

Waarde Creëren Door HRM

© 1997, Coert Visser

Effectieve HR-praktijken dragen niet alleen bij aan financiële resultaten, ze leiden in het algemeen ook tot meer arbeidsatisfactie bij medewerkers, een grotere betrokkenheid, meer leer- en groeimogelijkheden, een lager verzuim, een groter vertrouwen tussen medewerkers en management en minder concurrentie tussen medewerkers onderling. Ondanks dat de effectieve HR-praktijken zeer waardevol zijn voor organisaties, worden zij niet op grote schaal toegepast.

1. Zoeken naar concurrentievoordeel

De eerste helft van deze eeuw stond in het teken van de massaproductie. De vraag naar moderne producten was enorm en bedrijven richtten zich hoofdzakelijk op het efficiënt realiseren van een grote productie. Peter Drucker (1993) noemt het resultaat hiervan de productiviteitsrevolutie. Aandacht voor specifieke wensen van consumenten was er weinig, wat tot uiting komt in een uitspraak van Henri Ford die stelde dat de klant iedere kleur T-Ford kon kiezen "als het maar zwart was".

De huidige tijd, vaak aangeduid als het informatietijdperk, laat een drastisch ander beeld zien. Zeer veel bedrijven worden momenteel geconfronteerd met een complexere en scherpere concurrentie. Met de toegenomen welvaart zijn afzetmarkten voor 'standaardproducten' verzadigd. Klanten zijn veel kieskeuriger en 'dominanter', ze eisen producten die aansluiten op hun specifieke eisen en situatie. Door moderne productietechnologie is het mogelijk om hier aan te voldoen. De toegenomen dominantie van de klant wordt nog versterkt door het feit dat veel markten transparanter zijn geworden. Bovendien is er meer gelegenheid voor concurrentie doordat in vrijwel de hele wereld een omvangrijk proces van deregulering, privatisering en liberalisering van handels- en kapitaalstromen plaatsvindt. Snelle ontwikkelingen in de informatietechnologie tenslotte, hebben misschien meer dan wat ook een effect op hoe de concurrentie verandert. Bedrijven zijn in reactie op al deze processen meer dan ooit op zoek naar bronnen van concurrentievoordeel.

De basis van concurrentievoordeel is continu aan verandering onderhevig. Wat voorheen concurrentievoordeel opleverde, doet dat niet noodzakelijkerwijs in de toekomst. Sterke marktposities zijn geen garantie meer voor toekomstig succes. Toegang tot financiële middelen is veel gemakkelijker dan vroeger en levert evenmin veel voordeel op. Introductie van nieuwe technologie is vaak wel een voorwaarde voor het voortbestaan van ondernemingen maar geen bron van concurrentievoordeel.

Wat is de sleutel tot concurrentievoordeel dan?

Vraagstelling

Dit artikel gaat vooral over de vraag in hoeverre Human Resources Management (HRM) in het algemeen een belangrijke sleutel tot concurrentievoordeel kan zijn. Ook wil ik onderzoeken of er generieke prescripties te geven zijn. Met andere woorden: zijn er effectieve HR-praktijken, manieren waarop binnen organisaties met mensen en werk wordt omgegaan, die leiden tot concurrentievoordeel? Ik tracht hierover een gefundeerde uitspraak te kunnen doen, in de zin dat ik conclusies, waar mogelijk, wil baseren op empirisch onderzoek. In dit artikel ga ik van de volgende brede definitie van HRM uit: de manier waarop organisaties invulling geven aan werving, selectie, beoordeling, beloning, opleiding, training, functie-ontwerp en aansturing van personeel. Hierbij heb ik het (dus) niet alleen over de activiteiten van de afdeling P&O/HRM.

2. Komt HRM in het centrum van de ondernemersactiviteit?

Zowel in de literatuur als in de praktijk komt regelmatig de veronderstelling voor dat de menselijke factor essentieel is voor het succes van de organisatie. Ook wordt vaak gesteld dat menselijk potentieel onderbenut wordt. De Jong (1990) zegt dat in de activiteiten van de ondernemer vaak een accentuering valt te herkennen van commerciële marketingactiviteiten, dat wil zeggen, het zoeken naar de juiste product/marktcombinatie voor hun bedrijf. De Jong denkt dat hier altijd veel aandacht voor zal blijven bestaan maar hij acht het onvermijdelijk dat daarnaast personele en sociale vraagstukken verder doordringen tot het centrum van de ondernemersactiviteit. De Jong citeert Evans & Laurent die hier over het volgende zeggen:

"Intuitively, most businessmen will say that product-market logic is far more important than sociocultural logic, and that it should drive strategic decisions in the firm. Classic Strategic Management theory and practice has also tended to draw uniquely on product-market reasoning. In the short term, where most attention is focused, this may be true. However, the above observations suggest that socio-cultural logic constrains strategic development more than most people believe when it comes to the long end. This implies that while

product-market logic may indeed be the important consideration behind short-term competitive strategy, socio-cultural logic is the more important consideration framing the choice of long-term-strategic areas (Evans & Laurent, 1990).

Niet alleen in de literatuur maar ook in de praktijk komt men dit soort uitspraken tegen. Een directeur van een bouwbedrijf met als activiteiten weg- en waterbouw, infrastructuur en advisering ziet HRM in de komende jaren als de belangrijkste bron van concurrentievoordeel. Hij zegt:

“In onze business vindt de concurrentie steeds meer plaats op de arbeidsmarkt, niet zozeer op de ordermarkt. In de werkmaatschappij INFRASTRUCTUUR, waarvan ik directeur ben, maken wij ons weinig zorgen over de vraag of we de komende jaren wel orders binnen zullen kunnen halen, zeker met geplande projecten zoals de Betuwelijn, de Hogesnelheidslijn en de aanleg van rijkswegen. Voor ons succes de komende jaren wordt boven alles bepalend of we in staat zullen zijn om hoogopgeleid personeel binnen te halen en om dat personeel aan ons bedrijf te binden. We zijn op dit moment op zoek naar manieren om goede mensen aan ons te binden. We denken daarbij zeker niet alleen aan materiële bindingsfactoren maar ook -en vooral- aan niet-materiële zaken. Materiële bindingsfactoren kunnen door onze concurrenten eenvoudig worden gekopieerd en overtroffen. Bij niet-materiële dingen is dat moeilijker. Als leidinggevende streef ik er bijvoorbeeld naar om de creativiteit van mensen te benutten. Ik ben er van overtuigd dat mensen in het algemeen veel sterkere creatieve vermogens hebben dan ze in organisaties kwijt kunnen. Ik probeer een omgeving tot stand te brengen waarin mensen creatief kunnen en moeten zijn. Mijn overtuiging en ervaring is dat dit niet alleen leidt tot innovatie en uitstekende resultaten maar ook tot werkplezier en betrokkenheid. Tot binding dus. De cultuur die hierdoor langzaam maar zeker tot stand komt trekt talent aan. Je creëert een spiraal naar boven. Als belangrijkste taak voor mezelf zie ik het creëren van de condities waarin mensen hun creativiteit kunnen inzetten. Ik zie mezelf eigenlijk als een soort leukmaker...”

Het lijkt er dus inderdaad op alsof HRM een centralere positie krijgt in de ondernemersactiviteit.

3. Waarom HRM concurrentievoordeel kan bieden

Alles wat concurrentievoordeel kan bieden moet voldoen aan vier eisen: 1) het moet waardevol zijn voor het bedrijf, 2) schaars, 3) moeilijk te kopiëren

en 4) moeilijk te vervangen (Flood & Olian, 1996). In hoeverre is dit nu van toepassing op het object van HRM, namelijk het menselijk kapitaal?

Mensen kunnen meer of minder waardevol zijn voor bedrijven. Menselijk kapitaal zou geen bron van concurrentievoordeel zijn indien alle mensen een even hoge productiviteit zouden hebben. Via de mensen die een bedrijf te werk stelt zou het zich dan immers niet van de concurrentie kunnen onderscheiden. Mensen kunnen echter meer of minder waardevol zijn voor een organisatie. Een voorbeeld: Womack, Jones & Roos (1990) geven een voorbeeld van hoe groot productiviteits- en kwaliteitsverschillen in de automobiellindustrie kunnen zijn. De meest productieve fabrieken (assemblagetijd per auto 18,6 uur) in hun onderzoek waren bijna twee keer zo productief als de minst productieve (30,7 uur assemblagetijd per auto) in het zelfde land gevestigde fabrieken. Wat betreft kwaliteit was er zelfs een verschil van drie staat tot een (35,1 defecten per 100 auto's versus 168,6 defecten per 100 auto's).

Menselijk kapitaal zou evenmin een potentiële bron van concurrentievoordeel zijn indien het niet schaars zou zijn. Maar dat is wel het geval. In de eerste plaats zijn veel menselijke vaardigheden en -competenties normaal verdeeld. Topkennis en -vaardigheden zijn dan per definitie schaars. In de tweede plaats is het zo dat er veel nieuwe functies ontstaan die een beroep doen op nieuwe kennis. Het aanbod van dit soort kennis is logischerwijs beperkt. Hoe schaars menselijk kapitaal kan zijn, blijkt uit de toeren die bedrijven tegenwoordig uithalen om bijvoorbeeld IT'ers, verkopers, fiscalisten en management trainees binnen te halen.

Indien menselijk kapitaal gemakkelijk te kopiëren zou zijn dan zou een bedrijf zich er niet mee kunnen onderscheiden. Menselijk kapitaal is echter moeilijk op korte termijn te kopiëren. Dit heeft er mee te maken dat veel menselijk leren langzaam plaatsvindt, dat het leerproces veelal afhankelijk is van bedrijfsspecifieke factoren en dat het geleerde vooral toepasbaar is binnen een specifieke context.

Een volgende voorwaarde om concurrentievoordeel te kunnen bieden is dat menselijk kapitaal moeilijk te vervangen is. Hoewel sommige menselijke kwaliteiten steeds beter door technologie kunnen worden vervangen, blijven vele menselijke kwaliteiten onvervangbaar. Ook beschikken mensen over de vrij unieke eigenschap dat ze hun vaardigheden en kennis continu kunnen vernieuwen en dat mensen zeer flexibel zijn in het inzetten van kwaliteiten in wisselende contexten.

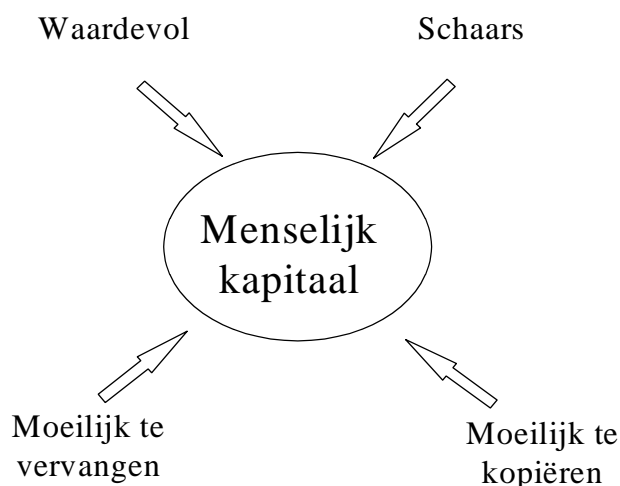


Fig 1: Waarom HRM concurrentievoordeel kan bieden

Menselijk kapitaal kan waardevol, schaars, moeilijk te vervangen en moeilijk te kopiëren zijn (fig 1.) Daarom kan worden verondersteld dat er bepaalde HR-praktijken zijn die menselijk kapitaal tot een belangrijke bron van concurrentievoordeel maken. Om deze veronderstelling te toetsen is veel onderzoek gedaan.

4. Empirisch onderzoek naar de waarde van HR-praktijken

Er is een grote hoeveelheid empirisch onderzoek dat aantoont dat er een sterke samenhang bestaat tussen HR-praktijken en allerlei aspecten van organisatiesucces, waaronder concurrentievoordeel. Uit de volgende onderzoeken komt naar voren welke HR-praktijken effectief zijn.

4.1 Amerikaans onderzoek

In de Verenigde Staten is, vooral de laatste tien jaar, veel empirisch onderzoek gedaan dat licht werpt op de relatie tussen HR-praktijken en bedrijfssucces. Zonder op de details van de methodologie en statistiek van de onderzoeken in te willen gaan beschrijf ik hieronder enkele belangrijke onderzoeken.

Huselid e.a.

Een van de meest actieve onderzoekers is Mark Huselid, hoogleraar aan de Rutgers University (zie Huselid, 1993; Huselid & Becker, 1995; Huselid, 1995; Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997). Huselid en zijn collega's onderzochten, uit verschillende sectoren, 968 bedrijven met meer dan 100 werknemers en meer dan 5 miljoen dollar omzet. Zij ontwikkelden een index voor bedrijven die de mate van geavanceerdheid van HR-praktijk weergeeft (HRSOPH: HR management practice sophistication). Deze index meet de hoeveelheid en de kwaliteit van de aandacht die besteed wordt aan personeelsselectie, personeelsbeoordeling, beloning,

bezwaarprocedures, informatiedeling, meting van personeelsattitudes en participatie van medewerkers. De HRSOPH kan waarden aannemen tussen 0 en 100 (hoe hoger de waarde, hoe geavanceerder de HR-praktijken zijn).

In hun research testten Huselid e.a. de relatie tussen HRSOPH en objectieve maten van omzet, productiviteit en financiële performance. Wat betreft omzet vonden zij dat één standaarddeviatie verschil op de HRSOPH maat, correspondeerde met een 7,05% hogere omzet per werknemer. Wat productiviteit betreft vonden zij dat één standaarddeviatie correspondeerde met 16% hogere productiviteit per werknemer. En wat financiële performance betreft vonden zij dat één standaarddeviatie verschil op de HRSOPH maat, correspondeerde met een omzetstijging van 27.044 dollar, een stijging van 18.641 dollar in marktaandeel en een winststijging van 3.814 dollar. Samengevat wees hun onderzoek uit dat bedrijven met hogere waarden op de HRSOPH index -overige variabelen gelijk gehouden- in economisch opzicht statistisch significant beter presteerden.

De resultaten van dit onderzoek lieten bovendien zien dat de effecten van de HR-praktijken grotendeels additief waren en dat ze niet contingent waren op een bepaalde strategie. Becker, Huselid, Pickus & Spratt (1997) stellen dat er een vrij algemene consensus bestaat over het feit dat effectieve HRM systemen, vaak high performance work practices (HPWS) genoemd, bestaan uit rigoureuze werving en selectieprocedures, prestatiegerelateerde incentive-beloningssystemen, en management development en training activiteiten gekoppeld aan de behoeften van de business.

Overig Amerikaans onderzoek

Verschillende andere onderzoekers hebben vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd dat tot vergelijkbare resultaten leidde. Ik zal er hier enkele noemen.

Doucoulagos (1995) voerde een meta-analyse uit op 43 onderzoeken naar verschillende vormen van participatie, zoals participatie in besluitvorming, winstdeling, en collectief eigenaarschap. Bij meta-analytisch onderzoek wordt een aantal statistisch correcties toegepast, onder andere voor steekproeffouten, waardoor het mogelijk wordt de resultaten van verschillende onderzoeken betrouwbaar met elkaar te vergelijken. Uit deze meta-analyse kwam naar voren dat alle onderzochte vormen van participatie positief samenhangen met productiviteit.

Een MIT-onderzoek bij 62 fabrieken in de auto-industrie (MacDuffie, 1995) -waarover gerapporteerd werd in het boek *The Machine That Changed The World-*, van Womack, Jones & Ross (1990) toonde dat een belangrijk deel van de variatie in economische prestatie samenhangt met human resource praktijken zoals contingent compensatie (hierbij moet worden opgemerkt dat teamgerichte prestatiebeloning meer samenhangt met succes dan individugerichte beloning), nadruk op training en beperkte statusverschillen. Die fabrieken die werkten met flexibele en mean manufacturing practices en aandacht besteedden aan arbeidsrelaties, presteerden veel beter dan fabrieken die werkten met traditionele Tayloriaanse werkmethoden.

Kravetz (1988) onderzocht de relatie tussen HR-praktijken en bedrijfssucces bij 150 van de Forbes-500 bedrijven. Hij gebruikte als maat human resource progressiveness (HRP) die de volgende zaken omvatte:

- 1) mate waarin loopbaan ontwikkeling en training werden toegepast,
- 2) mate van participatief management,
- 3) flexibele werkschema's, en
- 4) de mate van nadruk op mensen in de bedrijfscultuur.

Als resultaten kwamen naar voren dat de meer 'HR-progressieve' bedrijven een 64% grotere

omzetgroei hadden, 61% hogere winstmarges, een vier keer zo grote winstgroei en een grotere stijging in earnings per share dan de 'minder progressieve' bedrijven.

Tussen 1989 en 1994 deden Wellford, Hartcastle en Zell, onderzoekers van UCLA, onderzoek naar de enorme toename van de productiviteit bij NUMMI - New United Motor Manufacturing-, de in Californië gevestigde joint venture van Toyota en General Motors (Wellford, Hartcastle en Zell, 1994). De onderzoekers kwamen tot de conclusie dat deze productiviteitsverbetering primair werd veroorzaakt door het tot stand komen van een nieuwe cultuur die de volgende kenmerken had:

- 1) management en werknemers erkenden wederzijdse afhankelijkheid van elkaar;
- 2) medewerkers voelden zich veilig en vertrouwden erop dat zij eerlijk behandeld zouden worden;
- 3) het productiesysteem bestond uit interafhankelijke relaties door de hele fabriek heen;
- 4) het management richtte zich erop om alledaagse stress en conflicten om te zetten in vertrouwen en wederzijds respect.

Van een wat andere aard dan het bovenstaande onderzoek is het onderzoek van Collins en Porras, onderzoekers van de Stanford universiteit (1994). Zij interviewden tussen 1988 en 1994 700 CEO's van Amerikaanse bedrijven over bedrijven die zij het meest bewonderden. Ze kwamen op basis hiervan tot een lijst van 18 organisaties die zij visionaire bedrijven noemden. 16 van deze bedrijven bleken al 60 jaar of meer te bestaan. Deze bedrijven bleken zich te onderscheiden van hun concurrenten door een zeer sterke gerichtheid op mensen en hun vermogen om te leren en kennis uit te wisselen. De 18 bedrijven gaven een lagere prioriteit aan het maximaliseren van aandeelhouderswaarde maar bleken, paradoxaalwijze, de aandelenmarkt met een factor 70 te overtreffen.

Jeffrey Pfeffer (1994) formuleerde op basis van een grondige literatuur-analyse de volgende 16 best practices.

1. Werkzekerheid	9. Training en vaardigheden-ontwikkeling
2. Selectiviteit in werving	10. Roulatie en multiskilling
3. Hoge lonen	11. Symbolische gelijkheid
4. Prestatiebeloning	12. Beperken van salarisverschillen
5. Personeelsparticipatie	13. Promoties van binnen uit
6. Informatiedeling	14. Lange termijn perspectief
7. Participatie en empowerment	15. Meten van HR-praktijken
8. Teams en functie-herontwerp	16. Overkoepelende management-filosofie

Best HR-Practices (Pfeffer, 1994)

In hoofdstuk 6 beschrijf ik deze best practices nader.

4.2 Engels onderzoek

Flood en Olian (1996) beschrijven Engels onderzoek van Oliver, Wilkinson, Jones & Lowe (1994), Fernie & Metcalf (1994), en Guest & Hoque (1994). Deze onderzoeken komen wat betreft resultaten overeen met de vele Amerikaanse onderzoeken naar de relatie tussen HRM praktijken en organisatiesucces.

Een voorbeeld van Engels onderzoek: De Industrial Society onderzocht 580 Britse bedrijven waarbij bleek dat bedrijven over het algemeen de volgende doelen hebben bij het invoeren van empowerment: betere service aan klanten, snellere innovatie, sneller reageren op verandering, productiviteitsverhoging, en verbeterde concurrentiekracht. Uit het onderzoek kwam bovendien naar voren dat vrijwel iedere maat van empowerment de verwachtingen overtrof.

4.3 Nederlands onderzoek

Nederland kent -in bedrijfskundig onderzoek- een iets minder sterke empirische traditie dan de Verenigde Staten maar er is wel enig empirisch onderzoek gedaan naar de relatie tussen HR-praktijken en organisatiesucces. De vergelijking tussen Amerikaans en Nederlands onderzoek is interessant, gezien de verschillen in de manieren waarop Amerikaanse en Nederlandse bedrijven met personeel omgaan (zie onder andere Gordon, 1996). Paauwe (1996) stelt dat 10 tot 12 van de 16 door Pfeffer geformuleerde best practices in Nederland gemeengoed zijn en daarom geen basis voor concurrentievoordeel meer vormen (Jansen, 1997).

Is dat waar? Is het zo dat bedrijven weinig verschillen wat betreft hun HR-praktijken en dat daarom HR-praktijken per definitie geen basis voor concurrentievoordeel vormen?

Scheurer, Krancher & Manders (1993) stellen - terecht- dat er een wildgroei bestaat aan retorische statements die nauwelijks zijn gebaseerd op gegevens uit de praktijk. Zij verrichten een onderzoek onder 58 bedrijven waarin zij de toepassing en waarde van HRM onderzoeken. In hun onderzoek operationaliseren zij HRM, ter onderscheid van traditioneel personeelsmanagement, aan de hand van vier kenmerken: 1) HRM heeft als uitgangspunt dat mensen meer zijn dan een kostenpost en dat beter benutten van menselijk potentieel leidt tot betere prestaties van de organisatie, 2) bij HRM is sprake van een integratie van personeelsbeleid en strategie van de onderneming, 3) bij HRM is sprake van lijnintegratie, dat wil zeggen dat het personeel niet (uitsluitend) verantwoordelijkheid is voor de personeelsfunctionarissen maar ook -en misschien zelfs primair- van lijnfunctionarissen, 4) bij HRM zijn personeelsinstrumenten op elkaar afgestemd.

Op grond van hun onderzoek komen Scheurer e.a. tot twee wellicht enigszins verrassende conclusies: 1) dat HRM geen voorwaarde voor succes is, en 2) dat de keuze voor HRM niet wordt beïnvloed door de dynamiek van de omgeving of door organisatiekenmerken maar veeleer door de aard van het werk en de vereiste scholingsgraad van medewerkersⁱⁱ.

Leget, 1997

In een recent onderzoek (Leget, 1997) is bij 91 organisaties -waarvan 61 profit en 31 non-profit- onderzocht of er een aanwijsbare relatie bestaat tussen het sociaal en personeelsbeleid enerzijds en het zakelijk succes van arbeidsorganisaties anderzijds. Het onderzoek richt zich op elementen in het sociaal en personeelsbeleid die een bijdrage leveren aan het organisatiesucces. Leget hanteert voor de profitsector als succesmaat gehanteerd het netto financieel resultaat, voor de non-profit sector het 'bedrijfsmatig resultaat'.

Leget komt tot de volgende conclusies:

1. Opvallend meer dan in succesarme organisaties doet men in succesvolle organisaties aan loopbaanplanning en management development. Ook werkt men in succesvolle organisaties meer met flexibel belonen en doet men meer aan personeelsbegeleiding.
2. Bij het opstellen van personeelsplannen en dergelijke gaat men in succesvolle organisaties vaker dan in succesarme organisaties uit van in de organisatie reeds bestaande organisatieplannen. Succesvolle organisaties werken op dit punt planmatiger dan de hierin meer ad hoc opererende succesarme organisaties.
3. In succesvolle organisaties vindt men het minder wenselijk om het sociaal beleid door de personeelsmanager te laten vaststellen dan in succesarme organisaties.
4. Men vindt het bij succesvolle organisaties minder wenselijk dat het personeelsmanagement verantwoordelijk is voor de uitvoering van het sociaal beleid dan bij succesarme organisaties.
5. In succesvolle organisaties vindt men het wenselijker dan in succesarme organisaties dat (reguliere) taken van de staf naar de lijn worden overgebracht. Ook vindt men dat daarmee de (bijbehorende) verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de personeelsafdeling dienen te worden ingekrompen.
6. Zowel in succesvolle als in succesarme organisaties wordt relatief veel aandacht besteedt aan de omgeving. Bij succesvolle organisaties besteedt men hieraan echter net iets meer aandacht dan bij succesarme organisaties.

7. Het is zowel bij succesvolle als bij succesarme organisaties duidelijk dat de personeelsfunctie 'nieuwe stijl' het verkennen van de omgeving tot taak heeft.

Leget stelt: "Het valt op dat er vooral bij succesvolle organisaties relatief veel aandacht aan het sociaal en personeelsbeleid wordt besteed. In succesvolle organisaties heeft men meer aandacht voor planmatige ontwikkeling, de motivatie en optimale inzet van de werknemers bij het bedrijfsproces. Er is daarbij sprake van een op het bedrijfsproces afgestemd strategisch sociaal en personeelsbeleid, dat zich naar verwachting steeds meer zal richten op het verder optimaliseren en toepasbaar maken van het menselijk potentieel aan talent en kennis. In dit beleid past het om een eventuele (tijdelijke) financiële teruggang niet proberen op te lossen met massale ontslagen van werknemers. Dit resulteert slechts in een korte termijn succes. Indien er te snel teveel personeel wordt ontslagen, dreigen op langere termijn het innovatievermogen, de flexibiliteit en daarmee de concurrentiepositie en dus ook de continuïteit van de organisatie in gevaar te komen. Vooral in succesvolle organisaties vindt er een herverdeling plaats van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen lijn- en personeelsmanagement. Personeelsafdelingen zullen een strategische bijdragen moeten leveren door meer aandacht te gaan geven aan interne en externe sociale en personele ontwikkelingen."

Het onderzoek van Leget lijkt aan te wijzen dat HR-praktijken ook in Nederland een basis voor concurrentievoordeel verschaffen.

4.4 Conclusies en kanttekeningen

Theoretische, praktische en empirische inzichten over het belang van HRM lijken steeds meer overeen te komen. De mens is een kritische succesfactor. Ondanks verschillen tussen de Amerikaanse en Nederlandse situatie geeft onderzoek aan dat ook in Nederland effectieve HR-praktijken significant samenhangen met organisatiesucces. Het onderzoek geeft weinig ondersteuning voor de interactie-effecten (de ene effectieve HR-praktijk beïnvloedt de effectiviteit van de andere) en contingentie-effecten (of effectieve HR-praktijken werken hangt af van het type bedrijf, branche, strategie). Dat deze HR-praktijken van toepassing zijn bij uiteenlopende strategieën kan verwondering wekken. Hoe kan een bedrijf met een cost-leadership het zich bijvoorbeeld permitteren om relatief hoge lonen te betalen? Het antwoord is dat de effectieve HR-praktijken (inclusief de relatief hoge lonen) corresponderen met een hoge productiviteit. Dit betekent dat de omzet/kosten verhouding in het bedrijf relatief gunstig is. Dit strookt prima met een cost-leadership strategie.

Hiermee is niet gezegd dat het invoeren van effectieve HR-praktijken gemakkelijk is. Integendeel, het toepassen van deze praktijken is ingewikkeld en vergt tijd, onder andere omdat de invulling ervan specifiek op de organisatie en zijn strategie afgestemd moet worden. Bijvoorbeeld: wanneer een organisatie heeft besloten om teamgerichte beloning in te gaan voeren, dan moet wel goed worden bepaald wat de te belonen teamprestaties zijn. Dit hangt uiteraard nauw samen met organisatiedoelen en -strategie. Met andere woorden: de effectieve HR-praktijken zijn vrijwel algemeen toepasbaar maar de manier waarop ze worden ingevuld is in hoge mate organisatie- en strategiespecifiek.

Oorzaak en gevolg

Bij de interpretatie van het bovenstaande onderzoek dient de kanttekening te worden gemaakt dat het hier gaat om correlationeel onderzoek. Het legt verbanden tussen effectieve HR-praktijken en organisatiesucces bloot maar geeft geen zekerheid over causale verbanden. Het kan zijn dat de genoemde effectieve HR-praktijken organisatiesucces veroorzaken, het is mogelijk dat organisatiesucces ertoe leidt dat organisaties dit soort HR-praktijken gaan toepassen en het is tenslotte ook nog mogelijk dat beiden worden verklaard door een andere factor. Casusbeschrijvingen zoals die van British Land Rover doen vermoeden dat de effectieve HR-praktijken inderdaad organisatiesucces creëren.

British Land Rover Company

British Land Rover Company had een twijfelachtige reputatie wat betreft kwaliteit en productiviteit toen het een aantal jaren geleden besloot om een fundamentele transformatie te ondergaan. De transformatie lukte. Het bedrijf transformeerde zo drastisch dat het het certificaat 'Investors in people-UK' kreeg, een erkenning voor organisaties die de betrokkenheid en ontwikkeling van mensen een centrale rol toekennen. Land Rover besteedde zeer veel aandacht aan opleiding. Werknemers kregen een budget dat zij mochten besteden aan ieder onderwerp dat zij verkozen (tot en met kooklessen). Verder introduceerde Land Rover teamgerichte werkwijzen, het aantal functieklassen werd teruggebracht, de relatie met vakbonden werd verbeterd, en er werd een total quality management programma opgestart.

In deze periode, tussen 1991 en 1993, steeg de productiviteit met 25%, kwaliteitsteams bewerkstelligden besparingen van 16 miljoen pond, en de kwaliteit van producten nam aanzienlijk toe. Land Rover produceerde en verkocht 33% meer auto's. Tot het moment dat BMW Land Rover overnam. BMW introduceerde binnen enkele maanden een drastisch andere manier van management, ondanks alle spectaculaire resultaten

die de afgelopen jaren waren bereikt. Alle bovengenoemde activiteiten werden teruggedraaid met als gevolg dat de bereikte verbeteringen ongedaan werden gemaakt (Pfeffer, 1996).

Méer dan economische waarde

De effectieve HR-praktijken leveren niet slechts economische waarde op. Ze leiden in het algemeen ook tot meer arbeidsatisfactie bij medewerkers, een grotere betrokkenheid, meer leer- en groeimogelijkheden, een lager verzuim, een groter vertrouwen tussen medewerkers en management en minder concurrentie tussen medewerkers onderling.

5. Beschrijving effectieve HR-praktijken

Er zijn effectieve HR-praktijken te onderscheiden. Verschillende auteurs geven hieraan verschillende namen:

- Best Practices (Jeffrey Pfeffer, 1994)
- Best Human Asset Management (BHAM; Jac Fitz-Enz, 1997)
- Human Resource Progressiveness (HRP, Kravetz, 1988)
- Human Resource Management Practice Sophistication (HRSOPH; Huselid, 1995)
- High Performance Work Practices (HPWP; o.a. Huselid, 1995)
- High Involvement Work Practices (HIWP; Jeffrey Pfeffer, 1997)
- High Committent Work Practices (HCWP; Jeffrey Pfeffer, 1997)
- Stimulerend personeelsmanagement (Leijten, 1992)
- Resultaatgericht personeelsmanagement (Leget, 1997)

Jeffrey Pfeffer (1994), hoogleraar aan de Stanford Graduate School of Business, formuleert op grond van een analyse van de Amerikaanse onderzoeksliteratuur de volgende -wat hij noemt- best HR-practices:

1. Werkzekerheid

Medewerkers een gevoel van werkzekerheid bieden, geeft blijk van lange-termijn committent van de organisatie met haar medewerkers. Dit creëert loyaliteit, betrokkenheid en de bereidheid om een stapje extra te doen voor de organisatie. Continuïteit in arbeidsrelaties heeft bovendien het voordeel dat investeringen in training zich in sterkere mate terugbetalen. Werkzekerheid hoeft niet te leiden tot het 'de kantjes ervan af lopen, vooral niet wanneer er wordt gewerkt in teamverband en wanneer presteren gekoppeld wordt aan beloning.

2. Selectiviteit in werving

Mensen verschillen aanzienlijk in productiviteit. Zorgvuldige aandacht besteden aan werving en selectie betaalt zich in sterke mate terug. Verkeerde

aanstellingen kunnen leiden tot grote kostenposten. De symbolische waarde van een zorgvuldige werving en selectie moet ook niet onderschat worden. Wanneer iemand na een strenge wervings- en selectieprocedure de organisatie inkomt, heeft hij over het algemeen het gevoel dat 1) hij bij een speciale organisatie gaat horen, 2) dat er hoge verwachtingen van hem bestaan, wat motiveert en 3) dat mensen belangrijk worden gevonden in de organisatie.

3. Hoge lonen

Hoge lonen (hoger dan het marktgemiddelde) geven het signaal dat de organisatie mensen waardevol vindt. Van relatief hoge lonen gaat bovendien in enige mate een wervend effect uit. In bedrijven met hoge lonen zijn medewerkers gemiddeld tevredener, ze vertrekken minder snel en ze werken harder (Levine, 1992). De 'meerkosten' voor de hoge lonen worden dus gecompenseerd door een hogere productiviteit.

4. Prestatiebeloning

Mensen willen delen in opbrengsten. Wanneer het bedrijfsresultaat van een organisatie verbetert zonder dat mensen daarin kunnen delen, zullen ze dat als oneerlijk ervaren, wat hun verbondenheid met de organisatie verzwakt.

5. Personeelsparticipatie

Via personeelsparticipatie kunnen de belangen van aandeelhouders en medewerkers met elkaar in lijn worden gebracht. Medewerkers als aandeelhouders zullen bovendien geneigd zijn een lange-termijn perspectief te kiezen. Personeelsparticipatie heeft positieve effecten op financiële en niet-financiële dimensies van organisatiesucces.

6. Informatiedeling

Om personeel te betrekken bij de doelen en prestaties van de organisatie is het nodig om hen expliciet hierover te informeren. Maar is de kans dan niet groot dat informatie bij de concurrent terecht komt? Robert Beck van de Bank of America zegt hierover:

“competitors almost certainly knew the information already; typically, the only people in the dark are the firm's own employees.”

7. Participatie en empowerment

Het aanmoedigen van de decentralisatie van besluitvorming en het verbreden van medewerkers participatie in het beheersen van hun eigen werkproces leidt tot efficiëntie verbetering en grotere tevredenheid bij medewerkers. Autonomie is een van de belangrijkste dimensies voor mensen in werk. Autonome werknemers hebben de regelmogelijkheden om verbeteringen aan te brengen in hun werk.

8. Teams en functie-herontwerp

Werken in teams vervangt tot op zekere hoogte de functionaliteit van hiërarchie. In teams worden mensen door elkaar teruggekoppeld en gestuurd. Werken in teams biedt zeer veel voordelen. Het vergroot de flexibiliteit in organisaties, het vergroot de mogelijkheden voor mensen om van elkaar te leren, het komt tegemoet aan de behoefte van mensen aan contact met andere mensen, etc.

9. Training en vaardigheden-ontwikkeling

Door te investeren in training en ontwikkeling vergroot de organisatie de mogelijkheden, inzetbaarheid en de waarde van medewerkers. Dit heeft directe positieve effecten op flexibiliteit en resultaten. Indirect treedt het effect op dat mensen zich meer gewaardeerd voelen, wat leidt tot een grotere binding.

10. Roulatie en multiskilling

Door mensen meerdere taken te laten vervullen wordt de variatie groter en het werk interessanter voor mensen. Door roulatie kan worden voorkomen dat vervelende werkzaamheden uitsluitend op de schouders van één persoon terecht komen. Mensen die op nieuwe taken worden gezet, bekijken deze bovendien vaak met verse blik en signaleren daardoor gemakkelijker verbetermogelijkheden. Door multiskilling worden mensen beter inzetbaar en hun arbeidsmarktwaarde neemt toe.

11. Symbolische gelijkheid

Het tot stand brengen van een relatieve gelijkheidscultuur (door het wegnemen van statussymbolen) leidt ertoe dat de communicatie in de organisatie vergemakkelijkt wordt en voorkomt 'wij-zij' denken.

12. Beperken van salarisverschillen

Door het beperkt houden van salarisverschillen wordt het gevoel van gemeenschappelijkheid versterkt. Het vergroot vooral de productiviteit en betrokkenheid van medewerkers op 'lagere' niveaus (waarvan er veel zijn in de meest organisaties).

13. Promoties van binnen uit

Wanneer veel promoties van binnen uit plaatsvinden heeft dit een stimulerend effect op een groot deel van het personeel. Men ervaart het doorgaans als eerlijk.

14. Lange termijn perspectief

Het opbouwen van concurrentievoordeel via mensen duurt lang (vergt dus een lange termijn perspectief) maar wanneer het eenmaal is bereikt is het duurzaam en moeilijk te kopiëren. Voor bedrijven in acute problemen zijn de hier genoemde praktijken dus in mindere mate relevant.

15. Meten van HR-praktijken

HR-praktijken meten is verstandig omdat wat gemeten wordt aandacht trekt en uitnodigt tot gedrag.

16. Overkoepelende management-filosofie

Het adopteren van HR-praktijken zonder de onderliggende gedachten ervan te doorzien is weinig zinvol.

Pfeffers keuze voor de benaming best practices vind ik overigens een minder gelukkige. De term best practices wordt normaal gesproken gebruikt in relatie tot benchmarking. Van Benchmarking is bij dit soort praktijken echter geen sprake. Het gaat niet om praktijken die gemakkelijk te kwantificeren zijn waardoor bedrijven zich niet gemakkelijk met elkaar kunnen vergelijken.

6. Barrières tegen de invoering van effectieve HR-praktijken

Ondanks dat de effectieve HR-praktijken zeer waardevol zijn voor organisaties, worden zij niet op grote schaal toegepast. Onderzoek van Osterman (1994) laat zien dat effectieve HR-praktijken weliswaar in toenemende mate worden toegepast maar hij constateert dat die verspreiding langzamer is dan men op grond van hun bewezen waarde zou mogen verwachten.

Barrières bij de invoering van effectieve HR-praktijken

Er zijn verschillende redenen waarom effectieve HR-praktijken niet op grote schaal worden ingevoerd (zie ook Pfeffer, 1996).

- Een eerste oorzaak hiervan is dat in veel organisaties er een veel grotere aandacht bestaat voor de bepaling van product-markt strategieën en voor financieel management dan voor HRM. Dit komt onder meer tot uiting in het feit dat veel managementposities eerder worden ingenomen door economen en marketingmensen dan door sociaal wetenschappelijk opgeleiden. Zowel het marketing perspectief als het financieel management perspectief hebben weinig oog voor het managen van arbeidsrelaties. De Israëlische management goeroe Goldratt beschrijft hoe het financiële (accounting) perspectief vaak een vijand is van het HR-perspectief (Business Week, 1983):

“Accounting is the number one enemy of productivity”.

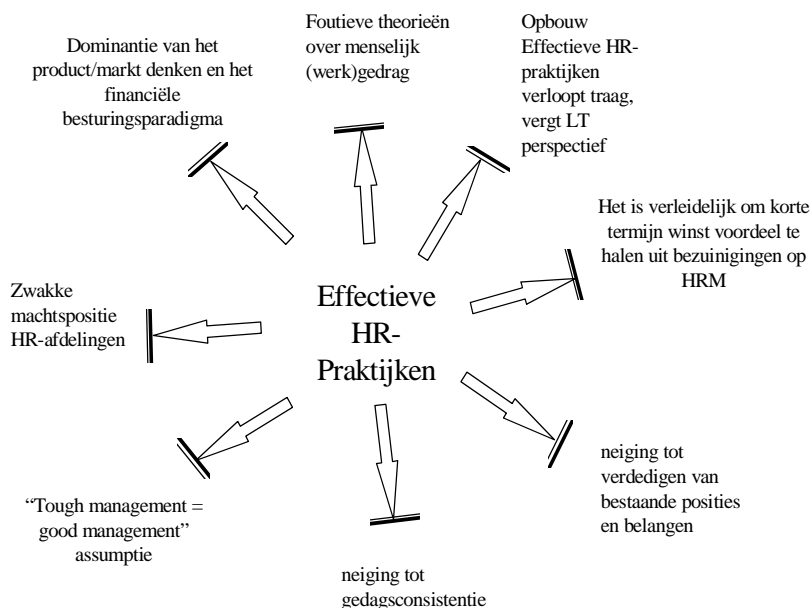
- Goldratt legt uit dat kosten voor het werven, opleiden en ontwikkelen van personeel worden afgeschreven als kosten in de periode dat ze gemaakt worden. Hierdoor wordt het voor managers erg verleidelijk om te snijden op dit soort kosten. Dit leidt namelijk direct tot een verbetering van het netto bedrijfsresultaat. Pas

op de middellange termijn leidt dit soort bezuiniging tot nadelige effecten (maar dan is de betreffende manager wegens zijn “goede bijdrage” aan de winstontwikkeling wellicht al weer doorgepromoveerd naar een andere job”).

- Initiatieven tot effectieve HR-praktijken komen vaak vanuit een human resources afdeling. Deze afdelingen hebben over het algemeen niet zo’n sterke machtspositie in organisaties. Dit maakt dat de kans van slagen van de initiatieven niet groot is.
- Management wordt nog vaak geassocieerd met machisme, flinkheid en hardheid. Veel mensen hebben de veronderstelling dat bedrijven in moeilijke omstandigheden moeten worden geleid door harde managers.
- Een volgende barrière: mensen vinden het in het algemeen niet gemakkelijk om toe te geven dat hun handelen in het verleden niet optimaal was. Mensen hebben de neiging om eerder ingeslagen paden te blijven volgen (neiging tot gedragsconsistentie). Om die reden is het drastisch veranderen van de manier waarop management met personeel omgaat moeilijk. De ervaring wijst dan ook uit dat het gemakkelijker is om effectieve HR-praktijken te introduceren in een proeftuin dan om een bestaande werkomgeving te veranderen (het eerder beschreven voorbeeld van NUMMI is hiervan wellicht het bekendste voorbeeld).
- Het invoeren van effectieve HR-praktijken brengt consequenties met zich mee voor de

posities en invloed van iedereen in de organisatie. Voor managers betekenen deze werkwijzen veelal dat zij aanzien en invloed moeten inleveren ten gunste van teams en andere werknemers. Het hoeft geen verwondering te wekken dat dit leidt tot weerstand bij veel managers. Zaken als beperkte salarisverschillen, symbolische gelijkheid, informatiedeling kunnen uitermate bedreigend zijn voor managers. Omdat managers per definitie veel invloed hebben op veranderingsprocessen is bovenstaand gegeven een belangrijke barrière bij de invoering van effectieve HR-praktijken.

- Volgens McGregor (1960) beschouwt iedere manager zichzelf als een natuurlijke sociale wetenschapper en is iedere beslissing of handeling van een manager gebaseerd op assumpties, generalisaties en hypothesen, kortom op theorieⁱⁱⁱ. Deze assumpties zijn vaak impliciet en soms onbewust. Veel managers zijn niet bereid om de validiteit van hun assumpties in twijfel te trekken en staan weinig open voor sociaal wetenschappelijke kennis. Deze sociaal wetenschappelijke kennis staat soms haaks op persoonlijke ervaring en vormt een bedreiging voor de eigen, gekoesterde, opvattingen en denkbeelden. In de volgende paragraaf ga ik in op hoe heersende assumpties over menselijk werkgedrag een barrière tegen de invoering van effectieve HR-praktijken vormen. De onderstaande figuur beschrijft de barrières.



7. Foutieve assumpties over menselijk (werk)gedrag

Wat bepaalt menselijk gedrag? Hieronder bespreek ik verschillende een aantal dominante maar incorrecte assumpties over werkgedrag die hoofdzakelijk voortkomen uit de economie.

1. **Prospectieve rationaliteit:** dat gedrag intentioneel is en gebaseerd op prospectieve rationaliteit. Voorbeelden hiervan zijn: de sunk-cost rule (alleen toekomstige opbrengsten en kosten dienen in een beslissing worden betrokken) en de netto opbrengsten regel (die actie met de grootste netto opbrengsten moet worden gekozen)
2. **Inspanningsaversiviteit:** dat mensen inspanningsaversief zijn, dat zij in werk altijd trachten maximale opbrengsten te verkrijgen in ruil voor het leveren van minimale inspanningen (zie bijvoorbeeld de *agencytheorie*^{vi}).
3. **Opportunisme:** dat mensen opportunistisch zijn^v, dat wil zeggen dat ze leugen en bedrog zullen gebruiken ten behoeve van hun eigenbelang zolang ze verwachten daarop niet te zullen worden betrapt. Dit is een belangrijke veronderstelling in bijvoorbeeld de *transactiekostentheorie*.
4. **Individualisme:** sociale arrangementen zijn louter instrumenteel: dat het enige doel en bestaansrecht van samenwerkingsverbanden en organisaties efficiëntie is en dat inefficiënte samenwerkingsverbanden en organisaties vanzelf zullen verdwijnen

Bovenstaande assumpties negeren sociale en morele drijfveren van mensen, en geven een verkeerde voorstelling van rationaliteit.

Aanname 1 (prospectieve rationaliteit) klopt niet

Terwijl economische modellen de nadruk leggen op intentionele prospectieve rationaliteit, laat onderzoek zien dat rationaliteit veeleer retrospectief tot stand komt. De kern van het retrospectieve rationaliteitsmodel is dat individuen (en organisaties) dingen doen om eerder gemaakte keuzes logisch te doen lijken^{vi}. Naar aanleiding van gebeurtenissen construeert men een rationele verklaring voor eigen gedrag en prestaties. Er is veel bewijs voor het retrospectieve gedragsmodel.

Aanname 2 (inspanningsaversief) klopt niet

De veel voorkomende veronderstelling dat mensen inspanningsaversief zijn, wordt niet door onderzoek ondersteund. McGregor (1960) stelde dat externe controle en dreiging van straf niet de enige manieren zijn om mensen ertoe te brengen zich in te spannen voor het realiseren van organisatiedoelen. Mensen zullen zich zelf sturen en controleren wanneer ze achter de

organisatiedoelen staan. McGregor introduceerde het begrip *integratie*: het zodanig creëren van condities dat de leden van de organisatie het beste hun doelen zouden kunnen realiseren via het realiseren de doelen van organisatiedoelen. McGregor stelde verder dat betrokkenheid bij organisatiedoelen een functie is van de beloning die verbonden is aan het realiseren van die doelen en dat de gemiddelde mens onder de juiste omstandigheden kan leren om verantwoordelijkheden te accepteren en zoeken. Het volgende voorbeeld van Handy illustreert dit:

“At one time I taught a mixed bunch of businessmen, civil servants, teachers, nurses and voluntary workers, who were all eager to learn some of the rather dubious but fashionable theories of management. I sent them off to spend days in each others’ very different organisations. The businessmen always came back amazed. ‘We discovered levels of motivation beyond anything we experience in our own companies, and yet these people work for peanuts.’ Odd. Had they never met actors, artists, teachers or nurses before? Seemingly not.”

Aanname 3 (opportunisme) klopt niet.

Dat de meeste mensen zich sterk door opportunisme laten leiden is niet juist. Sociale en individuele waarden doen er zeer toe in het begrijpen van gedrag en zijn vaak betere voorspellers van gedrag dan eenvoudige concepties van egoïsme. Dit wordt geïllustreerd door Handy die als alternatief voor het begrip egoïsme het begrip ‘gepast egoïsme’ beschrijft:

“What I term a ‘proper selfishness’ builds on this fact that we are inevitably intertwined with others, even if sometimes we wish that we weren’t, but accepts that it’s proper to be concerned with ourselves and a search for who we really are, because that search should lead us to realize that selfrespect, in the end, only comes from responsibility, responsibility for other people and other things. proper selfishness is not escapism. paradoxically, as I have suggested, we only really find ourselves when we lose ourselves in something beyond ourselves, be it our love for someone, our pursuit of a cause or a vocation, or our commitment to a group or an institution.”

Aanname 4 (sociale arrangementen zijn louter instrumenteel) klopt niet.

Mensen zullen samenwerkingsverbanden niet opheffen louter en alleen omdat deze geen efficiencyvoordeel meer opleveren. Onderzoek laat zien dat het feit dat mensen samenwerken en organisaties stichten in hoge mate te verklaren valt vanuit hun sociale behoeften en idealen. Het volgende citaat is hiervan een illustratie:

“Why are we here? I think many people assume, wrongly, that a company exists solely to make money. Money is an important part of a company's existence, if the company is any good. But a result is not a cause. We have to go deeper and find the real reason for our being. As we investigate this, we inevitably come to the conclusion that a group of people get together and exist as an institution that we call a company, so that they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately - they make a contribution to society, a phrase which sounds trite but is fundamental.”

David Packard, co-oprichter van Hewlett Packard, kort voor zijn dood

Dominante gedragstheorieën als barrière tegen effectieve HR-praktijken

Hoewel bovenstaande foutieve gedragstheorieën een sterk vertekende weergave geven van hoe menselijk gedrag tot stand komt laten veel managers zich er in hun handelen door leiden. Dit verklaart in belangrijke mate waarom de effectieve HR-praktijken maar moeilijk ingang vinden. In de onderstaande tabel staat per effectieve HR-praktijk weergegeven wat volgens de het foutieve gedragsmodel het gevreesde effect is en wat het werkelijke effect is.

Effectieve HR-praktijken	Gevreesd effect volgens het foutieve model	Feitelijk effect
Werkzekerheid bieden	Werknemers zullen de kantjes ervan af gaan lopen als ze werkzekerheid aangeboden krijgen.	Creëert loyaliteit, betrokkenheid en de bereidheid om een stapje extra te doen voor de organisatie
Selectiviteit in werving	Brengt hoge kosten met zich mee en kan kandidaten afschrikken	Betaalt zich in sterke mate terug, heeft een wervend en motiverend effect
Hoge lonen	Verslechtert de concurrentiepositie onnodig door hogere loonkosten. Als het een keer slechter gaat zit je met al die hoge salarissen, een eenmaal gegeven verhoging maak je in Nederland niet ongedaan.	Medewerkers gemiddeld tevredener, vertrekken minder snel en werken harder
Prestatiebeloning	Geen bezwaar. Toepassen op individueel niveau. Toepassing op teamniveau leidt tot free riding	Versterkt verbondenheid met organisatie vooral wanneer toegepast op teamniveau.
Personeelsparticipatie	Invoering kostbaar, Personeelsleden kunnen niet een ondernemersperspectief aannemen, zijn risico-aversief. Vooral toepassen op hoger niveau (“waar de risico's worden genomen”)	Aandeelhouders- en personeelsbelang in lijn met elkaar gebracht. Betrokkenheid personeel vergroot.
Informatiedeling	Niet nodig (inefficiënt). Risico dat informatie lekt naar concurrent -> pas need to know principe toe	Vergroot betrokkenheid personeel bij doelen en resultaten van de organisatie
Participatie en empowerment	Agents niet in staat beslissingen te nemen, moeten gestuurd worden, nadeel: controleren wordt moeilijker	Efficiëntieverbetering, vergroting autonomie heeft motiverend effect, procesverbeteringen komen makkelijker tot stand
Teams en functieherontwerp	Kan leiden tot ‘free riding’. Teamwerk mogelijk inefficiënt.	Vergroot flexibiliteit, voorziet in behoefte aan sociaal contact, vervangt deels hiërarchie
Training en vaardighedenontwikkeling	Werknemers zullen mogelijk vertrekken als hun arbeidsmarktwaarde is ontwikkeld (“we leiden niet op voor de concurrent!”)	Verbeterd inzetbaarheid, flexibiliteit, resultaat, betrokkenheid
Roulatie en multiskilling	Het is niet efficiënt om mensen op meerdere taken in te werken.	Vergroot variatie en werkplezier, eerlijker werkverdeling, procesverbetermogelijkheden worden eerder gesignaleerd.
Symbolische gelijkheid	Conflicteert met principal-agent idee. “Als we dit doen wordt het een bende, anarchie”	Communicatie verbetert, minder ‘wij-zij-denken

Beperken van salarisverschillen	Conflicteert met principal-agent idee.	Grotere gemeenschappelijkheid, betrokkenheid, productiviteit, vooral op 'lagere' niveaus.
Promoties van binnen uit	Maakt mensen lui -> houd ze scherp door extern te werven	Motiverend en stimulerend effect, geeft medewerkers het gevoel van eerlijke behandeling
Lange termijn perspectief	Kan conflicteren met het aandeelhoudersbelang ("de aandeelhouder wil een goed rendement op zijn investering").	Menselijk kapitaal groeit langzaam (vergt dus een LT perspectief) in waarde maar is duurzaam en moeilijk te kopiëren.
Meten van HR-praktijken	Het gaat alleen om het financiële resultaat. "Is het wel rendabel om HR-praktijken te meten?"	What gets measured gets done

Organisaties voeren soms effectieve HR-praktijken in zonder dat er aandacht besteedt wordt aan een overkoepelende management filosofie. McGregor beschreef in 1960 al dat dit vaak niet werkt:

What sometimes appear to be new strategies-decentralization, management by objectives, consultative supervision, "democratic leadership" - are usually but old wine in new bottles, because the procedures developed to implement them are derived from the same inadequate assumptions about human nature. Management is constantly becoming disillusioned with widely touted and expertly merchandized "new approaches" to the human side of enterprise. The real difficulty is that these new approaches are no more than different tactics - programs, procedures, gadgets- within an unchanged strategy based on Theory X.

Wanneer managers niet gecommitteerd zijn aan de overkoepelende filosofie is waarschijnlijk dat er in de organisatie een scherp contrast kan worden aangetroffen tussen de mooie retoriek van HRM-concepten en de harde realiteit van de praktijk (naar Sisson, 1994). Flexibiliteit kan dan worden ingevuld als: het management kan doen en laten wat het wil. Employability betekent dan: het afschaffen van baan zekerheid. Lean production kan beter 'mean production' worden genoemd. Empowerment betekent: laat een ondergeschikte maar opdraaien voor het risico en de verantwoordelijkheid.

8. Barrières overwinnen

De effectieve HR-praktijken hebben zo'n impact op de concurrentiepositie van bedrijven juist omdat ze maar op beperkte schaal worden toegepast. Indien alle bedrijven meer van dit soort HR-praktijken zouden toepassen zouden ze geen basis meer vormen van concurrentievoordeel. Het is echter niet mijn verwachting dat bedrijven op korte termijn zich massaal zullen storten op de invoering van dit soort praktijken. Vooral niet, omdat ik denk dat een van de grote barrières - foutieve theorieën over gedrag- niet van de ene op de andere dag zullen verdwijnen. Dit betekent dus bedrijven die nu in effectieve HR-praktijken investeren, daarvan nog grote positieve effecten op hun concurrentievermogen kunnen verwachten.

Ik wil afsluiten met een aantal suggesties voor (HR-)managers en -adviseurs die effectieve HR-praktijken willen gaan invoeren.

1. Richt u op beïnvloeders

Het is verstandig om u in eerste instantie te richten op invloedrijke personen binnen de organisatie. Het onderwerp breed op de agenda zetten kan er toe leiden dat alle weerstandsmechanismen al zeer vroegtijdig geactiveerd worden.

2. Voordelen aantonen, helder informeren, denkbeelden uitwisselen

Het is nodig beslissers binnen de organisatie te informeren over het potentieel van effectieve HR-praktijken om de concurrentiepositie te verbeteren. Het is verstandig om hierbij gebruik te maken van voorbeeldbedrijven. Het bezoeken van een bedrijf dat met succes dit soort HR-praktijken heeft ingevoerd kan een goede overtuigingsstrategie zijn. Het expliciet uitwisselen van mentale modellen, theorieën over menselijk gedrag is nodig om een overkoepelende managementfilosofie op te bouwen.

3. Snel resultaten tonen

Hoewel het invoeren van effectieve HR-praktijken een lange termijn aangelegenheid is, is het van belang al op korte termijn de voordelen zichtbaar te maken. Wanneer er besloten is om effectieve HR-praktijken te gaan invoeren, is het verstandig een proeftuinsituatie te creëren. Dit geeft veel minder kans op weerstand en 'sabotage'. Ook is het verstandig om de effectieve HR-praktijken zo snel mogelijk meetbaar trachten te maken.

4. Verander beoordelings- en beloningspraktijken

Om managers anders te laten managen is het nodig dat zij zelf ook anders gemanaged gaan worden. Daarom is het nodig om de praktijken van beoordelen en belonen te veranderen, bijvoorbeeld door in de beoordelingsgezichtspunten de nieuwe stijl van leiding geven tot uitdrukking te laten komen. Eventueel kunnen er bonussen worden gekoppeld aan het bereiken van goede resultaten in het invoeren van de effectieve HR-praktijken.

9. Conclusies

De mens is een kritische succesfactor. Op basis van onderzoek zijn er effectieve HR-praktijken te formuleren voor de manier waarop mensen worden aangestuurd. Deze effectieve HR-praktijken beïnvloeden het presteren van de organisatie niet direct maar indirect, door de kwaliteit en het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Effectieve HR-praktijken dragen niet alleen bij aan financiële resultaten, ze leiden in het algemeen ook tot meer arbeidsatisfactie bij medewerkers, een grotere betrokkenheid, meer leer- en groeimogelijkheden, een lager verzuim, een groter vertrouwen tussen medewerkers en management en minder concurrentie tussen medewerkers onderling.

Ondanks dat de effectieve HR-praktijken zeer waardevol zijn voor organisaties, worden zij niet op grote schaal toegepast. Dit kan worden verklaard door een aantal barrières tegen de invoering van effectieve HR-praktijken. Een belangrijke barrière lijkt te zijn dat veel managers foutieve theorieën hanteren van menselijk gedrag.

Tot slot een woord van relativering en waarschuwing. Effectieve HR-praktijken, hoe betekenisvol ze ook mogen zijn, zijn niet gemakkelijk in te voeren. In feite geldt dat ze slechts een belangrijk vertrekpunt vormen. De invulling ervan moet specifiek op de organisatie afgestemd worden. Het opbouwen van concurrentievoordeel via mensen vergt tijd (en dus een lange termijn perspectief) maar wanneer het eenmaal is bereikt is het duurzaam en moeilijk te kopiëren.

Summary

In this article I try to demonstrate that there is a specific way of performing Human Resources Management -which I will call Effective HR-practices- which is strongly associated with organisational success. Although effective HR-practices do not directly influence corporate performance, but indirectly -by influencing the quality and behavior of employees- they are a crucial key to creating economic and non-economic value in organisations. On the basis of evidence I will try to support and to prove this view. Further, I will explain why effective HR-practices, despite their impact on organisational success, are not applied on a very large scale. One of the most important barriers against implementing effective HR-practices, is found in the incorrect theories about human work behavior that many managers have. I will provide some suggestions for how organisations might overcome barriers against implementing effective HR-practices. Finally, a word of caution. Effective HR-practices, however meaningful they may be, are not easy to implement. In fact, they are only a very important point of departure.

Literatuur

- Becker, B. & Gerhardt, B. (1996). The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Business Week (1983, september). "An Israeli Shakes up US factories."
- Collins, J.C. & Porras, J.L. (1994). *Built to last*. New York, Harper Business.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Doucouliaios, C. (1995). Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49, 58-77.
- Drucker, P. (1993). *De Post-kapitalistische maatschappij. Onze maatschappij van organisaties, het staatsbestel en kennis*. Scriptum Management.
- Evans, P. & Laurent, P. (1990). The two Logics behind Human Resource Management. In: Evans, P., Doz, Y & Laurent, A. (1998) *Research in Organizational Change and Development*.
- Industrial Society (1996). (Financial Times, oktober 1996).
- Fitz-Enz, J. (1997). The 8 practices of exceptional companies; how great organizations make the most of their human assets. Amacom, New York.
- Flood, P.C. & Olian, J.D. (1996). Human resource strategies for world-class competitive capability. In: Flood, P.C., Gannon, M.J. & Paauwe, J. (1996). *Managing without traditional Methods*. Addison-Wesley.
- Geus, A. de (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guest, D. & Hoque, K. (1994). Yes, Personnel does make a difference. *Personnel Management*, nov.
- Handy, C. (1997). *The hungry spirit*. Hutchinson, London.
- Huselid, M.A. (1993). The effects of strategic Human resource management and human resource planning on firm performance. Institute of Management and Labor Relations, Rutgers University, New Brunswick, New York.
- Huselid, M.A. (1994). Documenting the HR's effect on company performance. *HR Magazine*.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (1995). High performance work systems and organizational performance. Paper presented at the 1995 Academy of Management annual conference, Vancouver BC.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resources practices on turnover, production and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jansen, P. (1997). *Human resource management; configuraties, effectiviteit en de smalle marges*. De Psycholoog.
- Jong, G.R.A. de (1989). *Effectief personeelsmanagement: een interventiestrategie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Jong, G.R.A. de (1990). *Mens, arbeid en organisatie*. Syllabus PostDoctorale Opleiding Management Consultant. Vrije Universiteit.
- Katz, H., Kochan, T.A., & Weber, M.R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.
- Kluytmans, F. & Sluijs, E. van (1995). De relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 11, 34-44.
- Kluytmans, F. (1989). Human Resource Management: schone schijn of sprong voorwaarts? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*.
- Koch, M.J. McGrath, G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 5, p335-354.
- Kravetz, D.J. (1988). *The human resource revolution: Implementing progressive management practices for bottom-line success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (1992). *Employee involvement and total quality management*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Leget, J. (1997). *Personeelsbeleid en succes van organisaties; resultaatgericht human resources management in Nederland*. Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Leijten, A.Th. (1992). *Stimulerend personeelsmanagement. Een effectiviteitsdiagnose*. Academisch Proefschrift, Universiteit Twente.
- Levine, D.I. (1992). *What do wages buy?* Berkeley: Haas School of Business, University of California.
- Looise, J.C. & Paauwe, J. (1996). *HRM in Nederland. State-of-the-art-paper*. WESWA Congres.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McCaffrey, D.P., Faerman, S.R. & Hart, D.W. (1995). The appeal and difficulties of participative systems. *Organizational Science*, 6, 603-627.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, vol 47.
- Paauwe, J. (1996). *HRM and performance: the linkage between resources and institutional context*. Discussion paper, ESRC Seminar series: the contribution of HRM to business performance. Templeton College Oxford/Erasmus University Rotterdam.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people; unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1996). 'When it comes to "best practices" -Why do smart organizations occasionally do dumb things?' *Organizational Dynamics*.

Pfeffer, J. (1997a). *Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance*. Human Resources Management. John Wiley & Sons.

Pfeffer, J. (1997b). *New directions for organizational theory; prospects and problems*. Boston: Harvard Business School Press.

Pil, F.K. & MacDuffie (1996). *The adoption of high involvement work practices*. *Industrial Relations*.

Roberts, K. (1995). *The proof of HR is in the profits*. People Management, GB-London.

Scheurer, L. Krancher, E. & Manders, F. (1993). *Human resource management is géén vanzelfsprekendheid*.

Sisson, K. (1994). *Personnel management: paradigms, practice and prospects*. In: K. Sisson (ed) *Personnel Management* (2nd edn), Oxford: Blackwell, 3-50.

Tissen, R.J. (1991). *Mensen beter managen in theorie en praktijk*. Proefschrift. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Wheeler, D. & Sillanpää (1997). *The stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*. London, Pitman Publishing.

Wellford, W.W., Hartcastle, J.A. & Zell, D.M. (1994). *Cultural transformation at NUMMI*. *Sloan Management Review*.

Womack, J.P., Jones, T.D. & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

Youdt, M.A., Snell, S.A. , Dean, J.W. jr. & Lepak, D.P. (1996). *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

Yperen, N.W. van, Jong, I.J.A. de (1997). *Is een tevreden werknemer ook een productieve werknemer? Gedrag en Organisatie* (2).

Noten

ⁱ Het is niet mijn bedoeling om een conceptuele beschouwing te geven over de inhoud en betekenis van HRM, of over het verschil tussen modern HRM en traditioneel personeelsmanagement. Hiervoor verwijs ik naar Kluytmans (1989).

ⁱⁱ Er zijn enige kanttekeningen bij de conclusies te plaatsen. In de eerste plaats baseren Scheurer e.a. zich uitsluitend op hun eigen onderzoek dat gebruik maakt van een relatief kleine steekproef. Een iets grotere voorzichtigheid in de formulering van hun conclusies was alleen al daarom op zijn plaats geweest. In de tweede plaats merk ik op dat de validiteit van de conclusies in dit onderzoek moeilijk te beoordelen is op basis van de publicatie, omdat de details die gegeven worden over het onderzoek summier zijn. In de derde plaats worden de conclusies zo algemeen geformuleerd dat de kans dat zij verkeerd worden geïnterpreteerd niet onaanzienlijk is. De conclusie "HRM blijkt geen voorwaarde voor succes te zijn" kan worden begrepen als "de mens blijkt geen kritieke succesfactor te zijn" of "het blijkt onmogelijk om via het managen van mensen concurrentievoordeel te behalen". Het onderzoek kan dergelijke conclusies echter in het geheel niet rechtvaardigen. Hooguit geeft het onderzoek aanwijzingen dat in Nederland HRM zoals gedefinieerd in dit onderzoek, niet sterker samenhangt met winst, groei of marktaandeel dan traditionelere invullingen van personeelsmanagement.

ⁱⁱⁱ Het economische model doet denken aan 'Theorie X' van McGregor. Theorie X veronderstelt dat de gemiddelde mensen 1) een hekel aan werk hebben en het zullen trachten te vermijden wanneer mogelijk; 2) gedwongen, gecontroleerd en bedreigd met straf moeten worden om ze zover te krijgen om zich in te spannen om organisatiedoelen te realiseren, 3) er de voorkeur aan hebben om te worden gestuurd, verantwoordelijkheid zullen trachten te vermijden, weinig ambitie hebben en voor alles zekerheid te willen. Hier tegenover plaatst McGregor theorie Y, die er vanuit gaat: 1) dat werk voor mensen een even natuurlijke bezigheid is als rusten en spelen, 2) dat externe controle en dreiging van straf niet de enige manieren zijn om mensen ertoe te brengen zich in te spannen voor het realiseren van organisatiedoelen. Mensen zullen zich zelf sturen en controleren wanneer ze achter de organisatiedoelen staan. McGregor kwam met het begrip integratie: het zodanig creëren van condities dat de leden van de organisatie het beste hun doelen zouden kunnen realiseren via het realiseren de doelen van organisatiedoelen. 3) dat betrokkenheid bij organisatiedoelen een functie is van de beloning die verbonden is aan het realiseren van die doelen, 4) dat de gemiddelde mens onder de juiste omstandigheden kan leren om verantwoordelijkheden te accepteren en zoeken, 5) dat de meeste mensen in staat zijn om creativiteit, inventiviteit en verbeeldingskracht in te zetten bij het oplossen van organisatieproblemen, 6) dat de intellectuele capaciteiten van de meeste mensen in het bedrijfsleven slechts gedeeltelijk worden benut. McGregor was van mening dat de productiviteit in een theorie Y-organisatie veel hoger zou zijn dan in een theorie X-organisatie.

^{iv} De agency theorie stelt dat veel sociale relaties goed kunnen worden begrepen als bestaande uit de volgende twee partijen: een principal en een agent. De agent vervult een aantal activiteiten namens de principal, die enige autoriteit moet delegeren aan de agent. Agency problemen ontstaan wanneer de verlangens en doelen van agents en principals uiteenlopen (een toestand die verondersteld wordt vrijwel altijd aan de orde te zijn) en wanneer het duur of moeilijk is voor de principal om het gedrag van de agent te monitoren of controleren (Eisenhardt, 1989). De agency theorie heeft betrekking op het onderwerp contracten: hoe ontwerp je efficiënte systemen om de belangen van de agent te laten overeenkomen met die van de principal. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het verschil in risicotolerantie (de theorie gaat er van uit dat agents risico-aversief zijn). De agent moet dus gecompenseerd worden voor risico's.

^v Het economisch model beschrijft het free riding problem (de neiging van individuen om misbruik te maken van de inspanningen van anderen en zich te drukken in situaties waarin teamprestaties niet kunnen worden terugvertaald naar een individueel niveau. Empirisch bewijs geeft overigens aan dat dit probleem nauwelijks voorkomt (Etzioni, 1988).

^{vi} Er zijn twee varianten van het retrospectieve rationaliteitsmodel:

-
1. een model dat ingaat op een proces van zelf-perceptie. Het zelfperceptie-mechanisme houdt in dat mensen uit de situatie en gebeurtenissen afleiden hoe ze 'blijkbaar' zijn en wat ze 'blijkbaar' vinden. Ze zoeken naar verklaringen in de externe omgeving voor hun gedragingen en uitspraken. Als er geen duidelijke extrinsieke redenen zijn voor bepaalde gedragingen die men verricht (zoals beloningen of straf) dan zullen individuen gaan geloven dat ze een activiteit verrichten omdat ze hem werkelijk leuk vinden. En, andersom: wanneer mensen duidelijke extrinsieke redenen of beperkingen krijgen om iets te doen, dan zullen ze de activiteit in het algemeen als minder attractief en interessant zien. Een voorbeeld: O'Reilly & Caldwell (1981): Mensen die een baan aanbod accepteerden met minder extrinsieke redenen, waren tevredener met de baan en bleven langer in de functie. Nog een voorbeeld: Mensen die nauwgezet worden gecontroleerd kunnen een zelf-perceptie ontwikkelen dat ze niet te vertrouwen zijn en niet intrinsiek gemotiveerd en ze kunnen gaan handelen naar dit beeld.
 2. een model dat uitgaat van sociaal psychologische processen zoals commitment en zelf-rechtvaardiging. Commitment/zelf-rechtvaardiging individuen hebben de volgende redenen om eenmaal ingezet gedrag vol te houden: 1) ze kunnen hierdoor hun zelf-identiteit bewaren, 2) ze kunnen voor anderen en voor zichzelf overkomen als consistent in hun gedrag, 3) ze kunnen hun vroegere gedragingen logisch laten lijken, 4) ze kunnen vroegere gedragingen proberen te laten slagen. De voorspelling is dat hoe groter de commitment (geïnvesteerde inspanningen en middelen) is, hoe meer vasthoudendheid iemand zal zijn. (Dit is dus rechtstreeks in tegenspraak met de eerder genoemde sunk-cost theory). Bazerman, Beekun & Schoorman, (1982) deden een onderzoek naar personeelsbeoordeling: Mensen die verantwoordelijk waren voor de promotiebeslissing gaven hogere salarisstijgingen en bonussen, beoordeelden de medewerker positiever en deden een positievere uitspraak over potentieel dan mensen die niet betrokken waren bij de promotiebeslissing. Wanneer je eenmaal een selectie- of promotiebeslissing hebt genomen dan is het geven van positieve beoordelingen blijkbaar de manier waarop de beslissing achteraf gerationaliseerd wordt.

Het retrospectieve rationaliteitsmodel is minder irrationeel dan het wellicht lijkt. Commitment aan beslissingen is vanuit een politiek perspectief iets goeds en volhouden bij tegenslag wordt in het algemeen gewaardeerd als iets positiefs. Staw & Ross (1980): individuen die volhouden worden positiever gewaardeerd dan zijn die dat niet doen, waardoor volhouden een rationele keuze is. De implicaties van de beide bovenstaande varianten van het retrospectieve rationale model van gedrag staan vrijwel haaks op de economische modellen die het belang van extrinsieke beloningen benadrukken. Het zelf-perceptiemodel suggereert zelfs dat incentives contraproductief kunnen werken en dat pay-for performance systemen arbeidsprestaties zelfs kunnen schaden. (Kohn, 1993).