empowerment). De interactie tussen competentie, motivatie en empowerment kan een invloed hebben op de operationele prestaties. Binnen Promes kunnen allerlei productiviteitsindicatoren worden gehanteerd, zoals uitvalpercentage, klanttevredenheid, leverbetrouwbaarheid, stilligtijd, verzuim, et cetera. De verbetering in operationele prestaties kan op haar beurt de realisatie van financiële prestaties stuwen (schakeldenken) vindt ook in het empirisch onderzoek ingang.

Dat is niet alleen mogelijk slecht voor de interne en externe arbeidsverhoudingen, maar op langere termijn ook funest voor de aandeelhouders en topmanagers zelf. Immers, wanneer de bedrijfsdoelstellingen en daarvan afgeleide kritieke performance indicatoren louter via kostenratio's en headcounts tot stand worden gebracht, wordt het meest wezenlijke element van waardecreatie over het hoofd gezien: de werknemers zelf.

Paauwe en Boselie hebben een duidelijk geluid laten horen in dit debat omtrent '*shareholder versus stakeholder approaches*'. Daarbij worden drie benaderingen onderscheiden. De klassieke, op Amerikaans bottom-line denken geschoeide shareholdersbenadering moge bekend zijn²⁹ (zie o.a. Arthur, 1994 en Koch en McGrath, 1996). Daarnaast onderscheiden zij een indirecte shareholdersbenadering met zijn oorsprong in de eerder gememoreerde balanced scorecard van Kaplan en Norton, en nadien de vertaling hiervan op het HR terrein door Becker, Huselid en Ulrich (2001)³⁰. Zoals aangegeven ligt hier de nadruk op het bevredigen van de behoeften van medewerkers en klanten om uiteindelijk te komen tot winstgroei en toename van de marktwaarde. De *Stakeholder benadering* gaat hierin een stapje verder en hecht ook veel waarde aan werknemerstevredenheid, welzijn en goede arbeidsverhoudingen met de vakbeweging (zie Boselie et. al, 2001, en Tyson, 1997). In het ontwerp van HRM beleid moet dan een goede match aanwezig zijn tussen de bestaande configuratie (o.a. cultuur en structuur), marktmechanismen (zoals de product-markt-technologie) en institutionele mechanismen³¹ (sociaal-cultureel en politiek-maatschappelijk).

In dit stakeholdersdenken zit met andere woorden ook een maatschappelijke visie verpakt over de rol en verantwoordelijkheid van organisaties in de samenleving, en het vertolkt de geschiedenis van de betreffende kapitalistische versus geleide markteconomieën. Daarbij past mijn inziens wel enig voorbehoud. Hoewel de houdbaarheidsdatum van het poldermodel in de Nederlandse politiek inmiddels al lang verstreken lijkt, zijn de sociale partners het er in het algemeen wel over eens dat een overlegcultuur te prefereren valt boven een conflictcultuur. Ook zijn medewerkers doorgaans hoger opgeleid en mondiger dan enkele decennia geleden.

Tegelijkertijd echter constateer ik dat de concurrentiekracht van de Nederlandse economie aanzienlijke klappen heeft opgelopen, die slechts met krachtige inspanningen kunnen worden gepareerd. Begin mei dit jaar blijkt dat Nederland internationaal gezien weer iets verder is afgegleden. Het is denkbaar dat herwinnen van concurrentiekracht het noodzakelijk maakt binnen personeelsbeleid meer differentiatie toe te passen³². Tot op heden heb ik over personeelsbeleid gesproken als een construct, een metafoor zo u wilt: beleid dat gericht is op de gehele groep van werknemers. In de praktijk zien we evenwel dat sommige werknemers een baan hebben, en anderen een loopbaan. Differentiatie komt dus al voor³³. Op basis van bekende invalshoeken,

²⁹ Zie o.a. Arthur (1994), Koch en McGrath (1996) en Becker & Huselid (1997).

³⁰ Dijkstra, Baarda en Evers (2003) laten een eerste empirische toepassing van de HR scorecard in Nederland zien.

³¹ Zie Paauwe en Boselie (2003)

³² Zie Evers (1994).

³³ Zie ook Evers, van Hees en Schippers, 1998.

zoals de transactiekostentheorie van Williamson en het configuratiedenken van Mintzberg is het mogelijk een diversificatie aan te brengen in het personeelsbestand, waarbij meetbaarheid van de output en idiosyncrasie van het werk belangrijke parameters zijn. Elders³⁴ heb ik laten zien hoe dergelijke indelingsprincipes kunnen leiden tot uiteenlopende typering op het terrein van personeelsplanning. Vandaag benadruk ik dat dit ook geldt voor andere instrumenten van personeelsbeleid, en mogelijk ook voor de keuze van de effectieve bundel van instrumenten. In termen van Atkinson kan dit leiden tot een aantal schillen in het personeelsbestand met elk hun eigen HRM-aansturing: een groep van core-medewerkers (door Doeringer en Piore aangeduid als het primaire segment) en een flexibele schil van perifere medewerkers. Deze indeling in schillen kan (maar hoeft niet noodzakelijkerwijs) te corresponderen met opleidingsniveaus en productiviteitsniveaus. Zo verwacht ik dat in de toekomst vele organisaties trekken van een netwerk gaan vertonen, waarbij ook hoger opgeleide werkers een andersoortige – lees lossere, tijdelijker en zakelijker – relatie met hun werkgever/opdrachtgever gaan aannemen. Daarnaast is het denkbaar dat ook de flexibiliteit van arbeidscontracten met ander personeel wordt vergroot, bijvoorbeeld door consequenter gebruik van uitzendarbeid en pay-rolling.

Een dergelijke arbeidsrelatie op afstand, althans voor een deel van de werknemers, kan grote repercussies hebben ten aanzien van het onderwerp van Human Capital Valuation en de analyse van de samenhang van HRM en performance. Immers, het is vanuit dit perspectief denkbaar dat het analysekader nadrukkelijker verfijnd dient te worden. Een bepaald soort HR beleid kan buitengewoon effectief zijn voor bepaalde groepen werknemers, en tegelijkertijd (in de woorden van Sels) een "dodelijke combinatie" vormen voor het effectief functioneren van andere 'werknemers'. Het simpelweg analyseren van de mogelijke effectiviteit van HR beleid op het macroniveau van organisaties als geheel kan dan mank gaan aan een aggregatiebias waarbij positieve en negatieve deelresultaten voor deelpopulaties elkaar teniet doen. Dit betekent derhalve, dat een differentiatie in personeelsbeleid ook een differentiatie in onderzoeks aanpak op het domein van HCV en performance met zich meebrengt. In verreweg de meeste empirische studies is deze notie naar mijn mening nog onvoldoende tot zijn recht gekomen. Het is één van mijn voornemens om de komende jaren de betekenis van deze notie en de implicaties daarvan nader te onderzoeken³⁵.

Een dergelijke benadering strookt ook zeer wel bij de aanpak van Mayo. Zoals ik aan het begin van deze oratie al meldde, is het model van Mayo te bezien als een geïntegreerd model voor het vaststellen van de waarde van menselijk kapitaal. Hij duidt dit aan als de Human Capital Monitor. Laat ik u kort meenemen in de essentie van dit model. De basis ervan is een indeling in drie belangrijke onderdelen:

1. De initiële waarde van mensen
2. De omgeving waarbinnen deze waarde kan worden geëxploiteerd
3. De uiteindelijk gerealiseerde toegevoegde waarde van menselijk kapitaal.

De volgende tekening zal dit kunnen verduidelijken.

³⁴ Zie Evers en Verhoeven (1999).

³⁵ Mogelijk kan worden aangehaakt bij het analysemodel van Wright en Boswell (2002).

... invoegen tekening mayo, pagina 65

De initiële waarde van medewerkers wordt betrekkelijk eenvoudig berekend. Er wordt uitgegaan van de bruto loonkosten per individu, en deze wordt vermenigvuldigd met een Individual Asset Multiplier. Die laatste kan allerlei waarden aannemen, en geeft in normaal Nederlands aan in welke mate een werknemer 'zich terugverdient'. De multiplier bestaat uit een gewogen gemiddelde van de scores die leidinggevenden aan deze medewerkers toekennen voor hun competenties, hun ontwikkelingspotentieel, hun bijdrage aan het resultaat en hun alignment met organisatiedoelstellingen. Kortom, bekende dimensies uit een regulier beoordelingsgesprek. De multiplier vertoont ook overeenkomsten met inzetbaarheidsscans en met de HR3P-methode³⁶, die ikzelf regelmatig binnen organisaties toepas.

Uiteraard dienen deze waarden betrouwbaar en controleerbaar te worden gemeten. Daarvoor moeten valide profielen worden ontwikkeld op elk van deze vier onderdelen en moeten lijnmanagers vanuit P&O worden ondersteund bij de empirische toepassing ervan, en moet de elektronische verwerking en opslag van gegevens worden gestimuleerd. Vanuit de gedachte dat het menselijk kapitaal moet worden gemaximaliseerd, dienen ook gegevens te worden verzameld omtrent verloop, werving en ontwikkeling van deze medewerkers. De ontwikkelingen kunnen worden weergegeven in zogenoemde "Human Asset register reports", zeg maar het HRM equivalent van de boekhoudkundige jaarlijkse resultaatrekening en de corresponderende balans.

Een belangrijke bijdrage van Mayo is de expliciete notie dat de omgeving waarbinnen dit kapitaal kan worden benut van doorslaggevend belang is³⁷. Er wordt expliciet gekeken naar deze

³⁶ Zie Evers en Verhoeven (1999).

³⁷ Boselie en Paauwe (2004, te verschijnen) maken in dit verband een zeer interessante vergelijking door al belangrijk aanknopingspunt voor de praktijk te verwijzen naar het zogenaamde AMO model (Appelbaum e.a., 2000; Boxall en Purcell, 2003). "De 'A' staat daarbij voor 'abilities', in het Nederlands bekwaamheden, kennis, kunde. De 'M' staat daarbij voor 'motivation', oftewel motivatie, drijfveren. Tot slot de 'O', die staat voor 'opportunity to participate', oftewel medewerkers moeten wel in de gelegenheid zijn inbreng te kunnen leveren, te kunnen participeren. Sels (2003) gebruikt hiervoor het begrip 'empowerment'. Er ontstaat dan voor de praktijk een

randvoorwaarden: de kwaliteit van het leiderschap, van specifieke HR tools zoals opleiding en ontwikkeling, het gehanteerde beloningssysteem, de organisatie van het werk, et cetera. Dit komt overeen met de effectiviteit en efficiency van de interne processen, zoals door Kaplan en Norton in hun balanced scorecard is benadrukt.

De derde box bevat de outcomes, de toegevoegde waarde. Hierin betreft Mayo een stakeholdersperspectief, waarbij zowel financiële als niet-financiële maatstaven worden onderscheiden, op korte en op middellange termijn.

Het beeld dat aldus ontstaat is een monitor, een dashboard dat aangeeft hoe de organisatie ervoor staat. Grafische presentaties van de gevonden resultaten maakt dit beeld ook voor anderen dan P&O snel duidelijk, bijvoorbeeld via de bekende spinnenwebmethodes.

Mayo koppelt en transformeert aldus individuele inputs (potentie, motivatie, leervermogen) via throughput processen (omgevingscondities, commitment, innovatieve omgeving) naar outputs (toegevoegde waarde). Dat gebeurt echter niet in wiskundige modellen die een zwaar beroep doen op statistische technieken. De analyse is meer organisch en dynamisch van karakter. Tegelijkertijd geeft de methode allerlei handvaten voor nadere operationalisatie binnen de omgeving van een individuele organisatie.

Dat brengt mij bij een beschouwing van de verschillen tussen deze benadering en de eerder behandelde analysemethoden.

- Het evidente verschil, en daarmee een voordeel dan wel een nadeel, is dat de techniek primair binnen één organisatie toepasbaar is. Dat maakt reflecties op universalistische dan wel configuratieperspectieven betrekkelijk overbodig.
- Een tweede verschil is dat de methode zich primair laat uitoefenen door HR professionals zelf. Wetenschappelijke onderzoekers zullen slechts bij uitzondering in staat zijn toegang te krijgen tot wat wordt beschouwd als vertrouwelijke informatie, zoals de uitkomsten van beoordelingsgesprekken en andere inschattingen.
- Een derde verschil is dat de methode het mogelijk maakt om zeer specifiek tegemoet te komen aan de specifieke wensen van de betreffende organisatie. Maatwerk dus in de analyse van ontwikkelingen in menselijk kapitaal. Daar ligt tegelijkertijd ook de uitdaging voor de wetenschappers onder u. Maatwerk stelt hogere eisen dan confectie. Dat betekent dat er veel werk te doen valt in het (samen) vaststellen van relevante indicatoren, meetprocedures en de bijbehorende validiteiten en betrouwbaarheden. Na een aantal feitelijke toepassingen lonkt dan de mogelijkheid voor meer uitgebreide meta-analytische beschouwingen.

Daarbij zijn ook vele voordelen zichtbaar. Ik noem er u enkele.

handzame formule: $P=f(A, M, O)$, waarbij P staat voor het presteren van medewerkers. Vervolgens kunnen we daar een reeks HRM-activiteiten op los laten, waarvan aannemelijk is dat ze een bijdrage leveren aan resp. bekwaamheden, motivatie en 'opportunity/empowerment'. Deze benadering maakt ook meteen duidelijk dat het van cruciaal belang is het lijnmanagement op de verschillende niveaus daarbij te betrekken. Immers, het gros van de HRM-activiteiten (functioneringsgesprekken, stimuleren van ontwikkeling, leren, participatie etc.) krijgt gestalte in de interactie tussen leidinggevende en medewerker", aldus de betreffende auteurs. Het AMO model vertoont een gelijkenis met het in de sociale wetenschappen oprukkende Triade model.

- Reeds eerder is gewezen op het bezwaar dat gangbare methoden te weinig inzicht bieden in het feitelijke transformatieproces, en daarmee het idee van een black box oproepen. De HCM biedt naar mijn mening deze mogelijkheid wel degelijk.
- Bovendien is door menig auteur gewezen op de ontbrekende causaliteit vanwege het doorgaans cross-sectionele karakter. De HCM maakt een longitudinale analyse mogelijk. Sterker nog, het model is gericht op een dynamische context.
- Ook wordt gewezen op de mogelijke storing die wordt veroorzaakt doordat de vaak gehanteerde vragenlijsten die de onderzoekers hierbij gebruiken, door één persoon (een P&O-er, zo mag worden verwacht) wordt ingevuld. Deze bezwaren zijn niet aan de orde bij een specifiek case onderzoek zoals in de benadering van Mayo wordt opgeroepen. Dat maakt generalisaties van de uitkomsten in eerste instantie lastig, maar naar mijn mening wegen de voordelen zeker op tegen deze nadelen.
- Een evident voordeel is dat gedifferentieerde analyses mogelijk zijn. Gebruikers kunnen groepen werknemers clusteren al naar gelang de vraagstelling en op die wijze specifieker het gewenste of feitelijke effect van beleid voor die groepen zichtbaar maken. De mogelijke differentiatie in personeelsbeleid wordt daarmee beter onderbouwd³⁸.

Wat betreft inzicht in het proces heb ik in mijn betoog reeds herhaaldelijk verwezen naar de balanced scorecard methode. Kaplan en Norton (2004) koppelen deze aan strategiemappen (door Mayo en door Phillips et. al. ook aangeduid als ‘staircases’). Een strategiekaart geeft antwoord op vragen zoals³⁹ welke strategische resultaten cruciaal zijn, wat de drijvende krachten daarbij zijn, hoe werknemers deze input kunnen leveren, hoe een HR-systeem hiertoe kan bijdragen en eventueel welke HR veranderingen noodzakelijk zijn. De strategiekaart maakt duidelijk hoe deze zaken samenhangen en hoe financiële en niet-financiële determinanten van bedrijfsprestaties gekoppeld zijn.

De Human Capital Monitor kan worden gezien als het bijhorende meetsysteem dat de congruentie van het HR-systeem met de input meet en de impact ervan op de toegevoegde waarde. De sterkte van strategiemappen en scorecards is dat ze helpen om de schakels tussen HRM en prestaties bloot te leggen. Scorecards zoals de HCM voorzien HR professionals en lijnmanagers van accurate en relevante informatie over de waarde van het menselijk kapitaal.

7 Afsluitende conclusies

In het voorgaande heb ik u meegenomen in een zoektocht naar de graal. Ik hoop dat daarbij, in de woorden van Dan Brown, niet teveel een DaVinci code is gebruikt. De rol en betekenis van menselijk kapitaal voor het welslagen van organisaties zijn onmiskenbaar. Maar, tegelijkertijd, hoe tonen we dat aan? Wat werkt beter? Wat zijn de uitdagingen voor wetenschap en praktijk? Dat brengt mij op dit punt tot een aantal conclusies.

³⁸ Een willekeurig voorbeeld: moet opleidingsbeleid primair gericht zijn op jongere werknemers? Dit type vraagstukken wordt helaas nog steeds vooral op intuïtie opgelost, terwijl meer systematische analyses zeer wel mogelijk zijn.

³⁹ Zie ook Becker et. al , 2001 en Sels, 2003

1. Goed inzicht in de wijze waarop het transformatieproces van HR-input naar performance-output verloopt, vereist meer inzicht in de black box van de organisatie. Louter kwantitatief en cross-sectioneel onderzoek is daarvoor onvoldoende⁴⁰. Het is van belang dit aan te vullen met diepte-onderzoek van meer kwalitatief niveau.
2. Het zichtbaar maken van de richting van causaliteit en de mogelijke vertragingen hierin vraagt om longitudinaal onderzoek in plaats van het nu dominerende cross-sectionele. Dat betekent een lange-termijn relatie tussen onderzoekers en organisaties, en past goed binnen een combinatie van klantgeoriënteerd onderzoek en advies.
3. Het ontwikkelen van adequate meetsystemen voor praktijkbeoefenaars vraagt veel inspanningen van meer wetenschappelijke aard, in termen van valide en betrouwbare instrumenten. Intensieve samenwerking tussen beide groepen ligt dan voor de hand.
4. Het doorgronden van de betekenis en impact van gedifferentieerd personeelsbeleid binnen de context van HCV wordt de komende jaren een belangrijke nieuwe uitdaging. De kunst van het wetenschappelijk en kwantitatief onderbouwen van selectieve keuzen met betrekking tot personeel moet de basis kunnen vormen voor nieuwe typen arbeidsrelaties voor de 21^e eeuw.
5. Het begrip performance kan en mag niet een te smalle uitleg en toepassing krijgen. De eenzijdige shareholdersbenadering lijkt achterhaald. Bredere toepassingen van strategiemappen en balanced scorecards zijn gewenst, als ook een breder begrip van performance conform het stakeholdersperspectief. De waarde van menselijk kapitaal en de immanente processen die deze waarde beïnvloeden moeten in een integraal framework zichtbaar worden gemaakt.

Ik prijs me gelukkig dat Luc Sels vandaag hier in ons midden is. Hij plaatste vorig jaar de volgende verzuchting:

"Bekijkt men de aanwassende stroom van conceptuele en empirische papers over de relatie tussen HRM en bedrijfsprestatie, dan word je als onderzoeker intuïtief met de pijnlijke zelfreflectie geconfronteerd: 'what's in it for me?'. Alles lijkt onderzocht. En wat niet onderzocht is, lijkt al gauw niet onderzoekbaar. Het lijkt zoeken naar niches. Maar schijn bedriegt. We hebben vooral veel studies die inderdaad een economische impact van high performance work practices opmeten. Toch moeten we na deze 'state of the art' vooral

⁴⁰ In lijn hiermee vragen Boselie en Paauwe (2004) zich af of het continue onderzoeken van de afstemming van personeelsmanagement op de organisatiestrategie en het analyseren van de relatie met financiële prestaties voor de praktijk wel zo zinvol is: "Immers de richting van de causaliteit is niet duidelijk; er verstrijkt nogal wat tijd voordat HRM activiteiten daadwerkelijk effect sorteren en op het presteren van een organisatie zijn veel meer factoren van invloed dan degene die voortvloeien uit het personeelsmanagement. Dat pleit in ieder geval voor andere definities van performance die op minder grote afstand staan van de eigenlijke HRM activiteiten, maar het pleit wellicht ook voor een benadering waarbij we de relatie tussen HRM en strategie juist omkeren. Waarom zouden we niet gaan werken aan een zodanige vormgeving van het HRM beleid dat daarmee verschillende strategische opties mogelijk worden? Dat kan met een personeelsbestand dat flexibel inzetbaar is, veranderingsbereid, ontwikkelingsgericht en wendbaar is". Hieruit spreekt het idee van de resource based theory of the firm, en tevens de waardecreatie-insteek van Mayo.

concluderen dat er weinig grondig gefundeerd en robuust empirisch bewijs is, laat staan het soort materiaal waar de HR-manager mee verder kan".

Ik sluit me bij deze woorden aan, en concludeer dat de komende jaren meer gericht wetenschappelijk onderzoek nodig zal zijn naar het proces van waardecreatie en de rol die HRM daarbinnen speelt. In goed samenspel met de praktijk liggen hierbij vele kansen. Dat vereist wel een bereidheid om over en weer hierin te investeren. Het aangaan van gerichte lange-termijn relaties tussen wetenschap en praktijk kan de wetenschap vooruit helpen en tegelijkertijd een innovatief platform bieden voor betere bedrijfs- en HRM-praktijken. Door de combinatie van wetenschappelijk en toegepast werk hoop ik een bescheiden bijdrage aan deze ontwikkeling te kunnen leveren.

Slot- en dankwoord

De Universiteit van Tilburg heeft altijd een belangrijke rol in mijn academische carrière gespeeld. Als jong broekie van amper 17 jaar oud betrad ik in 1971 vanuit een klein dorpje uit Twente de grote stad, als kersverse student algemene econometrie. Kleinschalig onderwijs, intensieve discussies en een prikkelend studentenleven volgden. Mijn huidige beste vrienden zijn voor een groot deel uit die tijd afkomstig. Jan, Kees, Martien, Piet, Trudy, Walter en Willem, dank voor een vriendschap van al meer dan 30 jaar.

Aan de Katholieke Hogeschool Tilburg bewaar ik dus goede herinneringen. Na mijn afstuderen in 1978 koos ik voor een baan aan de Rijksuniversiteit Groningen, want, er gaat niets boven Groningen. Mijn promotie, bij Arie Kapteyn, vond in 1986 plaats, bij wat toen inmiddels de Katholieke Universiteit Brabant was gaan heten. Na ruim 12 jaar gewerkt te hebben bij de vakgroep Personeelwetenschappen aan deze universiteit maakte ik in 1999 de switch naar IVA. En nu, in 2004 volgt een benoeming bij wat intussen de Universiteit van Tilburg heet. Tijden en namen veranderen, mijn betrokkenheid is in elk geval gebleven.

Het College van Bestuur, het Stichtingsbestuur van de Universiteit en het bestuur van de Faculteit Sociale Wetenschappen dank ik oprecht voor het vertrouwen dat in mij is gesteld. IVA dank ik buitengewoon voor de grote betrokkenheid in het totstandkomen van deze leerstoel. Marjan, hulde voor al je werk in deze. Het is voor mij een interessante en aangename uitdaging om op het snijvlak van fundamenteel en toegepast onderzoek een brug tussen beide werelden te kunnen slaan. De wens tot een sterker wetenschappelijk profiel van IVA en de noodzaak van een vergrote marktoriëntatie van de universiteit worden hierbinnen geconvergeerd.

Ik ben zeer content met het warme onthaal dat vanuit het departement Personeelwetenschappen, mijn vroegere thuishaven, is getoond. Ik hoop een daadwerkelijke bijdrage te kunnen leveren aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied van Human Capital Valuation, via intensieve samenwerking met collega's, in het bijzonder Marinus Verhagen, Marc van Veldhoven en Paul Boselie, en met geïnteresseerde studenten. Ook hoop ik een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan het internationale netwerk, zowel binnen als buiten Europa.

Uiteraard wil ik verder nog enkele mensen in het bijzonder noemen. Hooggeleerden Anne van der Veen, Jan Oosterhaven en Jouke van Dijk dank ik van harte voor het aanwakkeren en stimuleren van een op wetenschappelijke wijze bedrijven van maatschappelijk georiënteerd onderzoek. Die kruisbestuiving vond al vroeg plaats. Nu is het kwartet Groningse prijswinnaars van de Regioprijs weer in toga verenigd.

Lo Tigchelaar en Henk Thierry dank ik voor de wijze waarop zij als psycholoog invulling hebben gegeven aan het multidisciplinaire vakgebied van de personeelwetenschappen en voor hun wijze en soms eigenwijze kijk op de ontwikkelingen daarbinnen. Alleen economie is ook niet zaligmakend, zo heb ik ervaren. De samenwerking en gesprekken met Ton Korver rond arbeidsmarkt en personeelsbeleid heb ik zeer gewaardeerd en ik hoop dat in de nabije toekomst te mogen continueren.

De redacties van de tijdschriften Gids voor Personeelsmanagement en Tijdschrift voor HRM dank ik voor het prima podium dat zij bieden om over inzichten en ontwikkelingen op het vakgebied te kunnen discussiëren.

Hooggeleerde Willem de Lange dank ik in het bijzonder vanwege zijn integriteit en persoonlijke betrokkenheid. Ik hoop nog vele jaren met hem binnen IVA-verband zinvol bezig te mogen zijn.

Helaas kunnen mijn vader en schoonvader dit heuglijke feit niet meer meemaken. Ik draag deze oratie om die reden aan hen op. Ik dank mijn ouders en schoonouders voor al hun morele ondersteuning en belangstelling. Mijn fantastische moeder en schoonmoeder voelen zich vandaag even feestelijk als ik. Mijn kinderen, Jorieke en Geert-Jan, hebben de academische arena reeds betreden of zullen dat binnenkort gaan doen. Ik dank hen voor hun warme genegenheid en belangstelling; aan het eind van de dag ga ik altijd weer met plezier naar huis toe. En dan Marion. Het beste heb ik voor het laatst bewaard. Zij speelt al ruim 30 jaar een cruciale rol in mijn leven. Belangstellend, liefhebbend, relaterend, beschermend en ook er gewoon zijn. Waar de wetenschapper in mij de heilige graal van HRM nog zoekt, heeft de mens in mij de graal van het leven bij haar al lang gevonden.

Dank u voor uw komst en uw aandacht
Ik heb gezegd.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arthur J. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Becker, G. (1974), *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, New York: National bureau for economic research.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 30: 779-801.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. & Spratt, M. (1997), HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36: 39-47.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q., & Walton, R. (1984), *Human resource management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001), Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(12): 1107-1125.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004), Human resources management en prestatieverbetering, een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 2 (te verschijnen).
- Bouwens, J. & van Lent, L. (2003), *Effort and selection effects of incentive contracts*. Discussion paper 2003-130. Tilburg: CentER.
- Boxall, P. (1996), The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3): 59-75.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003), *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. (1986), *Managing human resources, productivity, quality of work life and profits*. New York: McGraw Hill.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Delery, J. & Doty, H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-35.
- Dijkstra, J. Baarda, R & Evers, G. (2003), *Werken met de HR Scorecard*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Doty, D., Glick, W. & Huber, G. (1993), Fit, equifinality, and organizational effectiveness. A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36: 1196-1250.
- Evers, G. (1994), Naar een gedifferentieerd sociaal beleid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4, pp. 53-55.
- Evers, G. (1996), Human Resources Accounting. In: Paauwe, J. & Huijgen, J. (eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Evers, G. & Maesen de Sombreff, P. van der (1998), *Meten en plannen*. Deventer: Kluwer
- Evers, G., Hees, B. van & Schippers, J. (1998), *Work, Organisation and Labour in Dutch Society*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers
- Evers, G. & Verhoeven, C. (1999), *Human Resource Planning*. Deventer: Kluwer
- Flamholtz, E. (1985), *Human resources accounting*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M.(eds) (1984), *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gomez-Mejia, L. & Balkin, D. (1992), *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati: South-Western.
- Guest D. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.
- Guest, D. (2001), Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*. 12(7): 1092-1106.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994), *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation*. New York: HarperCollins.
- Huselid M. (1995), The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997), The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-313.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996), *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koch, M. & McGrath, R. (1996), Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- Lazear, E. (1998). *Personnel economics for managers*. New York: John Wiley.
- MacDuffie, J. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Mayo, A. (2001), *The human value of the enterprise*. Londen: Nicholas Brealey.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*. London: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- OECD (1998) *Human capital investment: an international comparison*. Paris: OECD.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003), Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press
- Peccei, R. (2004), Human resources management en de zoektocht naar 'geluk' op de werkplek. *Tijdschrift voor HRM*, 2 (te verschijnen).
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, J., Stone, R. & Phillips, P. (2001). The human resources scorecard, measuring the return on investment. Boston: Butterworth Heinemann.
- Porter, M. (1990), *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press
- Psacharopoulos, G. & Woodhall, M. (1985), *Education for development, an analysis of investment choices*. Washington DC: World Bank.
- Purcell, J. (1999), Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9: 26-41.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Sels, L. (2003), Strategisch management van human resources: maakt het een verschil? *Tijdschrift voor HRM*, no 3 herfst: 35-61.
- Semeijn, J. et. al. (2004), The role of education in selection and allocation on the labour market. Researchmemorandum 2004/1^E. Maastricht: ROA.
- Storey, J. (ed.) (1995), *Human resource management, a critical text*. Londen: Routledge.
- Tyson, S. (1997), Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 277-290.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002), Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3): 247-276.

Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm.
Journal of Management, 27: 701-721.

Over de auteur

Gerard Evers (Wierden, 1954) studeerde econometrie aan de toenmalige Katholieke Hogeschool Tilburg, en studeerde in 1978 cum laude af, met als onderwerp Input-output analyse. Van 1978 tot 1987 was hij als universitair docent ruimtelijke economie verbonden aan de Rijksuniversiteit te Groningen. In 1986 promoveerde hij – aan de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg en samen met Anne van der Veen - op het onderwerp Migratie, pendel en deelname aan het beroepsleven: macro- en micro-economische benaderingen. De promotores waren prof. dr. ir. Arie Kapteyn en prof. dr. Joop Hartog.

Van 1987 tot 1999 was hij als universitair hoofddocent betrokken bij de oprichting en uitbouw van de universitaire opleiding Personeelwetenschappen te Tilburg. Vanaf die periode zijn diverse publicaties ontstaan rond economische benaderingen in personeelsmanagement, zoals personeelsplanning, flexibele pensionering, ken- en stuurgetallen en interne arbeidsmobiliteit. Tevens maakt de auteur tot op heden deel uit van de redactie van de Gids voor Personeelsmanagement en van het Tijdschrift voor HRM, en is hij kerndocent bij de opleiding Personeelwetenschappen van De Baak, het opleidingscentrum van VNO/NCW.

Een bijzonder veld van aandacht is de ontwikkeling van personeelsmanagement in de meest brede zin in ontwikkelingslanden. Gerard Evers is al geruime tijd als onderzoeker en consultant betrokken bij projecten in onder andere Mexico, Chili, China en Zuid-Afrika.

Vanaf 1999 is hij als senior onderzoeker en adviseur in dienst bij IVA, instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en –advies te Tilburg. Hij combineert zijn hoogleraarschap met deze functie bij IVA. Binnen IVA is hij verantwoordelijk voor acquisitie, onderzoek en advies op uiteenlopende terreinen, zoals personeelsvoorziening, mobiliteit, flexibele arbeid, en organisatieadvies in de meest brede zin.

e-mailadres:

ž HYPERLINK "mailto:g.h.m.evers@uvt.nl" – g.h.m.evers@uvt.nl

website:

ž HYPERLINK "http://www.iva.nl" – www.iva.nl

